

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Katja Rogan**

**Rekrutacija ključnih kadrov z vidika organizacije in posameznika: primer blagovne  
znamke delodajalca**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Katja Rogan**

**Mentor: doc. dr. Branko Ilič**

**Rekrutacija ključnih kadrov z vidika organizacije in posameznika: primer blagovne  
znamke delodajalca**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

## **ZAHVALA**

*... mami Marti in očetu Branku, da sta mi omogočila študij, za njuno brezpogojno podporo in potrpežljivost skozi študij ter ob pisanju diplomske naloge.*

*... mentorju, doc. dr. Branku Iliču, za strokovno pomoč in vodenje ob nastajanju diplomskega dela.*

## **Rekrutacija ključnih kadrov z vidika organizacije in posameznika: primer blagovne znamke delodajalca**

V času, ko se prebivalstvo stara in se odvija prava »vojna« za talente, organizacije čedalje več časa namenjajo temu, da pridobijo sposobne ljudi med svoje zaposlene. Čim bolj ključno delovno mesto bo kandidat zasedel, tem več časa, prizadevanj in sredstev morajo vložiti v postopek njegovega pridobivanja. Rekrutacija so prakse in aktivnosti, ki jih izvaja organizacija, da bi identificirala in privabila potencialne zaposlene. Mnogo organizacij je v tem procesu prevzelo strategije, ki bi jih predstavile kot boljše delodajalce v primerjavi z drugimi organizacijami, da bi tako obdržali zaposlene kot tudi pridobili nove delavce. Tako se trenutno »najbolj vroča strategija« na področju zaposlovanja imenuje blagovna znamka delodajalca, ki zajema vrednote, sisteme, politike in vedenja v organizaciji z namenom privabljanja, motiviranja in zadržanja trenutnih in potencialnih zaposlenih. V središču blagovne znamke delodajalca je privlačna zaposlitvena ponudba, ki postaja vse pomembnejša v vojni za talente. V tem diplomskem delu ugotavljam, ali so elementi blagovne znamke delodajalca v praksi sploh vidni v zaposlitvenih oglasih v slovenskem časopisu, ali so organizacije edinstvene v svojih predstavitvah in katere so tiste ugodnosti, ki so najpogosteje omenjene.

**Ključne besede:** ključni kadri, rekrutacija, blagovna znamka delodajalca, zaposlitvena ponudba

## **Individual and Organizational Perspective of Recruiting Key Employees: The Case of Employer Brand**

As the population is aging and we can face the battles for talents, companies spend more and more time trying to acquire competent employees. As the importance of vacancy grows, more time, aspiration and means is needed to acquire the right candidate for the job. Recruitment includes practices and activities carried on by the organization to identify and attract potential employees. In this process, many organizations engaged strategies which would present them as better employers compared to other organizations in order to keep current employees as well as to acquire the new ones. Therefore "the hottest strategy" in employment at the moment is employer branding which encompasses the firm's values, systems, policies and behaviour towards the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees. At the centre of employer brand is compelling employment proposal which is increasingly important in these battles for talents. My diploma thesis tries to establish whether components of employer brand are noticeable in employment ads in Slovenian newspapers, whether organizations are unique in their corporate descriptions, and which benefits are most often mentioned.

**Key words:** key employees, recruitment, employer brand, employment proposal

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>8</b>
1.1 CILJI.....	8
1.2 HIPOTEZE.....	9
1.3 STRUKTURA.....	9
1.4 METODOLOGIJA.....	9
<b>2 KLJUČNI KADRI NA TRGU DELA</b> .....	<b>10</b>
2.1 NOVI TRG DELA.....	10
2.2 TRG DELA NA NACIONALNI RAVNI.....	11
2.3 SEGMENTACIJA TRGA DELA.....	14
2.4 KLJUČNI KADRI V PODJETJU.....	14
<b>3 VLOGA REKRUTACIJE Z VIDIKA ORGANIZACIJE IN POSAMEZNIKA</b> .....	<b>16</b>
3.1 PRIDOBIVANJE KADROV IZ NOTRANJIH VIROV.....	17
3.2 REKRUTACIJA.....	19
3.2.1 PROCES REKRUTACIJE.....	23
3.2.2 PRIVABLJANJE KANDIDATOV.....	27
3.2.3 MEHANIZMI REKRUTACIJE.....	30
<b>4 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA</b> .....	<b>37</b>
4.1 PODOBA IN PRIVLAČNOST ORGANIZACIJE.....	37
4.2 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA KOT SPECIFIČNI MEHANIZEM REKRUTACIJE.....	38
4.2.1 BLAGOVNA ZNAMKA.....	38
4.2.2 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA.....	41
4.2.3 TEORETIČNE OSNOVE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA.....	46
4.2.4 AKTERJI, ODGOVORNI ZA BLAGOVNO ZNAMKO DELODAJALCA.....	48
4.3 RAZISKAVE O NAJBOLJŠIH DELODAJALCIH.....	49
4.3.1 Zlata nit.....	50
4.3.2 Ugled delodajalca.....	50
4.3.3 Najboljši delodajalci srednje in vzhodne Evrope.....	51
4.3.4 Odlično delovno mesto (Great Place to Work).....	54
<b>5 EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>54</b>
5.1 ZAPOSLOVNA PONUDBA.....	54
5.2 UVOD V RAZISKAVO.....	55
5.3 ZBIRANJE PODATKOV IN OPIS VZORCA.....	56
5.4 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	56
5.5 ANALIZA IN UGOTOVITVE.....	57
5.6 RAZPRAVA.....	73
5.7 SKLEP.....	75
<b>6 LITERATURA</b> .....	<b>78</b>
<b>PRILOGA A: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »VODILNO PODJETJE« IN »VELIKOST PODJETJA«</b> .....	<b>89</b>
<b>PRILOGA B: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »VODILNO PODJETJE« IN »TRADICIJA«</b> .....	<b>90</b>
<b>PRILOGA C: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »DINAMIČNO DELO« IN »KREATIVNO DELO«</b> .....	<b>91</b>
<b>PRILOGA D: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI SKUPINE DESKRIPTORJEV O DELU IN O DELOVNEM OKOLJU</b> .....	<b>92</b>

<b>PRILOGA E: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »DODATNO IZOBRAŽEVANJE« IN »OSEBNOSTNI RAZVOJ«.....</b>	<b>93</b>
<b>PRILOGA F: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »DODATNO IZOBRAŽEVANJE« IN »STIMULATIVNO PLAČILO«.....</b>	<b>94</b>

## KAZALO SLIK

Slika 3.1: Model procesa rekrutacije.....	24
Slika 3.2: Model privabljanja kandidatov .....	28
Slika 4.1: Ogrodje blagovne znamke delodajalca .....	44
Slika 4.2: Proces ustvarjanja BZD .....	45

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Primerjava stare in nove poslovne realnosti.....	10
Tabela 2.2: Stopnja prostih delovnih mest po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, letno (začasni podatki) .....	13
Tabela 4.1: Najboljši delodajalci srednje in vzhodne Evrope v kategoriji majhnih in srednje velikih podjetij 2007/2008 .....	53

## KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Graf razpoznavnosti dejavnosti organizacije v zaposlitvenih oglasih .....	57
Graf 5.2: Delež organizacij, ki poleg imena in naziva v zaposlitvenem oglasu niso navedla drugih informacij o sebi .....	58
Graf 5.3: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev družbenega statusa organizacije .....	59
Graf 5.4: Delež zaposlitvenih oglasov z zapisanimi vrednotami .....	61
Graf 5.5: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o delu .....	62
Graf 5.6: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o delu .....	62
Graf 5.7: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o delovnem okolju .....	63
Graf 5.8: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o delovnem okolju .....	63
Graf 5.9: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o kolektivu .....	64
Graf 5.10: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o kolektivu .....	64
Graf 5.11: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o delovnih razmerah oz. delovnih pogojih.....	65
Graf 5.12: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o delovnih razmerah oz. delovnih pogojih.....	65
Graf 5.13: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o učenju, strokovnem in osebnostnem razvoju.....	66
Graf 5.14: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o učenju, strokovnem in osebnostnem razvoju.....	67
Graf 5.15: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o finančnih nagradah .....	68
Graf 5.16: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o finančnih nagradah .....	68
Graf 5.17: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o drugih ugodnostih .....	69
Graf 5.18: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o drugih ugodnostih.....	70
Graf 5.19a: Deskriptorji po pojavnosti (1) .....	71
Graf 5.19b: Deskriptorji po pojavnosti (2).....	72

# 1 UVOD

Namesto zemlje, opreme in denarja vedno več organizacij kot primarni vir vrednosti, rasti in konkurenčne prednosti organizacije vidi v neotipljivem premoženju, kot so ljudje in njihovo znanje, kar je privedlo do tega, da organizacije tekmujejo za najboljše delavce. Zato se te organizacije vedno bolj zanašajo na prakse upravljanja s človeškimi viri, da bodo pritegnile najboljše kadre. Današnje okolje v organizacijah predstavlja velik izziv za strokovnjake na področju upravljanja s človeškimi viri, kajti oni naj bi pomagali svojim organizacijam oblikovati in voditi celoten proces identifikacije, pridobivanja, razvijanja in zadržanja najboljših delavcev z namenom povečati konkurenčno prednost organizacije (Zivnuska in drugi 2001, 58–59).

Medtem ko ljudje iščejo službo, delodajalci iščejo kandidate za zapolnitev delovnih mest. Vedenje, strategije in nameni podjetja igrajo pomembno, a pogosto spregledano vlogo v procesu ujemanja ljudi in delovnih mest (Granovetter 1995, 155). Blagovna znamka delodajalca je neločljivo povezana s procesom iskanja oziroma rekrutacije kadrov, ki sem ga v tem diplomskem delu popolnoma ločila od selekcije. Iz organizacijske perspektive je v samem jedru procesa uveljavljanja blagovne znamke delodajalca privabljanje in zadržanje najboljših delavcev – delavcev, ki lahko dodajo vrednost organizaciji in predstavljajo ter živijo vrednote blagovne znamke delodajalca (Moroko in Uncles 2005, 53).

## 1.1 CILJI

Temeljni cilj mojega diplomskega dela je opredeliti pojem blagovne znamke delodajalca kot koncept, ki je globoko povezan z rekrutacijo kadra v organizacijah, in ga osvetliti z vidika upravljanja s človeškimi viri, pri čemer se ne spuščam v podrobno marketinško ozadje. Predvsem me zanima, če so elementi blagovne znamke delodajalca vidni v zaposlitvenih oglasih v slovenskem prostoru. Pri vsem skupaj se osredotočam na rekrutacijo kadrov od zunaj, kajti koncept blagovne znamke je bolj povezan z zunanjo rekrutacijo kot s premiki znotraj podjetja, čeprav tudi tega ne gre zanemariti.



## **1.2 HIPOTEZE**

Osnovne hipoteze so naslednje:

- 1. Organizacije v zaposlitvene oglase redko vključujejo opis vrednot in kulture, ki vlada v njihovi sredini.*
- 2. Informacije v zaposlitvenih oglasih so podane splošno, brez specifičnih podatkov.*
- 3. Zaposlitveni oglasi niso izvirni ali edinstveni.*

Preden sem začela s pisanjem diplomskega dela, sem že nekaj časa spremljala zaposlitvene oglase v časopisih in dobila sem občutek, da si jih je veliko podobnih, da so pusti, nezanimivi in da le redki izstopajo v pozitivni smeri, še posebej glede rekrutacijskih opisov samih organizacij in njihove kulture. Ker sem želela ugotoviti, ali so moji občutki utemeljeni, sem se odločila, da bom empirično preverila zgoraj postavljene hipoteze.

## **1.3 STRUKTURA**

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V prvem poglavju so združeni uvod, cilji, hipoteze, struktura in metodologija diplomskega dela. V drugem poglavju je, v povezavi s ključnimi kadri, opisan trg dela, s poudarkom na slovenskem trgu dela. V tretjem poglavju so opredeljeni pojem in mehanizmi rekrutacije. Četrto poglavje se osredotoča na blagovno znamko delodajalca in navaja nekaj primerov raziskav o blagovni znamki delodajalca. Peto poglavje je empirični del diplomskega dela. V zadnjem, šestem poglavju, je naveden seznam virov.

## **1.4 METODOLOGIJA**

V diplomskem delu uporabljam metodo deskripcije, metodo kompilacije, metodo analize in komparativno metodo. Pri tem se v večji meri opiram na tujo literaturo. Uporabljam knjige, znanstvene monografije, znanstvene in strokovne članke ter internetne vire. V empiričnem delu uporabljam metodo kvantitativne in kvalitativne analize vsebine.

## 2 KLJUČNI KADRI NA TRGU DELA

### 2.1 NOVI TRG DELA

Po napovedih (Michaels 2001) se bo »vojna za talente<sup>1</sup>«, kljub obdobjem recesije, nadaljevala še vsaj dve stoletji. Začela se je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja z rojstvom informacijske dobe, kar je pomenilo, da so podjetja potrebovala vedno več talentiranih ljudi v svojih vrstah, saj je gospodarstvo vedno bolj temeljilo na znanju. Vojna za talente je ustvarila novo poslovno realnost. Spodnja tabela (glej Tabelo 2.1) prikazuje premik od starega k novemu razumevanju kadrov in zaposlitev.

Tabela 2.1: Primerjava stare in nove poslovne realnosti

Stara realnost	Nova realnost
ljudje potrebujejo podjetja	podjetja potrebujejo ljudi
stroji, kapital in geografija so konkurenčna prednost	talentirani ljudje so konkurenčna prednost
večji talenti naredijo razliko	večji talenti naredijo veliko razliko
delovna mesta so redka	talentirani ljudje so redki
zaposleni so lojalni in delovna mesta so varna	ljudje so mobilni in njihova predanost je kratkotrajna
ljudje sprejmejo standardno ponudbo	ljudje zahtevajo veliko več

Vir: Michaels in drugi (2001, 6).

Zgornja preglednica (glej Tabelo 2.1) nakazuje na dve dejstvi: prvič, moč in boljše pogajalsko izhodišče se je preneslo iz organizacije na posameznika, kar pomeni, da se bodo morale organizacije nenehno truditi, če bodo želele zmagati v bitki za talente, in drugič, učinkovito upravljanje s kadri je postala odločilna konkurenčna prednost za doseganje najboljših rezultatov (Michaels in drugi 2001, 7).

<sup>1</sup> V splošnem pomenu je talent vsota sposobnosti osebe – njen notranji dar, veščine, znanje, izkušnje, inteligentnost, presoja, vedenje, karakter in energija ter sposobnost učenja in rasti (Michaels in drugi 2001, xii).

Posebnost današnjega časa, ko se prebivalstvo stara in se nahajamo v obdobju, ko se »baby-boom« generacija bliža upokojitvi, je v tem, da je veliko breme na delovno aktivni populaciji, ki mora delati vedno dlje, mlajše generacije pa bi predvsem na tehnološko zahtevnih delovnih mestih morale čim prej stopiti v delovni proces, da bi osvojile spretnosti, preden se starejše generacije umaknejo (Dohm 2000, 17).

## **2.2 TRG DELA NA NACIONALNI RAVNI**

Za Slovenijo so bila leta po tranzicijski krizi gospodarsko ugodna, saj je imela relativno dobro začetno pozicijo glede na njeno odprtost do Zahoda v ekonomskem, kulturnem in delno političnem smislu in se je gospodarstvo večinoma že prestrukturiralo ter postalo bolj konkurenčno. Kmetijski sektor se je zmanjšal, storitveni sektor se je povečal, kar pomeni, da je poleg predelovalnih dejavnosti pomembno področje dejavnosti gradbeništvo, vse bolj se krepi trgovina, razvija se turizem, največjo rast pa beležijo poslovne storitve (Adam in Makarovič 2002; Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2008).

Kot posledica tega so bile do nedavnega ugodne razmere tudi na trgu dela, kjer se je povečevalo zaposlovanje in zmanjševala brezposelnost. Kljub temu da so se zapirala delovna mesta v nekaterih delovno intenzivnih panogah, se število delovno aktivnih prebivalcev povečuje. Problematična je predvsem struktura brezposelnih oseb, še zlasti brezposelnost žensk in starejših, v zadnjem času pa vse bolj narašča delež brezposelnih oseb z višjo in visoko izobrazbo. Problematična je zato, ker aktualna ponudba teh brezposelnih oseb ne ustreza zahtevam prostih delovnih mest in potrebam delodajalcev (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2008).

Močno je porasel zlasti delež diplomantov s področja družbenih in poslovnih ved ter prava, zaskrbljujoč pa je padec deleža diplomantov s področja tehnike, proizvodnih tehnologij in gradbeništva ter s področja znanosti, matematike in računalništva. Med brezposelnimi mladimi diplomanti prevladujejo osebe, ki so zaključile študij s področja družboslovnih in poslovnih ved ter prava, iz česar lahko zaključimo, da v brezposelnost preidejo predvsem diplomanti, katerih priliv iz šol je tako velik, da delodajalci ne uspejo zaposliti vseh novih iskalcev zaposlitve (Verša 2004, 23). »Veliko mladih po končanem srednješolskem

izobraževanju nadaljuje študij na fakultetah in se niso pripravljene zaposliti na delovna mesta, ki zahtevajo poklicno izobrazbo, čeprav so delovna mesta na voljo« (Spruk 2009, 16).

Del razvoja, v katerem so družboslovne fakultete in poslovni študijski programi po letu 1989 rasli v primerjavi z naravoslovnimi fakultetami, ki so po tem letu stagnirale, lahko pripišemo naglemu zlomu komunizma in njegovih večjih sistemov, ki so nekoč na veliko zaposlovali inženirje, tehnike in naravoslovce, in hitremu prehodu v tržno gospodarstvo, ko so se v gospodarstvo naselile večje trgovske aglomeracije. Razvoj, ki je favoriziral visokošolske diplome in ne diplome z nižjih izobrazbenih ravni, je vplival na spremenjen okus mladih generacij, ki jih privlači popularnost poslovnih, storitvenih in medijskih, ne pa toliko tehničnih poklicev (Kramberger 2004, 6).

Gledano na nacionalni ravni so ključni kadri tisti, katere gospodarstvo v danem trenutku najbolj potrebuje, torej v najbolj uspešnih dejavnostih. Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (Spruk 2009, 14) imajo največ težav pri pridobitvi ustreznih delavcev delodajalci na področju gradbeništva, obdelovanja kovin ter gostinstva in turizma, precej delodajalcev pa je imelo težave tudi pri zaposlovanju mehanikov in strojnikov, električarjev, delavcev v zdravstvu, računalničarjev, vzgojiteljev, učiteljev, voznikov in monterjev.

Kljub prostim delovnim mestom teh delodajalci s področja kovinarstva, gradbeništva, strojništva, elektrotehnike in ostalih tehniških dejavnosti ne uspejo zapolniti, saj našteje dejavnosti ne veljajo za »privlačne« in ne pritegnejo niti mladih niti nekoliko starejših. Med najhitreje rastočimi storitvenimi panogami sta pri nas tudi gostinstvo in turizem, vendar se tudi tako usmerjena podjetja soočajo s pomanjkanjem ustrezno usposobljenih kuharjev in natakarjev, saj se kljub dobrim zaposlitvenim možnostim mladi ob izbiri poklica vse bolj zavedajo, da gre za naporno delo. Delno je za to kriv beg kadrov iz panoge v recimo proizvodnjo, kjer imajo za enak dohodek vsaj urejen delovni čas (Novak 2007, 2).

Iz spodnje preglednice (glej Tabela 2.2) je razvidno, da v letu 2008 najvišjo stopnjo prostih delovnih mest beležimo v gradbeništvu, iz česar lahko sklepamo, da so delodajalci prav v gradbeništvu najtežje zapolnili prosta delovna mesta.

Tabela 2.2: Stopnja prostih delovnih mest<sup>2</sup> po dejavnostih (SKD 2008<sup>3</sup>), Slovenija, letno (začasni podatki)

	2008 Stopnja prostih delovnih mest (%) - SKUPAJ
A KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO	0,9
B RUDARSTVO	0,3
C PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	0,6
D OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	0,2
E OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA	0,5
F GRADBENIŠTVO	2,0
G TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	0,9
H PROMET IN SKLADIŠČENJE	1,0
I GOSTINSTVO	1,4
J INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	0,5
K FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	0,8
L POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	1,1
M STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	0,8
N DRUGE RAZNOVORSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	3,4
O DEJAVNOSTI JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI	0,3
P IZOBRAŽEVANJE	0,6
Q ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	0,5
R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	0,5
S DRUGE DEJAVNOSTI	0,8

Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje bodo težave pri zaposlovanju imele brezposelne osebe z nizko izobrazbo, s srednješolsko izobrazbo splošne smeri (npr. gimnazijski maturanti, ekonomski tehniki) in diplomanti družboslovne smeri. Med viški na trgu delovne sile najdemo še sociologe, antropologe, filozofe, zgodovinarje, politologe, uradnike za pisarniško poslovanje, kurirje, vratarje in druge (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2008).

<sup>2</sup> Stopnja prostih delovnih mest je odstotni delež prostih delovnih mest od vseh delovnih mest (prosta + zasedena) (Statistični urad Republike Slovenije).

<sup>3</sup> SKD 2008 je kratica za standardno klasifikacijo dejavnosti. SKD je osnovni statistični standard, ki se uporablja za razvrščanje poslovnih subjektov po dejavnosti v uradnih statističnih in administrativnih podatkih zbirkah in pri evidentiranju, zbiranju, analiziranju in izkazovanju podatkov. S 1. januarjem 2008 smo v vseh državah članicah EU začeli uporabljati novo različico SKD 2008, ki je nadomestila prej veljavno klasifikacijo (Statistični urad Republike Slovenije).

## **2.3 SEGMENTACIJA TRGA DELA**

Segmentacija trga dela je pojav, ki se kaže v cepitvi trga dela na različne segmente. Reich in drugi (1973, 359) jo opredeljujejo kot zgodovinski proces, kjer so ekonomsko-politične sile spodbudile oblikovanje različnih podtrgov oz. segmentov, ki se med seboj razlikujejo po značilnostih in pravilih, ki se na njih vzpostavljajo.

Najbolj splošna segmentacija deli trg dela na *primarni* (dobri posli) in *sekundarni* (slabi posli) segment, ki se razlikujeta po značilnostih delovnih mest, kot so stabilnost zaposlitve, plačilo, delovni pogoji, možnost napredovanja, usposabljanja, kar imenujejo tudi delitev po socialni osi (glej Reich in drugi 1973; glej Kramberger 1989; glej Dekker in drugi 2002). Po drugi, tehnični osi, pa ločimo interni in eksterni trg dela. *Interni* trg dela določajo administrativna pravila – specifičnost del, zahtevane kompetence in položaj v hierarhiji, klasičnemu tekmovalnemu trgu dela pa pripada mesto *eksternega* trga (Piore in Doeringer 1970).

Koncept dualnosti so pozneje razširile debate o številu in vrsti segmentacije (Gray 2007) in vprašanje torej več ni, če je trg dela segmentiran, ampak po katerih kriterijih – rasa, spol, poklic (Reich in drugi 1973; Gray 2007).

Če nekoliko priredim segmentacijsko teorijo za potrebe mojega pisanja, me v tem diplomskem delu zanima dogajanje v eksternem segmentu, kar pomeni, da se ne ukvarjam z napredovanjem v internem segmentu trga dela, hkrati pa se ukvarjam z delovnimi mesti, ki bi po terminologiji teorije dualnega trga dela spadala v primarni segment trga dela in jih označujem kot ključna delovna mesta.

## **2.4 KLJUČNI KADRI V PODJETJU**

Če opazujemo trg dela na nacionalni ravni, predstavljajo ključne kadre ljudje s takim znanjem in veščinami, da lahko opravljajo delo v dejavnostih, ki so v vzponu. Vendar ima vsako podjetje lastno, njemu notranje okolje, del katerega so tudi zaposleni v tem podjetju. Kadri v določeni organizaciji imajo različne vloge, obveznosti in odgovornosti. In nekateri so nepogrešljivi oz. bistveni za delovanje podjetja, saj imajo specifična znanja in posebne

kompetence, s katerimi prinašajo konkurenčno prednost podjetju. To so kadri, ki zasedajo ključna delovna mesta.

Svetlik (2002) je ključna delovna mesta razdelil na centralno in organizacijsko specifična, večkrat pa so oboje hkrati.

*Centralna so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato slednja od njih odvisna. To so največkrat, čeprav ne vedno, vodstvena in vodilna mesta. Organizacijsko specifična delovna mesta pa so sestavljena iz delovnih nalog, ki so značilne samo za določeno organizacijo. Navadno so povezana s tehnološkimi rešitvami, ki organizaciji pri proizvodnji dobrin ali storitev prinašajo prednosti pred konkurenti. Zagotavljajo dobrine ali storitve posebne kakovosti ali pa omogočajo njihovo proizvodnjo z nižjimi stroški kot v drugih organizacijah, ta mesta praviloma zasedejo v organizaciji usposobljeni strokovni delavci (Svetlik 2002, 143).*

Alternativno definicijo ključnih kadrov navajajo Bevan in drugi (1997), ki pravijo, da so ključni kadri lahko ključni iz različnih razlogov. Pogosto so to strokovnjaki na določenem področju in bi njihova strokovnost lahko bila posebnega pomena za konkurente, lahko so tudi vizionarji organizacije, večši vodje ali motivatorji. Ena skupina ključnih kadrov je včasih opisana kot »lepilo podjetja« in ti so zaradi svojega znanja o postopkih v podjetju, zaposlenih, zgodovini in bistvu posla neprecenljivi svetovalci. Kot ključni so pogosto navedeni tudi diplomanti, ki so pospešeno napredovali, predvsem zaradi ogromne količine časa, pozornosti in sredstev, ki so jih v podjetju vložili vanje (Bevan in drugi 1997, 17).

Na vprašanje, kdo so ključni kadri podjetja, najlažje odgovorimo z razmislekom o tem, kdo so zaposleni, ki bi jih v podjetju v danem trenutku najbolj pogrešali. Največkrat je odgovor odvisen od glavne dejavnosti podjetja, od (ne)razpoložljivosti določenih poklicev v okolju organizacije in od prispevka posameznika k uspešnosti podjetja. Navajam primere ključnih kadrov:

- tehnični specialisti strok, ki jih ni dovolj na razpolago,
- najboljši izdelovalci,
- sposobni vodje zaposlenih,
- najbolj izkušeni zaposleni,

- najbolj lojalni zaposleni v podjetju oz. njegovemu vodstvu,
- zaposleni, ki lahko gredo na delo v tujino,
- zaposleni, ki lahko odidejo h konkurenci,
- zaposleni, ki lahko s sabo odnesejo dobre stranke oz. kupce,
- zaposleni na delih, za katera ni poklicnega oz. strokovnega izobraževanja ali so v okolju deficitarna,
- zaposleni, ki lahko odnesejo iz podjetja določene poslovne skrivnosti in ključno znanje,
- zaposleni, ki se hitro odzivajo na spremembe.

(Advise, 1. odstavek)

Skrb za ključne kadre je pomembna, saj se v nasprotnem primeru v organizaciji lahko soočijo z odlivom dobrih in perspektivnih kadrov. Hkrati pa se govorice o pomanjkljivi skrbi za ključne kadre hitro razširijo, zato imajo potem taka podjetja v prihodnosti težave pri pridobivanju kakovostnega kadra (Dolenc 2007, 4. odstavek).

### **3 VLOGA REKRUTACIJE Z VIDIKA ORGANIZACIJE IN POSAMEZNIKA**

Uspešnost organizacije je v največji meri odvisna od njenih zaposlenih, zato organizacije vedno več časa namenjajo temu, da pridobijo sposobne ljudi med svoje zaposlene. Čim bolj ključno delovno mesto bo kandidat zasedel, tem več časa, prizadevanj in sredstev moramo vložiti v postopek njegovega pridobivanja. Za ključna delovna mesta je treba poiskati čim boljše kandidate. Napačne kadrovske odločitve lahko povzročijo velike napake v proizvodnji, izgubo strank, razpad organizacijskih oddelkov ipd. (Svetlik 2002, 143). Če se podjetje odloči, da bo kader iskalo v okolju, je potrebno tudi predvideti, kakšna je oz. bo razpoložljivost določenega kadra. To pomeni, da podjetje spremlja splošne ekonomske pogoje ali na primer pričakovano stopnjo brezposelnosti. Običajno velja, da nižja, kot je stopnja brezposelnosti, težje bo najti kader (Dessler 2003, 96).

Rekrutacija je pomemben del učinkovitega upravljanja s človeškimi viri, saj privablja pomemben vir – človeški kapital – v podjetje. Velik izziv za rekrutacijo predstavlja že sama narava dela v 21. stoletju, saj je vedno več delovnih mest, ki temeljijo na znanju in zahtevajo



širok nabor kompetenc zaposlenih, hkrati pa demografske, delovne, sociološke in kulturne spremembe ustvarjajo globalno pomanjkanje kvalificiranih in sposobnih kandidatov (Ployhart 2006, 868). Uspešnost poznejših procesov, kot sta selekcija in usposabljanje, je delno odvisna od količine in kvalitete kandidatov, ki jih organizacije privabijo v rekrutacijskem procesu.

Kakor je rekrutacija pomembna za podjetja in posel, tako ima tudi pomembne posledice za posameznike, kajti prav vplivanje na odločitve zainteresiranih kandidatov je namen rekrutacije. In ker je delo osrednji del življenja večine ljudi, imajo te odločitve velike posledice za kandidatovo blaginjo (Barber 1998, 1–2).

### **3.1 PRIDOBIVANJE KADROV IZ NOTRANJIH VIROV**

Običajno se pomanjkanje kadrov pojavi zaradi rasti organizacije, povečanega obsega dela ali zaradi odhoda zaposlenega iz podjetja oziroma na drugo delovno mesto znotraj podjetja. Ni vedno nujno, da se podjetja odločijo za zaposlitev novega delavca, saj obstajajo še druge možnosti: reorganizacija dela, uvajanje nadur, mehanizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, oddaja dela drugemu posamezniku ali organizaciji po pogodbi (outsourcing)<sup>4</sup> in sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji oz. agenciji (Torrington in Hall v Novak in Florjančič 2004, 43). Če se organizacija vendarle odloči za zaposlitev novega delavca na prosto delovno mesto, lahko uporabi notranje in zunanje vire.

Notranji viri so že zaposleni delavci v organizaciji in so včasih najboljši vir za pridobivanje kandidatov. Običajno je pridobivanje kadrov iz notranjih virov lažje izvesti v srednjih in velikih podjetjih, vendar morajo vodilni pri tem biti pozorni, da gledajo na dobrobit podjetja kot celote, saj če sposoben delavec zamenja delovno mesto, pri tem vsekakor pridobi oddelek, ki je tega delavca pridobil, na drugi strani pa to povzroči težave za oddelek, ki je tega delavca izgubil (Chambers 2001, 62).

Avtorji navajajo prednosti in slabosti zapolnjevanja prostih mest z notranjimi viri (Russo in drugi 1995, 9; Merkač 1998, 51; Dessler 2003, 98–99; Vukovič in Miglič 2006, 95).

---

<sup>4</sup> »Ousourcing je prenos dela proizvodnje ali dejavnosti, pogosto vzporedne ali pomožne, iz neke organizacije na druge z namenom, da bi določene dele za proizvodnjo ali storitve kupovali pri dobaviteljih ceneje kot jih lahko zagotavlja organizacija sama ali da bi se osredotočila na osrednjo dejavnost ter tako postala bolj prilagodljiva oziroma vitka ter učinkovita.« (Možina in drugi 2002, 413)

Prednosti so naslednje:

- organizacija bolje pozna veščine in znanja zaposlenega delavca, kot bi sploh lahko spoznala zunanjega kandidata,
- notranji kandidati so bolj predani podjetju,
- v primeru napredovanja morala raste, saj zaposleni vidijo napredovanje kot nagrado za njihovo zvestobo in kompetence,
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja,
- stroški pridobivanja in selekcije so nižji,
- organizaciji se vrača investicija v povečano usposabljanje in razvoj kadrov.

Slabosti so naslednje:

- kandidati, ki se prijavijo in potem niso izbrani, lahko postanejo nezadovoljni, zato je nujno, da jih v organizaciji seznanijo s tem, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnosti bolj uspešni,
- včasih ima lahko novo izbrani vodja težave z uveljavljanjem avtoritete v skupini, del katere je pred kratkim bil tudi sam, in ji je zdaj nadrejen,
- če v organizaciji vzgojeni kadri postanejo vodje, lahko pride do ohranjanja statusa quo, potrebne bi pa bile nove ideje; obstaja možnost, da se zaduši kreativnost in inovativnost,
- obstaja možnost, da bo potrebno drago usposabljanje izbranega kandidata, ki morda še ni strokovnjak na novem področju,
- lahko se ustvari zelo enotna delovna sila, ki je odporna na poskuse vodstva pri uvajanju sprememb,
- nevarnost staranja delovne sile v organizaciji, če dolgo časa ni zaposlovanja od zunaj,
- kandidatovo trenutno delo se lahko prekine.

Za pridobivanje kadrov iz notranjih virov se lahko uporabijo objave na tablah, obvestilo v okrožnici ali v internem glasilu. Če se podjetje odloči za tako vrsto kadrovanja, mora imeti zelo dobre podatke o zaposlenih, predvsem o njihovih sposobnostih.

Vedno pa podjetja ne morejo ali ne želijo iskati kadrov za prosta mesta med svojimi zaposlenimi. V nadaljevanju diplomskega dela bo poudarek na pridobivanju kadrov iz zunanjih virov.

### **3.2 REKRUTACIJA**

Rekrutacija je ključnega pomena za upravljanje s človeškimi viri. V mnogo organizacijah pravijo: »naši zaposleni so naše največje premoženje«, kar ni presenetljivo, saj je poslovni uspeh odvisen tudi – če ne celo v največji meri – od zaposlenih, in to spodbuja organizacije, da privabijo in poskusijo zadržati dobre delavce. Rekrutacija je torej komunikacijski proces, v katerem želi organizacija izvabiti odziv potencialnih kandidatov – prijavo na prosto delovno mesto (Blackman 2006, 370).

Večina definicij rekrutacije (Turban in Cable 2003; Blackman 2006; Ployhart 2006) poudarja poskus organizacij, da identificirajo in pritegnejo kompetentne kandidate ter vplivajo na njihove zaposlitvene izbire. Na tekmovalnem trgu dela lahko predvsem kadri na strokovnih področjih, v storitvah, na tehničnih področjih in v informacijskem sektorju izbirajo med delodajalci. Raziskava Towers Perrin (Towers Perrin 2005, 3), ki je zajela 86.000 zaposlenih v 16 državah, kaže, da skoraj polovica (43 %) zaposlenih vsaj pasivno išče zaposlitev, kar pomeni, da so pripravljeni zamenjati zaposlitev, če se pojavi dobra priložnost, in to predstavlja precejšen problem za organizacije, saj v tem pogledu predstavlja sama rekrutacija večji izziv kot selekcija kandidatov. Le 15 % zajetih v raziskavi išče drugo zaposlitev aktivno.

Podobno bistvo termina rekrutacija, kakor navedeno zgoraj, ponuja definicija Barberjeve (1998), ki jo bom v nadaljevanju podrobneje razčlenila.

Barber (1998, 5) pravi, da »rekrutacija vključuje tiste prakse in aktivnosti, ki jih izvaja organizacija s primarnim namenom identificirati in privabiti potencialne zaposlene«. Ta definicija razlikuje med praksami in aktivnostmi rekrutacije ter med njenimi rezultati – identifikacijo potencialnih kandidatov s potrebami organizacije in privabljanjem teh kandidatov. Da bi bilo vse to izvedljivo, mora organizacija vedeti, kdo je v krogu potencialnih kandidatov, ki bi bilo primerni za določeno delovno mesto. Šele potem rekrutacijske aktivnosti pomagajo poiskati potencialne kandidate in jih prepričujejo, da kandidirajo in nenazadnje sprejmejo zaposlitev.

Zgornja definicija zajema širok razpon organizacijskih aktivnosti; od tradicionalnih, kot sta oglaševanje in izdelovanje brošur, do spreminjanja delovnega okolja, ko je to potrebno za rekrutacijo novih kadrov. Pomembna lastnost te definicije je, da je osredotočena na aktivnosti,

katerih namen je, vplivati na rekrutacijske rezultate. Vendar ob vsem tem priznava, da rekrutacijske prakse in rezultati niso vedno skladni. Ljudje se ne odločijo delati za določeno organizacijo samo na podlagi njenih rekrutacijskih praks, ampak so te odločitve posledica tako rekrutacije podjetja kakor tudi ostalih dejavnikov (Barber 1998, 6), kot so na primer poznavanje organizacije, privlačnost organizacije, privlačnost delovnega mesta, geografska oddaljenost in življenjska situacija.

Po Barberjevi (1998, 7) vključuje kompleksen proces rekrutacije pet ključnih dimenzij oz. elementov:

- **akterji**

Ta kategorija se nanaša na posameznike in organizacije, ki igrajo kakršnokoli vlogo v rekrutaciji. Lahko so akterji, ki vplivajo na rekrutacijski proces, ali pa rekrutacija vpliva nanje.

Če nekoliko podrobneje določim akterje, sta to *organizacija*, ki se je lotila rekrutacije, in *kandidati* oz. potencialni kandidati. Organizacija deluje in rekrutirani reagirajo. Oba akterja sta zelo pomembna v procesu ujemanja, ki lahko vodi do zaposlitve.

Ostali akterji so na eni strani še organizacijski posamezniki ali skupine posameznikov, ki dejansko izvajajo ali so odgovorni za rekrutacijsko funkcijo. Lahko so interni (rekrutacijski, kadrovski oddelek) ali eksterni (agencije, »lovci na glave«<sup>5</sup>). Na drugi strani pa svojo vlogo igrajo vsi ostali zunanji akterji – splošna javnost, na katere vpliva organizacija z informacijami, ki jih daje v medije, lahko so to tudi kolegi, prijatelji in sorodniki kandidatov, ki zbirajo sicer ne splošno znane informacije o podjetju in jih potem delijo s kandidati.

- **aktivnosti**

Rekrutacijske aktivnosti so specifične naloge, postopki in dejanja, ki se izvajajo z namenom rekrutacije. Sem spada vse, kar akterji naredijo. Ena izmed aktivnosti je *definiranje ciljne populacije*, ki določi, kje rekrutirati. Nanaša se lahko na geografsko območje (lokalno ali nacionalno) ali na segment trga delovne sile (potencialni kandidati z določeno izobrazbo, spretnostmi ali omejitvami – upokojeanci, delovni starši, invalidi).

---

<sup>5</sup> »Lovci na glave« ali »headhunterji« so opredeljeni v podpoglavju 3.2.3 pod točko 10.

*Izbira medija ali vira* je naslednja možna aktivnost, nanaša se pa na metodo, ki jo organizacija uporabi, da doseže določeno populacijo: od ust do ust, priporočila zaposlenih, zaposlitveni sejmi, oglasi, zaposlitvene agencije itd. Odločitev o tem, kateri vir uporabiti, ima posledice tako v vrsti kandidatov kakor tudi v številu kandidatov, ki jih sporočilo lahko doseže. *Prenos sporočila* pomeni širjenje informacije preko izbranega medija oz. vira. Razlikuje se lahko v različnih elementih: narava sporočila (predvsem pozitivno sporočilo ali bolj realno), narava sporočevalca (kdo bo govoril v imenu organizacije) in časovni vidik (kdaj bo sporočilo oddano). *Pripravljanje ponudbe* se nanaša na pripravljanje dokončne zaposlitvene ponudbe za kandidate, ki izpolnijo kriterije. Vključuje odločitve glede atributov zaposlitve, ki se še lahko prilagajajo za namen rekrutacije (npr. višina začetne plače) in procesna vprašanja, npr. kako dolgo se kandidat lahko odloča, če bo sprejel ponudbo, in do katere stopnje so elementi ponudbe (plača, pogoji) še lahko predmet pogajanj. *Splošni administrativni postopki* pa so prakse in politika za upravljanje celotne rekrutacije. Z internega vidika vključujejo upravljanje dela tistih, ki so vključeni v rekrutacijo (usposabljanje, zagotavljanje povratne informacije), in postopke za evalvacijo učinkovitosti rekrutacije. Z eksterne vidika oz. vidika kandidatov pa postopki vključujejo odločitve npr. o tem, kako bodo kandidati obveščeni o statusu njihove prijave (kako hitro, s kakšnimi sredstvi).

Collins in Stevens (2002) sta se ukvarjala z aktivnostmi, ki jih uvrščata med zgodnje v celotnem postopku rekrutacije, in raziskovala njihov učinek na rezultate rekrutacije. V svoji raziskavi sta ugotovila, da imajo aktivnosti, povezane s publiciteto, sponzorstvom, širjenjem govoric in oglaševanjem, pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivne podobe organizacije. Še posebej publiciteta je imela velik učinek – morda zato, ker so jo ljudje dojemali kot nekaj, na kar ni vplivala organizacija, ampak izvira iz drugih virov (npr. od novinarjev). Pomembna ugotovitev te raziskave je tudi, da sponzorstvo samo nima pomembnega učinka.

Po drugi strani lahko negativna publiciteta povzroči škodo, a glede na rezultate raziskave Hoya in Lievensa (2005) običajno ta škoda ni nepopravljiva. Avtorja v svojih ugotovitvah navajata, da se učinki negativne publicitete na uspešnost rekrutacije lahko omilijo z rekrutacijskim oglaševanjem in širjenjem pozitivnih govoric.

- **rezultati**

Primarni cilj rekrutacije je identificirati in privabiti potencialne zaposlene, torej določeno število potencialnih zaposlenih z določenimi lastnostmi. Rekrutacija je najučinkovitejša, če število prijavljenih ni premajhno, ker potem ni prave izbire, in ne preveliko, ker to predstavlja veliko breme za organizacijski administracijski sistem.

Za doseganje večjega števila kandidatov in večje kvalitete teh kandidatov so pomembne ugotovitve Collinsa in Hana (2004). Njuna raziskava je pokazala, da manj vidne rekrutacijske prakse (low-involvement practices), ki vsebujejo malo informacij in jih javnost lahko predela nezavedno ali z malo truda (npr. splošni rekrutacijski oglasi, sponzorstva), vodijo k večjemu bazenu in boljši kvaliteti kandidatov pri organizacijah, ki sicer malo oglašujejo in nimajo visokega ugleda. Po drugi strani pa organizacije, ki so splošno poznane, sicer veliko oglašujejo in uživajo visok ugled, za izboljšanje bazena kandidatov potrebujejo zelo vidne rekrutacijske prakse (high-involvement practices), kot so specifični rekrutacijski oglasi s pozitivnimi informacijami o delovnem mestu in sami organizaciji ali prirejanje dogodkov, npr. na fakultetah, kjer člani alumni klubov delijo svoje izkušnje s študenti.

Rekrutacija lahko vpliva na vedenje novo zaposlenih (zadovoljstvo, lojalnost), na vedenje že zaposlenih, potencialnih kandidatov, vlagateljev, strank, vseh, ki se jih je dotaknil proces rekrutacije in širjenje informacij o podjetju. Rezultati rekrutacije nenazadnje lahko vplivajo na produktivnost in dobičkonosnost organizacije, zelo pomembni rezultati pa se odražajo na zadovoljstvu izbranega kandidata z odločitvijo, ki jo je sprejel, saj to močno vpliva na kvaliteto njegovega delovnega življenja<sup>6</sup>. Prav tako se lahko za kader, ki je izvajal rekrutacijo v organizaciji, pokažejo pomembne posledice za njihov profesionalni uspeh.

- **kontekst**

Rekrutacija se odvija v resničnem okolju in nanjo vplivajo mnogi dejavniki. *Zunanji dejavniki* vključujejo okolje organizacije, ki rekrutira. Eden takih faktorjev je stanje na trgu delovne sile, s tem povezana razpoložljivost kandidatov in tudi razpoložljivost

---

<sup>6</sup> Svetlik navaja naslednje kazalce kakovosti zaposlitve: fizični in psihični napor pri delu, fizične delovne razmere, monotonija dela, razporeditev delovnega časa, zamenljivost pri delu, avtonomija pri delu, odnosi s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi, strankami in drugimi (Svetlik 1991, 25).

prostih delovnih mest. Drugi pomemben zunanji dejavnik je zakonodaja, ki omejuje odločitve organizacije glede rekrutacije, še posebej zakonodaja s področja diskriminacije pri zaposlovanju. *Notranji dejavniki* so osredotočeni na značilnost organizacije, njeno poslovno strategijo (vrsta kadrov, ki jih potrebujejo, pomembnost človeškega kapitala), njeno ekonomsko stanje (zmožnost plačevanja) in njeno privlačnost za potencialne kandidate. Med notranje dejavnike spadajo tudi navade oseb, ki so zadolžene za rekrutiranje. Uspešnost pri prejšnji rekrutaciji jih lahko spodbudi, da uporabijo enak način tudi pri naslednji, vendar tako razmišljanje potencialno vsebuje pasti, saj obstaja možnost, da s tem ponavljajo pretekle napake ali pa se nevede izognejo še boljšim, alternativnim možnostim (Werther in Davis 1986, 151).

- **faze v rekrutacijskem procesu**

Barber (1998) je opisala tri faze v rekrutacijskem procesu: »ustvarjanje« kandidatov, vzdrževanje statusa kandidata in vplivanje na odločitev o izbiri zaposlitve. Določene rekrutacijske aktivnosti lahko vplivajo na število in vrsto kandidatov, ki se prijavijo na delovno mesto (npr. oglas v romskem jeziku na radiu), določene aktivnosti lahko vplivajo na to, če se kandidat med procesom umakne (npr. profesionalni odnos skozi rekrutacijski proces), nekatere pa vplivajo na to, ali je ponujena zaposlitev sprejeta (npr. pravočasnost ponudbe) (Barber 1998, 6–13).

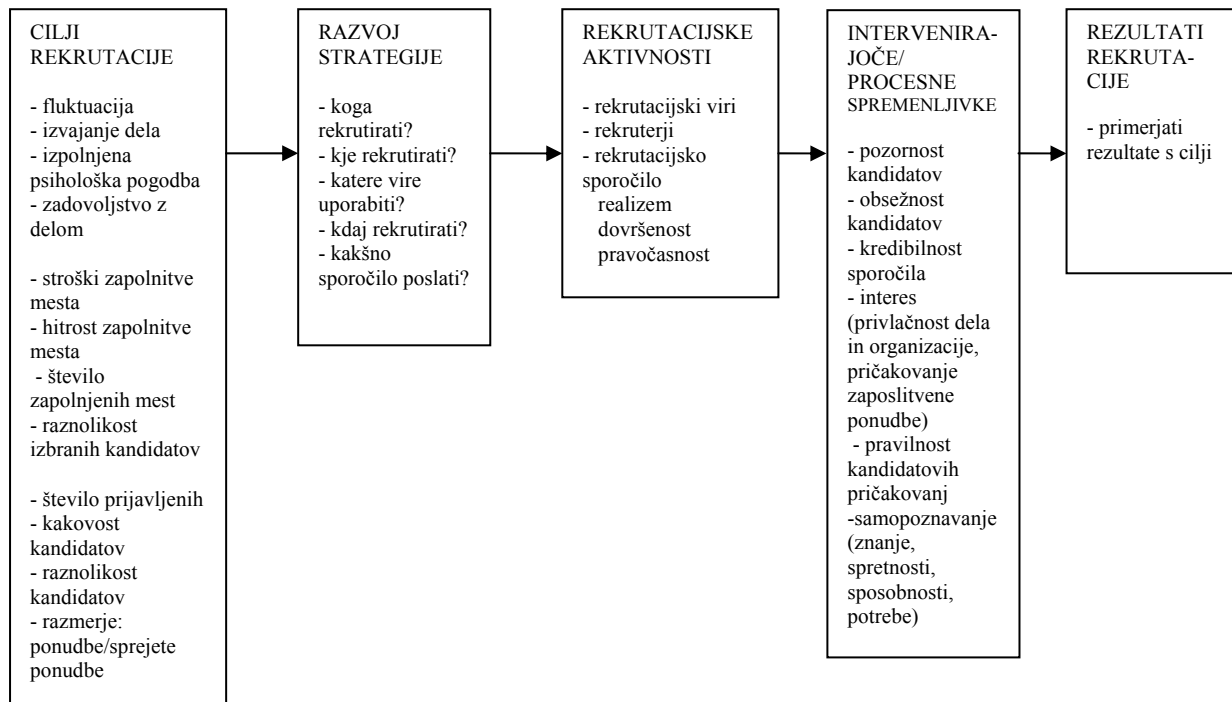
Za organizacije je še posebej pomembno, da vplivajo na namero iskalcev zaposlitve, da se prijavijo, kajti organizacije ne morejo opravljati selekcije ali sploh nadaljevati z rekrutacijskim procesom, če iskalci zaposlitve ne naredijo prvega koraka (Carlson in drugi 2002, 5. prikazana stran).

### **3.2.1 PROCES REKRUTACIJE**

Na nekoliko drugačen način sta se rekrutacije lotila avtorja Breaugh in Starke (2000), ki sta jo opisala v modelu procesa rekrutacije. Z zgoraj opisanimi dejavniki ima precej skupnih točk, namreč oba pogleda poudarjata aktivnosti, vmesne dejavnike in rezultate. Po lastni oceni ima spodnji model (glej Sliko 3.1) nekoliko večjo uporabno vrednost, medtem ko Barberjeva (1998) ponuja več teoretičnih osnov.

V nadaljevanju bom analizirala model procesa rekrutacije avtorjev Breugh in Starke (2000) ter njegove posamezne dele (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Model procesa rekrutacije



Vir: Breugh in Starke (2000, 408).

#### a) CILJI REKRUTACIJE IN RAZVOJ STRATEGIJE

Za Breugh in Starke (2000) je osnovno vprašanje pri načrtovanju strategije pridobivanja kandidatov, kakšno vrsto posameznikov želi organizacija rekrutirati, katera znanja, spretnosti, zmožnosti so pomembne. Dokler to ni jasno definirano, pravita, se težko lotimo oblikovanja strategije, torej, kje rekrutirati, katere vire uporabiti, kdaj začeti, kakšno sporočilo posredovati, zato je postavljanje ciljev opredeljeno kot prva faza v rekrutacijskem procesu (glej Sliko 3.1).

Včasih je bil osnovni cilj organizacij pritegniti čim večje število kandidatov, a so pozneje podvomili, če je to prava pot, predvsem zaradi visokih stroškov obravnavanja velike količine vseh prijav. Tako so več pozornosti namenili vplivanju na rezultate po zaposlitvi kandidatov



glede na to, na kakšen način so bili rekrutirani, npr. zadovoljstvo novih delavcev z delom, začetno izvajanje dela, če izbrani menijo, da organizacija izpolnjuje psihološko pogodbo<sup>7</sup>, ki je bila oblikovana, in delež novo zaposlenih, ki vsaj eno leto ostanejo v podjetju. Merimo lahko tudi takojšnje izide rekrutacije, ki so vidni že prvi dan zaposlitve izbranih kandidatov: stroški rekrutacije, hitrost zapolnjevanja prostih mest, število zaposlenih kandidatov, raznolikost izbranih. Vse prevečkrat delodajalci razmišljajo o rezultatih pred zaposlitvijo, o številu prijavljenih kandidatov, o kakovosti teh kandidatov, o številu kandidatov, ki sprejmejo razširjeno ponudbo za zaposlitev. Za nadaljnje postopke v zvezi z oblikovanjem strategije rekrutacije je torej nujno, da si organizacija postavi jasne cilje (Breugh in Starke 2000, 409).

### c) REKRUTACIJSKE AKTIVNOSTI, KI LAHKO VPLIVAJO NA KLJUČNE INTERVENIRAJOČE/PROCESNE SPREMENLJIVKE

Avtorja ponujata dve razlagi, zakaj so nekateri rekrutacijski viri povezani z različnimi rezultati rekrutacije. Prva razlaga pravi, da je večja verjetnost prave predstave o delovnem mestu pri posameznikih, rekrutiranih na določen način (Rynes v Breugh in Starke 2000, 412–413). To velja predvsem pri priporočilih zaposlenih. Preden zaposleni koga priporočijo za zaposlitev v podjetju, kjer sami trenutno delajo, posamezniku zelo realno predstavijo delovno mesto. Podobno je pri neposrednih prijavih, saj se ti kandidati običajno bolje informirajo o potencialnem delodajalcu in delu. Druga razlaga pa temelji na tem, da različni viri dosežejo različne posameznike, in te razlike pojasnjujejo različne izide rekrutacije. Kot primer te teorije spet navajata priporočila zaposlenih. Posamezniki, rekrutirani na ta način, naj bi bili bolj sposobni od kandidatov, rekrutiranih preko ostalih virov, saj se zaposleni zelo dobro pozanimajo o osebi, ki jo priporočajo, ali jo celo zelo dobro poznajo, predvsem ker s priporočilom zastavijo svoj ugled in si ne morejo privoščiti, da bi priporočili kandidata, ki ni sposoben.

Tudi značilnosti oseb, ki rekrutirajo, imajo vpliv na izid rekrutacije. Njihova večja informiranost in s tem sposobnost, da podajo več informacij o delu (ponavadi so to potencialni nadrejeni ali sodelavci), je pomembna prednost. Ostale take značilnosti so tudi kredibilnost, privlačnost oseb, demografska raznolikost (npr. ženska ali član manjšine). Iz tega lahko sklepamo, da je zelo pomembna tudi izbira oseb, ki izvajajo rekrutacijo.

---

<sup>7</sup> »Psihološka pogodba označuje tiho in neformalizirano pričakovanje, ki ga oblikuje član, ko se pridruži organizaciji, o povračilih, ki jih bo dobil od organizacije v zameno za vložen trud.« (Možina in drugi 2002, 416)

Podajanje realnih informacij o organizaciji in delovnem mestu (RJP<sup>8</sup>) kandidatom – tako pozitivnih kot negativnih (Phillips 1998; Gardner in drugi 2009, 444 in 460) – lahko ima za posledico, da so pozneje njihova pričakovanja o delu izpolnjena, da so vloge jasne, da ima kandidat občutek, da so bili z njim iskreni, vse to pa končno vpliva na višje zadovoljstvo z delom, večjo predanost, manjšo fluktuacijo in boljše opravljanje dela. Če pa organizacija poda premalo informacij, lahko to kandidati dojemajo kot kazalnik površne, nezainteresirane rekrutacijske prakse. K temu lahko pripomorejo tudi preveč splošne informacije, saj velja, da pozornost kandidatov bolj pritegnejo specifične informacije. Primer je višina plače – podatek »plače so konkurenčne« ne pove veliko in ne pripomore k odločanju kandidatov na podlagi informacij o plači. Te trditve potrjujeta tudi raziskavi Gatewooda in drugih (1993) ter Robersona in drugih (2005).

Tudi samo pozitivne informacije o podjetju niso dobra osnova za dolgoročno sodelovanje. Raziskava (Cable in drugi 2000, 1077) kaže, da podjetja v svojih rekrutacijskih materialih (letaki, brošure, oglasi) še vedno večinoma razkrivajo le pozitivne vidike zaposlitve v določenem podjetju in ne navajajo točnih informacij, kar ima za posledico, da podjetja, ki se pa vendarle (še vedno v manjšini) odločijo predstaviti tudi negativne vidike zaposlitve pri njih, trpijo škodo v smislu, da se manj kandidatov odloči nadaljevati kandidaturo za zaposlitev, predvidoma zaradi tega, ker je ta praksa tako redka in se ta podjetja zdijo, kot da je pri njih zares nekaj narobe (Gardner in drugi 2009). To ugotovitev podpira tudi raziskava Gatewooda in ostalih (1993), ki je potrdila domnevo, da pozitivne informacije o organizaciji posledično pomenijo večji interes potencialnih kandidatov za zaposlitev v določeni organizaciji.

## b) INTERVENIRAJOČE/PROCESNE SPREMENLJIVKE

Breaugh in Stark (2000, 409–411) uporabljata izraz intervenirajoče/procesne spremenljivke za označevanje dejavnikov, ki lahko pojasnijo odnos med rekrutacijskimi aktivnostmi in rezultati rekrutacije. Delodajalci morajo razumeti, zakaj imajo določene aktivnosti za posledico določene izide.

---

<sup>8</sup> RJP – realistic job preview.

Pri vzbujanju pozornosti potencialnih kandidatih je zelo verjetno, da bodo imeli vpliv naslednji dejavniki: slikovni dodatki v sporočilu, nepričakovane informacije v sporočilu, sporočila, ki vsebujejo osebno relevantne informacije, in sporočila, ki so prenesena osebno, iz oči v oči. Sporočila morajo biti razumljiva in kredibilna v očeh posameznikov, ki jih organizacija želi rekrutirati. To pomeni izbiro primerne stopnje izražanja in pravi jezik. Tudi medij lahko vpliva na razumevanje, saj naj bi napisano sporočilo v primerjavi z govornim bilo bolj razumljivo, glede na to, da se ga lahko večkrat prebere in analizira. Po drugi strani pa avtorja navajata možnost, da je medosebna komunikacija bolj bogata in torej ima večji učinek, predvsem, ko je sporočilo bolj kompleksne narave, saj poleg verbalnih vključuje tudi neverbalne elemente.

Strokovnost sporočevalca, ki je zaupanja vreden, pomembno vpliva na kredibilnost sporočila, saj se na posameznike, ki so blizu delovni situaciji (izvajalci dela), gleda kot na najbolj obveščene vire informacij glede zaposlitve.

Dve ključni intervenirajoči/procesni spremenljivki po Breugh in Starke (2000, 411) sta pravilnost kandidatovih pričakovanj (kar pomeni, da kandidat pridobi realne informacije, na podlagi katerih se oblikujejo njegova pričakovanja) in kako dobro kandidati poznajo sami sebe (svoje vrednote, sposobnosti, znanje).

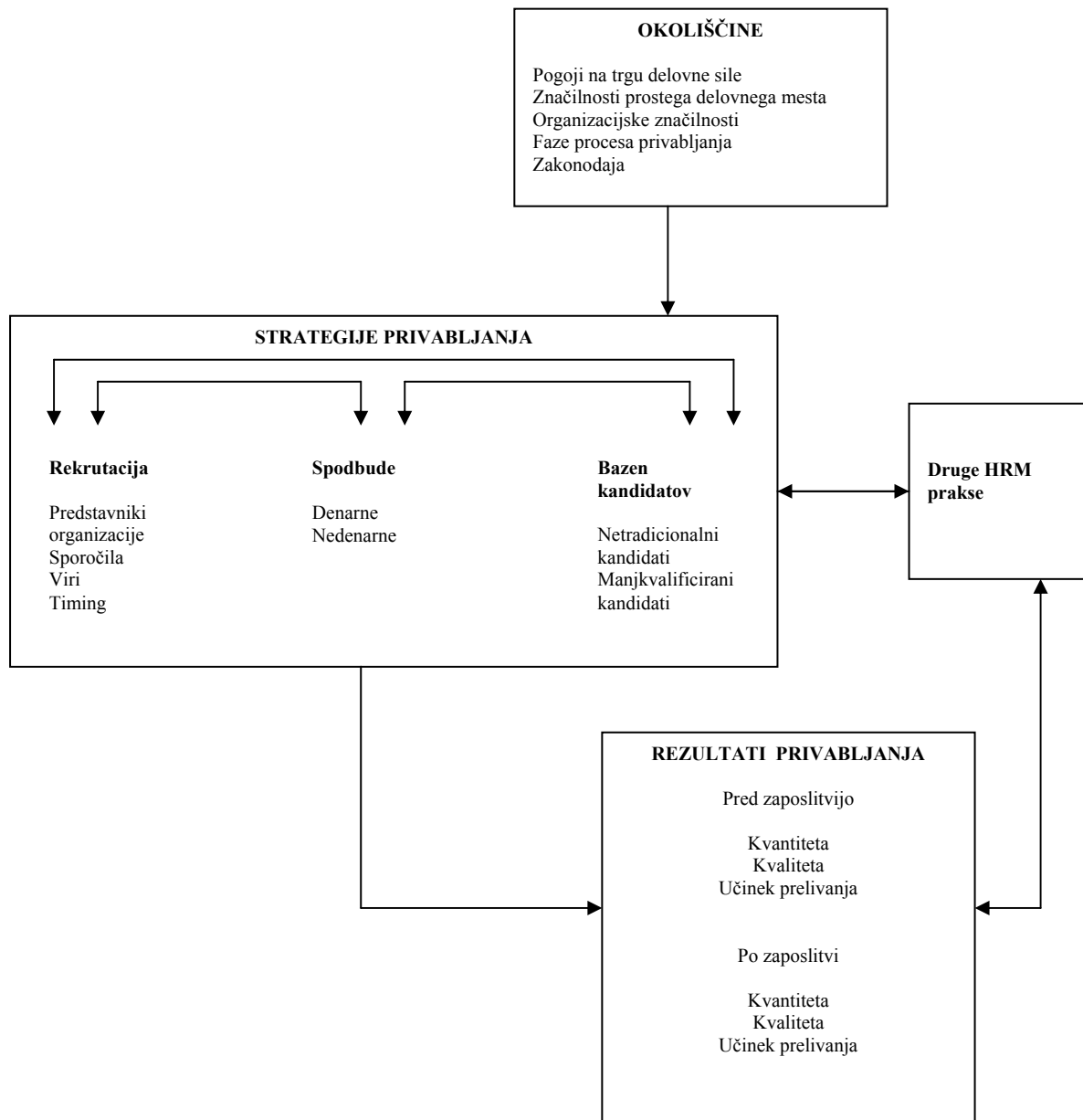
### **3.2.2 PRIVABLJANJE KANDIDATOV**

Že pri opredelitvi pojma rekrutacija sem zapisala, da definicija, ki sem jo uporabila, razlikuje med aktivnostmi in rezultati rekrutacije, in eden izmed rezultatov rekrutacije je, da pritegnemo osebe, da se prijavijo na prosto delovno mesto in s tem postanejo kandidati.

Rynes in Barber (1990) rekrutacije in privabljanja ne enačita, temveč rekrutacijo pojmujeta kot sredstvo privabljanja kandidatov in v tem pogledu sta tudi razvili t. i. model procesa privabljanja.

V nadaljevanju opisujem ta model in njegove značilnosti (glej Sliko 3.2).

Slika 3.2: Model privabljanja kandidatov



Vir: Rynes in Barber (1990, 289).

Avtorici modela na sliki 3.2 pravita, da obstajajo vsaj tri različne, a med seboj povezane strategije za povečanje uspeha pri privabljanju kandidatov: (a) izboljšanje rekrutacijskih praks, (b) sprememba spodbud in (c) usmerjenost na netradicionalne<sup>9</sup> kandidate. K *rekrutacijskim praksam* avtorici Rynes in Barber štejeta izbiro predstavnikov organizacije, ki naj bi bili usposobljeni za to delo, saj lahko pomembno vplivajo na odločitve potencialnih kandidatov. Tudi narava sporočila, rekrutacijski viri in timing oz. časovno tempiranje v procesu rekrutacije so rekrutacijske prakse, ki jih podjetja v procesu privabljanja lahko spreminjajo in tako izboljšajo možnosti za pridobitev pravega kandidata. Velik vpliv na odločitve kandidatov še posebej v poznejših fazah procesa pridobivanja imajo *spodbude* v obliki povečevanja plač, razne ugodnosti, možnosti napredovanja, fleksibilen delovni čas, varstvo otrok ipd. *Tretja strategija* je usmerjanje rekrutacijskih aktivnosti k osebam, ki so tržno manj zanimive in jih običajno rekrutirajo tudi konkurenti. Večkrat je nižja tržna vrednost posledica diskriminacijskih pogledov. Čeprav se sprva zdi, da to vodi k zmanjšanju kvalitete kandidatov in zmanjšanju produktivnosti, ni nujno, da so nekatere značilnosti kandidatov povezane s produktivnostjo in koristnostjo, ampak da prihranijo nekatere stroške (npr. morda bi ti kandidati delali za nižjo plačo kot »tradicionalni« kandidati). Za večjo učinkovitost je priporočljivo, da organizacije uporabijo več kot le eno od teh strategij, saj so vse med seboj povezane in soodvisne. Na primer, omogočanje varstva otrok pomaga pri privabljanju mladih staršev, omogočanje bivanja privablja tujce ali bolj oddaljene kandidate ipd.

Slika 3.2 prikazuje, da veliko okoliščin oz. pogojev v okolju vpliva na mešanico strategij. Razpoložljivost kadrov kot eden izmed pogojev na trgu delovne sile pomembno vpliva na izbiro strategije privabljanja. Če se primanjkljaji delovne sile povečujejo, so podjetja pripravljena vložiti več sredstev in uporabljajo dražje strategije. Primer tega je sprememba rekrutacijskih praks, in sicer tako, da uporabijo več metod pridobivanja in virov. Značilnosti delovnega mesta (položaj, dolžnosti in obveznosti, privlačnost v primerjavi z delovnim mestom pri tekmecih, specifičnost potrebnih veščin), organizacijske značilnosti (plačilna sposobnost, poslovna strategija, kultura in vrednote, demografske značilnosti v podjetju), faza v procesu privabljanja in zakonodaja so ostale lastnosti okolja, v katerem podjetje deluje, in po tem modelu vplivajo na izbiro strategije privabljanja. Za višje položaje v podjetju, recimo,

---

<sup>9</sup> Pri netradicionalnih kandidatih so mišljeni kandidati, ki običajno ne zapolnjujejo določenih delovnih mest in so večkrat podvrženi diskriminaciji (npr. ženske, starejši, invalidi, Romi). Iz zgodovine so znani primeri (npr. med 2. svetovno vojno), da so delodajalci, ko sposobnih moških več ni bilo na voljo, najemali ženske in hendikepirane delavce za zapolnitev delovnih mest.

je manj verjetno, da se bodo v podjetju odločili za privabljanje kandidatov iz netradicionalnih krogov. Prav tako je manj verjetno, da se bodo v podjetju z manjšo plačilno sposobnostjo ali pa že v zgodnji fazah procesa privabljanja odločili za strategijo z denarnimi spodbudami.

Končni cilj privabljanja kandidatov s strani organizacije je zapolniti prosto delovno mesto. Vendar pa mnogi poudarjajo, da sta kvaliteta in kvantiteta kandidatov ter tistih, ki so izbrani, ključna rezultata procesa privabljanja. Kvaliteto kandidatov lahko med procesom privabljanja in selekcije samo ocenimo, saj se bo prava slika pokazala šele takrat, ko bo izbrani kandidat že nekaj časa opravljal delo. Med tem procesom se lahko pojavi tudi učinek prelivanja<sup>10</sup>, npr.: stik med organizacijo in kandidatom vpliva na poznejše odločitve kandidata o potrošniških navadah in kandidat se odloči, da proizvodov določene organizacije, ker so postavljali neprimerna vprašanja, ne bo več kupal. Ali pa celoten proces privabljanja spremeni podobo oz. ugled organizacije, lahko ima učinek tudi na trenutno zaposlene v organizaciji (če se recimo odločijo privabiti netradicionalne kandidate, lahko pride do odpora do novih sodelavcev) ipd. (Rynes in Barber 1990, 288–291).

### **3.2.3 MEHANIZMI REKRUTACIJE**

Ko se organizacija sooči s situacijo, da je potrebno zapolniti prosto delovno mesto, si odgovorni za iskanje kadra zastavijo vprašanje, kako poiskati prave kandidate z zahtevanimi kvalifikacijami v najkrajšem možnem času in z nizkimi stroški. Običajno je situacija še težja v manjših podjetjih, kjer je planiranje kadrov pogosto zanemarjena funkcija (glej Russo in drugi 1995, 3).

Da bi organizacija lahko izbirala med zadostnim številom primernih kandidatov, je potrebno izbrati pravi način iskanja kandidatov. Rekrutacijske mehanizme ali metode lahko klasificiramo na različne načine. En tip klasifikacije loči med aktivnimi (organizacije gredo aktivno v iskanje kandidatov) in pasivnimi (organizacije čakajo, da jih kandidati kontaktirajo, recimo preko spletne strani organizacije, kjer jih ima veliko opisane trenutne kadrovske potrebe) metodami. Drugi klasifikacija razlikuje formalno (raba nekega posrednika, sredstva)

---

<sup>10</sup> Učinek prelivanja v procesu privabljanja pomeni, da ima proces poleg privabljanja kandidatov in njihovih odločitev o izbiri zaposlitve tudi druge posledice v okolju.

in neformalno, kot je npr. osebna mreža poznanstev, omenila pa sem že interno in eksterno rekrutacijo (Russo 1995; Mencken in Winfield 1998; Henkens in drugi 2005).

Organizacije pogosto kombinirajo različne metode rekrutiranja. V nadaljevanju bom opisala nekatere metode.

#### (1) Neformalno pridobivanje

K neformalnemu pridobivanju prištevamo več načinov. *Neposredne pisne prijave* pošljejo posamezniki, ne da bi lahko kje zasledili objavo prostega delovnega mesta. Take prijave se imenujejo ponudbe za delo. Če se pa kandidati *osebno oglasijo* v organizaciji in izrazijo interes za zaposlitev, obstaja možnost, da si v organizaciji zapišejo potrebne podatke. Tako ponudbe za delo kot podatke tistih, ki so se osebno oglasili, v večini organizacij hranijo in jih uporabijo, kadar se pojavi prosto mesto. Neformalna metoda so tudi *priporočila zaposlenih*. Običajno zaposleni priporočijo znance, ko se sprosti delovno mesto. Taka priporočila imajo številne prednosti za organizacijo: kot prvo, ni nobenih stroškov iskanja; zaposleni, ki imajo redke veščine in spretnosti, morda poznajo ljudi s podobnimi znanji; že zaposleni lahko organizacijo in njene prednosti bolje predstavijo svojim znancem, kot bi jo ti spoznali sicer, zato organizacija lažje pride do želenih kandidatov; kot tretje, zaposleni navadno priporočijo osebo, ki jo poznajo in za katero menijo, da ima podobne delovne navade in odnos do dela kot oni sami. Po drugi strani pa se priporočeni kandidati še bolj potrudijo pri delu, če so izbrani, saj ne želijo škodovati ugledu svojega znanca ali ga celo razočarati. Vendar lahko ta metoda prispeva k temu, da se oblikujejo zaprti krogi ali celo ohranja ista skupina zaposlenih glede na spol, narodnost, vero, kraj bivanja ipd., kar lahko vsebuje elemente diskriminacije, saj so posamezniki nagnjeni k temu, da priporočajo sebi podobne (Werther in Davis 1986, 154; Svetlik 2002, 135).

Mreženje (networking) je pomembna oblika neformalnega pridobivanja kandidatov. Če je včasih veljalo, da so se ljudje sramovali brezposelnosti in to poskušali skrivati, saj jih je ta okoliščina negativno stigmatizirala, je danes priporočljivo čim več ljudem povedati, da iščemo zaposlitev. Zato je z vidika delodajalca pomembno, da je del čim širše mreže poznanstev, kjer lahko pride v stik s potencialnimi kandidati<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Do tega stika lahko pride v civilnih združenjih, športnih društvih, alumni klubih, pri udeležbi na športnih dogodkih, v verskih skupnostih, lokalnih prostovoljnih organizacijah ipd.

Običajno so manjša podjetja bolj omejena s sredstvi, zato si ne morejo privoščiti niti visokih stroškov iskanja in selekcije kadrov, niti nimajo tako dobro razvitega notranjega trga delovne sile. Vse to pomeni, da je bolj verjetno, da bodo manjša podjetja bolj dovzetna za prednosti neformalnega pridobivanja kadrov, kar zadeva kvaliteto in stroške (Mencken in Winfield 1998, 138).

Raziskava Collinsa in Stevensonove kaže, da so prav neformalne informacije – informacije »od ust do ust« – najpomembnejše v zgodnji fazi odločanja kandidatov, ko ocenjujejo zaposlitvene možnosti (Collins in Stevens 2002, 1131).

## (2) Oglaševanje

Objava prostih del je lahko poceni, če najdemo mesta, kjer se zadržujejo potencialni kandidati oz. kjer so te objave dobro vidne in jih lahko vsakdo opazi. Primer take *objave na vidnem mestu* je izložba (Svetlik 2002, 137). Večkrat lahko vidimo, da imajo gostinski lokali na svojih oknih izobešeno »zaposlimo natarico«, v mestih pa lahko vidimo, da imajo zasebne agencije za zaposlovanje svoja okna večkrat urejena kot vitrine, kjer izobešajo trenutno prosta delovna mesta.

Po drugi strani *oglaševanje v medijih* (časopisi, revije, radio, televizija, internet) zahteva precejšen finančni vložek, vendar s tem dosežemo velik del populacije. Ker s preveč razširjenim in splošnim oglaševanjem dosežemo tudi veliko nepravih ljudi, se lahko omejimo samo na določen segment populacije, s tem da izberemo oglaševanje na npr. lokalni tv postaji ali v strokovni reviji (Svetlik 2002, 137).

Ker so oglasi ponavadi plačljivi glede na velikost prostora, ki ga zajamejo na časopisni strani, pogosto vidimo oglase, ki le na kratko opisujejo delovne zadolžitve, minimalne pogoje, ki jih kandidati morajo izpolnjevati, in način prijave. Vendar tak tradicionalen pristop glede na stanje na trgu delu ne bo oz. že več ni zadosten, da bi pritegnili kandidate z redkimi sposobnostmi oz. veščinami. Potrebno je podati bolj razširjeno sporočilo, kjer je poleg osnovnih informacij opisana še sama organizacija, npr. delovno okolje in organizacijska klima (Werther in Davis 1986, 155–156).



Pri oblikovanju oglasa je potrebno upoštevati vsebinski, pravni, vizualni in jezikovni vidik razpisa, obenem moramo izbrati tudi primeren čas objave razpisa. Da bi se iskalec zaposlitve lažje odločil na odziv na oglas, mora razpis za prosto delovno mesto vsebovati vse potrebne podatke, pri oblikovanju vsebine pa moramo upoštevati strukturo bralcev in profil potencialnih kandidatov za delovno mesto (Mumel in Leber 2002, 786–803). Kandidati pridobijo določeno predstavo o organizaciji tudi skozi količino in vrsto informacij, ki jih organizacija poda v oglasu. Velja, da kandidati posvečajo večjo pozornost sporočilom, kjer je podanih več informacij o delu in/ali organizaciji. Podobno velja za specifičnost informacij (Breugh in Starke 2000, 418).

Internet je čedalje bolj uveljavljen vir pridobivanja kandidatov. Glede na to, da ima danes že skoraj vsako podjetje svojo spletno stran, je to potencial, ki ga velja izkoristiti. To pomeni, da lahko podjetja potrebe po kadrih objavijo kar na svoji spletni strani. Nekatera podjetja imajo že pripravljene spletne obrazce, kamor kandidati samo vpišejo potrebne podatke, podjetja pa na ta način pridobijo neke vrste bazo elektronskih življenjepisov. Velika verjetnost je, da so kandidati, ki se sprehajajo po spletni strani določenega podjetja, zainteresirani za zaposlitev v tistem podjetju. Ob aktivnem iskanju kandidatov podjetje potem te življenjepise pregleda in izbere najprimernejše. Druga internetna možnost je uporaba zaposlitvenih portalov, kjer objavimo svoj oglas za prosto delovno mesto. Doseg internetnih oglasov je velik, a v veliko primerov se zgodi, da se na te internetne objave prijavi množica popolnoma neustreznih kandidatov. Temu se izognemo, če se podjetje namesto objave oglasa odloči za iskanje po bazah kandidatov spletnih zaposlitvenih portalov. Ustrezne kandidate potem podjetje kontaktira in jim ponudi zaposlitev (Henkens 2005, 427; Zaletel 2006, 28–43).

### (3) Uradi za delo oz. javne službe za zaposlovanje

Lokalni uradi za delo so pomemben vir kandidatov, saj je pri njih vpisana večina brezposelnih oseb. Posredovanje kandidatov iz njihove baze in ostale storitve so za podjetja brezplačna, vendar se pojavlja čedalje več očitkov, da podjetja čedalje težje zapolnijo prosta mesta s kandidati, posredovanimi iz javnega Zavoda za zaposlovanje. Prvič, ker kandidatov z najbolj iskanimi izobrazbami in spretnostmi na Zavodu za zaposlovanje skorajda ni, in drugič, če že so, obstaja dvom o njihovih sposobnostih in interesu za iskanje zaposlitve (Svetlik 2002, 137).

Kljub temu izkušnje iz lastne prakse kažejo na to, da so v nekaterih (običajno manj razvitih) okoljih Uradi za delo še vedno kraj, kamor največ kandidatov pogleda, kadar iščejo

zaposlitev. Pa ne samo nezaposleni, ampak tudi že zaposleni kandidati. Morda je to povezano tudi s tem, da Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje prosta delovna mesta, ki jih objavijo delodajalci, objavlja tudi v partnerskih medijih, kar pomeni, da so prosta dela avtomatično na določen dan v tednu objavljena tudi v časopisu (Večer, Delo) in do nedavnega tudi na straneh teleteksta Televizije Slovenije – brez posebnega doplačila. Nekatere skupine delavcev še niso prilagojene na sodobne kanale obveščanja (internet), hkrati pa niso vpeti v socialne mreže, ki bi jim lahko pomagala pri iskanju zaposlitve, a so kljub vsemu pomembni akterji v podjetjih (proizvodni delavci, nižje izobražene skupine).

#### (4) Zasebne agencije za zaposlovanje ter iskanje in selekcijo

Čedalje več se podjetja – tudi zaradi premajhne učinkovitosti javnih služb – odločajo za pomoč agencij za profesionalno izvedbo iskanja kadrov. Agencije svoje storitve zaračunavajo (običajno delež od letne ali mesečne plače), poleg pridobivanja kandidatov običajno opravijo tudi testiranja in selekcijo, odvisno od dogovora s podjetjem. Lahko so specializirane za iskanje določene vrste kadrov, pridobivajo pa tudi že zaposlene in ne samo nezaposlene osebe (Werther in Davis 1986, 157; Svetlik 2002, 135).

Agencije že imajo ustvarjeno določeno bazo kandidatov, ki so vpisani pri njih kot iskalci zaposlitve (večinoma zaposleni). Te kandidate lahko agencija obvesti o prostem delovnem mestu, takoj ko se pojavi, posebna prednost po mojih lastnih izkušnjah pa je, da so v večini primerov to preverjeni kandidati. Agencije tudi imajo svoje spletne strani, kjer objavljajo prosta delovna mesta, na kar so iskalci zaposlitve že navajeni in redno spremljajo te strani.

V nekaterih primerih se podjetja nočejo izpostavljati (pravzaprav je to bila že skoraj stalna praksa pri mojem delu) in želijo do določene stopnje v procesu selekcije ostati neimenovana<sup>12</sup>. V takih situacijah so agencije primerne za izvedbo rekrutacije. Po drugi strani pa tudi agencije nimajo interesa, da bi takoj povedale, kdo je njihov naročnik, saj se dogaja, da se potem kandidati obračajo neposredno na podjetja, kar pomeni izgubo zaslužka za agencijo, če je ta kandidat izbran.

---

<sup>12</sup> Večinoma sta bila za to dva razloga: nekatera podjetja si zaradi slabega ugleda niso želela že vnaprej zmanjšati kroga potencialnih kandidatov, druga podjetja pa so se želela izogniti temu, da bi razni znanci želeli unovčiti poznanstva.

#### (5) Štipendiranje

Štipendiranje običajno pomeni, da podjetja načrtno pridobivajo kader in na ta proces gledajo dolgoročno. Organizacije dajejo denarno pomoč dijakom, študentom, ti pa so zavezani, da se po zaključenem šolanju za določeno obdobje zaposlijo v tem podjetju. Štipendistom je omogočeno praktično usposabljanje, organizacijam pa postopno uvajanje v delo (Svetlik 2002, 136).

#### (6) Stik s šolami

Obiski in predstavitve organizacije v izobraževalnih ustanovah, bodisi srednjih šolah bodisi fakultetah, omogočanje šolske prakse v podjetjih, obveščanje o možnostih zaposlitev, povabila v organizacijo na ogled delovnega okolja, pomoč pri seminarskih in diplomskih delih itd. Vse to so možne oblike sodelovanja organizacij s šolami. Ta metoda je razmeroma zahtevna z vidika priprav raznega gradiva in komunikacije z mladimi (Svetlik 2002, 135).

Pri rekrutaciji na fakultetah se moramo zavedati, da so kandidati brez ali z zelo malo izkušnjami, vendar lahko med njimi najdemo študente oz. diplomante z visokimi intelektualnimi sposobnostmi, energijo in ambicijami. Prav tako so zelo dovzetni za učenje in usposabljanje. Negativna stran zaposlovanja diplomantov je visoka stopnja mobilnosti, saj se pogosto zgodi, da prve zaposlitve po diplomi ne trajajo dolgo (Chambers 2001, 71).

#### (7) Profesionalna združenja

Tudi profesionalna združenja so vir potencialnih kandidatov. Mnoga združenja izvajajo aktivnosti, ki pomagajo novim in tudi izkušenim strokovnjakom najti zaposlitev, posebej med raznimi srečanji in konvencijami. Nekatera imajo celo publikacije, ki sprejemajo izbrane oglase. Strokovnjaki, ki so člani združenj, so bolj verjetno na tekočem z razvojem na njihovem področju in zato lahko ta mehanizem rekrutacije vodi do visokokvalificiranih kandidatov (Werther in Davis 1986, 159).

#### (8) Dnevi odprtih vrat

Relativno nov mehanizem rekrutacije so dnevi odprtih vrat, ko organizacije povabijo ljudi iz okolice, da si ogledajo prostore organizacije, jim pripravijo prigrizek, mogoče zavrtijo kratek film o organizaciji in na ta način pritegnejo kandidate (Werther in Davis 1986, 161).

### (9) Zaposlitveni sejmi

Zaposlitveni sejmi so eden izmed načinov, kako se lahko organizacije srečajo s potencialnimi kandidati. Na teh sejmih je organizacijam omogočeno, da se predstavijo na stojnicah z rekrutacijskim gradivom in ostalim predstavitvenim ter oglaševalskim materialom. Hkrati je to priložnost, da kandidati in predstavniki organizacij izmenjajo neformalne kontakte, pogosto kandidati celo predajo svoje življenjepise (glej Henkens 2005, 427).

### (10) Lov na glave (headhunting)

V nekaterih primerih podjetja natančno vedo, katero osebo želijo zvabiti v svoje vrste zaradi njenih specifičnih znanj ali spretnosti. »Lov na glave« ali »headhunting« je oblika rekrutacije, kjer se kontaktira oseba, običajno že zaposlena v neki drugi organizaciji, in se ji ponudi zaposlitev v organizaciji, seveda z ugodnimi pogoji.

»Headhunter« ni niti delodajalec niti kandidat, ampak je tretji akter, ki za delodajalce išče kandidate za zaposlitev. Njegov klient je torej organizacija. Ko kandidat sprejme zaposlitev, se realizira neobičajna – dvojna – prodaja. Organizacija je izbrala tega kandidata in hkrati je kandidat izbral to organizacijo, za katero bo delal. Vsak se prodaja drugemu. Za uporabo zunanjih »headhunterjev« se organizacije običajno odločijo, ko je primernih kandidatov malo in so redki. V večini primerov so zares dobri strokovnjaki zaposleni, zadovoljni v trenutni službi, ne iščejo zaposlitve in torej ne gledajo zaposlitvenih oglasov. To so t.i. skriti potencialni kandidati, katere je potrebno najti in ne čakati, da se odzovejo na zaposlitveni oglas. Večinoma se na ta način zapolnjujejo delovna mesta na srednjih in nižjih vodstvenih položajih, delovna mesta strokovnjakov, tehnikov in pisarniških podpornih služb (Finlay in Coverdill 1999, 13–16).

Tudi če ni znana točno določena oseba, je po mojih izkušnjah večkrat znan »profil« zelenega kandidata. Torej, določena znanja, spretnosti, lastnosti ali enostavno nekdo, ki enako delo uspešno opravlja že v neki drugi organizaciji. Takrat je najpomembneje, da se na nek način pridobi ime in kontakt osebe, da bi ji lahko pristopili z določeno ponudbo. Uspešnost projekta je zelo odvisna od iznajdljivosti izvajalca - »headhunterja«.

## 4 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA

### 4.1 PODOBA IN PRIVLAČNOST ORGANIZACIJE

Po identifikaciji in izbiri primerne ciljne populacije ter rekrutacijskih virov je na vrsti »prepričevanje« ljudi, naj se prijavijo na prosto delovno mesto. Običajno se organizacije prepričevanja lotijo preko različnih medijev. Ker je situacija na trgu delovne sile taka, da visokokvalificiranega in strokovnega kadra, ki je ključen za vsako podjetje, ni na razpolago, podjetja tekmujejo v privabljanju.

Potencialni kandidati pogosto že imajo neko predstavo o podjetju, ki rekrutira, še preden jih doseže rekrutacijski material. Te splošne vtise imenujemo podoba o organizaciji. V literaturi (Hatch in Schultz 1997; Markwick in Fill 1997; Gioia in ostali 2000) je organizacijska podoba (organizational image) v širšem pomenu opisana kot način, kako deležniki<sup>13</sup> dojemajo organizacijo, Dutton in Dukerich (1991, 529) pa jo definirata kot domnevo članov organizacije o tem, kako drugi vidijo to organizacijo. Lahko bi rekli, da je organizacijska podoba v celoti dojemanje deležnikov o tem, kako se organizacija predstavlja, bodisi namerno bodisi nenamerno (Markwick in Fill 1997, 398) in je rezultat njihovih zaznavanj organizacijskih značilnosti (Spector 1961, 47). Ker ima organizacija mnogo deležnikov, ki imajo različne podobe o isti organizaciji, ne more obstajati enotna podoba o njej.

Pogosto se zamenjujeta ali napačno uporabljata pojma organizacijska podoba in organizacijska identiteta. Podoba je torej način, kako vpleteni organizacijo dojemajo, organizacijska identiteta pa so trajne lastnosti podjetja, ki organizacijo razlikujejo od ostalih organizacij (Whetten 2006, 220), in se nanaša na povezovanje vsega, kar organizacija je, kaj dela, kako to dela in kakšne poslovne strategije uporablja. Pomembno je tudi, da razlikujemo ugled in podobo, kajti ugled je bolj trajen, se ne spreminja tako hitro kot podoba in predstavlja relativno trdno podporo pri pozitivnem ugledu ali nezaupanje in izogibanje pri negativnem ugledu (Markwick in Fill 1997, 397–398). To je potrdila tudi empirična raziskava Turbana in Cabla, da namreč ugled organizaciji zagotavlja konkurenčno prednost, s tem da privabi več kandidatov, ki so tudi bolj kvalitetni (Turban in Cable 2003).

---

<sup>13</sup> Deležniki (stakeholder) so vsi posamezniki ali skupine z legitimnim deležem v aktivnostih organizacije (Ewing in drugi 2002, 8) oz. »posamezniki in skupine, ki lahko vplivajo na ali na njih vpliva doseganje ciljev organizacije« (Freeman v Ewing in drugi 2002, 8).

Organizacijska podoba pomembno vpliva na začetno privlačnost organizacije oz. delodajalca, ki označuje prednosti, ki jih potencialni kandidat vidi v zaposlitvi pri določenem delodajalcu (Berthon in drugi 2005, 156). Raziskave (Backhaus 2003; Terjesen in drugi 2007) nakazujejo, da se privlačnost pogosto začne z občutkom podobnosti, kajti rekrutacijski proces je proces ujemanja. Delodajalci in kandidati odločitve pogosto sprejemajo na podlagi zaznane podobnosti.

Prav tako na privlačnost organizacije vplivajo ugodnosti za usklajevanje dela in življenjskih aktivnosti (work/life benefits)<sup>14</sup>. Raziskava Thompsonove in Aspinwallove (2009, 205) kaže, da te ugodnosti izboljšajo uspešnost rekrutacije (še posebej pri organizacijah, ki ne uspejo pritegniti dovolj kandidatov) in zmanjšajo fluktuacijo.

## **4.2 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA KOT SPECIFIČNI MEHANIZEM REKRUTACIJE**

Povpraševanje po kvalificirani delovni sili se povečuje hitreje kot ponudba, prebivalstvo se stara po vsem svetu, zaradi močne konkurence na trgu pa delodajalci potrebujejo kader s specifičnimi veščinami in znanji, zato se je mnogo organizacij posvetilo strategijam, ki bi jih predstavile kot boljše delodajalce v primerjavi z drugimi organizacijami, da bi tako obdržali zaposlene in pridobili nove delavce.

Preden se posvetim blagovni znamki delodajalca, je najprej potrebno osvetliti, kaj blagovna znamka sploh je.

### **4.2.1 BLAGOVNA ZNAMKA**

Z blagovnimi znamkami se srečujemo vsak dan, zato jih obravnavamo kot del našega življenja. Določene znamke izbiramo ne samo zaradi njihove uporabnosti, ampak tudi zato, ker nam nekaj predstavljajo. Zato so blagovne znamke tako močno sredstvo – ker se v njih

---

<sup>14</sup> Med ugodnosti za usklajevanje dela in življenja (work/life benefits) štejemo fleksibilni delovni čas, skrajšan delovni teden, delitev dela, skrajšan delovni čas, sezonski urniki, teledelo, osebni dopust, ugodnosti za varstvo otrok in starostnikov, bližina vrtec, dojlnice in ostale (Thompson in Aspinwal 2009, 196).

povezujejo funkcionalne vrednote, ki izhajajo iz kakovosti in jih presojamo razumsko, ter čustvene vrednote, ki jih presojamo s čustvenimi merili (de Chernatony 2002, 19).

Blagovne znamke so torej veliko več kot le imena in simboli. Z blagovnimi znamkami se oseba lahko identificira, nakupno obnašanje osebe je lahko odvisno od zaznane vrednosti določene blagovne znamke, torej kaj določena blagovna znamka kupcu pomeni. Prava vrednost blagovne znamke se pokaže v tem, da je za kupca prva izbira in ji ostaja zvest (Armstrong in Kotler 2005, 241; Pfajfar in Konečnik 2007, 641).

Po de Chernatonyu (2002, 24-26) je »uspešna blagovna znamka prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami«. Avtor se je pri tej opredelitvi naslonil na uspešno blagovno znamko, ki je posledica velikih investicij in dolgoročnega procesa razvijanja blagovne znamke. Pomemben izraz v tej opredelitvi je prepoznaven, kajti menedžerji težijo k prepoznavnosti njihovih izdelkov in s tem k razlikovanju<sup>15</sup>. Vendar niso samo izdelki temelj blagovnih znamk, tudi ponudniki storitev se čedalje bolj zavedajo pomembnosti blagovnih znamk, pa tudi iz ljudi, krajev, mest ali držav je mogoče ustvariti blagovne znamke. Opredelitev govori tudi o vrednotah, pomembnih za uporabnika, saj se včasih zgodi, da so v nekaterih organizacijah te vrednote bolj namenjene menedžerjem kot uporabnikom oz. da so predstave menedžerjev v nasprotju s tem, kaj si pod določeno vrednoto predstavljajo uporabniki. Najtežja naloga je ohranjanje trajnosti vrednote, še posebej funkcionalne vrednote, saj so te podvržene posnemanjem tekmecev, medtem ko je čustvene dodane vrednote težje posnemati. S tem je povezana tudi lojalnost blagovni znaki, ki jo ekonomista Prašnikar in Debeljak pojasnjujeta s tem, da kupci tudi pri povečanju cene dobrine določene blagovne znamke ne bodo prenehali kupovati (Prašnikar in Debeljak 1998, 102). Pri vsem skupaj so ključni zaposleni v organizaciji, ki naj bi iskreno verjeli v vrednote blagovne znamke in naj bi njihove vrednote bile skladne z njimi, da bi se tako omogočila povezava med sposobnostjo in zagnanostjo osebja s pričakovanji odjemalcev.

»American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko kot ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali

---

<sup>15</sup> Razlikovanje se na tem mestu nanaša na necenovno diferenciacijo blaga in storitev. »Diferenciacija je sposobnost podjetja izdelati proizvod posebnih značilnosti, posebne kakovosti ali poprodajnih storitev, ki v očeh kupca pomenijo dodatno storitev« (Prašnikar in Debeljak 1998, 330).

skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od drugih« (Kotler 2004, 418). Po Kotlerju lahko blagovna znamka sporoča do šest ravni pomenov: lastnosti, koristi (funkcionalne in čustvene), vrednote (proizvajalca), kulturo (recimo države, kraja), osebnost (npr. nakazovanje na osebo, žival, predmet) in uporabnika (nakazovanje na vrsto uporabnika, ki uporablja izdelek).

Po Kapfererju (1997) prednost blagovne znamke izhaja iz njene sposobnosti pridobivanja izključnega, pozitivnega in pomembnega pomena v mislih velikega števila potrošnikov, ki se nanašajo tako na oprijemljive kot na neoprijemljive lastnosti. Blagovne znamke te pomene in asociacije pridobijo skozi čas preko investicij v podjetju, preko proizvodnje, da bi vzdrževali visoko stopnjo kakovosti; preko raziskovanja, ko v organizaciji poskušajo slediti spremenjenim okusom potrošnikov; preko distribucijskih kanalov, prodaje, komunikacije in preko boja proti ponarejevalcem. Oglaševanje je hitro pozabljeno, medtem ko blagovne znamke ostanejo v spominu – skupaj z globljimi pomeni, ki jih je blagovni znamki dodala javnost (Kapferer 1997, 25–26).

Blagovne znamke se razlikujejo po moči in vrednosti, ki jo imajo na trgu. Premoženje blagovne znamke (brand equity) je del vrednosti podjetja in ga opredelimo kot pozitivni razlikovalni učinek, ki ga ima ime blagovne znamke na odziv kupca na izdelek ali storitev. Odraža se v porabnikovem dajanju prednosti enemu izdelku pred drugim, čeprav sta v temelju identična. Obseg, v katerem so kupci pripravljeni plačati več za posamezno blagovno znamko, je merilo premoženja blagovne znamke. Da se premoženje ne zmanjša, je potrebno nenehno vlagati v raziskave in razvoj, oglaševanje in odlične storitve trgovskim posrednikom ter kupcem (Aaker in Biel 1993, 2; Kotler 2004, 422–423).

Uporabniki si vse pogosteje želijo izvedeti, kaj se skriva za blagovno znamko, in ugotoviti, ali podjetje ravna po določenih načelih in vrednotah, ki jih sporočajo. Eden najmočnejših vplivov na zaznavo blagovne znamke je izkušnja, ki jo imajo kupci z osebjem podjetja. Zato mora podjetje usposablјati svoje ljudi, da bodo osredotočeni na svoje kupce, po drugi strani pa da bodo ponotranjili te vrednote. Zelo pomembni v tem procesu so vodje, saj če ti o teh vrednotah ne le govorijo, ampak tudi živijo skladno z njimi, jih tudi ostali zaposleni bolj zavzeto sprejemajo (de Chernatony 2002, 21; Kotler 2004, 434).



Ta kratka opredelitev pojma blagovna znamka mi bo pomagala pri pojasnjevanju koncepta blagovna znamka delodajalca, saj so temelji slednjega prav v marketinškem vidiku blagovne znamke in se nanašajo na podobne principe, a s pomembnimi razlikami. Pri oblikovanju blagovne znamke organizacije gre za prenos marketinških vrst znanja in orodij na kadrovske področje, a kljub temu menim, da je pojem blagovna znamka delodajalca predvsem koncept s področja upravljanja s človeškimi viri, predvsem zato, ker je tako močno povezan s pridobivanjem in zadržanjem kadrov. Iz tega razloga opisujem blagovno znamko delodajalca pretežno s kadrovskega vidika.

#### **4.2.2 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA**

Trenutno »najbolj vroča strategija« na področju zaposlovanja se skriva pod imenom *blagovna znamka delodajalca*. Blagovno znamko delodajalca (v nadaljevanju BZD) sta prva definirala Ambler in Barrow (v Mosley 2007) kot paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških ugodnosti, ki jih zagotovi zaposlitev in so identificirane v podjetju, v katerem je zaposlitev. Glavni namen BZD je zagotavljanje razumljivega okvirja za menedžment, da poenostavi in izpostavi prioritete, poveča produktivnost, izboljša rekrutacijo ter predanost in zadrži kadre (Ambler in Barrow v Mosley 2007, 130).

Namen BZD ni le poživiti rekrutacijsko oglaševanje ali preoblikovati spletno stran podjetja. BZD uveljavlja identiteto organizacije kot delodajalca; zajema vrednote, sisteme, politike in vedenja v organizaciji z namenom privabljanja, motiviranja in zadržanja trenutnih in potencialnih zaposlenih (Dell in ostali 2001, 10). Namen je zgraditi podobo v mislih zaposlenih in potencialnih kandidatov na trgu dela, da je določeno podjetje odlično delovno mesto (Branham 2000, 18) ter zgraditi in vzdrževati zaposlitvene ponudbe, ki so drugačne in privlačne. Uspešna BZD je sposobna izpolniti zaposlitveno ponudbo. Mnoga podjetja podcenjujejo dejstvo, da neizpolnjevanje lepih in zvenečih obljub vodi k razočaranjem in frustracijam med zaposlenimi in nadalje k visoki fluktuaciji in težavam pri pridobivanju kandidatov (Minchington 2006, 20–21, 28). Koncept blagovne znamke določenega delodajalca mora nositi jasno sporočilo, kaj lahko trenutni in potencialni zaposleni pričakujejo od organizacije in hkrati, kaj bo organizacija v zameno pričakovala od njih (Mosley 2007, 130).

Ključni vprašanja, ki si ju postavlja BZD, sta:

- Kakšno očarljivo in novo zgodbo lahko povemo ljudem o tem, kako je delati v našem podjetju?
- Na kakšen način povemo to zgodbo potencialnim in obstoječim zaposlenim, da jih prepričamo o tem, kaj v resnici ponujamo (Martin in drugi 2005, 79)?

Po Backhausu in Tikoo (2004, 502–503) je prvi korak v izgrajevanju BZD *razvijanje koncepta vrednot*, ki so pomembne za podjetje in ki jih ponuja svojim zaposlenim – z informacijami o organizacijski kulturi, stilu upravljanja, kvalitetah trenutno zaposlenih, trenutni podobi podjetja kot delodajalca in o produktih oz. storitvah podjetja. Temu sledi trženje koncepta vrednot ciljnim potencialno zaposlenim, rekrutacijskim agencijam, zaposlitvenim svetovalcem ipd. Omenjeno *zunanje trženje BZD* je prvotno namenjeno za privabljanje ciljne populacije, pa tudi v podporo produktom in korporacijskim znamkam. Pomembno je, da je BZD skladna z ostalimi znamkami podjetja. *Notranje trženje BZD* je tretji vidik izgrajevanja BZD in je namenjeno za razvijanje delovne sile, ki je predana organizacijskim vrednotam in ciljem. Nanaša se na učinkovito sporočanje pomena BZD zaposlenim, prepričevanje zaposlenih o pomembnosti in vrednosti BZD ter povezovanje vsakega delovnega mesta v organizaciji s samim bistvom blagovne znamke te organizacije kot delodajalca. Če se notranje trženje BZD dobro izvaja, pomaga zaposlenim, da bolje razumejo svoje mesto v celotnem sistemu organizacije in so bolj produktivni (Bergstrom in drugi 2002, 135). Po drugi strani lahko zaposleni s svojim vedenjem podkrepijo vrednote, ki jih organizacija oglašuje, ali pa spodkopajo kredibilnost oglasnih sporočil, če ne ravnajo skladno z njimi (Berthon in drugi 2005, 153).

BZD in blagovne znamke produktov (storitev) imajo podobne teoretične osnove, prav tako na njih vplivajo iste skupine deležnikov, a vendarle so glavno zanimanje in glavna ciljna skupina za BZD trenutni in potencialni zaposleni. Moroko in Uncles (2008, 163–164) sta izvedla raziskavo o dojemanju značilnosti uspešnih BZD strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri. Tri značilnosti BZD po tej raziskavi so skladne z blagovnimi znamkami produktov (storitev):

- a) biti znan in opazen,
- b) biti viden kot pomemben in odmeven in
- c) biti razlikovan od konkurentov.

Dodatno k temu Moroko in Uncles (2008) navajata še dodatni dve značilnosti, ki veljata za BZD:

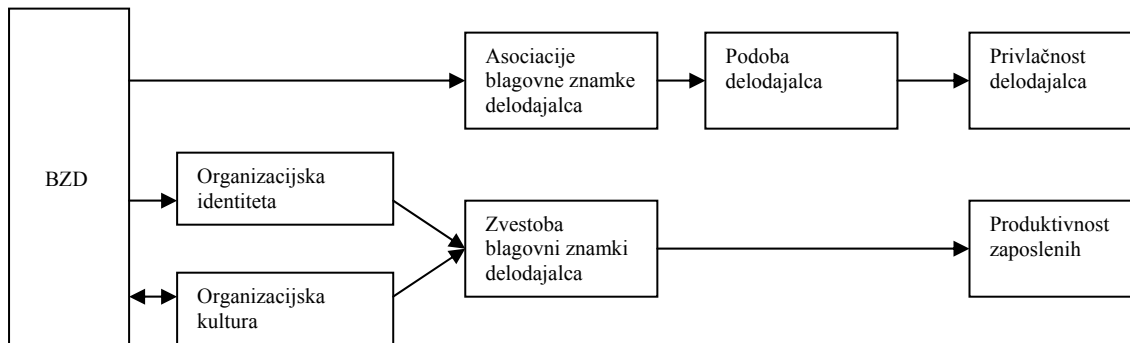
- a) izpolnjevanje psihološke pogodbe in
- b) nenamerno prevzemanje vrednot blagovnih znamk produktov (storitev): pogosto imajo kandidati premalo informacij o bodočem delodajalcu, saj si ne morejo ustvariti mnenja na podlagi pretekle izkušnje, kakor lahko to storijo s primerjanjem šamponov, kljub temu, da so na voljo neformalni (npr. ustna priporočila, seznam najboljših delodajalcev) in formalni (npr. rekrutacijske brošure, spletna stran organizacije, zaposlitveni sejmi) viri informacij. Tudi tveganje pri napačni odločitvi o izbiri delodajalca je veliko in zaradi pomanjkanja informacij pri novem zaposlovanju, po ocenah strokovnjakov, zajetih v raziskavi, kandidati uporabljajo blagovne znamke produktov (storitev) kot nadomestilo za razumevanje BZD (Moroko in Uncles 2008, 163–167).

Conference Board Report iz leta 2001 (Dell 2001, 10) povzema 5 glavnih ciljev pri uveljavljanju BZD, ki so jih izpostavili vodilni kadri s področja marketinga in upravljanja s človeškimi viri:

1. pomagati zaposlenim ponotranjiti vrednote podjetja,
2. doseči sloves izbornega delodajalca,
3. rekrutirati zaposlene,
4. obdržati zaposlene in
5. olajšati integracijo, ki sledi združitvi ali prevzemu.

Spodnja shema (glej Sliko 4.1) prikazuje ogrodje BZD. Backhaus in Tikoo (2004) svetujeta, naj se shema uporablja za oblikovanje izhodišč in načrtovanje raziskovanja BZD, ne pa toliko za diagramski prikaz povezav.

Slika 4.1: Ogrodje blagovne znamke delodajalca



Vir: Backhaus in Tikoo (2004, 505).

Asociacije BZD so misli in ideje, ki jih ime znamke priključuje v misli potrošnikov. Po tej shemi (glej Sliko 4.1) potencialni zaposleni razvijejo podobo o delodajalcu na podlagi asociacij, ki so rezultat ustvarjanja BZD določenega podjetja. Podoba delodajalca vpliva na privlačnost organizacije kandidatom in je definirana tako s funkcionalnimi ugodnostmi oz. premoženjskimi vidiki zaposlitve (plača in drugi prejemki, službeni telefon, avtomobil, računalnik, dopusti itd.) kot tudi s simboličnimi ugodnostmi oz. nepremoženjskimi vidiki zaposlitve (prestižnost podjetja, podjetje, v katerem si kandidati predstavljajo, da bi uživali pri delu, odnosi med sodelavci in nadrejenimi, delovni pogoji itd.). Več pozitivnih vidikov podobe delodajalca oz. podobnosti med značilnostmi kandidatov in značilnostmi organizacije (Terjesen in drugi 2007, 507) najdejo kandidati, bolj verjetno se bodo identificirali z znamko in bolj verjetno bodo izbrali to organizacijo – že zaradi izboljšane samopodobe, hitrejšega prilagajanja in večjega zadovoljstva, ki se obeta zaradi članstva v določeni organizaciji (Backhaus in Tikoo 2004, 504–506; Franca in drugi 2007, 41).

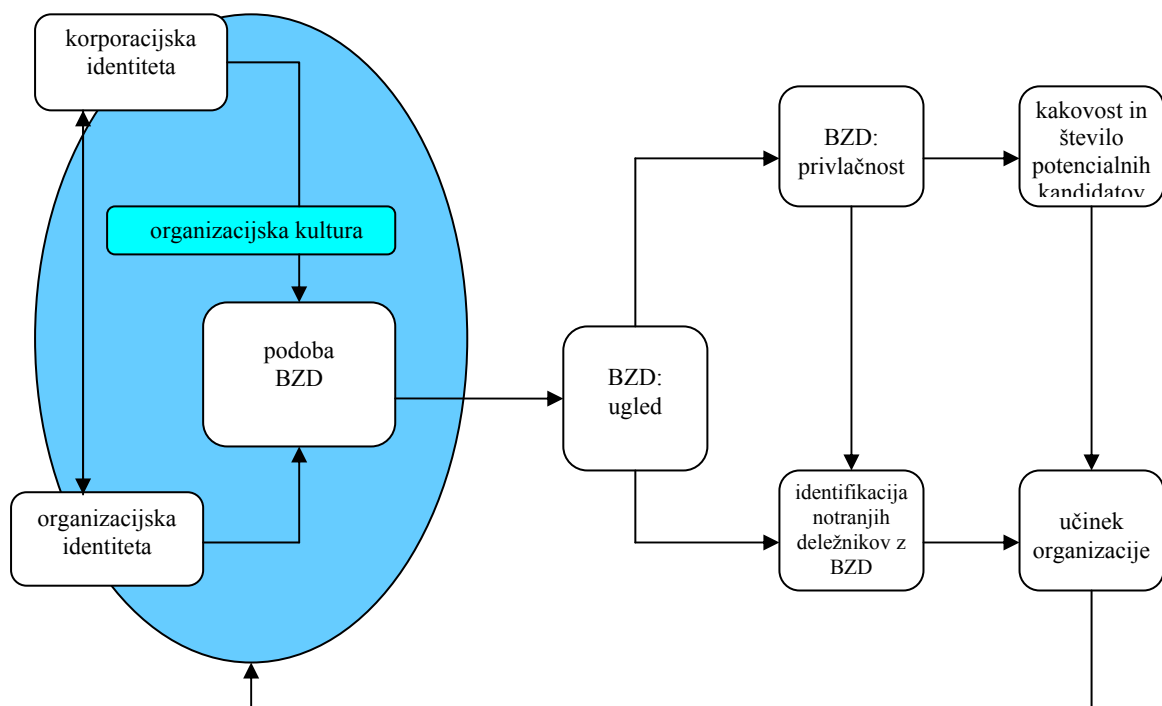
BZD vpliva na organizacijsko kulturo in organizacijsko identiteto, ki prispevata k zvestobi BZD, organizacijska kultura pa prav tako povratno vpliva na BZD. Zvestoba blagovni znamki delodajalca je v tej shemi analogna predanosti organizaciji (sprejemanje in identifikacija z organizacijskimi cilji, vrednotami, želja po trdem delu, želja ostati v podjetju). Predanost tu pomeni, da se delavci počutijo kot del organizacije; zvesti delavci ostanejo v podjetju tudi, ko bi zaradi situacije lahko upravičeno razmišljali o zamenjavi delodajalca. Predanost organizaciji je povezana z organizacijsko kulturo, ki predstavlja osnovne predpostavke in vrednote, ki se jih naučijo člani organizacije ter jih prenašajo na nove člane, prav tako pa so vidne v vedenju na delovnem mestu. Organizacijska identiteta še dodatno utrjuje zvestobo

blagovni znamki delodajalca, saj se gradi med člani organizacije in se v širšem pomenu nanaša na to, kako člani dojemajo svojo organizacijo, kaj menijo o njej in je skupno, splošno sprejeto razumevanje organizacijskih vrednot in značilnosti (Hatch in Schultz 1997, 357). Ljudje tem bolj iščejo načine, kako bi se identificirali z njihovo organizacijo, čim bolj se jim zdi privlačna ali edinstvena. Torej tudi organizacijska identiteta je rezultat aktivnosti menedžmenta za uveljavljanje BZD (Backhaus in Tikoo 2004, 508–510).

Slika 4.1 razumljivo prikazuje, kako je BZD vpeta v širši kontekst organizacije in je ni možno ne uveljavljati ne pojasniti brez predhodnega poznavanja ostalih organizacijskih dejavnikov. Prav tako je BZD z njimi neločljivo povezana, saj medsebojno vplivajo eden na drugega.

Podobno sporočilo o povezanosti in prepletenosti BZD z omenjenimi koncepti je Martin (2007) opisal v svoji shemi (glej Sliko 4.2).

Slika 4.2: Proces ustvarjanja BZD



Vir: Martin (2007, 18).

Martin pravi, da se proces ustvarjanja BZD začne z ustvarjanjem podobe BZD, torej kar želi vodstvo predstaviti kot paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških prednosti zaposlitve v organizaciji in je neke vrste obljuba te BZD. BZD prav tako želi vplivati na širšo javnost z ugledom. Organizacijska identiteta (skupen odgovor zaposlenih o tem, »kaj smo«) je prva od dveh ključnih faktorjev BZD v tej shemi, ki se kaže v znanju, prepričanju, jeziku, vedenju. Drugi ključni faktor je korporacijska identiteta, ki je poleg logotipov, arhitekture in javnih izjav organizacije tudi njena vizija, strategija in kultura (Martin 2007, 18).

Ob primerjavi shem Backhausove in Tikoo-a (2004) ter Martina (2007) (glej sliki 4.1 in 4.2) vidimo, da obe uporabljata podobne pojme za prikaz povezav, temeljev in pogojev za BZD. Vsekakor je potrebno ločiti pomene naštetih konceptov, da bi lahko razumeli in naprej gradili razmišljanja.

### **4.2.3 TEORETIČNE OSNOVE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA**

Ob pregledu literature sem ugotovila, da so avtorji svoje definicije in razmišljanja o BZD osnovali na podobnih temeljih. V nadaljevanju navajam ključne teorije, na osnovah katerih so razni avtorji razvili ne samo svoje poglede, ampak tudi raziskave o BZD.

#### *a) Pogled, ki temelji na virih*

Teoretični pogled, ki temelji na virih, pravi, da lahko značilnosti virov v podjetju prispevajo k trajnostni konkurenčni prednosti<sup>16</sup>. Ni pomembna samo pridobitev teh virov, ampak tudi njihov razvoj na način, da dodajo edinstveno vrednost. Posedovanje virov, ki so redki, imajo neko vrednost in ki jih je težko posnemati, omogoča podjetju, da prehitijo konkurente. Med temi viri so zelo pomembni človeški viri (Joo in Mclean 2006, 244; Minchington 2006, 46–47). Ker je pa predvsem potrebno pridobiti človeške vire v organizacijo, je povezava z BZD jasna.

---

<sup>16</sup> Konkurenčno prednost lahko definiramo kot asimetrijo v kateri koli lastnosti ali dejavniku organizacije, ki ji omogoča, da bolje zadovoljuje potrebe strank kot druge organizacije in zato ustvarja večjo vrednost in ima boljši učinek. Te lastnosti so npr.: boljša lokacija, ekskluziven dostop do virov, dobro znana blagovna znamka, znanje, strokovnost in izkušnje zaposlenih in druge (Ma 1999, 259).

### *b) Teorija psihološke pogodbe*

Teorija psihološke pogodbe je druga teoretična osnova za BZD. »Psihološke pogodbe so prepričanja posameznika o medsebojnih obveznostih. Prepričanja postanejo pogodbeni, ko posameznik verjame, da delodajalcu dolguje določen prispevek (trdo delo, zvestobo, žrtvovanje) v zameno za določene spodbude (visoko plačilo, varnost zaposlitve)« (Rousseau 1990, 390). To tradicionalno pojmovanje je v času zmanjševanja števila zaposlenih, outsourcinga in fleksibilnosti zamenjala nova oblika psihološke pogodbe, v kateri delodajalci delavcem zagotovijo veščine in sposobnosti skozi usposabljanja in razvoj v zameno za trud in fleksibilnost delavcev. Nova psihološka pogodba temelji na spremembah, negotovosti in začasnosti, medtem ko je stara temeljila na stabilnosti, predvidljivosti in trajnosti (Backhaus in Tikoo 2004, 504; Holcombe in Ziegert 2005, 914).

Kandidati občutek medsebojnih obveznosti, ki temelji na informacijah iz organizacije, vključno z neformalnimi in morda netočnimi informacijami, oblikujejo že med rekrutacijskim procesom. Če je psihološka pogodba izpolnjena, je bolj verjetno, da bo delavec zvest organizaciji. Vendar če je pogodba prelomljena, lahko delavec postane manj zavzet in manj produktiven, fluktuacija se lahko poveča. Tudi pri tem lahko BZD pomaga, in sicer tako, da sporoča realne in točne informacije in zmanjša učinek zavajajočih eksternih informacij (Moroko in Uncles 2008, 166).

### *c) Teorija signaliziranja*

Teorija signaliziranja je še posebej uporabna pri pojasnjevanju ugleda organizacij. Vse aktivnosti in prakse, ki jih organizacija izvaja pri uveljavljanju BZD, pošiljajo signal kandidatom o dobrih delovnih pogojih v organizaciji, prav tako tudi vsem ostalim deležnikom (trenutni zaposleni, potencialni zaposleni, investitorji, kupci in ostali), ki potem sprejemajo, interpretirajo in reagirajo na te signale o ugledu organizacije (Joo in Mclean 2006, 245).

#### 4.2.4 AKTERJI, ODGOVORNI ZA BLAGOVNO ZNAMKO DELODAJALCA

Delitev dela in nalog po oddelkih, sektorjih in med zaposlenimi je za učinkovit potek delovnega procesa nujna. Vendar to ne pomeni, da so meje vedno jasno določene, saj je čedalje več nalog, za katere je potrebno sodelovanje več služb, da bi bile uspešno opravljene.

Tudi filozofija BZD predvideva sodelovanje med oddelki, saj gre pri procesu uvajanja in vzdrževanja BZD za uporabo principov marketinga v strategiji rekrutacije in zadržanja kadra v organizaciji z namenom postati izborni delodajalec (Sutherland in drugi 2002, 13).

Moroko in Uncles (2008) se v svojem razmišljanju o delitvi odgovornosti pri BZD opirata na primerjavo zaposlitve s produktom. Prednost oddelka za upravljanje s človeškimi viri (HRM<sup>17</sup>) vidita v poznavanju zaposlitvenih ugodnosti, organizacijske kulture in ostalih politik, ki vplivajo na zaposlitveno izkušnjo in so bolj čustvene narave. Pri strateškem delu pa HRM oddelek ugotavlja potrebne izkušnje in veščine zaposlenih za ohranjanje rasti organizacije, medtem ko oddelek marketinga zagotavlja strokovnost – kakor pri produktu – na naslednjih področjih: ugotavljanje potreb in želja ciljnega trga (trenutni in potencialni zaposleni), iskanje učinkovitih kanalov komuniciranja, upravljanje skladnosti sporočil znamke in predstavljanja organizacije na raznih trgih ter zagotavljanje povratnih informacij s trga za oddelek HRM (Moroko in Uncles 2008, 171).

Pri ustvarjanju BZD naj bi sodelovali vsi zaposleni, vendar ne posamezno, ampak v nekih oblikovanih skupinah, zastavljenih bodisi širše bodisi ožje. Širšo ekipo lahko torej sestavljajo zaposleni iz vseh oddelkov, ukvarjajo se pa z razvojnimi vprašanji, strategijo in usmeritvijo blagovne znamke organizacije kot delodajalca. Ožja ekipa, ki deluje nekoliko bolj operativno, pa vključuje zaposlene s področja marketinga, odnosov z javnostmi in človeških virov. Pri oblikovanju strategije, ugotavljanju dejanskega stanja, ustvarjanju odnosa med blagovno znamko in zaposlenimi ter zagotavljanju povezanosti z drugimi oddelki je zelo pomembno delovanje HRM oddelka, ki se z marketingom povezuje tudi s tem namenom, da pridobijo podporo organizacije kot celote, torej vseh zaposlenih. Če zaposleni povezujejo svoje vrednote z vrednotami blagovne znamke, za katero delajo, lahko dejansko verjamejo in živijo po teh načelih. Če blagovna znamka pritegne zaposlene, ki v svojem delu najdejo smisel, je

---

<sup>17</sup> HRM – Human Resource Management (angl.): upravljanje s človeškimi viri.



uspešna. Le če se pri tem, kar delajo, dobro počutijo, izražajo pristno navdušenje in zavzetost (Karan in Franca 2008, 6.–8. odstavek).

BZD pa ne more uspešno delovati, če nima podpore vrhnjega menedžmenta. Ta je tisti, ki odloča o zaposlitveni ponudbi in izpolnjevanju obljub. Če se izkaže, da zaposleni npr. večkrat ne dobijo odobritev za udeležbe na pomembnih seminarjih ali konferencah, obljubljeni pa jim je bila možnost nenehnega izobraževanja in izpopolnjevanja, to ne bo delovalo spodbudno ne na zaposlene ne na njihovo predstavljane organizacije v okolju in zato tudi posledično na kandidate. Predvsem imajo izjemen pomen neposredni vodje, glede na to, da smo priča devoluciji<sup>18</sup> HRM funkcije, da torej HRM funkcije ne izvajajo samo zaposleni v HRM oddelku, ampak tudi drugi. Vodje s svojim neposrednim ravnanjem in odnosom kažejo uresničevanje obljub blagovne znamke (Minchington 2006, 30; Karan in Franca 2008, 9. odstavek).

### **4.3 RAZISKAVE O NAJBOLJŠIH DELODAJALCIH**

Tudi v Sloveniji se čedalje več ukvarjamo z vprašanjem, kje je lepo delati, kdo so tisti delodajalci, ki ne samo, da se zavedajo situacije na trgu dela, ampak tudi razmišljajo o tem, kako se spoprijeti s temi ne tako novimi izzivi. Sposobnost privabiti in obdržati ključne ljudi je odločilna za uspeh poslovanja podjetja.

Začetki raziskav o najboljših delodajalcih segajo v osemdeseta leta prejšnjega stoletja. Njihovo bistvo izhaja iz težnje, da bi mediji javnosti sporočili, da se organizacije med seboj razlikujejo tudi v zaželenosti zaposlitev, ki jih ponujajo. Število organizacij, ki sodelujejo v tovrstnih raziskavah, se povečuje iz leta v leto. Namen organizacij je predvsem promovirati se kot dober delodajalec z namenom privabljanja, motiviranja, razvijanja in zadržanja talentiranih delavcev (Joo in Mclean 2006, 231–232).

V nadaljevanju bom v kratkem pregledu navedla nekaj podatkov o teh raziskavah in rezultatih.

---

<sup>18</sup> Devolucija – »prenos nalog od centralnih oddelkov za upravljanje s človeškimi viri na neposredne vodje« (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 36).

### **4.3.1 Zlata nit**

Zlata nit je medijsko-raziskovalni projekt časopisa Dnevnik. S tem projektom želijo poiskati vrhunsko slovensko podjetje 21. stoletja – najboljšega zaposlovalca, v katerem imajo zaposleni možnost realizirati svoje talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije. Eden izmed kriterijev se nanaša na povezanost uspešnosti in inovativnosti z zadovoljstvom posameznika, kar pomeni, da se izbor ne osredotoča le na odnos med zaposlenim in organizacijo, temveč kot merilo upošteva tudi uspešnost poslovanja podjetja, kjer poleg finančnih kazalcev preverja uspešnost še na področju trženja, inovativnosti in upravljanja s človeškimi viri. Področja merjenja odnosa zaposleni – organizacija so torej: odnos s podjetjem, vloga in kakovost dela posameznika, kultura, klima in medsebojni odnosi, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja ter osebna rast in razvoj (Dnevnik).

V prvi raziskavi, v kateri so izbrali najboljše zaposlovalce za leto 2007, je na lestvici 101 najboljšega zaposlovalca le slaba četrtina podjetij z več kot 500 zaposlenimi, največ podjetij je z do 50 zaposlenimi. Na lestvico se jih je uvrstilo največ iz predelovalne dejavnosti (26 odstotkov), sledijo podjetja iz dejavnosti trgovine (19 odstotkov) ter iz dejavnosti poslovanja z nepremičninami in poslovnimi storitvami (18 odstotkov). V kategoriji majhnih podjetij se je najvišje uvrstilo podjetje Microsoft, med srednje velikimi podjetji podjetje Halcom in med velikimi Krka (Dnevnik).

V raziskavi za leto 2008 je naziv najboljšega zaposlovalca v kategoriji malih podjetij pripadel podjetju Formitas, v kategoriji srednje velikih podjetij podjetju Microsoft in v kategoriji velikih podjetij Trimu iz Trebnjega. Posebno priznanje za najbolj inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih in širšega okolja je prejelo podjetje Si.mobil (Dnevnik).

### **4.3.2 Ugled delodajalca**

Raziskava Ugled delodajalca je potekala na podlagi ankete, ki je zajela preko 700 anketirancev in skoraj 300 podjetij iz vse Slovenije. Sodelujoče so povabili k sodelovanju na spletni strani zaposlitvenega portala Mojdelo.com in z dodatno spodbudo v obliki nagradne igre. Raziskava je imela zastavljena dva glavna cilja: prvi je bil, da raziščejo slovenski trg dela (iskalci zaposlitve, njihove značilnosti, v katere segmente spadajo, kakšne so njihove

preference), in drugi, ugotoviti, kakšen imidž oziroma ugled imajo posamezne slovenske organizacije glede na mnenje kandidatov na trgu dela. Hkrati so ugotavljali, katere so tiste ključne značilnosti organizacije, ki vodijo v zmagovalno prednost pred drugimi (Moje Delo).

V raziskavi so anketirancem podali 25 trditev, ki so opisovale preference in obnašanje kandidatov glede trenutne zaposlitve in pri iskanju nove zaposlitve. Glede na odgovore anketirancev so trditve združili v deset dimenzij, med katerimi je kandidatom najpomembnejše zaupanje nadrejenim in organizaciji, sledijo odnosi s sodelavci, prevzemanje odgovornosti in možnost napredovanja. Na dnu lestvice sta se znašla plača in dodatne ugodnosti. Od »objektivnih« dejavnikov ima po tej raziskavi največji vpliv na moč blagovne znamke delodajalca povprečna plača, ki jo delodajalec izplačuje – višja kot je, močnejša je blagovna znamka delodajalca. Pomemben vpliv ima tudi medijska izpostavljenost (Franca in drugi 2007, 135–138).

Ugled podjetij so določili s pomočjo t. i. količnika ugleda, ki ga določa kombinacija treh parametrov: poznavanje podjetja med kandidati na trgu dela, upoštevanje neke organizacije kot potencialnega delodajalca med kandidati in stopnja izbornega delodajalca (da organizacija na trgu dela pomeni prvo izbiro kot potencialni delodajalec in mu je močno privlačno) (Moje Delo).

Najuglednejši delodajalec 2007 je podjetje Krka. Ostali ugledni delodajalci so: Adria Airways, Aerodrom Ljubljana, Bayer, Istrabenz, Hypo Group, HP, IBM, Hit, Kompas, LifeClass, KD, Krka, Microsoft, Lek, NLB, Petrol, OMV, Si.mobil, SKB banka, Telekom, Siemens (Moje Delo).

### **4.3.3 Najboljši delodajalci srednje in vzhodne Evrope**

Globalno storitveno podjetje za upravljanje s človeškimi viri Hewitt Associates v sodelovanju z The Wall Street Journal Europe letno opravlja raziskavo, v kateri anketirajo več kot 120.000 zaposlenih, 3000 najvišjih vodilnih in 600 podjetij v 12 državah srednje in vzhodne Evrope (v Avstriji, Bulgariji, Hrvaški, Češki, Slovaški, Madžarski, Sloveniji, Turčiji, Poljski, Romuniji, Rusiji in Ukrajini). Raziskava upošteva zadovoljstvo zaposlenih ter skladnost med vizijo podjetja na področju upravljanja s človeškimi viri in dejanskimi kadrovskimi praksami. Hewitt

zmagovalce razglasi v dveh kategorijah, skladnih s priporočili EU – majhna in srednje velika ter velika podjetja. V rezultatih, objavljenih junija 2008, je slovenska podružnica Microsofta zasedla sam vrh lestvice med majhnimi in srednje velikimi podjetji (Microsoft 2008).

Ostali najboljši delodajalci srednje in vzhodne Evrope v kategoriji majhnih in srednje velikih podjetij 2007/2008 so navedeni v spodnji tabeli (glej Tabelo 4.1). V sezoni 2007/2008 je Hewitt že drugič izvedel raziskavo tudi v Sloveniji (Hewitt Associates).

Tabela 4.1: Najboljši delodajalci srednje in vzhodne Evrope v kategoriji majhnih in srednje velikih podjetij 2007/2008

<b>uvrstitev</b>	<b>podjetje</b>	<b>država</b>	<b>panoga</b>
1	Microsoft (Slovenija)	Slovenija	IT <sup>19</sup>
2	3M (Češka)	Češka	Raznovrstne tehnologije in rešitve
3	Telerik	Bulgarija	IT
4	Hofman Personalleasing	Avstrija	Zaposlitvene storitve
5	Cisco Systems (Poljska)	Poljska	IT/Telekomunikacije
6	Debrecen Heat Supply Close Company (Madžarska)	Madžarska	Dobava toplotne energije
7	AMERICAN EXPRESS POLAND	Poljska	Finance
8	Agrofirma Sumy- Nasinnya (Ukrajina)	Ukrajina	Agrokultura
9	Cisco Systems (Češka)	Češka	IT
10	Microsoft (Slovaška)	Slovaška	IT
11	Hilti (Slovaška)	Slovaška	Proizvodi za gradnjo
12	SGI Baltics Ltd.	Poljska	Gradbene konstrukcije, razvoj
13	Hilti (Češka)	Češka	Proizvodi za gradnjo
14	Colliers International	Bulgarija	Svetovanje – nepremičnine
15	CROWN Packaging (Slovaška)	Slovaška	Proizvodi za pakiranje v prehrambeni industriji

Vir: Hewitt Associates.

Med sodelujočimi podjetji (2007/2008) v Sloveniji sta se za Microsoftom Slovenija uvrstili podjetji Medvešek Pušnik in Bayer (Hewitt Associates).

<sup>19</sup> IT – informacijska tehnologija.

#### **4.3.4. Odlično delovno mesto (Great Place to Work)**

Že od leta 2003 inštitut pod imenom Great Place to Work® Institute objavi najboljša podjetja v 40 državah po celem svetu. Na podlagi nacionalnih seznamov v evropskih državah Great Place to Work® Institute Europe objavi seznam 100 podjetij z najboljšimi delovnimi okolji v Evropi. S pomočjo indeksa zaupanja (Trust Index©) pri zaposlenih merijo 5 razsežnosti delovnega okolja: verodostojnost, spoštovanje, pravičnost, ponos in tovarištvo. Z vprašalnikom za vodstvo podjetja (Culture Audit©) pa poskušajo dobiti bolj celovito sliko o splošni kulturi v podjetju. Za namene raziskav na Great Place to Work® Institute odlično delovno mesto definirajo kot mesto, kjer zaposleni zaupajo ljudem, za katere delajo, kjer delajo s ponosom in kjer radi delajo s sodelavci. Odlično delovno mesto merijo s kvaliteto treh medsebojno povezanih odnosov: odnosi med zaposlenimi in vodstvom, odnosi med zaposlenimi in njihovim delom/podjetjem ter odnosi med sodelavci (Great Place to Work® Institute).

Slovenija v tem projektu (še) ne sodeluje. Na lestvici 100 najboljših v Evropi leta 2009 so se na prvih pet mest med veliki podjetji (nad 500 zaposlenih) uvrstila podjetja Microsoft (Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Grčija, Irska, Italija, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica), Impuls Finanzmanagement (Nemčija), Google (Nizozemska, Španija, Švica), Cisco (Avstrija, Belgija, Danska, Nemčija, Grčija, Italija, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švica, Velika Britanija) in Fater (Italija) (Great Place to Work® Institute).

## **5 EMPIRIČNI DEL**

### **5.1 ZAPOSLOTVENA PONUDBA**

V središču BZD je privlačna zaposlitvena ponudba, ki naj bi jasno utemeljila, kaj organizacija je, kaj pričakuje od svojih zaposlenih in kaj ponuja v zameno. Zaposlitvena ponudba oz. »employment value proposition« (EVP) postaja vedno pomembnejša, saj se v poslovnem svetu odvija vojna za talente in je pritegnitev zadostnega števila ustreznih kandidatov najpomembnejši del v procesu pridobivanja kadrov. Organizacije, ki želijo pritegniti in zadržati najboljše ljudi, naj bi oblikovale privlačno vrednostno ponudbo za zaposlene in tako

prepričale kandidate, da je določena organizacija boljša od konkurenčne (Lawler 2005, 13; Vilman 2005, 1–2).

Premalokrat se organizacije zavedajo, da je razpis oz. oglas za delovno mesto instrument odnosov z javnostmi, s katerim se organizacija pokaže v okolju in skozi katerega si bralec oblikuje vtis o organizaciji. Zato je razumevanje oglasa za delovno mesto zgolj kot orodja za obveščanje potencialnih kandidatov za delovno mesto preozko (Mumel in Leber 2002, 786).

EVP naj bi po mnenju Vilmanove bil del objavljenih zaposlitvenih oglasov, lahko je tudi zapisan v obliki prospekta, ki ga delodajalec izroči kandidatom na razgovoru. Na ta način lahko kandidati spoznajo organizacijsko kulturo, podjetja pa pritegnejo več ustreznih kandidatov (Vilman 2005, 2). Prednost EVP je, da se potencialni kandidati lahko osredotočijo na to, če se bodo sploh lahko identificirali z organizacijo, namesto da le ustrezajo pogojem oz. kriterijem, ki jih določi organizacija. Organizacija torej lahko s pomočjo EVP pritegne ljudi, kakršne želi, hkrati pa odvrne kandidate, kakršnih ne želi (Kandola in drugi 2001, 18).

## **5.2 UVOD V RAZISKAVO**

V petem poglavju sem BZD definirala kot paket ugodnosti, ki jih nudi zaposlitev v določeni organizaciji. Ker je zaposlitveni oglas pogosto prvi stik posameznika z organizacijo, so informacije, podane v oglasu, lahko že ključne za nadaljnji potek privabljanja kandidatov. Po mojem mnenju so v okviru BZD pomembne predvsem informacije, ki jih podjetje razkrije o sebi, in informacije o ugodnostih, ki jih ponuja. Sporočilo, ki ga organizacija kot delodajalec sporoča kandidatom na trgu dela v obliki zaposlitvene ponudbe, je osebnost blagovne znamke delodajalca (Franca in drugi 2007, 9).

Namen moje raziskave je ugotoviti, ali so elementi BZD v praksi sploh vidni v zaposlitvenih oglasih v slovenskem časopisu. Nadalje ugotavljam, v kakšnem obsegu lastni opisi organizacij razkrivajo njihovo BZD, če so edinstveni v svojih predstavitvah in katere so tiste ugodnosti, ki so najpogosteje omenjene.

### **5.3 ZBIRANJE PODATKOV IN OPIS VZORCA**

Podatke sem zbrala s pomočjo analize zaposlitvenih oglasov v časopisu Delo. Časopis Delo sem izbrala zato, ker je osrednji slovenski dnevnik z drugo najvišjo naklado v Sloveniji (Modic 2009). Analizirala sem zaposlitvene oglase, ki so bili objavljeni v mesecu februarju 2008, torej še pred obdobjem recesije v letu 2009, hkrati pa so februarja aktivnosti, povezane z zaposlovanjem, po prazničnem obdobju v decembru že v polnem razmahu.

Skupno število analiziranih oglasov je 163. Odločila sem se, da pri analizi ne bom upoštevala zaposlitvenih oglasov agencij za zaposlovanje, ker v njih niso razkrita imena organizacij, za katere iščejo kadre, in je pri takih oglasih že v osnovi težko iskati elemente BZD. Prav tako nisem upoštevala razpisov javnih institucij, ki v nobenem primeru oglasa ne gradijo na svojem ugledu, in se mi jih ni zdelo smiselno zajeti v raziskavo.

Opazovala sem le besedilni tekst, brez slikovnih dodatkov.

### **5.4 METODOLOGIJA RAZISKAVE**

Organizacije razkrivajo raznolike informacije o sebi kot delodajalcih z namenom pritegniti kandidate. S svojo raziskavo želim sistematično opisati najpogostejše informacije, ki jih podajajo v časopisnih zaposlitvenih oglasih, in jih razvrstiti v kategorije. Poglavitna uporabljena metodologija raziskave je kvantitativna in kvalitativna analiza vsebine. Pri tem se opiram na članek Backhausove (2004), ki je podobno, a podrobnejšo raziskavo izvedla na vzorcu podjetniških rekrutacijskih opisov na spletnem portalu.

Prvi korak je bil pregledati celoten vzorec 163-ih oglasov in določiti vsebino, ki na kakršen koli način opisuje organizacijo in njeno ponudbo. To vključuje opis statusa organizacije, organizacijske klime in dela, vrednot, njene vizije, možnosti v organizaciji, plačilo in razne ugodnosti ter drugo. Posamezne deskriptorje<sup>20</sup> sem nato razporedila v naslednje kategorije:

- družbeni status (npr. uspešnost, velikost, položaj na trgu, tradicija),
- vizija za prihodnost,
- organizacijska kultura in vzdušje (npr. vrednote, delovno okolje)

---

<sup>20</sup> Deskriptor – beseda ali besedna zveza, ki označuje organizacijo, opis organizacije ali ponudbo organizacije.



- delovnik (npr. fleksibilni delovnik),
- možnosti za učenje, strokovni in osebnostni razvoj,
- finančne nagrade,
- druge ugodnosti (karijerne možnosti, napredovanja).

Po pregledu vseh oglasov in razvrstitvi deskriptorjev v zgoraj naštete kategorije sem nadaljevala s kvantitativno analizo in v nadaljevanju navajam ugotovitve.

## 5.5 ANALIZA IN UGOTOVITVE

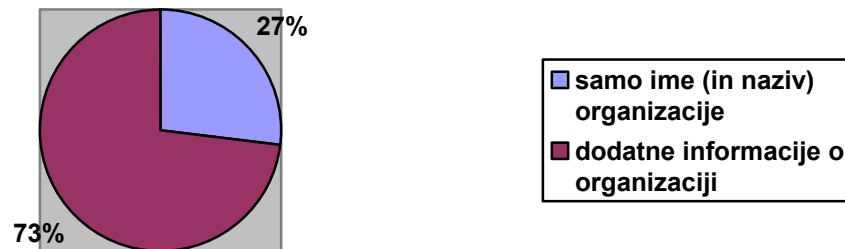
Že pri prvem pregledu oglasov sem ugotovila, da se v glavnem ponavljajo podobni vzorci zaposlitvenih oglasov. Prva presenetljiva ugotovitev je, da se v današnjem času pojavljajo oglasi, iz katerih ni možno razbrati njihove dejavnosti oz. s čim se ukvarjajo. Takih oglasov je bilo v vzorcu 163 zaposlitvenih oglasov celo 15% (glej Graf 5.1). Pri opazovanju tega pojava nisem upoštevala imena organizacije, saj je poznavanje organizacije po imenu različno od posameznika do posameznika in odvisno od več dejavnikov, zato se po mojem mnenju ni dobro zanašati na to, da potencialni kandidati poznajo podjetje po samem imenu. Menim, da je 15 % previsok odstotek tako ključne informacije v zaposlitvenem oglasu, kajti informacija o tem, s čim se določena organizacija ukvarja, je pomemben podatek za ključne kadre. Morda bi se nekateri želeli izogniti določeni dejavnosti, morda jih k temu zavezuje konkurenčna klavzula v pogodbi o (trenutni) zaposlitvi itd. Po drugi strani pa so nekatere dejavnosti že same po sebi bolj privlačne od nekaterih drugih in bi v teh primerih bilo navajanje dejavnosti prednost pri privabljanju kandidatov.

Graf 5.1: Graf razpoznavnosti dejavnosti organizacije v zaposlitvenih oglasih



Še več pa je takih organizacij (glej Graf 5.2), ki poleg imena in naziva niso navedla nobene druge informacije o sebi (27 %). Ta podatek se od zgornjega razlikuje po tem, da je pri nekaterih organizacijah njihovo dejavnost možno razbrati iz naziva in potencialni kandidati tako niso v dvomih, s čim se organizacija sploh ukvarja, je pa včasih to tudi edina informacija v zaposlitvenem oglasu o organizaciji. Sklepam, da te organizacije ne gradijo na svoji blagovni znamki kot delodajalci.

Graf 5.2: Delež organizacij, ki poleg imena in naziva v zaposlitvenem oglasu niso navedla drugih informacij o sebi



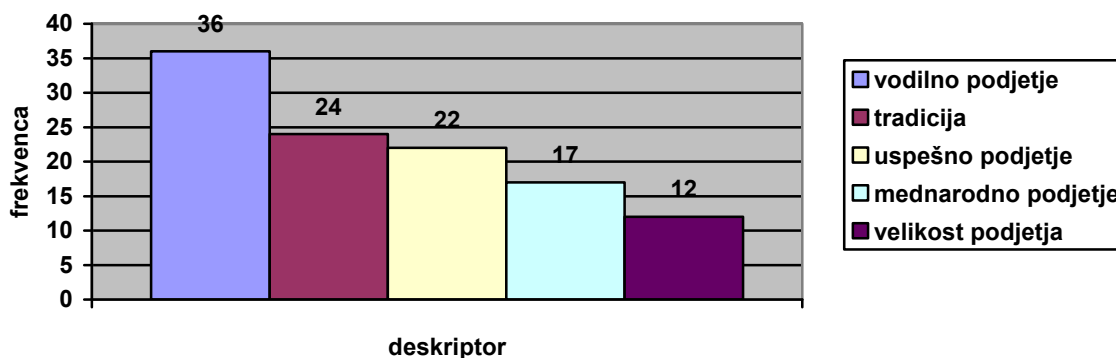
V vsaki izmed zgoraj opisanih kategorij sem našla več različnih deskriptorjev. Za analizo sem izbrala deskriptorje, ki se najpogosteje pojavljajo v analiziranih zaposlitvenih oglasih. Pregled deskriptorjev nadaljujem po posameznih kategorijah.

#### a) DRUŽBENI STATUS ORGANIZACIJE

V tej kategoriji sem upoštevala deskriptorje, ki opisujejo uspešnost organizacije, njeno velikost, položaj na trgu, tradicijo, privlačnost ipd. V 58 % oglasov sem zasledila deskriptorje iz kategorije družbenega statusa organizacije. Najpogostejši so bili: *vodilno* oz. eno od vodilnih podjetij; deskriptorji, ki poudarjajo *tradicijo* in *dolgoletno* prisotnost; *uspešno* podjetje; deskriptorji, ki opisujejo *velikost* organizacije (veliko, največje, srednje veliko) in deskriptor *mednarodno* podjetje. Ostali deskriptorji, ki so se pojavili (v sicer manjši meri): *hitro rastoče* podjetje (v petih oglasih oz. v 3 % zaposlitvenih oglasov), *stabilno* oz. na trdnih

temeljnih (3 %), *ugledno* (2,4 %), *inovativno* (2,4 %), *odlično* oz. *vrhunsko* (1,2 %) in drugi. Spodnji graf (glej Graf 5.3) prikazuje v frekvenčne porazdelitve najpogostejših deskriptorjev.

Graf 5.3: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev družbenega statusa organizacije



S hi-kvadrat testom sem ugotavljala povezanost deskriptorjev *vodilno podjetje* in *velikost podjetja* (glej prilogo A), za katera sem predvidevala, da ne bosta povezana, saj običajno podjetja ali izpostavijo svoj vodilni položaj ali poudarijo svojo velikost, kar je bilo vidno že pri analizi oglasov. Hi-kvadrat test je potrdil moja domnevanja in sicer je vrednost hi-kvadrata 3,54, kar pomeni, da je eksperimentalna vrednost manjša od kritične vrednosti (3,84). Pri 5 % stopnji značilnosti lahko trdim, da deskriptorja nista povezana, kar nakazuje na to, da se avtorji zaposlitvenih oglasov odločajo, da vodilnega položaja in velikosti ne opisujejo hkrati.

Po drugi strani pa sta deskriptorja *vodilno podjetje* in *tradicija* ob 5 % tveganju statistično značilno povezana (glej prilogo B). Vrednost hi-kvadrata 4,29 je večja od kritične vrednosti 3,84 pri prostostni stopnji 1. Torej bomo najverjetneje v zaposlitvenih oglasih hkrati zasledili poudarjen vodilni položaj in dolgoletno prisotnost (tradicijo).

## b) VIZIJA ZA PRIHODNOST

Zelo redko organizacije v svoje predstavitve v zaposlitvenih oglasih vključujejo vizijo<sup>21</sup> za prihodnost. V analiziranem vzorcu oglasov sem ta deskriptor oz. omembo vizije zasledila le v devetih primerih (v 5,5 % zaposlitvenih oglasov) in še ti (z eno izjemo) so bili zelo površinski in splošni. V nadaljevanju navajam te deskriptorje:

<sup>21</sup> »Vizija je zaznava okolja, ki ga želi posamezno podjetje ustvariti dolgoročno. Gre za zasnovane, zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju« (Možina in drugi 2002, 420).

- ... (podjetje) z jasno vizijo za prihodnost
- ... uresničujemo svoje strateške usmeritve /.../ sledimo svojemu poslanstvu in cilju
- ... (podjetje) z veliki načrti za prihodnost
- ... uresničujemo svojo vizijo in poslanstvo
- ... jasne vizije in cilji
- ... naša vizija je odličnost pri uresnitvi naložbene ideje
- ... smelo zastavljeni cilji.

Izjema glede specifičnosti vizije je bil oglas podjetja, ki je svoje načrte za prihodnost predstavilo zelo konkretno, in sicer: »... cilj... postati do leta 2010 eno največjih (podjetij) z 10% tržnim deležem.«

V nasprotju z navajanjem splošnih vizij, ki delujejo, kot da so same sebi namen, daje ta edini primer občutek, da v organizaciji natančno vedo, k čemu stremijo in kakšen kader potrebujejo za doseg cilja.

### **c) ORGANIZACIJSKA KULTURA IN VZDUŠJE**

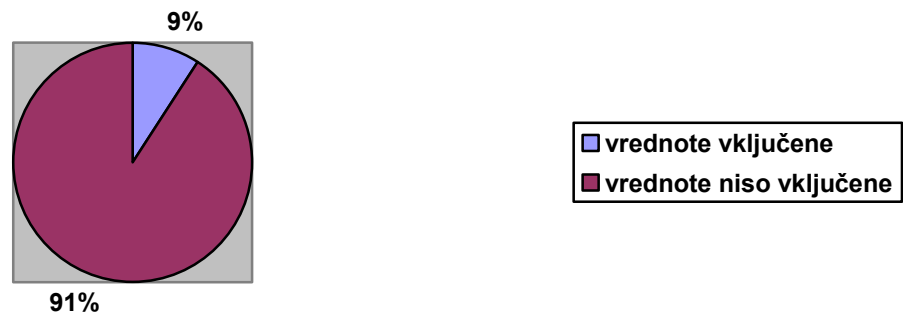
Pomemben dejavnik uspešnosti organizacije je organizacijska kultura<sup>22</sup> in pogosto jo organizacije poskušajo povzeti tudi v zaposlitvenih oglasih, da bi še na ta način poskusili privabiti potencialne kandidate.

Del oz. ena izmed treh ravni kulture so po Scheinu (1986) *vrednote*, ki predstavljajo želeno stanje, nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je (v Mesner Anodolšek 1995, 23). Vrednote se relativno redko pojavljajo v zaposlitvenih oglasih. V različnih oblikah sem jih v analiziranih zaposlitvenih oglasih našla v 15 primerih oz. v 9,2 % oglasov (glej Graf 5.4).

---

<sup>22</sup> Organizacijska kultura je »globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja« (Schein 1987, 6).

Graf 5.4: Delež zaposlitvenih oglasov z zapisanimi vrednotami



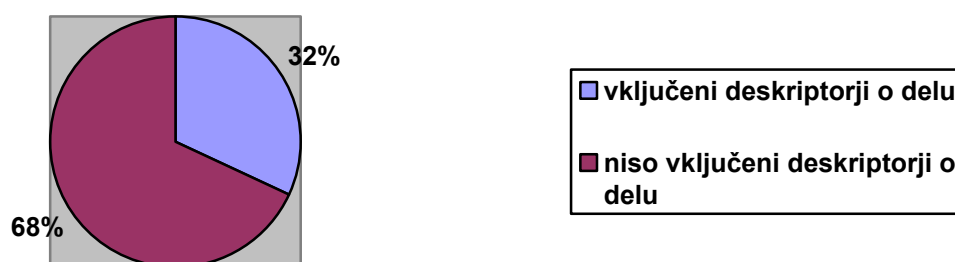
V nadaljevanju navajam nekaj primerov deskriptorjev, ki v analiziranih zaposlitvenih oglasih omenjajo ali označujejo vrednote v organizaciji:

- ... na temeljih vrednot, ki prinašajo trajno vrednost vsem
- ... skrbimo za varstvo zdravja /.../ za dobro počutje ljudi
- ... naše stalnice: osvojiti, zadržati osvojeno in soočati se z vedno novimi izzivi
- ... zaupamo v lastne sposobnosti in domače znanje
- ... zavedamo se, da so strokovni kadri garancija za nenehno rast obsega poslovanja, kakovost storitev in dobre poslovne rezultate /.../ nenehno vlagamo v ideje, ustvarjalnost in motivacijo zaposlenih, ki so temelj razvoja
- ... okolje, ki stremi k napredku in inovativnosti
- ... z uporabo vseživljenjskega učenja /.../ prisegamo na nadgradnjo praktičnih pozitivnih izkušenj in veščin vsakega partnerja
- ... rezultati temeljijo na zaupanju v naše ljudi, na njihovem znanju, predanosti, delu in želji po uspehu
- ... naša osnovna vodila: kakovost, inovativnost, zanesljivost, tehnična dovršenost /.../ zavedamo se pomembnosti kakovostnega kadra
- ... tesna povezanost s strankami /.../ produkti poznani po strokovnosti, zanesljivosti, kakovosti
- ... stremi k stalnemu izboljšanju sistema kakovosti /.../ varovanje okolja in ohranjanje naravnih virov
- ... usmerjeni smo v kakovost storitev, zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročno rast
- ... strokovnost in kakovost.

Nekatere organizacije se torej odločijo za opis vrednot – želeno stanje, okolje v organizaciji, ki bi si ga želeli, druge organizacije pa se odločijo (tudi) za opis samega dela, vzdušja, okolja, delovnih pogojev in kolektiva.

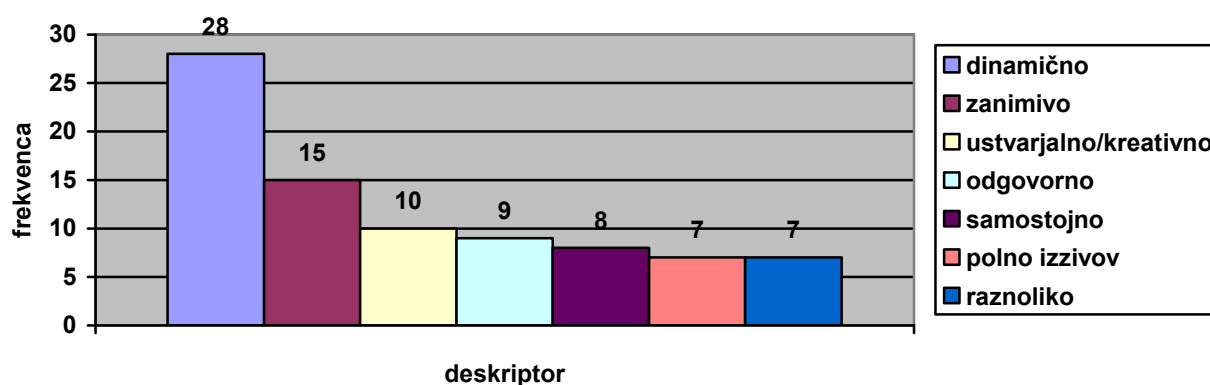
52 zaposlitvenih oglasov v vzorcu je vsebovalo deskriptorje o delu (Graf 5.5).

Graf 5.5: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o delu



Najpogosteje je omenjeno *dinamično* delo, sledi *zanimivo* delo, *ustvarjalno/kreativno* delo, *odgovorno* delo, *samostojno* delo, delo *polno izzivov* in *raznoliko* delo (glej tudi Graf 5.6).

Graf 5.6: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o delu



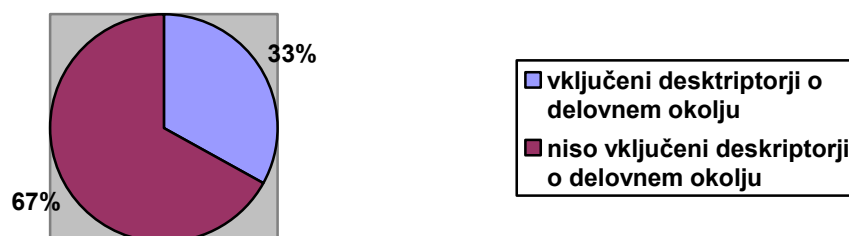
*Dinamično delo* je priljubljen deskriptor v zaposlitvenih oglasih. Ta izraz je bil uporabljen v več kot polovici (53,8 %) oglasov, ki so v oglasu opisovali delo v svoji organizaciji.

Deskriptorja *dinamično delo* in *ustvarjalno/kreativno delo* se mi zdita najbolj klišejska izraza v opisu dela, zato sem preverila povezanost teh dveh deskriptorjev. S hi-kvadrat testom sem

ugotovila, da deskriptorja nista povezana, saj je eksperimentalna vrednost (1,23) manjša od kritične vrednosti (3,84) in tako deskriptorja statistično značilno nista povezana (glej Prilogo C). Iz tega lahko sklepamo, da se hkrati ne pojavljata v zaposlitvenih oglasih.

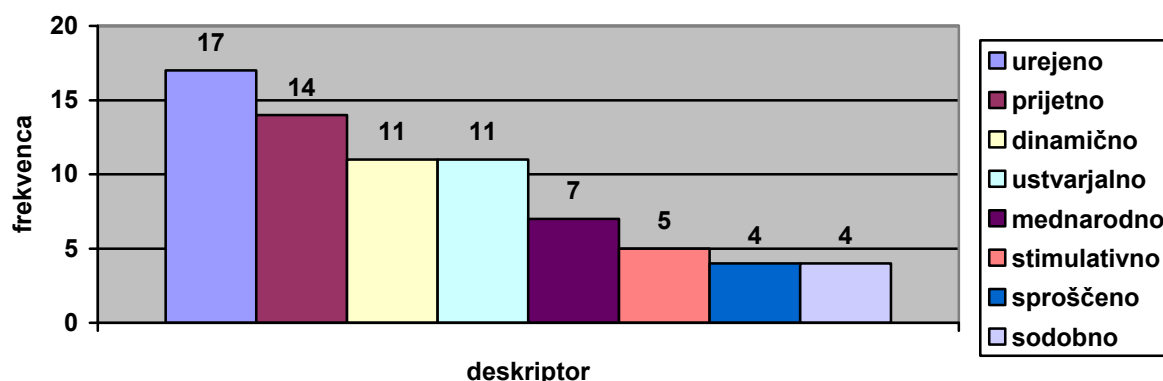
Naslednja skupina deskriptorjev iz kategorije organizacijska kultura in vzdušje so deskriptorji o delovnem okolju. Podobno kot pri deskriptorjih o delu je delovno okolje opisano v 54 zaposlitvenih oglasih (glej Graf 5.7).

Graf 5.7: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o delovnem okolju



V skupini deskriptorjev o delovnem okolju sem največkrat zasledila deskriptor urejeno delovno okolje in prijetno delovno okolje. Ostale vrednosti prikazujem v spodnjem grafu (glej Graf 5.8).

Graf 5.8: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o delovnem okolju



Poleg posameznih deskriptorjev me je zanimalo tudi, če so povezane *skupine* deskriptorjev (glej Prilogo D). Skupina *deskriptorjev o delu* in skupina *deskriptorjev o delovnem okolju* sta

pri 5 % stopnji značilnosti statistično značilno povezani, kar potrjuje hi-kvadrat test (eksperimentalna vrednost 31,71 je večja od kritične vrednosti 3,84). To pomeni, da v oglasih lahko pogosto najdemo hkrati deskriptorje o delu in deskriptorje o delovnem okolju.

Z delovnim okoljem je povezan tudi koncept kolektiva, ki se mu bo priključil izbrani kandidat. Deskriptorji o kolektivu so bili vključeni v 34 zaposlitvenih oglasov (glej Graf 5.9).

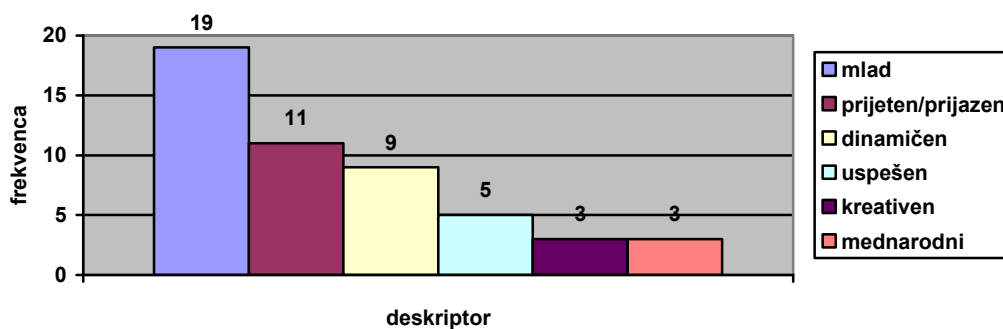
Graf 5.9: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o kolektivu



Pri deskriptorjih o kolektivu izstopa *mlad kolektiv*, in sicer se pojavi v 55,9 % oglasov, ki so vsebovali deskriptorje o kolektivu. Iz tega lahko tudi sklepamo, da so ciljna skupina organizacij, ki so navedla ta deskriptor, mladi potencialni kandidati, česar pa ne izrazijo eksplicitno.

Ostale deskriptorje prikazuje spodnji Graf 5.10.

Graf 5.10: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o kolektivu





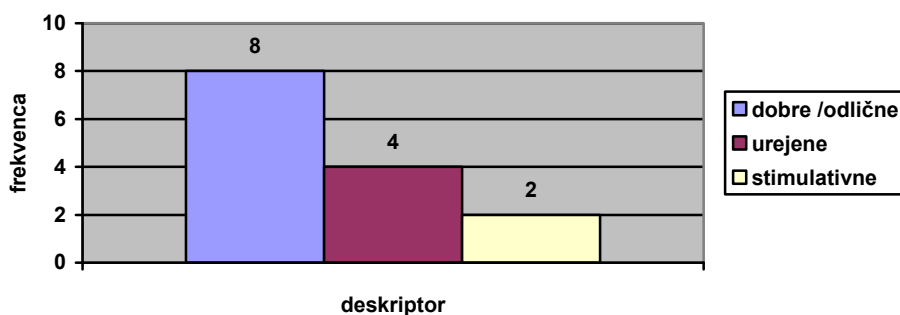
Zadnja in hkrati najbolj redka skupina deskriptorjev v kategoriji organizacijska kultura in vzdušje so deskriptorji o delovnih razmerah oz. delovnih pogojih v organizaciji. Pojavili so se v le 14 zaposlitvenih oglasih (glej Graf 5.11).

Graf 5.11: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o delovnih razmerah oz. delovnih pogojih



Spodnji graf (glej Graf 5.12) prikazuje frekvenčno porazdelitev deskriptorjev o delovnih razmerah oz. delovnih pogojih

Graf 5.12: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o delovnih razmerah oz. delovnih pogojih



Zaposlitveni oglasi vsebujejo relativno malo informacij o delovnih razmerah in tako potencialni kandidati nimajo veliko možnosti za boljšo predstavo o vzdušju v organizaciji. Le eden izmed analiziranih oglasov omenja (dobre) medsebojne odnose in prav tako le en omenja komunikacijo (»spodbudna, odkrita in poštena komunikacija«).

#### d) DELOVNIK

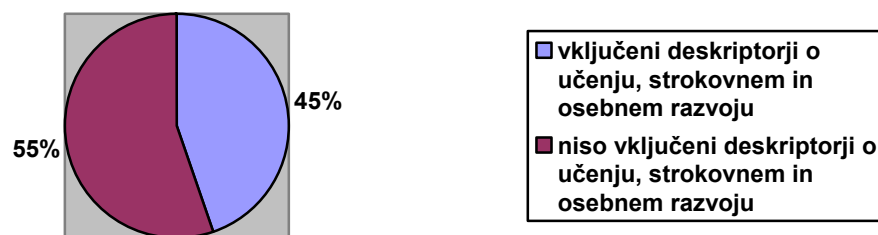
V le štirih zaposlitvenih oglasih sem našla deskriptorje o delovniku; in sicer so bili v treh deskriptorji o *samostojnem organiziranju delovnega časa* in v le enem deskriptorji o *fleksibilnem delovniku*.

Razloge za to vidim v tem, da so v Sloveniji še vedno večinoma v veljavi delovniki z določenim delovnim časom in delavci nimajo možnosti, da bi si samo razporejali delovni čas. Iz moje analize se da razbrati, da je izjema zavarovalniška dejavnost, v kateri si predvsem zastopniki in agenti na terenskem delu lahko organizirajo delovni čas glede na potrebe.

#### e) MOŽNOSTI ZA UČENJE, STROKOVNI IN OSEBNOSTNI RAZVOJ

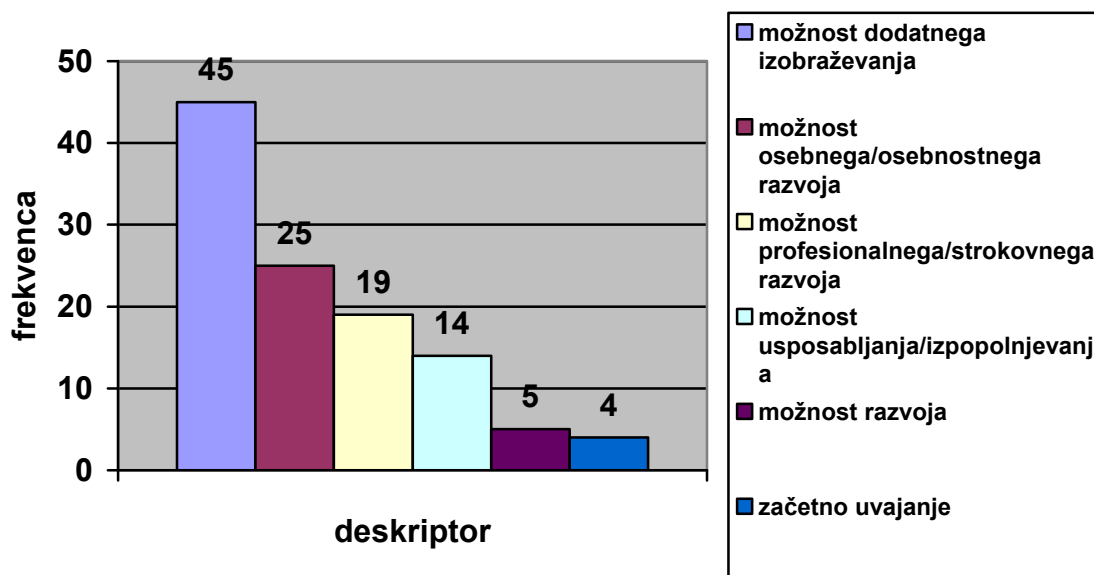
V kar 73 oglasih sem zasledila deskriptorje o učenju, strokovnem in osebnostnem razvoju, kar prikazuje tudi spodnji graf (glej Graf 5.13).

Graf 5.13: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o učenju, strokovnem in osebnostnem razvoju



Najpogosteje, v kar 61 % oglasov, ki vključujejo deskriptorje o učenju, strokovnem in osebnostnem razvoju, je omenjena možnost dodatnega izobraževanja. Ostali deskriptorji so navedeni v spodnjem grafu (glej Graf 5.14).

Graf 5.14: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o učenju, strokovnem in osebnostnem razvoju



Zavedanje o pomembnosti vseživljenjskega učenja je danes pogosto že v mnogo organizacijah in predvsem ključnim kadrom naj bi organizacije omogočale možnosti za napredek. V tem mogoče lahko iščemo razloge za tako pogosto pojavljanje deskriptorjev, povezanih z izobraževanjem in razvojem, saj je to lahko pomemben dejavnik pri odločitvah potencialnih kandidatov.

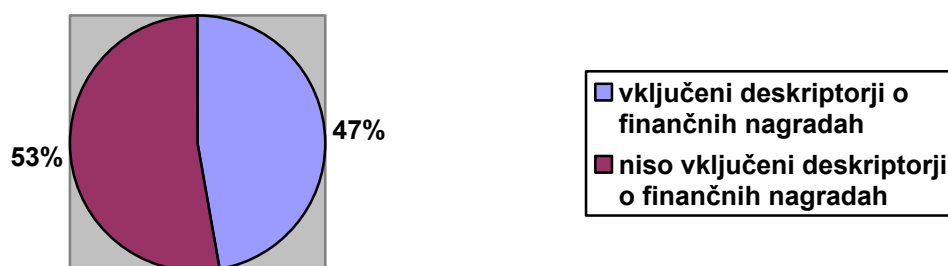
Kot najpogostejša deskriptorja v tej kategoriji sta možnost dodatnega izobraževanja in možnost osebnega/osebnostnega razvoja, ki sta tudi statistično značilno povezana deskriptorja (glej Prilogo E), saj je eksperimentalna vrednost hi kvadrata (4,3) večja od kritične vrednosti (3,84) in se torej pogosto pojavljata hkrati v istem zaposlitvenem oglasu.

Presenetila me je omemba začetnega uvajanja. Morda se zdi, da je to nekaj samoumevnega, a kot kaže ni, in je zagotovo dobrodošla informacija za kandidate, ki morda imajo izkušnje s tem, da so bili v začetku prejšnjih zaposlitev prepuščeni sami sebi in svoji iznajdljivosti.

## f) FINANČNE NAGRADE

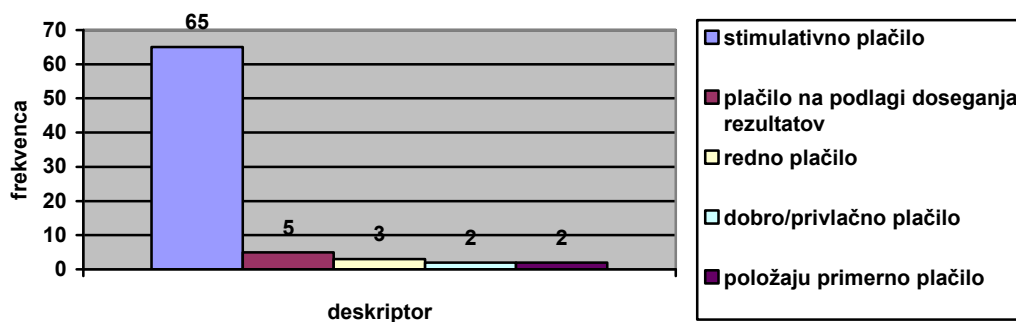
Podobno kot deskriptorji, povezani z izobraževanjem in učenjem, so tudi deskriptorji o finančnih nagradah zelo pogosti. Zasledila sem jih v 77 analiziranih zaposlitvenih oglasih, kar predstavlja 47 % oglasov (glej Graf 5.15).

Graf 5.15: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o finančnih nagradah



Deskriptor *stimulativno plačilo* (oz. nagrajevanje oz. osebni dohodek) je najpogostejši deskriptor v posamezni kategoriji. Pojavil se je v 84,4 % oglasov z deskriptorji o finančnih nagradah. V veliko manjši meri so delodajalci uporabili deskriptor *plačilo na podlagi doseganja rezultatov*, ki pa je vendarle bil na drugem mestu po frekvenci pojavljanja. Spodnji graf (glej Graf 5.16) prikazuje frekvenčno porazdelitev deskriptorjev o finančnih nagradah.

Graf 5.16: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o finančnih nagradah



Čeprav je redno plačilo zakonsko obvezno, pa se verjetno med slovenskimi delavci še pojavlja nezaupanje v delodajalce in redna izplačila plač. Domnevam, da zato v manjšem obsegu oglasov delodajalci zagotavljajo redno plačilo in na ta način utrjujejo zaupanje ter se izolirajo od neplačnikov.

Le dva oglasa sta navedla konkretno plačo, izraženo v neto znesku. Po mojem mnenju imajo oglasi s takimi konkretnimi ponudbami večje možnosti, da pritegnejo kvalitetne kandidate in posledično imajo organizacije večji nabor kandidatov, med katerimi lahko izbirajo. Z

natančno številko se izognejo dvomom kandidatov, kaj pomeni stimulatívno, kaj dobro, kaj privlačno plačilo.

Drugi nekoliko manj konkreten, a vseeno drugačen od ostalih, je podatek v enem zaposlitvenem oglasu, da izbranemu kandidatu ponujajo letni regres in letno nagrado.

Ker sta deskriptorja stimulatívno plačilo in možnost dodatnega izobraževanja najpogostejša v svojih kategorijah, me je zanimalo, če sta statistično značilno povezana. Hi-kvadrat test je potrdil, da sta povezana (glej Prilogo F). Eksperimentalna vrednost 17,03 je večja od kritične vrednosti pri prostostni stopnji 1 (3,84).

### **g) DRUGE UGODNOSTI**

V kategorijo druge ugodnosti spadajo nefinančne nagrade in ugodnosti. Po mojem mnenju je to pomembna kategorija za ključne kadre, katerim plača ni glavni dejavnik pri iskanju zaposlitve. A kakor kaže, sistem nefinančnega nagrajevanja še ni dobro razvit v slovenskem prostoru, saj iz teh oglasov ni razvidno, da bi organizacije v tekmi za kadre ponudile drugačno alternativo.

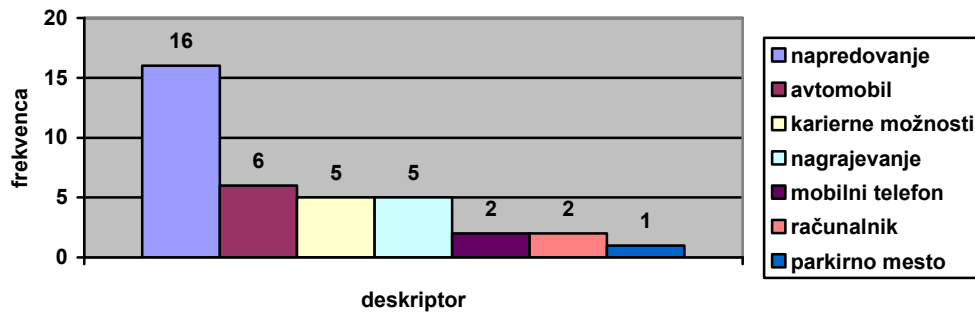
O zgornji trditvi lahko sklepamo iz majhnega odstotka oglasov z deskriptorji o drugih ugodnostih – 18 % (glej Graf 5.17).

Graf 5.17: Delež zaposlitvenih oglasov z deskriptorji o drugih ugodnostih



Možnost napredovanja in karierne možnosti, ki bi ju lahko tudi združila, sta najpogosteje omenjeni ugodnosti, sledita jima možnost uporabe službenega avtomobila in pa nagrajevanje, ki ni posebej definirano v analiziranih oglasih (glej Graf 5.18).

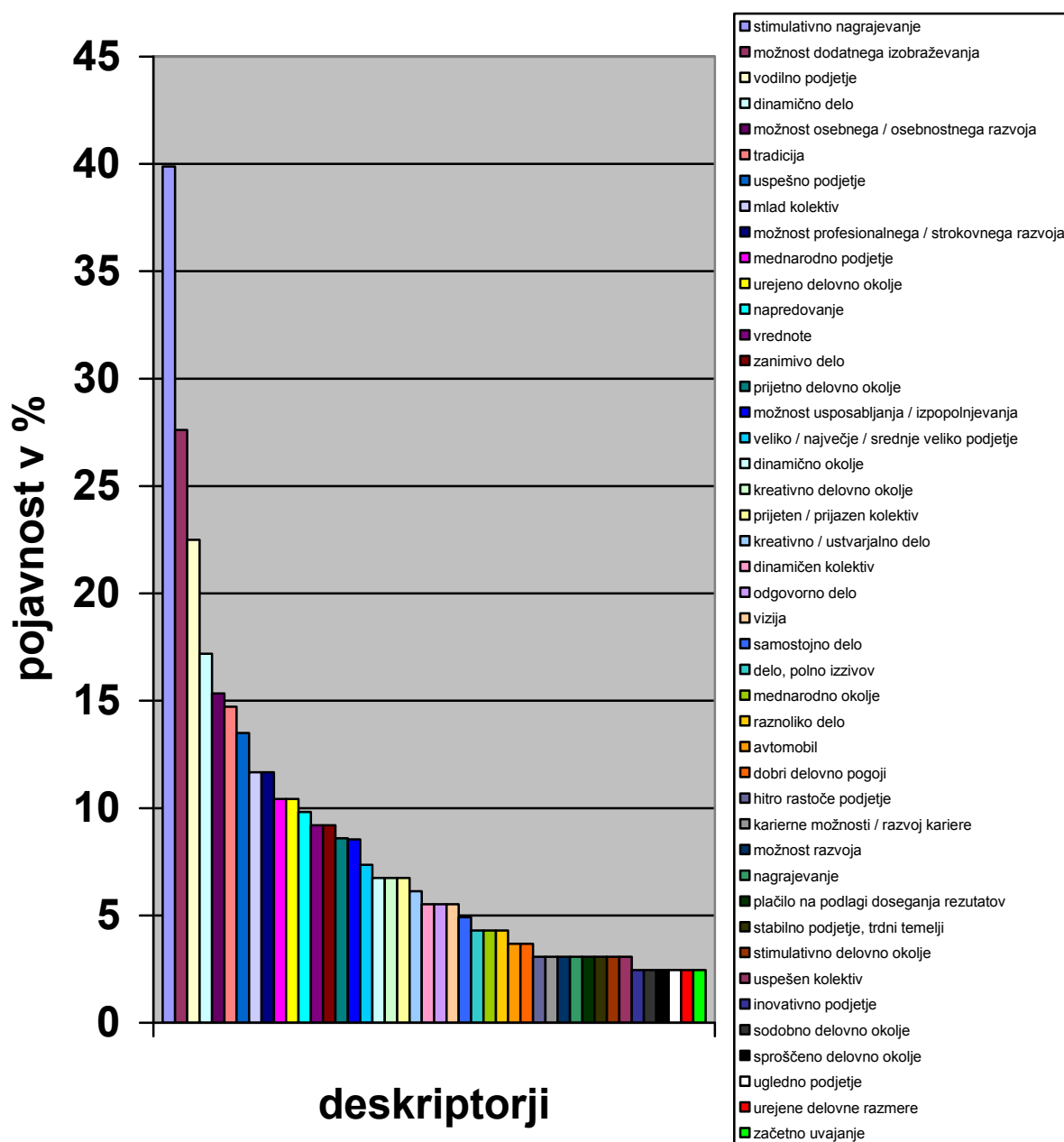
Graf 5.18: Frekvenčna porazdelitev deskriptorjev o drugih ugodnostih



Čeprav so mobilni telefon, računalnik in parkirno mesto redki deskriptorji, sem jih kljub temu umestila v zgornji graf, da bi prikazala raznolikost nefinančnih ugodnosti.

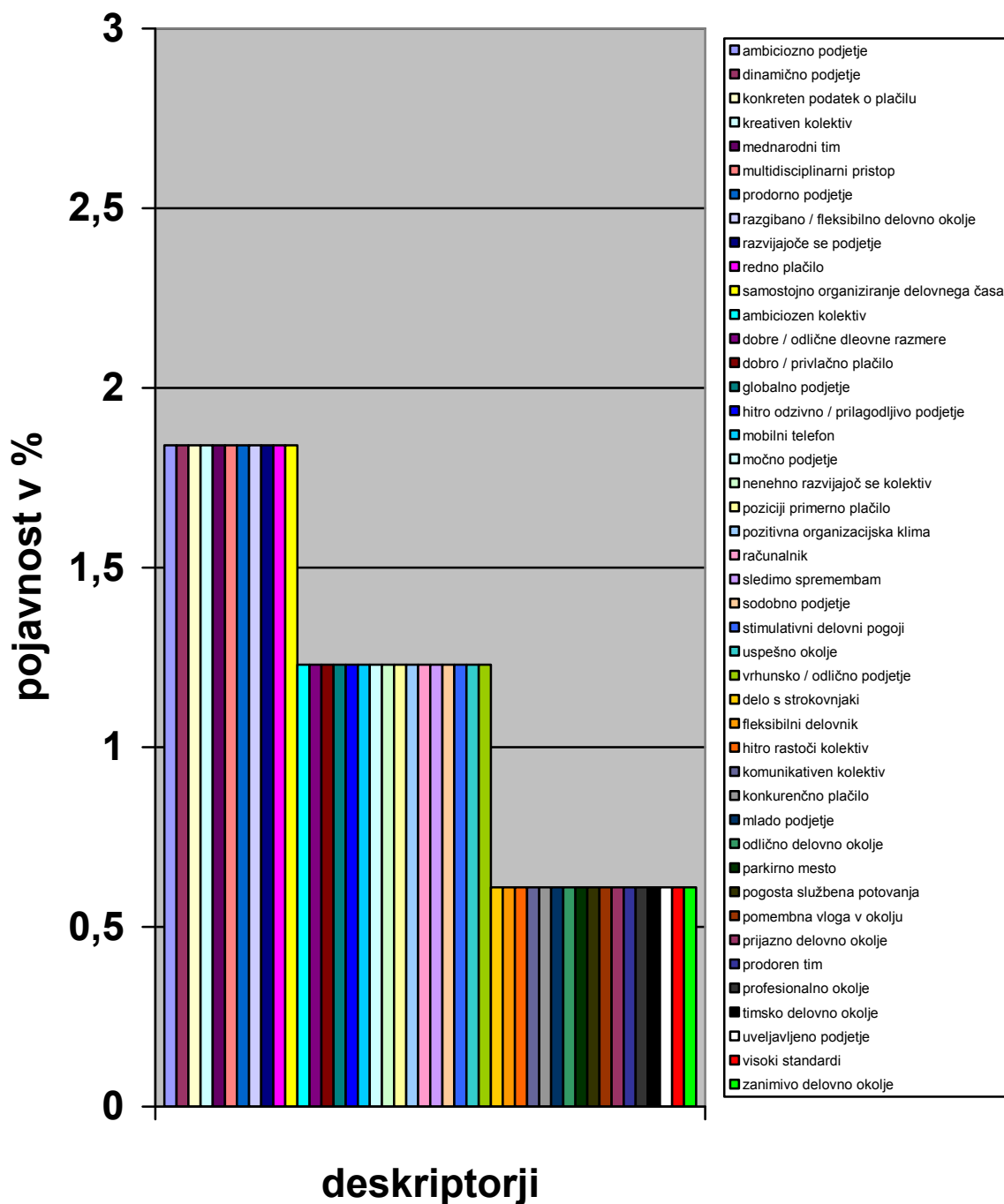
V zaključku analize v dvodelnem grafu navajam še vse deskriptorje po pojavnosti (delež oglasov, v katerih se pojavljajo) (glej Graf 5.19a in 5.19b).

Graf 5.19a: Deskriptorji po pojavnosti (1)



Graf 5.19a kaže, da se v največjem deležu oglasov pojavljata deskriptorja stimulativno nagrajevanje (v 39,88 % oglasov) in možnost dodatnega izobraževanja (v 27,61 % oglasov). Sledi jima opis podjetja kot vodilnega (22,49 %) in opis dela kot dinamičnega (17,18 %).

Graf 5.19b: Deskriptorji po pojavnosti (2)<sup>23</sup>



Iz grafa 5.19b lahko razberem, da je odstotek oglasov, v katerih se pojavljajo manj pogosti deskriptorji, enak pri večjem številu deskriptorjev, kar je verjetno posledica premajhnega števila zaposlitvenih oglasov, zajetih v analizirani vzorec. Deskriptorji, ki prikazujejo delež

<sup>23</sup> Graf 5.19b ima drugačno merilo na ordinatni osi kot Graf 5.19a.



1,84 %, so se v vzorcu pojavili trikrat, tisti, ki prikazujejo delež 1,23 %, dvakrat in pri deležu 0,6 enkrat.

## **5.6 RAZPRAVA**

Po opravljeni analizi zaposlitvenih oglasov se vračam k preverjanju hipotez, ki sem jih postavila v uvodu tega diplomskega dela.

Prva hipoteza, da *organizacije v zaposlitvene oglase redko vključujejo opis vrednot in kulture, ki vlada v njihovi sredini*, je potrjena. Vrednote so dejansko redko opisane (v le 9 % oglasov), prav tako so redki deskriptorji o delovnih razmerah (9 %), delovnem okolju (33 %) in kolektivu (21 %). Vsi deleži zaposlitvenih oglasov, ki vsebujejo opis vrednot in kulture, zajemajo približno tretjino vseh oglasov in manj.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da imajo le posamezni primeri oglasov (8 oglasov) vključene tudi neke vrste zaposlitvenih sloganov, kot so npr. »Vabljeni v naš svet!«, »Pridružite se nam, ker bomo skupaj še boljši!«, »Tudi vi ste lahko del nas!«, »Priložnost«.

Dejstvo je, da so zaposlitveni oglasi v časopisih plačljivi. Čeprav moja analiza ni zajemala velikosti zaposlitvenih oglasov in drugih elementov, ampak le golo besedilo, morda lahko razloge za skope oglase iščemo v stroških, ki jih oglaševanje prostih delovnih mest v časopisu predstavlja za organizacijo. Več besed zahteva večji prostor na časopisni strani, kar posledično pomeni višjo ceno oglasa.

Drugi, še bolj verjeten razlog bi lahko bila (ne)strokovnost avtorjev zaposlitvenih oglasov. Veliko podjetij še nima zaposlenega kadrovskega strokovnjaka, ki bi lahko pripravil primerno besedilo, strokovnjaki iz marketinga pa niso dovolj poučeni o specifičnosti zaposlitvenega oglasa.

Druga hipoteza – *informacije o zaposlitveni ponudbi v oglasih so podane na splošno, brez specifičnih podatkov* – je prav tako potrjena; tako v primeru družbenega statusa, vrednot, vizije, kakor tudi pri finančnih nagradah, kjer je ta splošnost še najbolj očitna. Morda organizacije večinoma izberejo tak način, da konkretnije ponudbe predstavijo kandidatom v

ožjem izboru ali le izbranim kandidatom, čeprav literatura (glej npr. Barber 1998) navaja, da konkretne, specifične informacije v zaposlitvenih oglasih pritegnejo več pozornosti kot splošne informacije. Zato naj bi morda organizacije razmislile o drugačnih, konkretnih informacijah (npr. omogočena pridobitev določenega certifikata, delo z najnovejšo licenčno različico določenega računalniškega programa, omogočeno varstvo otrok, višina plače v neto ali bruto znesku, višina regresa idr.), ki bi jih vključevale v zaposlitvene oglase, saj je najprej potrebno pritegniti ustrezne kandidate, da bi jih pozneje lahko uvrstili v ožji izbor.

In nazadnje, tudi tretja hipoteza – *zaposlitveni oglasi niso izvirni ali edinstveni* – je potrjena. Po končani analizi je ostal občutek, da je večina oglasov (z redkimi izjemami) napisanih na enak način, kar zadeva opisovanje organizacije kot delodajalca. Razlikujejo se v tem, kaj je vključeno, če sploh je kaj, fraze pa so zelo podobne. Plačilo je »stimulativno«, nekaj je »dinamično«, nekaj »kreativno«. Vprašanje je, če so ti deskriptorji osnovani na realnih situacijah v organizacijah ali so to le besede – ponavljajoč in obrabljen vzorec zaposlitvenega oglasa. Tudi testi povezanosti dodatno potrjujejo to hipotezo, saj so zaposlitveni oglasi zelo predvidljivi glede na to, kaj bo vključeno v posamezen oglas. Zelo verjetno bo poleg podatka o vodilnem položaju dodan deskriptor o tradiciji, prav tako se povezujeta dinamično in ustvarjalno delo, deskriptorji o delu in delovnem okolju, dodatno izobraževanje in osebni razvoj ter dodatno izobraževanje in stimulativno plačilo.

Glede na to, da so si oglasi tako podobni v teh frazah in delujejo robotsko in avtomatsko napisani, verjetno nimajo posebnega razlikovalnega učinka za kandidata v smislu, da bi bila neka organizacija in njena zaposlitvena ponudba glede na deskriptorje bolj privlačna od druge organizacije. Ocenjujem, da posledično niso dejavnik pri odločanju potencialnih kandidatov, ali se bodo prijavi ali ne.

Obstajajo tudi izjeme. Na privlačnost organizacije vplivajo tudi informacije o njeni družbeni odgovornosti<sup>24</sup>, kar pomeni dodatno konkurenčno prednost pri privabljanju kandidatov, katerim je ta družbena odgovornost znana. Zato je koristno, če organizacije svoje aktivnosti za družbeno odgovorno delovanje povzamejo tudi v rekrutacijskih materialih (Turban in Greening 1997, 668). V vzorcu 163 zaposlitvenih oglasov je le pet oglasov vsebovalo

---

<sup>24</sup> Družbena odgovornost podjetij pomeni, da si podjetja pri svojih vsakodnevnih poslovnih dejavnostih prostovoljno prizadevajo izpolnjevati družbene in okoljske cilje. K družbeno odgovornemu ravnanju podjetij sodijo inovativno upravljanje zdravja zaposlenih, izobraževanje in vseživljenjsko učenje v podjetjih ter okoljska vprašanja (Evropska komisija).

deskriptorje o družbeno odgovornem ravnanju, in sicer: dva sta imela zapisana pridobljena certifikata (Najuglednejši delodajalec 2007, Osnovni certifikat Družini prijazno podjetje), en oglas je vseboval izjavo, da zaposlujejo tudi invalide, en oglas je zagotavljal vključitev v dodatno pokojninsko zavarovanje in plačilo premije, en oglas pa izjavo o varovanju okolja in ohranjanju naravnih virov. To ocenjujem kot velik korak naprej glede na ostale oglase, žal pa to predstavlja le 3 % vseh oglasov.

## **5.7 SKLEP**

Osnovni namen moje raziskave je bil identificirati informacije, ki jih organizacije razkrivajo o sebi in svoji zaposlitveni ponudbi v zaposlitvenih oglasih, in raziskati, kako te informacije razkrivajo sporočilo delodajalca kot blagovne znamke. S kvalitativno in kvantitativno analizo vsebine sem identificirala deskriptorje, ki sem jih razvrstila v 7 kategorij.

Čeprav rezultatov moje analize ne morem posploševati, saj ima omejitve (majhen vzorec, kratko časovno obdobje, iz katerega izhaja vzorec, en medij), nam ugotovitve vendarle dajejo zanimiv vpogled v zaposlitveno oglaševanje organizacij, predvsem o pogostih besednih zvezah in frazah, ki jih organizacije uporabljajo v zaposlitvenih oglasih, pa tudi o svetlih izjemah, ki sem jih našla.

Za boljši izhodiščni položaj organizacij v »vojni za talente« naj bi se organizacije predvsem zavedale, da so ključni in najboljši kadri večinoma že zaposleni in bodo zamenjali zaposlitev le, če bo ponudba zares privlačna. Prav tako se najboljši kandidati odločajo za zaposlitev v organizacijah, ki uživajo pozitiven ugled kot delodajalci, ki imajo razvit sistem vrednot in jim tudi sledijo.

Najprej naj bi organizacije ugotovile, kakšna je trenutna situacija v organizaciji: če sploh imajo razvit sistem vrednot, če zaposleni poznajo te vrednote in kakšna, če sploh, je vloga teh vrednot v vsakdanjem delu v organizaciji. Nadalje naj bi ugotovile, kaj je pomembno trenutno zaposlenim in kaj je motilo tiste, ki so odšli. Pogovori so primerno orodje za taka raziskovanja. Na ta način naj bi organizacije oblikovale vrednote, ki bi jih vnesle v vsakdanje delovanje organizacije. To ne pomeni, da bi te vrednote bile le črka na papirju, ampak da bi jih zaposleni v tej organizaciji dejansko občutili. Prav tako menim, da naj bi preveč splošne

vrednote (npr. vrednote, ki prinašajo trajno vrednost vsem) nadomestile bolj konkretne (npr. zdravje in zagotavljanje varnosti pri delu), ki bi se tudi udeležile (npr. redni servisi opreme, dosledno zagotavljanje zaščitne opreme, zagotavljanje brezplačnih cepljenj za zaposlene, redni zdravniški pregledi, organiziranje skupinskih pohodov).

Naslednji korak naj bi bila primerna, zanimiva in drugačna komunikacija s trgom dela, kamor poleg oglasov spada vsak kontakt s potencialnimi kandidati – tako osebni kot pisni (organizacijska spletna stran, spletni portali, nacionalni, lokalni in strokovni tiskani mediji, brošure, plakati, sejmi, razne predstavitve in ostalo). Dober medijski plan je pogosto odločilen, a še pred tem naj bi organizacije dobro razumele raznolikost dejavnikov, zaradi katerih so edinstvene. Šele potem lahko razvijejo ustrezna sporočila in oblikujejo načrt, kako te dejavnike sporočiti na iskren, verjeten, a vendar privlačen in učinkovit način.

Privlačni, zanimivi in vidni oglasi bodo pritegnili več pozornosti kot suhoparno navajanje obrabljenih fraz. Predvsem pa je pomembno, da se organizacija predstavi – kdo je (ime organizacije, logotip, vedno enotna podoba, zaposlitveni slogan), kaj dela (dejavnost organizacije), v čem je najboljša (omemba priznanih blagovnih znamk proizvodov, storitev), zakaj je privlačna (konkretna ponudba za plačilo, kje nudi dodatno izobraževanje, pri kom se lahko učijo, kateri certifikat lahko pridobijo, s kakšno opremo/programi bodo delali), kje bo izbrani kandidat preživel dve tretjini svojega dne, med kakšnimi ljudmi (drugačen opis organizacijske kulture, vzdušja, vodstva, npr.: tedensko obravnavamo pobude zaposlenih, letno organiziramo ogled proizvodnje pri kupcih, mesečno je omogočena masaža v bližnjih termah ipd.). Če bodo še ostali zaposleni v organizaciji, poleg sodelavcev iz kadrovske službe in marketinga, širili pozitiven ugled organizacije kot delodajalca, je to ogromen napredek.

In nenazadnje je pomembno, da organizacije izpolnjujejo svoje obljube iz komunikacije in ponudb, ki so bile dane. Zavajanje javnosti na dolgi rok ne bo prinašalo prednosti pred konkurenčnimi podjetji, saj živimo v dobi informacijsko komunikacijske tehnologije, ko se razne informacije širijo hitreje kakor kadarkoli prej.

Najboljši bodo v organizaciji ostali le, če bodo imeli dobro izkušnjo z zaposlitvijo v tej organizaciji. Organizacije naj bi se zavedale, da nezadovoljni bivši sodelavci najhitreje uničijo ves trud pri gradnji blagovne znamke delodajalca.

Ker imajo organizacije le eno priložnost za prvi vtis, se zdi, da je večinska odsotnost privlačnih elementov v njihovih zaposlitvenih oglasih napaka. Večini organizacij ne uspe, da bi se v svojih oglasih razlikovale od drugih, kar nakazuje na to, da se v večini teh organizacij strategija blagovne znamke delodajalca še ni prijela.

## 6 LITERATURA

1. Aaker, David, A. in Aleksander L. Biel. 1993. Brand Equity and Advertising: An Overview. V *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands* Aaker, ur. David A. Aaker in Aleksander L. Biel, 1–8. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Dostopno prek: Google Books.
2. Adam, Frane in Matej Makarovič. 2002. Postcommunist Transition and Social Sciences: The Case of Slovenia. *East European Quarterly* 36 (3): 365–383. Dostopno prek: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_7063/is\\_3\\_36/ai\\_n28130406/](http://findarticles.com/p/articles/mi_7063/is_3_36/ai_n28130406/) (26. avgust 2009).
3. Advise. *Kdo so uspešni in ključni kadri podjetja (organizacije)?* Dostopno prek: [http://www.advise.si/sl/11\\_5\\_1.asp](http://www.advise.si/sl/11_5_1.asp) (8. april 2008).
4. Armstrong, Gary in Philip Kotler. 1987/2009. *Marketing: An Introduction*. New Jersey: Prentice Hall.
5. Backhaus, Kristin B. 2003. Importance of Person-Organisation Fit to Job Seekers. *Career Development International* 8 (1): 21–26. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370080103.pdf> (26. avgust 2009).
6. --- 2004. An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication* 41 (2): 115–136. Dostopno prek: <http://job.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/41/2/115> (26. avgust 2009).
7. --- in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International* 9 (5): 501–517. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370090504.pdf> (26. avgust 2009).
8. Barber, Alison E. 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
9. Bergstrom, Alan, Danielle Blumenthal in Scott Crothers. 2002. Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review* 5 (2/3): 133–142. Dostopno prek: <http://reputationinstitute.com/crr/V05/Bergstrom.pdf> (26. avgust 2009).

10. Berthon, Pierre, Michael Ewing in Li Lian Hah. 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151–172. Dostopno prek: [http://www.internationaljournalofadvertising.com/IJA24\(2\).pdf#page=9](http://www.internationaljournalofadvertising.com/IJA24(2).pdf#page=9) (26. avgust 2009).
11. Bevan, Stephen, Linda Barber in Dilys Robinson. 1997. *Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees*. Brighton: The Institution for Employment Studies. Dostopno prek: Google Books.
12. Blackman, Anna. 2006. Graduating Students' Responses to Recruitment Advertisements. *Journal of Business Communication* 43 (4): 367–388. Dostopno prek: <http://job.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/43/4/367> (28. december 2007).
13. Branham, Leigh F. 2000. *Keeping the People Who Keep You in Business*. New York: AMACOM. Dostopno prek: Google Books.
14. Breugh, James A. in Mary Starke. 2000. Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 26 (3): 405–432. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/26/3/405> (8. november 2008).
15. Cable, Daniel M., Lynda Aiman-Smith, Paul W. Mulvey in Jeffrey R. Edwards. 2000. The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs about Organizational Culture. *The Academy of Management Journal* 43 (6): 1076–1085. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1556336.pdf> (17. oktober 2008).
16. Carlson, Kevin D., Mary L. Connerley in, Ross L. Mecham. 2002. Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted. *Personnel Psychology* (55): 461–490. Dostopno prek: <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/financial-performance/11427684-1.html> (26. avgust 2009).
17. Chambers, Harry E. 2001. *Finding, Hiring and Keeping Peak Performers*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
18. Collins, Christopher J. in Cynthia Kay Stevens. 2002. The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decision of New Labour Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87 (6): 1121–1133. Dostopno prek: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=articles> (26. avgust 2009).
19. --- in Jian Han. 2004. Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practices, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel*

- Psychology* (57): 685–717. Dostopno prek: <http://www.allbusiness.com/labor-employment/human-resources-personnel-management/11459693-1.html> (26. avgust 2009).
20. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
21. Dekker, Ron, Andries De Grip in Hans Heijke. 2002. The Effects of Training and Overeducation on Career Mobility in a Segmented Labour Market. *International Journal of Manpower* 23 (2): 106–125. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160230201.pdf> (26. avgust 2009).
22. Dell, David, Nathan Ainspan, Thomas Bodenbrg, Kathryn Troy in Jack Hickey. 2001. *Engaging Employees Through Your Brand. Conference Board Report, No. 1288-01-RR*. Washington DC: Conference Board. Dostopno prek: [http://blog.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees\\_through\\_your\\_brand.pdf](http://blog.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees_through_your_brand.pdf) (26. avgust 2009).
23. Dessler, Gary. 1991/2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
24. *Dnevnik*. Dostopno prek <http://www.dnevnik.si> (10. februar 2009).
25. Doeringer, Peter B. in Michael J. Piore. 1970. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Cambridge: Harvard University; Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Dostopno prek: [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/36/8e/3e.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/36/8e/3e.pdf) (26. avgust 2009).
26. Dohm, Arlene. 2000. Gauging the Labor Force Effects of Retiring Baby-Boomers. *Monthly Labor Review* July 2000: 17–25. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/opub/mlr/2000/07/art2full.pdf> (26. avgust 2009).
27. Dolenc, Tina. 2007. Zaposlite dobrega kadrovskega strokovnjaka, ne deklince za vse. *Finance*, 19. oktober. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=194146> (24. avgust 2009).
28. Dutton, Jane E. in Janet M. Dukerich. 1991. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal* 34 (3): 517–554. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/256405.pdf> (6. julij 2009).
29. Evropska komisija. *Družbena odgovornost podjetij*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sl> (30. september 2009).



30. Ewing, Michael T., Leyland F. Pitt, Nigel M. de Bussy in Pierre Berthon. 2002. Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising* 21 (1): 3–22. Dostopno prek: <http://www.scribd.com/doc/6646537/Emp-Brnd-in-Knowldg-Ecomy> (26. avgust 2009).
31. Finlay, William in James E. Coverdill. 1999. The Search Game: Organizational Conflicts and the Use of Headhunters. *The Sociological Quarterly* 40 (1): 11–30. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/4120889.pdf> (21. oktober 2008).
32. Franca, Valentina. 2007. HRM-aktivnosti pri oblikovanju blagovne znamke organizacije kot delodajalca. *HRM* 15 (5): 48–51.
33. Franca, Valentina in Marko Pahor. 2007. Moč blagovne znamke delodajalca. *Moje delo* 31 in 32: 16–17.
34. Franca, Valentina, Marko Pahor in Monika Karan. 2007. *Blagovna znamka delodajalca: spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje delo.
35. Gardner, William L., Brian J. Reithel, Richard T. Foley, Claudia C. Cogliser in Fred O. Walumbwa. 2009. Attraction to Organizational Culture Profiles: Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism-Collectivism. *Management Communication Quarterly* 22 (3): 437–472. Dostopno prek: <http://mcq.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/22/3/437> (26. avgust 2009).
36. Gatewood, Robert D., Mary A. Gowan in Gary J. Lautenschlager. 1993. Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *The Academy of Management Journal* 36 (2): 414–427. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/256530.pdf> (14. maj 2009).
37. Gioia, Dennis A., Majken Schultz in Kevin G. Corely. 2000. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review* 25 (1): 63–81. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/259263.pdf> (17. oktober 2008).
38. Granovetter, Mark, S. 1974/1995. **Getting a job**. Chicago in London: The University of Chicago Press. Dostopno prek: Google Books.
39. Gray, Mia, Tomoko Kurihara, Leif Hommen in Jonathan Feldman. 2007. Networks of Exclusion: Job Segmentation and Social Networks in the Knowledge Economy. *Equal Opportunities International* 26 (2): 144–161. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?>

- contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0300260205.pdf (26. avgust 2009).
40. *Great Place to Work® Institute*. Dostopno prek: <http://www.greatplacetowork-europe.com/> (9. februar 2009).
41. Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 1997. Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 356–365. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070310502.pdf> (26. avgust 2009).
42. Henkens, Kene, Chantal Remery in Joop Schippers. 2005. Recruiting Personnel in a Tight Labour Market: An Analysis of Employers' Behaviour. *International Journal of Manpower* 26 (5): 421–433. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160260502.pdf> (26. avgust 2009).
43. *Hewitt Associates*. Dostopno prek: <http://was2.hewitt.com/bestemployers/pages/index.htm> (26. avgust 2009).
44. Holcombe Ehrhart, Karen in Jonathan C. Ziegert. 2005. Why are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management* 31 (6): 901–919. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/31/6/901> (27. avgust 2009).
45. Joo, Baek-Kyoo (Brian) in Gary N. Mclean. 2006. Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review* 5 (2): 228–257. Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/5/2/228> (27. avgust 2009).
46. Kandola, Rajvinder, Robert Wood, Bindi Dholakia in Carol Keane. 2001. *The Graduate Recruitment Manual*. Hampshire: Gower Publishing Limited. Dostopno prek: Google Books.
47. Kapferer, Jean-Noël. 1997. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London, Sterling: Kogan Page Publishers. Dostopno prek: Google Books.
48. Karan, Monika in Valentina Franca. 2008. *Raziskava Ugled delodajalca (4): Kdo je odgovoren za blagovno znamko delodajalca?* Dostopno prek [http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_ugled\\_blagovna\\_znamka\\_clanki.aspx?showID=2026&offset=1](http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_ugled_blagovna_znamka_clanki.aspx?showID=2026&offset=1) (11. avgust 2008).
49. Kotler, Philip. 1967/2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.

50. Kramberger, Anton. 1989. Tipologija poklicev v združenem delu Slovenije leta 1986: uvod v segmentacijsko obravnavo trga dela in trga poklicev. V *Blejsko metodološko srečanje '89 – Metodološki zvezki*, ur. Anuška Ferligoj, 174–193. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, Raziskovalni inštitut. Dostopno prek: [http://dk.fdv.uni-lj.si/metodoloskizvezki/pdfs/mz\\_5kramberger.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/metodoloskizvezki/pdfs/mz_5kramberger.pdf) (27. avgust 2009).
51. --- 2004. Trendi zaposljivosti in brezposelnosti pri diplomantih FDV po letu 1990. *Študije FDV* 1. Dostopno prek: [http://dk.fdv.uni-lj.si/studijefdv/pdfs/studije\\_fdv\\_2004\\_1.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/studijefdv/pdfs/studije_fdv_2004_1.pdf) (27. avgust 2009).
52. Lawler, Edward E. 2005. Creating High Performance Organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43 (1): 10–17. Dostopno prek: <http://apj.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/43/1/10> (2. september 2009).
53. Ma, Hao. 1999. Creation and Preemption for Competitive Advantage. *Management Decision* 37 (3): 259–266. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010370304.pdf> (27. avgust 2009).
54. Markwick, Nigel in Chris Fill. 1997. Towards a Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 396–409. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070310505.pdf> (27. avgust 2009).
55. Martin, Graeme. 2007. Employer Branding – Time for Some Long and 'Hard' Reflections? V *Employer Branding: The Latest Fad or the Future for HR?* 18–23. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf> (27. avgust 2009).
56. --- Phillip Beaumont, Rosalind Doig in Judy Pate. 2005. Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal* 23 (1): 76–88. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/> (28. avgust 2009).
57. Mencken, F. Carson in Idee Winfield. 1998. In Search of the »Right Stuff.« The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labour Markets. *American Journal of Economics and Sociology* 2 (57): 135–153. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/3487487.pdf> (15. oktober 2008).
58. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.

59. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
60. --- in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36–65. Ljubljana: Sophia.
61. Michaels, Ed, Helen Handfield in Beth Axelrod. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press. Dostopno prek: Google Books.
62. Microsoft. 2008. *Hewitt Associates je Microsoftovo slovensko podružnico izbral kot najboljšega delodajalca v Srednji in Vzhodni Evropi*. Dostopno prek: <http://www.microsoft.com/slovenija/novinarji/novice/microsoft/2008/06/2008060901.msp> (2. februar 2009).
63. Minchington, Brett. 2006. *Your Employer Brand: attract-engage-retain*. Torrrensville: Collective Learning Australia.
64. Modic, Tomaž. 2009. Dnevnik z najmanjšim padcem naklade. *Poslovni dnevnik*, 21. avgust. Dostopno prek: [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/1042292611](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042292611) (16. september 2009).
65. *Moje Delo*. Dostopno prek: <http://www.mojedelo.com> (25. avgust 2009).
66. Moroko, Lara in Mark D. Uncles. 2005. Employer Branding – The Case for a Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. *ANZMAC Conference 2005*. Dostopno na: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2005/cd-site/pdfs/2-Branding/2-Moroko.pdf> (10. avgust 2009).
67. --- 2008. Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management* 16 (3), 160–175. Dostopno prek: [http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/LMoroko\\_1.pdf](http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/LMoroko_1.pdf) (28. avgust 2009).
68. Mosley, Richard W. 2007. Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Brand Management* 15 (2), 123–134. Dostopno prek: <http://www.ingentaconnect.com/content/pal/bm/2007/00000015/00000002/art00005> (28. avgust 2009).
69. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. Seznam pojmov (Glossary). V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 133–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
70. Mumel, Damijan in Simon Leber. 2002. Oglas za delovno mesto – pomemben, a zanemarjen instrument komuniciranja. *Teorija in praksa* 39 (5): 786–803. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20025MumelLeber.PDF> (28. avgust 2009).

71. Novak, Vesna in Jože Florjančič. 2004. Vloga managementa v procesu zaposlovanja kadrov. V *Kadri in management*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 41–57. Kranj: Moderna organizacija.
72. Novak, I. 2007. Za enako plačo gredo raje v proizvodnjo. *Dolenjski list* (8. november).
73. Pfajfar, Gregor in Maja Konečnik. 2007. Trgovska blagovna znamka. *Teorija in praksa* 5 (44): 641–657.
74. Phillips, Jean M. 1998. Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal* 41 (6): 673–690. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/256964.pdf> (21. oktober 2008).
75. Ployhart, Robert E. (2006): Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management* 32 (6), 868–897. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/32/6/868> (28. avgust 2009).
76. Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
77. Reich, Michael, David M. Gordon in Richard C. Edwards. 1973. A Theory of Labor Market Segmentation. *The American Economic Review* 63 (2): 359–365. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1817097.pdf> (29. maj 2009).
78. Roberson, Quinetta M., Christopher J. Collins in Shaul Oreg. 2005. The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology* 19 (3), 319–339. Dostopno prek: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1046&context=articles> (28. avgust 2009).
79. Rousseau, Denise M. 1990. New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior* 11 (5): 389–400. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/2488162.pdf> (15. julij 2009).
80. Russo, Giovanni, Piet Rietveld, Peter Nijkamp in Cees Gorter. 1995. Issues in Recruitment Strategies: An Economic Perspective. *The International Journal of Career Management* 7 (3): 3–13. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0760070301.pdf> (28. avgust 2009).
81. Rynes, Sara L. in Alison E. Barber (1990): Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review* 2 (15): 286–310.

- Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/258158.pdf> (22. oktober 2009).
82. Schein, Edgar H. 1987. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
83. Spector, Aaron J. 1961. Basic Dimensions of the Corporate Image. *The Journal of Marketing* 25 (6): 47–51. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1248513.pdf> (28. avgust 2009).
84. Spruk, Viljem. 2009. *Napoved zaposlovanja za leto 2009 (rezultati ankete LPZAP)*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/Analize/2009/AnalizaLPZAP2009.pdf> (24. avgust 2009).
85. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si> (27. maj 2009).
86. Sutherland, M. M., D. G. Torricelli in R. F. Karg. 2002. Employer-of-Choice Branding for Knowledge Workers. *South African Journal of Business Management* 33 (4): 13–20. Dostopno prek: <http://www.scribd.com/doc/6646540/Emp-f-Choce-of-Knowlge-Workr> (28. avgust 2009).
87. Svetlik, Ivan. 1991. Delo in kakovost življenja. *Družboslovne razprave* 8 (12): 19–34. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/druzboslovnerazprave/pdfs/dr12svetlik.pdf> (28. avgust 2009).
88. --- 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 133–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
89. Terjesen, Siri, Susan Vinnicombe in Cheryl Freeman. 2007. Attracting Generation Y Graduates: Organisational Attributes, Likelihood to Apply and Sex Differences. *Career Development International* 12 (6): 504–522. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370120601.pdf> (28. avgust 2009).
90. Thompson, Lori Foster in Kimberly R. Aspinwall. 2009. The Recruitment Value of Work/Life Benefits. *Personell Review* 38(2): 195–210. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140380206.pdf> (28. avgust 2009).
91. Towers Perrin. 2005. *Winning Strategies for a Global Workforce: Attracting, Retaining, and Engaging Employees for Competitive Advantage*. Towers Perrin

- Global Workforce Study, Executive Report TP449-05*. Stamford, CT: Towers Perrin.  
Dostopno prek: <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2006/200602/GWS.pdf> (28. avgust 2009).
92. Turban, Daniel B. in Daniel M. Cable. 2003. Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6): 733–751. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/4093739.pdf> (2. september 2009).
93. --- in Daniel W. Greening. 1997. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal* 24 (3): 658–672. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/257057.pdf> (17. oktober 2008).
94. Van Hoye, Greet in Filip Lievens. 2005. Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity? *International Journal of Selection and Assessment* 13 (3): 179–187. Dostopno prek: <http://users.ugent.be/~flievens/sources.pdf> (2. september 2009).
95. Verša, Dorotea in Viljem Spruk. 2004. *Mladi diplomanti na trgu delovne sile*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Analize/2004/MladiDiplomanti.pdf> (2. september 2009).
96. Vilman, Lea. 2008. *Koliko je vredno vaše podjetje za zaposlene? (»employee value proposition«)* Dostopno prek: [www.socius.eu/media/uploads/file/article\\_4907.pdf](http://www.socius.eu/media/uploads/file/article_4907.pdf) (3. september 2009).
97. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
98. Werther, William B. in Keith Davis. 1981/1986. *Personnel Management and Human Resources*. New York (etc.): McGraw Hill.
99. Whetten, David A. 2006. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry* 15 (3): 219–234. Dostopno prek: <http://jmi.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/15/3/219> (2. september 2009).
100. Zaletel, Aleš. 2006. *Kako uspešno iskati sodelavce?* Ljubljana: Moje delo.
101. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2008. *SLOVENIJA – Trg dela nacionalna raven*. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/Eures/TrgDela/Slo.pdf> (27. maj 2009).

102. Zivnuska, Suzanne, David J. Ketchen in Charles C. Snow. 2007. Implications of the Converging Economy for Human Resource Management. V ***Strategic Human Resource Management***, ur. Randall S. Schuler in Susan E. Jackson, 49–76. Malden (MA) : Wiley-Blackwell. Dostopno prek: Google Books.



# PRILOGA A: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »VODILNO PODJETJE« IN »VELIKOST PODJETJA«

vodilno\_podjetje \* velikost\_podjetja Crosstabulation

Count

		velikost_podjetja		Total
		ne vsebuje	vsebuje	
vodilno_podjetje	ne vsebuje	116	12	128
	vsebuje	35	0	35
Total		151	12	163

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	3,542 <sup>a</sup>	1	,060		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,301	1	,129		
Likelihood Ratio	6,057	1	,014		
Fisher's Exact Test				,071	,049
N of Valid Cases	163				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

b. Computed only for a 2x2 table

## PRILOGA B: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »VODILNO PODJETJE« IN »TRADICIJA«

**vodilno\_podjetje \* tradicija Crosstabulation**

Count

		tradicija		Total
		ne vsebuje	vsebuje	
vodilno_podjetje	ne vsebuje	113	15	128
	vsebuje	26	9	35
Total		139	24	163

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,288 <sup>a</sup>	1	,038		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,245	1	,072		
Likelihood Ratio	3,840	1	,050		
Fisher's Exact Test				,057	,041
N of Valid Cases	163				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,15.

b. Computed only for a 2x2 table

# PRILOGA C: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »DINAMIČNO DELO« IN »KREATIVNO DELO«

dinamicno\_delo \* kreativno\_delo Crosstabulation

Count

		kreativno_delo		Total
		ne vsebuje	vsebuje	
dinamicno_delo	ne vsebuje	128	7	135
	vsebuje	25	3	28
Total		153	10	163

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,231 <sup>a</sup>	1	,267		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,458	1	,498		
Likelihood Ratio	1,067	1	,302		
Fisher's Exact Test				,378	,235
N of Valid Cases	163				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,72.

b. Computed only for a 2x2 table

## PRILOGA D: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI SKUPINE DESKRIPTORJEV O DELU IN O DELOVNEM OKOLJU

des\_odelu \* des\_odelokolju Crosstabulation

Count

		des_odelokolju		Total
		ne vsebuje	vsebuje	
des_odelu	ne vsebuje	90	21	111
	vsebuje	19	33	52
Total		109	54	163

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	31,714 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	29,735	1	,000		
Likelihood Ratio	31,087	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	163				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,23.

b. Computed only for a 2x2 table

# PRILOGA E: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »DODATNO IZOBRAŽEVANJE« IN »OSEBNOSTNI RAZVOJ«

dodatno\_izob \* osebn\_razvoj Crosstabulation

Count

		osebn_razvoj		Total
		ne vsebuje	vsebuje	
dodatno_izob	ne vsebuje	105	14	119
	vsebuje	33	11	44
Total		138	25	163

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,333 <sup>a</sup>	1	,037		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,374	1	,066		
Likelihood Ratio	4,005	1	,045		
Fisher's Exact Test				,050	,037
N of Valid Cases	163				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,75.

b. Computed only for a 2x2 table

# PRILOGA F: HI-KVADRAT TEST POVEZANOSTI DESKRIPTORJEV »DODATNO IZOBRAŽEVANJE« IN »STIMULATIVNO PLAČILO«

**dodatno\_izob \* stimul\_placilo Crosstabulation**

Count

		stimul_placilo		Total
		ne vsebuje	vsebuje	
dodatno_izob	ne vsebuje	83	36	119
	vsebuje	15	29	44
Total		98	65	163

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17,035 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	15,580	1	,000		
Likelihood Ratio	16,884	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	163				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,55.

b. Computed only for a 2x2 table