

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Gašper Zakrajšek**

**Zaposlovalčeva znamka: strateški imperativ  
organizacij pri nastopu na trgu delovne sile**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Gašper Zakrajšek**

**mentor: doc. dr. Mihael Kline  
somentor: asist. dr. Bor Rozman**

**Zaposlovalčeva znamka: strateški imperativ  
organizacij pri nastopu na trgu delovne sile**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

*Očetu.*

## **Zaposlovalčeva znamka: strateški imperativ organizacij pri nastopu na trgu delovne sile**

Človeški kapital predstavlja neprecenljiv vir pri nastopu organizacij na vse bolj konkurenčnem in z marsičem prezasičenem tržišču. Tega dejstva se vse bolj zavedajo v slehri organizaciji, zato se večina trudi v svoje vrste privabiti in tam zadržati najboljše, najbolj nadarjene, predvsem pa najbolj inovativno usmerjene posameznike, ki organizacijam prinašajo dodano vrednost. Zaradi neugodnih demografskih gibanj pa se vse pogosteje znajdejo v težavah, ko gre za izpolnjevanje teh ciljev. Avtor v diplomskem delu koncept zaposlovalčeve znamke predstavi kot učinkovito strateško orodje ter inovativen prijem, ki ga organizacije uporabljajo kot odgovor na vprašanja in probleme, ki jih prinaša sodobno poslovno okolje. Koncept predstavlja marketinško usmerjeno pozicioniranje organizacije kot zaželenega zaposlovalca, kar je posledica že nekaj časa pričakovane združitve marketinške in HRM funkcije. Teoretični del je namenjen pregledu razmer na trgu delovne sile ter sistematični predstavitvi trženjskih konceptov, ki sooblikujejo zaposlovalčevo znamko in njene lastnosti. V empiričnem delu avtor z raziskavo o stališčih iskalcev zaposlitve do zaposlovalčevih znamk na primeru treh slovenskih podjetij poda ugotovitve, z rezultati raziskave podkrepi vsebino, predstavljeno v teoretičnem delu in zaključni z napovedjo uporabe koncepta v prihodnosti.

**Ključne besede:** zaposlovalčeva znamka, interni marketing, psihološka pogodba, trg delovne sile, iskalci zaposlitve

## **Employer brand: The strategic imperative for organisations appearing in labour market**

When speaking of keen competition and saturated markets, human capital tends to become inestimable resource for organisations to compete successfully. The number of organisations which are aware of this fact, is growing rapidly thus many of them are trying to attract and retain the superior skilled and above all, talented employees, in order to gain advantage over the other organisations. Due to the negative demographic trends, organisations often come up against difficulties, when trying to achieve objectives mentioned. The author introduces the concept of the Employer Brand as a successful strategic tool and shows the innovative solution for organisations how to tackle the problems that are brought by the contemporary business environment. The concept represents a marketing-oriented positioning of organisation as a desirable employer, which can be considered as an outcome of fusion of marketing and HRM, that has been anticipated recently. In the theoretic part of diploma the labour market circumstances and marketing concepts which codesign the Employer brand are systematically presented. Empirical part presents the findings from the survey taken on the case of the three slovenian companies and their Employer brands, while in closure the future of Employer Branding is predicted.

**Key words:** Employer Brand, Internal Marketing, Psychological Contract, Labour Market, Job Seekers

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1 TRG DELOVNE SILE .....</b>	<b>12</b>
1.1 OPREDELITEV TRGA DELOVNE SILE .....	12
1.2 RAZMERE NA TRGU DELOVNE SILE V EVROPI IN SVETU.....	13
1.3 RAZMERE NA TRGU DELOVNE SILE V SLOVENIJI .....	15
<b>2 PSIHOLOŠKA POGODBA.....</b>	<b>16</b>
<b>3 ZAPOSLOVALČEVA ZNAMKA.....</b>	<b>18</b>
3.1 TRŽNA ZNAMKA.....	19
3.1.1 ZGODOVINA IN RAZVOJ ZNAMKE .....	19
3.1.2 TRŽNA ZNAMKA DANES .....	20
3.2 KORPORACIJSKA ZNAMKA.....	21
3.2.1 RAZLIKE MED KORPORACIJSKO IN BLAGOVNO ZNAMKO .....	23
3.2.2 ZNAMČENJE KORPORACIJE .....	24
3.2.3 UGLED PODJETJA .....	25
3.2.4 VLOGA ZAPOSLENIH PRI KREPITVI KORPORACIJSKE ZNAMKE IN OBLIKOVANJU ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE.....	27
3.3 KONCEPT ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE .....	28
3.3.1 POJEM ZAPOSLOVALČEVA ZNAMKA .....	28
3.3.2 RAZVOJ KONCEPTA ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE.....	30
3.3.3 OBLIKOVANJE ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE .....	31
3.3.4 KOMUNICIRANJE ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE .....	34
3.4 INTERNI MARKETING .....	36
3.4.1 RAZVOJ INTERNEGA MARKETINGA.....	36
3.4.2 ZAPOSLENI KOT NOTRANJA JAVNOST .....	36
<b>4 STALIŠČA.....</b>	<b>37</b>
4.1 FISHBEINOV MODEL STALIŠČ .....	37

<b>5</b>	<b>PREGLED OPRAVLJENIH RAZISKAV S PODROČJA ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE .....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>RAZISKOVALNI NAČRT .....</b>	<b>42</b>
6.1	<i>OPREDELITEV PROBLEMA.....</i>	42
6.2	<i>NAMEN IN CILJI RAZISKAVE.....</i>	42
6.3	<i>IZBOR PODJETIJ.....</i>	43
6.3.1	<i>PODJETJE ELAN D.O.O.....</i>	43
6.3.2	<i>KONCERN KOLEKTOR D.O.O. ....</i>	43
6.3.3	<i>PODJETJE KRKA D.D.....</i>	44
6.4	<i>OBLIKOVANJE HIPOTEZ.....</i>	44
6.5	<i>METODA MERJENJA STALIŠČ.....</i>	45
6.6	<i>OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA .....</i>	45
6.7	<i>DOLOČITEV VZORCA IN NAČINA ZBIRANJA PODATKOV.....</i>	46
6.8	<i>OMEJITVE RAZISKAVE .....</i>	47
<b>7</b>	<b>ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV.....</b>	<b>47</b>
7.1	<i>SESTAVA VZORCA.....</i>	47
7.2	<i>DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANIH .....</i>	47
7.3	<i>OPISNE STATISTIKE.....</i>	51
7.4	<i>PREVERJANJE HIPOTEZ .....</i>	53
7.4.1	<i>STALIŠČA ISKALCEV ZAPOSLOTITVE DO IZBRANIH ZAPOSLOVALČEVIH ZNAMK</i>	53
7.4.2	<i>OCENE POSAMEZNIH LASTNOSTI.....</i>	55
7.4.3	<i>RAZLIKOVANJE PODJETIJ PO PROFILU UGLEDA PODJETJA.....</i>	59
7.5	<i>DISKUSIJA .....</i>	61
	<b>SKLEP .....</b>	<b>63</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>66</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>73</b>

## KAZALO SLIK IN TABEL

### KAZALO SLIK

Slika 3.1: Model odnosov med identiteto, imidžem in ugledom organizacije .....	26
Slika 3.2: Proces oblikovanja zaposlovalčeve znamke .....	33
Slika 7.1: Struktura anketirancev po spolu .....	48
Slika 7.2: Struktura anketirancev glede na starost .....	48
Slika 7.3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo .....	49
Slika 7.4: Struktura anketirancev glede na status zaposlitve .....	50
Slika 7.5: Struktura anketirancev glede na dohodek .....	50
Slika 7.6: Primerjava aritmetičnih sredin poznavanja izbranih podjetij.....	51
Slika 7.7: Aritmetične sredine ocen pomembnosti lastnosti.....	52
Slika 7.8: Stališčne vrednosti zaposlovalčevih znamk proučevanih podjetij .....	53
Slika 7.9: Profil ugleda podjetij po lastnostih .....	60

### KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Podrobnejši pregled ključnih razlik med blagovno in korporacijsko znamko .....	23
Tabela 3.2: Metode komuniciranja zaposlovalčeve znamke navzven in znotraj organizacije .....	35
Tabela 5.1: Pregled raziskav na temo zaposlovalčeve znamke .....	39
Tabela 7.1: Kontingenčna tabela in $\chi^2$ -preizkus.....	55
Tabela 7.2: Opisne statistike .....	57
Tabela 7.3: Pregled parnih t-testov po lastnostih .....	58
Tabela 7.4: Analiza profila.....	60

## UVOD

Če bi se v letu 2009 iz kome prebudil človek, ki je v nezavesti že od leta 1979, bi bilo mnogo stvari zanj novih. Najprej bi si nejeverno ogledoval naprave, na katere je priključen, pravi pretres pa bi doživel, ko bi iz bolnišnice stopil ven. Zastrmel bi se v oglasne panoje, čudil bi se odsotnosti telefonskih govorilnic... in najbrž bi potreboval kar nekaj dni, da bi dojel, da se je medtem komunikacija preselila na nekaj neotipljivega, čemur pravimo medmrežje, da ima vsakdo svoj spletni naslov in telefon, da so se, tako kot v vsakdanjem življenju slehernika, tudi v gospodarstvu zgodile korenite spremembe.

V primerjavi s časom izpred nekaj desetletij danes živimo v naglo spreminjajočem se svetu, trendi se menjavajo tako rekoč čez noč. Navsezadnje te razmere nazorno ponazarja tudi kriza, ki je ob koncu leta 2008 zatresla svetovno ekonomijo. Priče smo globalizacijskim procesom, naraščajoči konkurenci, tehnološkemu razvoju in napredku ter individualizaciji človeka. Življenjski slogi posameznikov in delovanje človeka so vse bolj pod vplivom globalnih korporacij, ki z uresničevanjem svojih ciljev narekujejo tempo življenja. Na identiteto in samopodobo posameznika pomembno vplivajo tržne znamke...

Povsem razumljivo je, da je v diskurzu nove, globalne ekonomije prišlo do sprememb tudi na trgu delovne sile ter v odnosih med akterji, ki delujejo na njem. Tako so spremembe doživeli in jih še doživljajo tudi vzorci in koncepti zaposlovanja. V sodobnem svetu so želje in pričakovanja iskalcev zaposlitve in na drugi strani zaposlovalcev drugačni kot nekdanj, skladno z duhom časa, v katerem živimo, bi lahko dejali. Na tem mestu lahko podamo primerjavo, ki se marskomu lahko zdi banalna, pa vendar je ustrezna: primerjava z iskanjem oz. izbiro partnerja. Pri tem ima vsakdo svoja pričakovanja, ki pa so dandanes seveda drugačna kot pred nekaj desetletji, ko so bili poroka, otroci in vseživljenjska partnerska zveza samoumevni. Tako iskalci zaposlitve v tretjem tisočletju pričakujejo dinamično in fleksibilno delo, prilagodljiv urnik, ugodno delovno klimo, nove oblike nagrajevanja, samoaktualizacijo na delovnem mestu, več samostojnosti pri opravljanju dela itd. Če



navežemo na znamenito Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, pri izbiri zaposlovalca in delovnega mesta torej postajajo vse bolj pomembni psihosocialni faktorji, ki jih Herzberg imenuje »motivatorji«. Pričakovanja sodobnih iskalcev zaposlitve se tako precej razlikujejo od tistih, ki so bila še nedavno običajna in so veljala, denimo, za njihove starše. Vse te spremembe pa so vplivale tudi na redefinicijo t. i. psihološke pogodbe, ki predstavlja temelj za uspešno sodelovanje med organizacijo in posameznikom.

Trg delovne sile je resda obljuden, a kadri, ki se ponujajo, često ne ustrezajo zaposlovalčevim potrebam in zahtevam. Organizacije se tako pogosto soočajo s problemom pomanjkanja ustreznih, kakovostnih in visoko specializiranih kadrov. Pri reševanju problema, kako pritegniti tovrstni kader ter zadržati uspešne sodelavce, pa se morajo vse bolj truditi ter se problema lotiti vsaka na svoj način. Tiste, ki se tega lotijo z inovativnimi prijemi in orodji, imajo nedvomno prednost. Eden od takih inovativnih prijemov, ki v zadnjem času pridobiva vse večjo veljavo, je koncept **zaposlovalčeve znamke**. Ta je tudi osrednja tema pričujočega diplomskega dela.

Vloge in naloge oddelkov upravljanja s človeškimi viri ter trženja so se za reševanje omenjenih problemov v organizacijah začele prepletati, saj je bilo sodelovanje med njimi neizogibno, predvsem pa koristno za obe strani. Zato so morali zaposleni z oddelkov za upravljanje s človeškimi viri odpreti vrata svojih pisarn in se podati po navdih h kolegom v pisarne oddelka za trženje ali iti celo še dlje, h komunikologom in drugim strokovnjakom za trženje v univerzitetne kabinete. Pridobljeni »know-how« so tako uporabili na svojem področju, predvsem v kontekstu komuniciranja, tako znotraj organizacije kot navzven.

Inovativni pristopi so kmalu obrodili sadove, saj so številne prakse v organizacijah in pozneje tudi raziskave pokazale, da se tovrstni prijemi obrestujejo: organizacije, ki več pozornosti namenjajo oblikovanju zaposlovalčeve znamke, si tako krepijo prepoznavnost in ugled na trgu dela. Tako imajo večjo možnost izbire in posledično v svoje vrste privabljajo kakovostnejše kadre, ki jim omogočajo uresničevati zastavljene poslovne cilje, in, kar ni zanemarljivo - še zlasti za lastnike -, omogočajo

rast dobička. To pa je dokaz, da pojma inovativnost ne gre razumeti in povezovati zgolj s področjem tehnoloških izboljšav, kakor je bil v splošnem percipiran do nedavnega, ampak je lahko zelo učinkovit in uporaben tudi na drugih področjih delovanja sleherne organizacije.

Pri obravnavi koncepta zaposlovalčeve znamke, kot smo omenili, ne moremo mimo ugleda organizacije, ki je zelo pomemben element znamčenja organizacij na trgu dela. Ugled in pozitiven imidž pa lahko organizacije dosežajo tudi - in predvsem - s trženjskimi orodji, ki so se v preteklosti že izkazala za izredno učinkovita in so danes pomemben strateški imperativ uspešnih organizacij. Tu še posebno vlogo odigra koncept tržne znamke, natančneje korporacijske znamke, ki s svojimi elementi vpliva tudi na razvoj zaposlovalčeve znamke. Seveda zgolj pritegniti zaposlene v organizacijo ni nikakršno jamstvo, da bo organizacija uspešno poslovala. Ko željeni kandidati prestopijo prag podjetja, se porodi vprašanje, kako ravnati z njimi, da bodo uspešno delali in ne bodo že čez čas zbežali h konkurenci. Omenjeni koncept zaposlovalčeve znamke ponuja odgovor tudi na to vprašanje.

Namen diplomskega dela je torej predstaviti koncept zaposlovalčeve znamke in ga prikazati kot eno izmed orodij oz. strategij za reševanje problema, kako naj organizacije v svoje vrste pritegnejo kakovostne kadre, jih zaposlijo in tudi zadržijo. Mnoge organizacije so že spoznale, da so ljudje, torej človeški kapital, tisto, kar predstavlja konkurenčno prednost organizacije. V diplomskem delu želimo prikazati tudi interdisciplinarne razsežnosti tega koncepta.

Cilj diplomskega dela je proučiti in ugotoviti stališča iskalcev zaposlitve do treh zaposlovalčevih znamk slovenskih organizacij ter ugotoviti, katera izmed treh zaposlovalčevih znamk, vzeti pod drobnogled, je pri iskalcih zaposlitve najbolj zaželena. Ugotavljamo še, katere so tiste lastnosti organizacij, ki jih iskalci zaposlitve dojemajo kot bolj pomembne pri izbiri svojega zaposlovalca. Empirični del diplomskega dela se osredotoča na komuniciranje lastnosti zaposlovalčeve znamke navzven, torej do aktivnih in pasivnih iskalcev zaposlitve. Vpliva lastnosti

zaposlovalčeve znamke na že zaposlene v treh proučevanih organizacijah v empiričnem delu ne preučujemo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi, teoretični del je vsebinsko interdisciplinaren, saj posega na področje ekonomije, komunikologije, trženja, menedžmenta, upravljanja človeških virov (HRM) in celo psihologije. Da bi vsebino lahko navezali na osrednjo temo diplomskega dela, v teoretičnem delu najprej predstavimo trg delovne sile, spregovorimo o razmerah na trgu delovne sile v svetu, Evropi in v Sloveniji. Pomanjkanje določenih kadrov v Sloveniji namreč kar kliče po uporabi koncepta zaposlovalčeve znamke. Da bi razumeli ozadje zaposlovalčeve znamke ter njen nastanek, v tretjem poglavju najprej predstavimo koncept in razvoj tržne znamke. Nadaljujemo s povezavo med korporacijsko in zaposlovalčevo znamko. Osrednja tema tretjega poglavja je koncept zaposlovalčeve znamke ter ugled zaposlovalca. Teoretični del zaključuje obravnavo pojma stališč in predstavitev metodološkega orodja, ki je uporabljen v empiričnem delu diplomskega dela ter pregled že opravljenih raziskav na temo zaposlovalčeve znamke.

V drugem, empiričnem delu, upoštevajoč metodologijo družboslovnega raziskovanja, predstavimo raziskovalni problem, opišemo načrt raziskave ter ugotavljamo, kakšna so stališča iskalcev zaposlitve do treh proučevanih zaposlovalčevih znamk. Diplomsko delo zaključimo s sklepnimi ugotovitvami in mnenjem o uporabi in razvoju koncepta zaposlovalčeve znamke v prihodnosti.

# 1 TRG DELOVNE SILE

Na splošno lahko trg opredelimo kot prostor, kjer se ponudba srečuje s povpraševanjem. To velja za vse trge: trg izdelkov in storitev, kapitalski in nepremičninski trg ter nenazadnje za trg delovne sile, ki je za večino podjetij najbolj konkurenčen med vsemi. Na trgu delovne sile so glavni akterji na strani povpraševanja *aktivni in pasivni*<sup>1</sup> iskalci zaposlitve, ki se srečujejo s ponudniki zaposlitve oziroma zaposlovalci na strani ponudbe. V primerjavi z ostalimi navedenimi trgi izhaja glavna posebnost trga delovne sile iz lastnosti delovne sile kot predmeta menjave. Delovna sila je neločljivo povezana s svojim prodajalcem in je le potencial, ki pa ni odvisen le od tržnih razmerij in dogovorov, ampak tudi od motivacije, izkušenj in drugih lastnosti nosilca delovne sile (Svetlik 2002).

## 1.1 OPREDELITEV TRGA DELOVNE SILE

Samuelson trg delovne sile opredeljuje kot strukturo treh elementov: povpraševanja po delovni sili, ponudbe delovne sile ter srečevanje med obema, katere rezultat je cena delovne sile. Povpraševanje po delovni sili sestavlja aktualno povpraševanje (prosta delovna mesta) in realizirano povpraševanje (zasedena delovna mesta); ponudbo delovne sile pa sestavljajo realizirana ponudba (vsi zaposleni delavci), aktualna ponudba (iskalci zaposlitve oziroma brezposelni) in potencialna ponudba (osebe, ki ne iščejo zaposlitve, vendar bi pod določenimi pogoji delale) (Samuelson v Svetlik 1985, 15).

Jensen trg delovne sile opredeljuje kot »osrednjo institucijo v moderni družbi, v kateri prek njej lastnih mehanizmov potekajo procesi izoblikovanja interakcije ter uravnavanja ponudbe in povpraševanja po delovni sili« (Jensen v Ignjatovič 2002, 3).

---

<sup>1</sup> Med *aktivne* iskalce zaposlitve štejemo tiste, ki na različne načine aktivno in namenoma iščejo zaposlitev; med *pasivne* pa tiste, ki bi službo zamenjali ob za njih ustrezni zaposlitveni ponudbi (Franca in Pahor v Franca in drugi 2007, 129).

Dandanes povpraševanje po kvalificirani delovni sili vse bolj narašča. Na trgu delovne sile pa, tako kot na ostalih trgih, lahko prihaja do neskladij med ponudbo in povpraševanjem. Za razumevanje situacije na trgu delovne sile, kot jo poznamo danes, v nadaljevanju najprej podrobneje opisujemo aktualne razmere na trgu delovne sile v Evropi, v svetu in na koncu tudi v Sloveniji.

## **1.2 RAZMERE NA TRGU DELOVNE SILE V EVROPI IN SVETU**

Demografske spremembe, tehnološki razvoj in napredek močno vplivajo na trg delovne sile predvsem v zahodnem svetu. Mednje gotovo lahko štejemo staranje prebivalstva in zniževanje stopnje rodnosti, posledica tega je zniževanje deleža aktivne populacije, s tem pa tudi pomanjkanje mladih na trgu dela. Razsežnosti tehnološkega napredka in razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije so spremenile naš vsakdanjik ter vplivale tudi na način dela. Na trgu delovne sile so se pojavile nove oblike dela. Do sedaj standardne oblike dela (pogodba za nedoločen čas, polni delovni čas) vse pogosteje nadomeščajo nestandardne, bolj fleksibilne oziroma prožne oblike dela (pogodba za določen čas, teledelo, začasna dela, skrajšan ali polovični delovni čas, samozaposlitev, itd.).

Na podlagi zgoraj omenjenih dejavnikov so se na trgu delovne sile oblikovale značilnosti, ki jih povzemamo v naslednjih točkah (Svetlik in drugi 2007, 2-4):

- **zniževanje deleža aktivne populacije**, do katerega prihaja zaradi zmanjšanja rodnosti ter podaljševanja življenjske dobe;
- **rast kakovosti človeških virov** kot odgovor na izzive na znanju temelječega gospodarstva in družbe;
- **povečanje kakovosti delovnih mest** v smeri naraščajoče zahtevnosti glede znanja in sposobnosti zaposlenih. Poleg te pa je prepoznavna še po drugih značilnostih: možnosti strokovnega in osebnega razvoja,

uskladenosti delovnega in zasebnega življenja, zmerni časovni obremenjenosti z delom in podobno;

- **strukturna neskladja na trgu delovne sile**, ki se kažejo predvsem v vrsti in zahtevnosti del na eni ter razplošljivem znanju na drugi strani;
- trg delovne sile postaja eden ključnih elementov **učinkovitega gospodarskega razvoja in podjetniških reform**;
- **nevarnost neenakega dostopa do znanja in dela** ter povečevanja socialnih razlik. Povečevanje razlik med delavci, ki opravljajo najkakovostnejša delovna mesta, in delavci, ki opravljajo nekakovostna dela, zmanjšuje socialno kohezijo in s tem preprečuje prehod na družbo znanja. Za družbo znanja je namreč izjemno pomembno, da je pri pridobivanju znanja udeležena celotna populacija (enakost možnosti pridobivanja znanja).

Opravljen je bilo že več raziskav o tem, kaj lahko na trgu delovne sile pričakujemo v prihodnosti. Napovedi, kaj se bo dogajalo na trgu delovne sile na svetovni ravni, navajajo tudi v raziskavi mednarodnega podjetja Manpower, katere del zajema tudi napovedi demografskih gibanj v svetu. Kot eno ključnih dejstev omenijo demografske in ekonomske razlike med razvitim in manj razvitim svetom. Te razlike bodo povzročile, da se bo delovna sila iz manj razvitega selila v bolj razviti svet. Nekatere napovedi, ki jih navajajo v omenjeni raziskavi, so strnjene v naslednjih točkah (Manpower 2005, 6):

- leta 2013 bo 50 odstotkov svetovne delovne sile skoncentrirano v Indiji in na Kitajskem;
- do leta 2013 bo na svetovni trg delovne sile vstopilo 400 milijonov novih delavcev, med katerimi jih bo le 5 odstotkov v industrializiranem svetu;

- v letih med 2000 in 2010 bo število prebivalcev v Evropi padlo za 14 milijonov, in sicer na 712 milijonov prebivalcev;
- da bi vzdrževali napovedano rast starejše populacije in njihova plačila, bo v Evropi do leta 2030 20 milijonov aktivnih prebivalcev premalo.

### **1.3 RAZMERE NA TRGU DELOVNE SILE V SLOVENIJI**

Slovenija je na področju človeškega kapitala, zaposlovanja in trga delovne sile v številnih kategorijah na ravni povprečja Evropske unije in sledi smernicam politike zaposlovanja Unije.

Kljub temu pa Slovenijo od razvitejših držav v Uniji loči več značilnosti. Svetlik in drugi izpostavljajo zlasti nižjo aktivnost starejših in mlajših generacij, kar je posledica poznega vstopa na trg delovne sile in zgodnjega izstopa. Glede na demografske napovedi (število novorojenih otrok se je med letoma 1981 in 2001 znižalo za 40 %), se bo pod vplivom zniževanja deleža aktivnega prebivalstva Slovenija okrog leta 2011 začela soočati s pomanjkanjem delovne sile. Že sedaj pa na določenih segmentih domačo delovno silo nadomešča s tujo (gradbeništvo, medicina, gostinstvo, komunalna dela, kmetijstvo).

Za razvitejšimi evropskimi deželami Slovenija bistveno zaostaja tudi po kakovosti delovne sile, merjene z izobrazbeno strukturo prebivalstva, po primanjkljaju visoko izobraženih ter po reprodukciji poklicno neusposobljenih. Prav tako tudi po stopnji vseživljenjskega učenja, ki je eden ključnih razlogov za nizko stopnjo funkcionalne nepismenosti. Pod ravniyo razvitih držav je tudi kakovost delovnih mest.

Kot značilnost slovenskega trga delovne sile lahko izpostavimo tudi velika strukturna neskladja: izobrazbena, poklicna in regionalna, ter naraščajočo vrzel med starejšo generacijo z razmeroma visoko varnostjo dela in mlajšo, ki nosi večino bremena

prožnega zaposlovanja, kot so manjša socialna varnost in druge ugodnosti (Svetlik in drugi 2007, 5-9).

Sočasno z razmerami na trgu delovne sile se močno, kot že omenjeno, spreminja tudi koncept zaposlovanja. Vseživljenjske zaposlitve izginjajo, pojavljajo pa se spreminjajoče se kariere, v katerih posameznik zamenja več zaposlitev. Tem dejstvom so se morale prilagoditi tudi organizacije in redefinirati t. i. *psihološko pogodbo*<sup>2</sup>, ki jo obravnavamo v naslednjem podpoglavju.

## **2 PSIHOLOŠKA POGODBA**

Vsak posameznik si, ko se poda iskat delo, po svoje izoblikuje želje, prepričanja, pričakovanja, predvidevanja o zaposlitvenem odnosu med njim in potencialno organizacijo. Na drugi strani pa podobno velja tudi za organizacije, ki se na trgu delovne sile ozirajo za primernimi kandidati.

Ko se obe strani srečata, pa morata sprejeti dogovor, ki nekako definira njun zaposlitveni odnos. Ta dogovor se imenuje psihološka pogodba in je pomemben element koncepta zaposlovalčeve znamke.

Ena vodilnih avtoric, ki obravnava področje psihološke pogodbe, Denise Rousseau, jo definira kot »posameznikova prepričanja o pogojih obojestranskih obljub in obveznosti med posameznikom in organizacijo« (Rousseau v Moroko in Uncles 2007, 1690). Drugi avtorji so za psihološko pogodbo podali svoje, malce drugačne definicije, vsem pa je skupno to, da gre za obliko neformalne poslovne pogodbe oziroma obljube, ki jo skleneta zaposleni in zaposlovalec (Sounders in Thornhill 2006, 451; Mihalič 2007).

---

<sup>2</sup> angl. Psychological Contract.



Psihološka pogodba je pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni ponudil organizaciji in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. To potrjujejo tudi besede Jorma Ollila, prvega človeka finskega giganta Nokie, ki pravi: »Mi zaposlenim pomagamo zadovoljevati njihove osebne potrebe in cilje, oni pa nam pomagajo uresničevati ekonomske. To je pravo partnerstvo!« (Ollila v Brečko 2003, 8).

Pomembna značilnost psihološke pogodbe je, da se oblikuje šele v konkretni situaciji specifičnega delovnega odnosa med posameznikom in organizacijo. Sestavljajo pa jo tako ekonomski kot tudi neekonomski dejavniki (Zupan 2001, 11).

Širše družbene, ekonomske in politične spremembe se kažejo tudi pri odnosih v organizacijah. Zahteve na obeh straneh, tako pri iskalcih zaposlitve kot pri zaposlovalcih, so se torej z razvojem razmer na globalnem tržišču, še posebno v zahodnem svetu precej spremenile. Rezultat omenjenih razlogov je tudi spremenjena oziroma nova oblika psihološke pogodbe (Štular 2009, 17).

Ta je nadomestila predhodno, tradicionalno obliko, ki je zaposlenemu zagotavljala varnost zaposlitve, v zameno za visoko predanost in lojalnost zaposlenih (Handry in Jenkins v Bachaus in Tikoo 2004, 504). Novejšo, v nasprotju s starejšo oziroma tradicionalno obliko psihološke pogodbe, zaznamujejo konkurenčni sistem nagrajevanja in pohval, pestri in izzivov polni projekti, predanost izobraževanju in osebnem razvoju ter družini prijazno in spodbudno delovno okolje (Baruch v Backhaus in Tikoo 2004, 504; Franca v Franca in drugi 2007, 69-71).

Tako danes organizacije v svoje »izložbe« postavljajo nove attribute. V zameno pa pričakujejo visoko učinkovitost, inovativnost in popolno predanost organizaciji. Če želijo uspevati v bitki za pridobivanje in zadrževanje ustreznih, kvalificiranih ali nadarjenih zaposlenih, morajo oblikovati tako psihološko pogodbo, ki bo sprejemljiva za današnje razmere na trgu dela ter potrebe in zahteve sodobnih iskalcev zaposlitve.

### 3 ZAPOSLOVALČEVA ZNAMKA

Eno ključnih vprašanj, ki si ga upravljalne strukture v organizacijah danes vse pogosteje zastavljajo, je, kako pritegniti ter zadržati uspešne zaposlene v organizaciji (Rosethorn 2007, 4). Pri tem se soočajo z vse bolj plitvim kadrovskim bazenom, iz katerega poskušajo pritegniti, izbrati in kasneje predvsem zadržati tiste uspešne, kvalificirane in nadarjene posameznike, ki bodo organizaciji pomagali dosegati dodano vrednost ter uresničevati in dosegati poslovne cilje. Pri reševanju tega vprašanja so morale organizacije biti vedno bolj izvirne in uspešnejše. Nekatera med njimi, npr. Siemens, Accenture, Coca-Cola, Deloitte, Roche, Yahoo in Starbucks, so ta izziv našle v oblikovanju svoje zaposlovalčeve znamke (Moroko in Uncles 2007, 1687).

V ta namen so se organizacije oz. strokovnjaki, ki so v organizacijah pristojni za *upravljanje s človeškimi viri*<sup>3</sup>, začeli spogledovati s področjem marketinga in si za reševanje problema pri kolegih iz marketinga sposodili njihov »know-how«. Različna marketinška orodja ter koncepte so prenesli na svoje področje delovanja, kar pa je potrdilo napovedi in pričakovanja nekaterih avtorjev o združitvi področij HRM in marketinga (Barnes v Varey 1995, 46) ter njuni odvisnosti (George v Varey 1995, 46; Martin in Beaumont 2003). Podnar dodaja, da »marketing torej upravljanju človeških virov ponuja filozofijo ter določen del orodij in tehnik, med drugim tudi koncept tržne znamke. Upravljanje človeških virov pa trženju daje *ambasadorje tržne znamke*<sup>4</sup> in zavedanje o tem, kar marketing v svoji usmerjenosti na zunanje trge tako rad pozabi: da ni konkurenčnih izdelkov in storitev brez ljudi, ki bi jih ustvarjali« (Podnar 2008, 24).

---

<sup>3</sup> Področje upravljanja in ravnanja s človeškimi viri (angl. Human Resource Management) v nadaljevanju diplomskega dela imenujemo HRM-področje.

<sup>4</sup> V nadaljevanju diplomskega dela pojem ambasadorji znamke podrobneje predstavimo.

V nadaljevanju zato najprej pojasnujemo nekatere temeljne trženjske koncepte, začenši s tržnima znamkama – blagovno in korporacijsko, ter ju pozneje navežemo na osrednji koncept, ki ga v diplomskem delu obravnavamo, ***zaposlovalčevo znamko***<sup>5</sup>.

### **3.1 TRŽNA ZNAMKA**

#### 3.1.1 ZGODOVINA IN RAZVOJ ZNAMKE

Prve oblike znamčenja segajo v antično obdobje, ko so izdelovalci označevali svoje izdelke (kamnoseški in lončarski izdelki, papir itd.), da bi s tem jamčili za njihov izvor in lastništvo (Stiebner in Urban 1989, 8-10). Pozneje, v srednjem veku, smo priče razvoju obrtniških cehov, ki so svoje izdelke prav tako označevali, vendar že z namenom, da bi nadzorovali kakovost in količino (Damjan 2001, 17).

Z industrijsko revolucijo, ko se je na eni strani bliskovito razmahnila množična proizvodnja, na drugi strani pa je vzporedno potekala porabniška revolucija, je pojem tržne znamke dobil nove razsežnosti. Za enega prvih ljudi, ki je s svojim imenom ustvaril tržno znamko, podobno današnjim, lahko štejemo angleškega lončarja Josiaha Wedgwooda. Že v sedemnajstem stoletju mu je z oglasi in novimi vzorci uspelo ustvariti izdelke, ki jih bogataši niso kupovali zgolj zaradi funkcionalne vrednosti, pač pa je za njih postalo pomembno tudi njegovo ime, ki je začelo delovati kot tržna znamka (Damjan 2001, 17).

---

<sup>5</sup> angl. Employer Brand.

### 3.1.2 TRŽNA ZNAMKA DANES

Razlag oziroma definicij *tržne znamke*<sup>6</sup> je zelo veliko. Pravzaprav toliko, kolikor je avtorjev. Po Kapfererju pomeni znamčenje več kot zgolj opremiti izdelke z imenom oz. jih oznamčiti. O tržnih znamkah pravi naslednje: »Tržne znamke so neposredna posledica strategije segmentacije trga in razločevanja izdelkov« (Kapferer v YuXie in Boggs 2006, 347). Pripisuje jim torej vlogo pomoči posamezniku pri razlikovanju. Kay gre s svojo opredelitvijo še dlje in ugotavlja, da si tržne znamke lahko najbolje razlagamo kot »logične strukture«, ki služijo za usmerjanje zaznave potrošnika. Označbe v nas namreč zbuja asociacije, povezujemo jih lahko z izkušnjami (Kay 2006, 743) in, kot dodaja Kline, na ta način potrošniku predstavljajo bližnjico (Kline 2008).

Pri razlagi pojma pa zagotovo ne moremo mimo ene prvih, predvsem pa najpogostejše razlage tržne znamke, ki jo je že leta 1960 podalo ameriško marketinško združenje American Marketing Association. Ta pravi, da je »tržna znamka ime, pojem, znak, simbol, oblika ali njihova kombinacija, ki je namenjena identifikaciji izdelkov ali storitev nekega ponudnika oziroma skupine ponudnikov in razlikovanju te ponudbe glede na konkurent« (Kotler 1998, 444).

Tržne znamke posameznikom predstavljajo vrednote, s katerimi se želijo poistovetiti (Ind v YuXie in Boggs 2006, 351). Podrobneje te vrednote lahko opredelimo kot zmes funkcionalnih vrednot (učinkovitost, kakovost, pripravnost...), ki izhajajo iz

---

<sup>6</sup> Danes najdemo na temo tržnih znamk precej strokovne literature, tako tuje kot slovenske. Na prvo oviro pa naletimo že pri sami izbiri izrazoslovja oziroma prevodne ustreznice, torej že pri prevodu angleške besede *brand* v slovenščino. V slovenski literaturi zasledimo, da avtorji pri prevajanju angleškega izraza *brand* najpogosteje uporabljajo termin *blagovna znamka*. Sam se pridružujem mnenju nekaterih avtorjev (Kline in Berus 2003), da to ni najbolj natančna ustreznica. Pojem *blagovna znamka* se namreč nanaša le na blago, ne pa tudi na storitve in druge ponudbe na trgu, tudi delo. Zato v diplomskem delu uporabljamo ustrežnejši termin *tržna znamka*, ki, kot že izraz sam pove, zajema vse, kar je na trgu, s tem pa označuje širšo uporabnost pojma in je tudi najbolj vseobsegajoč od vseh, ki so na voljo.

kakovosti in jih presojamo razumsko, ter čustvenih vrednot (poštenost, ambicioznost, previdnost), ki jih presojamo s čustvenimi merili (de Chernatony 2002).

V strokovni literaturi lahko zasledimo še veliko različnih opredelitev in razlag, ki poskušajo vsebinsko zajeti bistvo tržne znamke. Avtorji so si, kot povzemata Franca in Karan, edini v tem, da tržne znamke omogočajo posameznikom razlikovanje izdelkov in storitev ter izpolnitev določenih pričakovanj in obljub (Karan in Franca v Franca in drugi 2007, 22). Pri upravljanju tržne znamke oz. izpolnjevanju izrečenih obljub pa se organizacije ne smejo osredotočiti samo na kupce. Upoštevati morajo tudi svoje zaposlene, saj je bolj verjetno, da bodo zaposleni, ki so iskreno zavezani nekemu spletu vrednot, bolje izpolnili obljube, ki jih sporoča posamezna tržna znamka (de Chernatony 2002).

Zaposlovalčeva znamka se razvije kot del korporacijske znamke, zato je pomembno poznati tudi njeno vsebino, vlogo in njen vpliv. Naslednje podpoglavje je zato namenjeno predstavitvi korporacijske znamke.

### **3.2 KORPORACIJSKA ZNAMKA**

Slovenska strokovna literatura ne ponuja enotnega poimenovanja tržne znamke, ki kot krovna znamka služi za predstavitev organizacije v javnosti. V strokovni literaturi zasledimo uporabo dveh izrazov, in sicer: *korporacijska*<sup>7</sup> in korporativna znamka.

---

<sup>7</sup> Beseda **korporacijska znamka** (angl. Corporate Brand) izhaja iz besede korporacija, ki jo SSKJ razlaga kot gospodarsko organizacijo, ki temelji na skupnem delovanju delodajalcev in delojemalcev. Nanašala naj bi se na poslovno okolje, pri čemer organizacijo praviloma dojemamo kot tako, ki ustvarja dobiček (profitno organizacijo). Čeprav o korporacijski znamki največkrat govorimo v kontekstu profitnih organizacij, moramo izpostaviti, da izraza »korporativno« ne gre razumeti kot pridevnik, ki izhaja iz besede »korporacija«, pač pa mora biti razumljen v kontekstu latinske besede »korpus« (corpus), ki pomeni telo ali v prenesenem pomenu »nanašajoč se na celoto« (van Riel v Kline in Podnar 2003).

SSKJ sicer obema pridevnikoma pripisuje enak pomen: »nanašajoč se na korporacijo«. Ker se tema diplomskega dela nanaša predvsem na profitne organizacije, bomo torej v diplomskem delu za poimenovanje tega koncepta uporabljali izraz korporacijska znamka.

Koncept korporacijske znamke v zadnjem času dosega vse večjo veljavo tako v akademskih krogih kot v praksi. Številni avtorji poudarjajo upravljanje in razvijanje znamke na ravni podjetja kot potencialno ekonomsko vrednost (Knox in Bickerton 2003, 998). Korporacijska znamka organizacijam omogoča, da svojo lastno vizijo in organizacijsko kulturo uporabijo kot del svoje edinstvenosti in prepoznavnosti (Balmer in de Chernatony v Yu Xie in Boggs 2006, 349). To organizacijo dela drugačno oziroma jo razločuje od njene konkurence (Haris in de Chernatony v Yu Xie in Boggs 2006, 349). V zadnjem času se zato vse več organizacij zaveda, da je lahko močna korporacijska znamka v konkurenčnem okolju primerjalna prednost (Kelly in Sharp 1995 v Yu Xie in Boggs 2006, 354).

Korporacijska znamka se pojavlja v vseh oblikah delovanja in komuniciranja organizacije. To pomeni, da komunicira z različnimi deležniki, njeno komuniciranje pa lahko razdelimo na notranje in zunanje. S tem ko organizacija komunicira navzven, odraža svoj »obraz«, saj predstavlja vidni, verbalni in vedenjski izraz edinstvenega poslovnega modela korporacije (Balmer in Gray v Yu Xie in Boggs 2006, 349), pa tudi svojo dediščino, vrednote, kulturo, vizijo in strategijo (Aaker 2004).

Različnim deležnikom korporacijska znamka torej omogoča, da neko organizacijo zaznavajo tudi glede na vrednote, ki jih odraža. Zaposlenim na primer omogoča, da bolje razumejo, v kakšni organizaciji delajo, in s tem spodbuja določene vedenjske sloge. In prav zaposleni so odločilni prispevek k vrednotam korporacijske znamke, hkrati pa tudi pomemben indikator njene vrednosti (de Chernatony 2002).

### 3.2.1 RAZLIKE MED KORPORACIJSKO IN BLAGOVNO ZNAMKO

Korporacijska znamka se od blagovne znamke razlikuje v tem, da je osredotočena na strategijo podjetja ter njeno izvajanje (Balmer v Yu Xie in Boggs 2006, 350).

Ind razlikovanje med obema znamkama opredeli v naslednjih treh značilnostih: korporacijska znamka zahteva določeno stopnjo otipljivosti v sporočilih, ki jih organizacija posreduje, ter v odnosih, ki jih organizacija vzpostavlja z različnimi deležniki. Zaradi različnih sporočil in odnosov je korporacijska znamka bolj kompleksna od blagovne, hkrati pa zahteva večjo pozornost do etične ter socialne odgovornosti (Ind v Yu Xie in Boggs 2006, 351). Podrobnejši pregled ključnih razlik med korporacijsko in blagovno znamko je predstavljen v **Tabeli 3.1**.

Tabela 3.1: Podrobnejši pregled ključnih razlik med blagovno in korporacijsko znamko

	<b>blagovna znamka</b>	<b>korporacijska znamka</b>
<b>osredotočenost</b>	proizvod, izdelek, storitev	organizacija
<b>odgovornost za upravljanje znamke</b>	srednji management	vodstvo organizacije
<b>deležniki</b>	kupci oziroma potrošniki	različni deležniki
<b>izvajalec</b>	oddelek trženja	celotna organizacija
<b>komunikacijski splet</b>	trženjsko-komunikacijski	korporacijsko
<b>čas</b>	krajši (življenjska doba izdelka)	daljši (življenjska doba organizacije)
<b>vloga v organizaciji</b>	funkcijska	strateška

Vir: povzeto po Hatch in Schultz (2003, 1044).

Korporacijska znamka svojo prepoznavnost gradi na tradiciji blagovnega znamčenja, torej s tem, da oblikuje razlikovanje in svoje prednosti. Proces grajenja korporacijske znamke se od procesa grajenja blagovne znamke razlikuje v tem, da poteka na ravni celotne organizacije (ne zgolj pri izdelkih in storitvah). Pri tem se ne dotika le potrošnika, pač pa se, kot že omenjeno, razširi na večjo skupino notranjih in zunanjih deležnikov: zaposlene, potrošnike, delničarje, dobavitelje, partnerje in lokalno skupnost (Hatch in Schultz 2003, 1042; Hatch in Schultz v Yu Xie in Boggs 2006, 350).

Korporacijska znamka lahko veliko bolj kot blagovna znamka poveča vidnost, prepoznavnost in ugled organizacije. Pomembno vlogo ima tudi pri pridobivanju in selekciji novih ter zadrževanju obstoječih kadrov (Balmer in Gray v Yu Xie in Boggs 2006, 349).

### 3.2.2 ZNAMČENJE KORPORACIJE

King in Balmer sta oblikovanje korporacijske znamke in s tem povezane aktivnosti označila za multidisciplinarne, in sicer za kombinacijo strategije, korporacijskega komuniciranja in organizacijske kulture (King in Balmer v Knox in Bickerton 2003, 1006). Tako razumevanje sta pozneje naprej razvijala Hatch in Schultz, ki sta v tem kontekstu poudarila pomen medsebojne zveze treh spremenljivk: vizije, kulture in ugleda (Hatch in Schultz v Knox in Bickerton 2003, 1004). Strateška vizija predstavlja osrednjo idejo, ki vsebuje in izraža prizadevanja vodstva organizacije za doseganje ciljev organizacije; organizacijska kultura predstavlja dediščino, ki je sestavljena iz notranjih vrednot in prepričanj. Vsebina teh vrednot pa se prenaša na zaposlene. Organizacijska kultura se izraža v načinih, na katere se zaposleni na vseh nivojih organizacije opredeljujejo do dela v organizaciji. Imidž organizacije pa skozi vtise vseh zunanjih deležnikov (potrošniki, delničarji, potencialni zaposleni, mediji,) o organizaciji (Hatch in Schultz 2003, 1047-1048).



Ind dodaja, da pri graditvi in oblikovanju korporacijske znamke ni univerzalnega pristopa. Korporacijsko znamko razume kot neko edinstveno enoto, ob kateri je treba upoštevati specifično organizacijsko strukturo in kulturo same organizacije (Ind v Knox in Bickerton 2003, 1013).

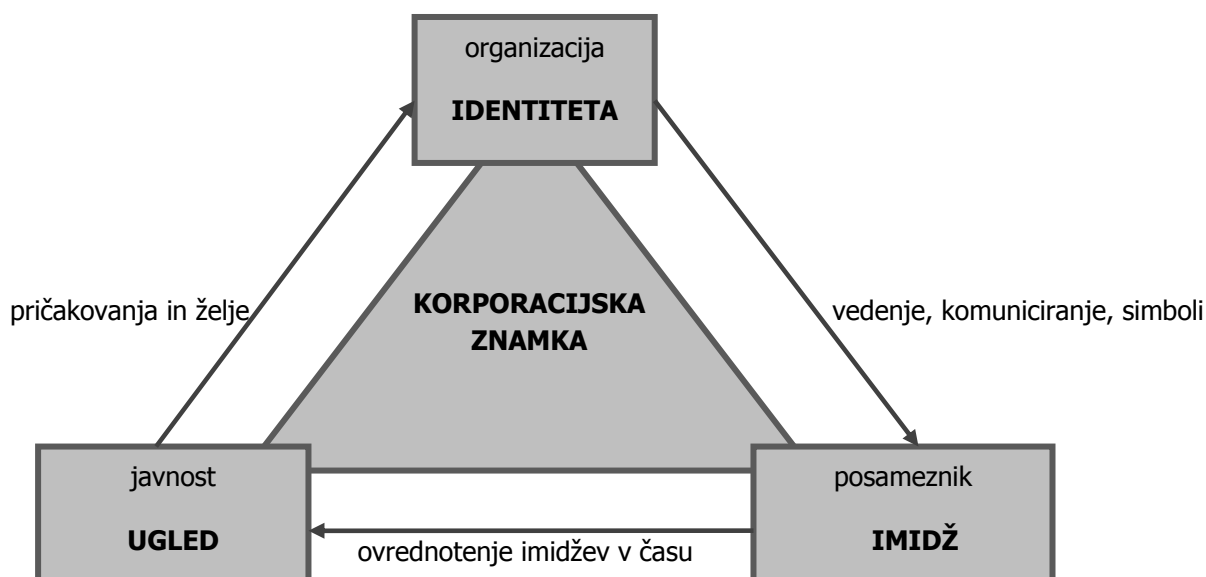
### 3.2.3 UGLED PODJETJA

»Ugled podjetja in njegova delovna kultura sta bolj pomembna kot plačilo in bonitete, ko je govora o privabljanju največjih talentov v podjetja« (Palčič 2006, b.s.), ugotavlja Palčič in pri tem navaja izsledke mednarodne raziskave angleške kadrovske agencije Bernard Hodes Group, ki je med vodilnimi na svetu v iskanju talentov in ki je v raziskavi zajela več kot 500 HR-vodij.

V zadnjem času pridobiva grajenje ugleda organizacije vse večjo veljavo in ga organizacije vse pogosteje razumejo kot pomemben strateški imperativ. Uglednejše organizacije lažje pritegnejo ciljne javnosti podjetja med njimi tudi uspešne, nadarjene in kvalificirane posameznike, ki so na trgu delovne sile. Ugled organizacije ima torej vpliv tudi pri zaposlovanju, saj tista organizacija, ki slovi kot privlačen in dober zaposlovalec, pritegne več kandidatov, ker ti vedo, da jih čaka spodbudno delovno okolje, kjer bodo lahko razvili svoje potenciale. Tuje raziskave so pokazale, da ugled organizacije res pritegne več kandidatov, ne pa nujno tudi boljših. Vendar večji kadrovski bazen omogoča, da organizacija lahko izbere boljši kader (Franca v Hitij 2007, 11).

V **Sliki 3.1** je prikazan model odnosov med identiteto, imidžem in ugledom organizacije. Razvidno je, da se identiteta oblikuje na ravni organizacije, imidž o organizaciji si posamezne skupine deležnikov oblikujejo na podlagi tega, kar je za posamezne skupine pomembno, ugled organizacije pa zraste v očeh celotne javnosti (Podnar 2000, 177-178).

Slika 3.1: Model odnosov med identiteto, imidžem in ugledom organizacije



Vir: povzeto po Podnar (2000, 178).

Oblikovanje ugleda organizacije je dolgotrajen proces. Pri obravnavanju procesa ne moremo mimo omenjenih pojmov identiteta, identitetni sistem ter imidž organizacije. Organizacija s komuniciranjem lastne identitete različnim deležnikom želi doseči, da si ti o njej izoblikujejo določene predstave, ki so za organizacijo pomembne, in jo hkrati razlikujejo od konkurence. Identitetni sistem oziroma celostna podoba vključuje vse načine, s katerimi se organizacija želi predstaviti v očeh javnosti. Deležniki pridejo najprej v stik z elementi celostne podobe, kot so ime, logotip in simboli organizacije, pozicijska trditev, oblikovna zasnova pisarniškega materiala, tipografija, predpisane uniforme in oblačila, videz zgradbe in prostorov, embalaža izdelkov, oglaševanje, letna poročila, pa vse do samega oblikovanja izdelka ali prostora, v katerem se izvaja storitev. Ti elementi so prvi in glavni simbol, ki predstavlja organizacijo. Namen celostne podobe organizacije je, da poskrbi za učinkovito razlikovanje organizacije od tekmecev. Imidž organizacije si posameznik oblikuje, ko si identitetne simbole vtisne v spomin. Na podlagi pozitivnega izpolnjevanja pričakovanj pa jih pozitivno poveže z organizacijo. Skozi daljši čas pa se izkušnje različnih deležnikov z organizacijo ter z verodostojnim in usklajenim

komuniciranjem organizacije oblikujejo v ugled organizacije (Podnar 2000, 173-181; Kline in Berus 2003).

Pojmi identiteta, imidž in ugled so med seboj neločljivo povezani. Predstavljajo proces interakcije med organizacijo in različnimi deležniki. Ker se interakcije med organizacijo in njenimi deležniki ponavljajo, to kaže na dinamičnost obravnavanih kategorij (Podnar 2000, 173-181; Gonring 2008, 30).

Osnovni namen upravljanja identitete ter ustvarjanje pozitivnega imidža je grajenje ugleda organizacije. Ugled organizacije je, kot že omenjeno, namreč tisti, ki privlači različne ciljne javnosti, tudi najboljše kadre, poslovne partnerje in navsezadnje pripomore k lojalnosti potrošnika. Zato so oblikovanje identitete, identitetnega sistema, celostne podobe in imidža izrednega pomena za upravljanje ugleda in s tem tudi za oblikovanje korporacijske in zaposlovalčeve znamke.

#### 3.2.4 VLOGA ZAPOSLENIH PRI KREPITVI KORPORACIJSKE ZNAMKE IN OBLIKOVANJU ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE

Zaposleni ter njihov prispevek h krepitvi korporacijske znamke, potreba po razumevanju vedenja zaposlenih in s tem organizacijske kulture so v zadnjem času vse bolj deležni obravnave v različnih raziskavah (Hatch in Schultz 2003, 1043). Številni avtorji (de Chernatony in drugi v Hatch in Schultz 2003, 1043) so si edini, da so pravzaprav zaposleni tisti, ki največ prispevajo k pomenu znamke ter gradnji odnosa med deležniki in organizacijo. To pa organizacije najlažje dosežejo z motiviranimi in predvsem zvestimi člani, torej zaposlenimi.

Eden najboljših kazalcev zvestobe je prav gotovo pripravljenost zaposlenih, da priporočijo organizacijo, izdelek ali storitev svojim prijateljem, sorodnikom in znancem. Ker so sami referenca, pa ne izražajo samo zadovoljstva nad tem, kar so dobili oz. česar so deležni, temveč s tem celo zastavijo svoje ime in ugled (Reicheld 2003, 3-4). Ko zastavijo svoje ime, postanejo t. i. ambasadorji (Bernstein 1994, 86;

Brečko 2003, 4; Podnar 2008, 24) oziroma t. i. advokati (Burnett in Hutton 2007, 342) znamke.

Zaposleni so torej pomembna vez med zunanjimi in notranjim okoljem organizacije. Lahko imajo močan vpliv na potrošnikovo zaznavo znamke in celotne organizacije (Harris in de Chernatony 2001, 441) oz. pri zaposlovalčevi znamki na zaznavo in stališča potencialnih iskalcev zaposlitve na trgu dela. Tako na najboljši možni način ostalim deležnikom predstavljajo organizacijo, v kateri delujejo, odražajo njeno kulturo in vrednote.

V praksi so se razvili različni pogledi na povezavo med korporacijsko in zaposlovalčevo znamko. Predsednik uprave letalske družbe EasyJet Mike Campbell meni, da korporacijske in zaposlovalčeve znamke ne bi smeli obravnavati ločeno, temveč bi morali zaposlovalčevo znamko obravnavati kot del korporacijske, če ne celo kot eno in isto (Smedley 2007, 12).

### **3.3 KONCEPT ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE**

#### **3.3.1 POJEM ZAPOSLOVALČEVA ZNAMKA**

Zaposlovalčeva znamka je bila v praksi sicer deležna veliko pozornosti, v akademski sferi pa za zdaj malce manj. To je razlog, da vsaj za zdaj teoretično ozadje zaposlovalčeve znamke še ni v celoti razvito (Backhaus in Tikoo 2004, 503). Vendar pa je na tem področju zaznati vse večji interes za raziskovanje, tako v znanstveno-raziskovalnih kot v strokovnih krogih.

Avtorji pri raziskovanju zaposlovalčeve znamke ugotavljajo, da velja pri obravnavi koncepta zaposlovalčeve znamke upoštevati širše področje marketinga. Pri tem navajajo marketinške koncepte, kot so: *marketinški odnos*<sup>8</sup>, *korporacijska znamka*<sup>9</sup>,

---

<sup>8</sup> angl. Relationship Marketing

<sup>9</sup> angl. Corporate Branding

*organizacijska kultura*<sup>10</sup> in *identiteta*<sup>11</sup>, *interni marketing*<sup>12</sup> ter *ugled korporacije*<sup>13</sup> (Moroko in Uncles 2005, 53).

V strokovni literaturi najdemo več različnih terminov, ki se dotikajo področja zaposlovalčeve znamke. Poleg termina »Employer Brand« zasledimo še pojme »Employment Brand«, »Employer Image« ter »Employer Attractiveness« (Berthon in drugi 2005, 155; Franca v Franca in drugi 2007, 41). Omenjenih terminov pa ne moremo v celoti razumeti kot sinonime, kajti kljub številnim skupnim točkam vsebinsko niso popolnoma enaki.

Na drugo dilemo pa naletimo pri samem prevodu poimenovanja obravnavanega koncepta v slovenščino. Tako kot pri prevodu besede »Brand«, se tudi pri prevodu besedne zveze »Employer Brand« odpre vprašanje ustreznosti. Nekateri avtorji (Franca 2007; Karan 2007; Pahor 2007; Lešnik 2008) besedno zvezo prevajajo kot »blagovna znamka delodajalca«. Takšno poimenovanje ni najbolj ustrezno, saj v celoti ne zajema vsebine koncepta zaposlovalčeve znamke. Za to obstajata dva razloga: poimenovanje blagovna znamka delodajalca je namreč vsebinsko preozko, saj ne ustreza več sodobni interpretaciji oziroma sodobnemu pojmovanju znamčenja, o čemer smo pisali že v poglavju 3.1.2 (Tržna znamka danes).

Drugi razlog izhaja iz dejstva, da zaposlovalčeva znamka komunicira tako znotraj organizacije kot navzven. Zato se želimo izogniti poimenovanju organizacije kot delodajalca, saj tudi Zakon o delovnih razmerjih delodajalca opredeljuje kot *pravno ali fizično osebo, ki zaposluje delavca na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi*<sup>14</sup> (Zakon o delovnih razmerjih RS, 5. Člen, 2 odstavek), iz česar gre sklepati, da je

---

<sup>10</sup> angl. Corporate Culture

<sup>11</sup> angl. Identity

<sup>12</sup> angl. Internal Marketing

<sup>13</sup> angl. Corporate Reputation

<sup>14</sup> Delodajalec po tem zakonu je pravna in fizična oseba ter drug subjekt, kot je državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ter diplomatsko in konzularno predstavništvo, ki zaposluje delavca na podlagi pogodbe o zaposlitvi.

razmerje med delodajalcem in delojemalcem oz. iskalcem zaposlitve že sklenjeno. Koncept zaposlovalčeve znamke pa poleg obstoječih zaposlenih, nagovarja tudi aktivne in pasivne iskalce zaposlitve na trgu dela, ki še nimajo sklenjenega delovnega razmerja, torej niso zaposleni v organizaciji. Zato v diplomskem delu uporabljamo izraz **zaposlovalčeva znamka**, ki tudi vsebinsko najbolj ustreza konceptu »Employer Brand«.

### 3.3.2 RAZVOJ KONCEPTA ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE

Zaposlovalčeva znamka je prisotna že vsaj toliko časa, kolikor obstajajo, zaposlovalci in zaposleni (Hornung v Mallett 2004). Koncept pa se kot samostojna disciplina pojavi sredi devetdesetih let 20. stoletja sprva v Evropi, kasneje pa po celem svetu, kot posledica vojne za talente v t. i. pikakom obdobju.

Osnovna opredelitev koncepta zaposlovalčeve znamke kaže na razlikovanje značilnosti organizacije, kot delodajalca od tistih organizacij, ki so v tem pomenu zanjo konkurenca. Ambler in Barrow pojem zaposlovalčeve znamke definirata kot »paket« funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih zaposlitev v določeni organizaciji prinaša posamezniku (Ambler in Barrow v Backhaus in Tikoo 2004, 502).

Lloyd pa zaposlovalčevo znamko opredeljuje kot skupek vseh aktivnosti organizacije, s katerimi poskušajo obstoječim in potencialnim zaposlenim predstaviti delo v njihovi organizaciji tako, da ta v njihovih očeh postane zaželen zaposlovalec (Lloyd v Berthon in drugi 2005, 153). Zaposlovalčeva znamka osnuje identiteto organizacije kot zaposlovalca. Ta obsega vrednote, norme in politiko organizacije ter odnos do ciljev, kot so pridobivanje, motiviranje in zadrževanje trenutnih zaposlenih in potencialnih kandidatov za zaposlitev. Zaposlovalčeva znamka tako znotraj kot navzven sporoča jasno sliko, v čem se organizacija razlikuje od drugih in je tako zaželena kot zaposlovalec (Conference Board v Backhaus in Tikoo 2004, 502).

Zaposlovalčeva znamka je nova znamka v nizu označevanja. Z njo organizacije označujejo svoje »izdelke«, ki tako predstavljajo zaposlitveno izkušnjo (Berry v

Moroko in Uncles 2007, 1692). Zaposlitvena izkušnja se oblikuje na podlagi vseh aktivnosti organizacije. Glavni lastnosti, ki oblikujejo »izdelek« v obliki zaposlitvene izkušnje, so organizacijska kultura, pravilniki in procesi, ki razlikujejo organizacijo od drugih (Moroko in Uncles 2007, 1692).

Organizacije lahko z močno zaposlovalčevo znamko zmanjšajo stroške rekrutiranja in selekcije kadrov, izboljšajo odnose med zaposlenimi, zmanjšajo fluktuacijo in celo ponudijo nižjo plačo za primerljiv kader v primerjavi z organizacijami, ki nimajo tako močne zaposlovalčeve znamke (Ritson v Berthon in drugi 2005, 154). To so pokazale tudi številne raziskave.

### 3.3.3 OBLIKOVANJE ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE

Avtorici Backhaus in Tikoo povzemata strokovno literaturo na področju oblikovanja zaposlovalčeve znamke in predlagata tri korake oziroma stopnje (Backhaus in Tikoo 2004, 502-503):

- Najprej organizacija na podlagi analize organizacijske kulture, stila vodenja v podjetju, značilnosti in kvalitet obstoječih zaposlenih, obstoječega ugleda organizacije itd. razvije koncept vrednot, ki jih kot zaposlovalec lahko ponudi iskalcem zaposlitve na trgu delovne sile. Organizacija definira svojo *vrednostno ponudbo*<sup>15</sup> in jo vključi oz. vgradi v zaposlovalčevo znamko. Tako oblikovana vrednostna ponudba je torej osrednje sporočilo, ki ga zaposlovalčeva znamka posreduje.
- Ko je vrednostna ponudba oblikovana, lahko v drugem koraku organizacija z njo nastopi na trgu dela in jo uporabi za doseganje svoje ciljne publike, denimo potencialnih zaposlenih, agencij za zaposlovanje itd. Pri tem procesu zunanjega komuniciranja je zelo pomembno, da je zaposlovalčeva znamka

---

<sup>15</sup> angl. Value Proposition

oblikovana skladno z ostalimi marketinškimi aktivnostmi organizacije, saj je podpora blagovni in korporacijski znamki.

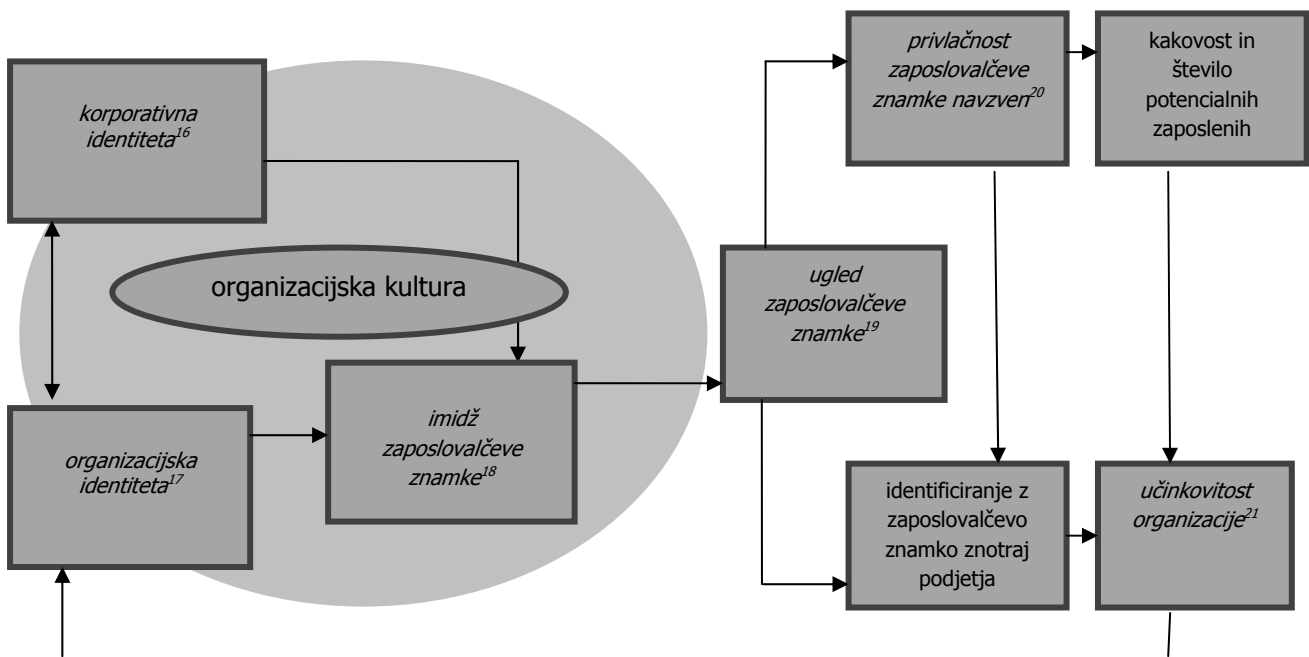
- Tretji korak obsega notranje komuniciranje. Je pomemben del tega procesa, saj je zaposlovalčeva znamka za nove zaposlene, ki jih organizacija vključi v organizacijsko kulturo, nekakšna obljuba. Poglavitni cilj notranjega komuniciranja organizacije je, da ustvari delovno silo, ki je zavezana vrednotam in ciljem organizacije.

Graeme pa navaja, da se oblikovanje zaposlovalčeve znamke prične z oblikovanjem imidža zaposlovalčeve znamke, natančneje tega, kaj si vodstvo organizacije oziroma uprava želi komunicirati o »paketu« funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih zaposlovalčeva znamka predstavlja, in so temelj za obljubo zaposlovalčeve znamke. Imidž podjetja pa ne vpliva le na določeno, temveč na širšo javnost. Oblikuje se na podlagi organizacijske kulture in predstavlja skupni odgovor vseh zaposlenih na vprašanje »Kdo smo?« ter se zrcali v vedenju vseh zaposlenih.

Identiteta organizacije poleg otipljivosti, ki označujejo podjetje (logotip, prostori itd.), vsebuje tudi poslanstvo, strategijo in kulturo podjetja (Graeme 2007, 18). V **Sliki 3.2** predstavljamo proces oblikovanja zaposlovalčeve znamke.



Slika 3.2: Proces oblikovanja zaposlovalčeve znamke



Vir: povzeto po Graeme (2007,18).

<sup>16</sup> angl. Corporate Identity

<sup>17</sup> angl. Organisational Identity

<sup>18</sup> angl. Employer Brand Image

<sup>19</sup> angl. Employer Brand Reputation

<sup>20</sup> angl. Employer Brand Attractiveness

<sup>21</sup> angl. Organizational Performance

### 3.3.4 KOMUNICIRANJE ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE

Kot že zgoraj nakazano, lahko komuniciranje zaposlovalčeve znamke razdelimo v dve smeri: komuniciranje navzven, pri čemer zaposlovalčeva znamka komunicira s potencialnimi zaposlenimi in drugimi deležniki, ter komuniciranje znotraj organizacije, ko zaposlovalčeva znamka komunicira z že zaposlenimi. Ko organizacija s svojo zaposlovalčevo znamko komunicira navzven, na trgu delovne sile, temelji na predpostavki, da posebnost zaposlovalčeve znamke organizaciji omogoča, da pridobi poseben, boljše rečeno določen človeški kapital. Njena glavna naloga je, da privabi te določene potencialne zaposlene, ki so na trgu delovne sile. Ti na podlagi komuniciranja zaposlovalčeve znamke razvijejo domneve o zaposlitvi v organizaciji, ki jih bodo v organizacijo tudi prinesli in s tem podprli njene vrednote oziroma povečali svojo predanost organizaciji (Backhaus in Tikoo 2004, 504). Na drugi strani pa ima zaposlovalčeva znamka vpliv tudi znotraj podjetja, predvsem na identiteto organizacije ter njeno organizacijsko kulturo. Tako že zaposlenim omogoči, da se poistovetijo z organizacijo in njeno znamko, namen tega pa je, da delujejo v skladu s cilji, ki jih organizacija oblikuje (Graeme 2007, 18).

Komuniciranje zaposlovalčeve znamke znotraj podjetja organizaciji pomaga oblikovati njej lastno delovno silo, ki je edinstvena in jo druge organizacije težko posnemajo. Zaposleni so sistemu vrednot sistematično izpostavljeni in z organizacijsko kulturo pripomorejo k doseganju ciljev organizacije (Ambler in Barrow v Backhaus in Tikoo 2004, 504). Njena vloga je torej zagotoviti jasno podlago za management, povečati produktivnost in izboljšati zaposlovanje, zadržati in okrepiti pripadnost zaposlenih (Collins in Stevens 2002).

Vsaka organizacija nagovarja več različnih javnosti, od katerih je odvisna njena uspešnost. Javnost, ki jo nagovarjajo vse organizacije, ne glede na njihovo velikost in dejavnost, je notranja javnost, torej zaposleni (Gruban 2003).

**Tabela 3.2** ponazarja metode komuniciranja zaposlovalčeve znamke, ki jih organizacija lahko uporablja za komuniciranje navzven in znotraj organizacije.

Tabela 3.2: Metode komuniciranja zaposlovalčeve znamke navzven in znotraj organizacije

<b>Metode komuniciranja</b>	<b>Zunanje komuniciranje</b>	<b>Notranje komuniciranje</b>
<b>OGLAŠEVANJE ZAPOSLOVNIH MOŽNOSTI</b>		
internet	X	
časopisi	X	
letaki	X	
radio	X	
neposredna pošta	X	
televizija	X	
plakati	X	
videoglas	X	
<b>INTERNET</b>		
spletna stran organizacije	X	
e-marketing	X	
promocije in dogodki	X	
oglaševanje s pasicami	X	
<b>ORGANIZACIJA DOGODKOV</b>		
karierni sejmi	X	
telemarketing	X	
dnevi odprtih vrat	X	
sejmi/kongresi	X	
posebni dogodki	X	
<b>KOMUNIKACIJA Z ZAPOSLENIMI</b>		
sistem nagrajevanja		X
brošure, letaki		X
internet		X
multimedijske predstavitve		X
<b>ODNOSI S ŠOLAMI</b>		
oglaševanje po šolah	X	
brošure	X	
promocije po šolah	X	
sponzorstvo	X	
e-marketing	X	

Vir: prirejeno po Michington v Franca in drugi (2007, 85).

Dejstvo je, da postaja prav zadovoljstvo zaposlenih v tej, t. i. notranji javnosti, postopoma kategorija, ki je enakovredna zadovoljstvu kupcev in zadovoljstvu delničarjev, zato prerašča v pomemben element strateškega poslanstva podjetij. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki temelji pretežno na komuniciranju znotraj podjetja oziroma

internem komuniciranju (Gruban 2003), ta pa je pomembno orodje internega marketinga.

### **3.4 INTERNI MARKETING**

#### **3.4.1 RAZVOJ INTERNEGA MARKETINGA**

Zametki internega marketinga segajo v osemdeseta leta prejšnjega stoletja. To je obdobje, ko so se v organizacijah storitvenega sektorja pojavile zahteve po izboljšanju kakovosti storitev. Te zahteve so organizacije poskušale doseči z mehanizmi, namenjenimi preverjanju in kontroli opravljanja storitev, predvsem pa zaposlenih. Glavna predpostavka teh mehanizmov je bila, da so za doseganje postavljenih zahtev potrebni motivirani in zadovoljni zaposleni, ki se zavedajo pomembnosti zadovoljnih strank, in zato strankam posvečajo več pozornosti (Grönroos v Ahmed in Rafiq 1995, 33). Tako so tudi izkušnje »zunanjih kupcev« z organizacijo, njihovimi izdelki oz. storitvami ter zaposlenimi odvisne od t. i. internih faktorjev v organizaciji, kot so: kakovost opravljanja storitev, zadovoljstvo zaposlenih, zadržanje zaposlenih oz. nizka fluktuacija, produktivnost zaposlenih idr. Z vzpostavitvijo učinkovitega sistema organizacija svoje zaposlene bolj zaveže in motivira k doseganju zastavljenih ciljev na strateški, taktični in operativni ravni (Aurand in drugi 2005).

#### **3.4.2 ZAPOSLENI KOT NOTRANJA JAVNOST**

Zaposlenih v organizaciji pa nekateri avtorji ne imenujejo le notranja javnost organizacije, temveč jih vidijo kot prvi oziroma notranji trg organizacije. Primerjajo jih z notranjimi kupci, zaposlitve pa z izdelki (Berthon in drugi 2005, 152). Tako mora biti izdelek, v tem primeru zaposlitev, privlačna, ponujati mora razvoj zaposlenih in jih motivirati, zadovoljevati mora torej potrebe in želje notranjih kupcev. Zaposlene kot prvi trg organizacije omenja tudi Zyman. Trdi, da morajo biti organizacije, če hočejo doseči uspešnost znamke na zunanjem trgu, sposobne

najprej prodati na notranjem trgu, to je svojim zaposlenim (Zyman v Berthon in drugi 2005, 153).

## **4 STALIŠČA**

Človek svoj odnos do objekta, pa najsi bo to dogodek, oseba, predmet, izdelek, storitev ali znamka, oblikuje na podlagi zaznav in stališč, ki jih o objektu ima.

S stališči opisujemo odnos med zaznavanjem in vedenjem. So pomemben element v raziskovanju vedenja posameznika. Posameznik ima lahko stališča do različnih objektov – osebe, situacije, dejanja, proizvoda ali pa organizacije. Rosenberg in Hovland o stališčih pravita naslednje: »Stališča so predispozicije posameznikov za pozitiven ali negativen odgovor na določeno dogajanje ali situacijo« (Rosenberg in Hovland v Ule in Kline 1996, 170). Opredelitev nakazuje na to, kako posamezniki splošno vrednotijo bodisi situacije bodisi dogajanja ali katerikoli drugi objekt. Kaj sestavlja določeno posameznikovo stališče, pa si poskušamo razložiti z večatributivnim modelom stališč.

### **4.1 FISHBEINOV MODEL STALIŠČ**

Psihologija stališča definira kot skupek treh osnovnih komponent. To so: kognitivna-zaznavna, emotivna-čustvena in konativna-vedenjska komponenta. Večatributivni model stališč predpostavlja, da se stališča do nekega objekta, situacije ali dogodka oblikujejo na podlagi seštevka vseh treh komponent (Fishbein in Ajzen 1975, 340-342).

Tudi po Fishbeinu stališča vključujejo več komponent, in sicer: kognitivno komponento, ki zajema mnenje posameznika (posameznikove informacije, znanje, vedenje, mnenje o določenem objektu, ki jih posameznik oceni kot pomembne ali nepomembne), emotivno komponento (posameznikova čustva in ocene, ki jih ima do določenega objekta, posamezniku so določene predpostavke vseč ali pa mu niso) in

konativno komponento (nanaša se na vedenjsko namero in na dejansko vedenje oziroma obnašanje). V določenem stališču osebe so združene vse tri komponente. Posamezna komponenta ima pomembno vlogo pri oblikovanju stališča (Fishbein in Ajzen 1975, 340-342).

Fishbeinov model predpostavlja, da se celotno stališče do nekega objekta oblikuje kot seštevek oziroma skupek določenih prepričanj o lastnosti, ocenjenih glede na pomembnost, ki jo posameznik lastnosti pripisuje. Model predstavlja stališče kot vsoto teh lastnosti, kjer je vsaka lastnost obtežena z oceno te lastnosti. Simbolično se model izrazi z naslednjo formulo (Fishbein in Ajzen 1975, 29):

$$A_0 = \sum_{i=1}^n b_i \times e_i$$

Pri tem posamezni parameter v formuli predstavlja:

- $A_0$  = stališčna vrednost do posameznega objekta (zaposlovalčeve znamke);
- $b_i$  = posameznikova moč prepričanja o tem, da ima objekt (zaposlovalčeva znamka) neko lastnost  $i$ ;
- $e_i$  = ocena zaželenosti določene lastnosti  $i$  (ali je posamezna lastnost za posameznika dobra ali slaba);
- $n$  = število lastnosti, ki jih posameznik vrednoti.

Model se uporablja za razumevanje posameznikovih stališč do določenega objekta, v tem primeru posamezne zaposlovalčeve znamke. Zgornji izraz pa pove, da je skupna stališčna vrednost objekta (zaposlovalčeve znamke) za posameznika odvisna od vsote zmnožkov posameznih lastnosti z njihovo pomembnostjo, ki jo določi vsak posameznik sam (Fishbein in Ajzen 1975).

## 5 PREGLED OPRAVLJENIH RAZISKAV S PODROČJA ZAPOSLOVALČEVE ZNAMKE

Skladno z aktualnostjo in uporabnostjo koncepta zaposlovalčeve znamke narašča tudi število raziskav in študij, povezanih s to tematiko. Njihov obseg, namen in cilji so seveda različni. V grobem jih lahko strnemo v dve kategoriji: tiste, ki raziskujejo posamezne elemente zaposlovalčeve znamke in njihov vpliv znotraj organizacije, torej notranjo javnost, in tiste, ki se osredotočajo na širšo, tudi zunanjo javnost (iskalci zaposlitve, splošna javnost, mediji, itd.).

V **Tabeli 5.1** predstavljamo pregled nekaterih že opravljenih raziskav ter njihove izsledke.

Tabela 5.1: Pregled raziskav na temo zaposlovalčeve znamke

<b>International Workplace Survey</b> Robert Half, Avstralija 2007	
Značilnosti raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Namen: proučevanje odnosa do koncepta zaposlovalčeve znamke, njegovega vpliva in uporabe.</li> <li>Vzorec: 2283 finančnih direktorjev iz 17 držav.</li> </ul>
Izsledki raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>49% podjetij v Avstraliji že ima ali pa bo v bližnji prihodnosti imelo strategijo za razvoj zaposlovalčeve znamke.</li> <li>Med temi je delež večjih podjetij (nad 200 zaposlenih) višji kot manjših podjetij (s 50 ali manj zaposlenimi).</li> <li>Kot najpogostejši razlog za oblikovanje strategije zaposlovalčeve znamke navajajo zadrževanje obstoječih zaposlenih (23%) ter ugled organizacije (23%).</li> <li>Zaposlovalčeva znamka ima največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ugled organizacije in organizacijsko kulturo.</li> </ul>
<b>Zlata nit, Nacionalni izbor najboljših zaposlovalcev</b> Slovenija 2007, 2008	
Značilnosti raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>O končni oceni odločajo javnost, strokovni svet, izborna komisija.</li> <li>Inovativen pristop v znanstveno-raziskovalnem smislu (trikotnik trženje-človeški kapital-inovacije).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzorec: v letu 2008 je sodelovalo 7783 zaposlenih iz 117 slovenskih podjetij; v letu 2007 pa 10517 zaposlenih. Raziskava je potekala na vzorcu že zaposlenih v posameznem podjetju.</li> </ul>
Izsledki raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2008:</b> Imenovali 101 najboljšega zaposlovalca. Končni rezultati v času nastajanja diplomskega dela še niso v celoti znani.</li> <li><b>2007:</b> Zmagovalci po kategorijah: Krka d.d., Halcom d.o.o., Microsoft d.o.o.</li> <li>Rezultati kažejo močno in pozitivno povezanost med posameznimi dimenzijami odnosa med zaposlenimi in podjetji ter kazalci tržne, inovacijske in finančne uspešnosti. Tako podjetja, ki imajo bolj kakovosten odnos z zaposlenimi, dosegajo na trgu večjo uspešnost.</li> </ul>
<b>Moje delo d.o.o.</b> Najuglednejši delodajalci 2007	
Značilnosti raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cilj je raziskati slovenski trg dela: <ul style="list-style-type: none"> <li>analiza iskalcev zaposlitve (kdo so, kakšne so njihove značilnosti, katere so njihove preference, ki jih iščejo pri zaposlovalcu);</li> <li>ugotoviti, kakšen ugled imajo posamezne slovenske organizacije glede na mnenje kandidatov na trgu dela;</li> <li>katere so tiste ključne značilnosti organizacije, ki nekatere vodijo v zmagovalno prednost pred drugimi, in kaj je morda pri drugih šibka točka.</li> </ul> </li> <li>Vzorec: 7138 anketiranih (aktivni in pasivni iskalci zaposlitve).</li> </ul>
Izsledki raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Najuglednejši delodajalec 2007: podjetje Krka d.d.</li> <li>Plača je eden izmed najmanj pomembnih dejavnikov zaposlitve. Ključni so odnosi z nadrejenimi in sodelavci.</li> <li>Mlajše pritegne dobro plačano delo, ki ponuja možnost izobraževanja in delo v tujini; starejše pa pritegne varna zaposlitev z možnostjo napredovanja in variabilnim nagrajevanjem.</li> </ul>
<b>Bernard Hodes, GI Employer Brand Network</b> Global Employer Brand Study 2006	
Značilnosti raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>osnovni namen raziskave je ugotoviti, kako različni HR strokovnjaki po svetu pojmujejo koncept zaposlovalčeve znamke in njegove značilnosti, kar naj bi predstavljalo bazo podatkov za strateške usmeritve posameznih organizacij, pri oblikovanju zaposlovalčeve znamke.</li> <li>1.faza raziskave-spletni vprašalnik (487 HR strokovnjakov iz celega sveta), 2.faza raziskave-poglobljeni intervjuji (20 HR strokovnjakov iz celega sveta)</li> </ul>
Izsledki raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Večina anketirancev zaposlovalčevo znamko opiše kot integracijo zunanje in notranje komunikacije, ki je usmerjena na obstoječe in potencialne</li> </ul>



	<p>zaposlene.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kot glavne naloge HR-oddelkov anketiranci omenjajo operativni vidik procesa zaposlovalčeve znamke (izvedba postopkov privabljanja in izbiranja zaposlenih) in kvalitativni vidik (oblikovanje in sporočanje pričakovanj in obljub).</li> </ul>
<p><b>The Economist v sodelovanju s TMP Worldwide</b></p> <p>2003</p>	
Značilnosti raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raziskava na temo odnosa anketirancev do zaposlovalčeve znamke.</li> <li>• Vzorec: 937 bralcev (srednji management ter vodje oddelkov). 54% odziv.</li> </ul>
Izsledki raziskave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% vprašanih zaposlovalčevo znamko vidi kot izraz edinstvenosti zaposlitvene izkušnje posamezne organizacije.</li> <li>• Kot pričakovane koristi oblikovanja strategije zaposlovalčeve znamke anketiranci navajajo: nizko fluktuacijo (73%), zaposleni priporočijo svojo organizacijo kot odlično delovno mesto, predanost zaposlenih ciljem organizacije.</li> </ul>

Prispevek k raziskovanju in razumevanju te tematike je tudi raziskava v okviru pričujočega diplomskega dela. V raziskavi o merjenju stališč iskalcev zaposlitve, se osredotočamo na zunanjo moč zaposlovalčeve znamke. Ugotavljamo, kaj o posamezni zaposlovalčevi znamki menijo iskalci zaposlitve, ki še niso del organizacije. Za potrebe raziskave smo določili deset lastnosti, ki vplivajo na oblikovanje stališč iskalcev zaposlitve do posamezne zaposlovalčeve znamke. Te so:

1. zagotavljanje trajne in varne zaposlitve,
2. spodbujanje osebne rasti,
3. inovativnost podjetja,
4. možnosti napredovanja,
5. podjetje kot dober zaposlovalec,
6. družbena odgovornost podjetja,
7. različne oblike nagrajevanja,
8. visoka stopnja pripadnosti zaposlenih,
9. družini prijazno podjetje,
10. dobro plačilo za delo.

## **6 RAZISKOVALNI NAČRT**

### **6.1 OPREDELITEV PROBLEMA**

Podjetja se tudi na trgu delovne sile srečujejo s konkurenco. Z vprašanjem, kako pritegniti in obdržati ključne kadre ter talentirane posameznike, se, kot smo predstavili že v teoretičnem delu, vse bolj ukvarja zaposlovalčeva znamka, ki ima veliko vlogo tudi pri tem, kako naj podjetja pri iskanju ključnih kadrov svoje prednosti predstavijo tistim posameznikom, ki na trgu delovne sile iščejo zaposlitev.

Na drugi strani pa so posamezniki, ki iščejo zaposlitev in ustreznega zaposlovalca, pri tem pa so pozorni na vrednote in lastnosti, ki jih ta sporoča. Iskalci zaposlitve tudi na podlagi podatkov in informacij, ki jih o zaposlovalčevi znamki pridobijo in zaznajo, oblikujejo določena stališča. S predstavljenno večatributivno metodo merjenja stališč, ki si jo je zamislil Fishbein, želimo ugotoviti, kakšna so stališča anketiranih do zaposlovalčevih znamk treh izbranih podjetij.

### **6.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE**

V empiričnem delu diplomskega dela skušamo ugotoviti naslednje:

1. kakšna so stališča anketiranih do zaposlovalčevih znamk treh izbranih podjetij;
2. do katerega izmed izbranih treh inovativnih podjetij, ki nastopajo na trgu delovne sile kot potencialni zaposlovalec, imajo anketiranci najboljše stališče oziroma ga ocenjujejo kot t. i. najboljšega zaposlovalca;
3. katere so tiste lastnosti, ki jih anketiranci dojemajo kot bolj pomembne pri izbiri zaposlovalca;
4. kako dobro anketiranci poznajo vsako izmed treh izbranih podjetij.

Na podlagi predstavljenih ciljev se bomo v raziskavi osredotočili predvsem na stališča anketiranih do zaposlovalčevih znamk treh izbranih podjetij in tako ugotavljali, kakšna so stališča anketiranih do zaposlovalčevih znamk treh izbranih podjetij, do posameznih lastnosti zaposlovalčevih znamk ter kakšne so razlike v ocenjevanju.

### **6.3 IZBOR PODJETIJ**

Raziskavo smo omejili na merjenje stališč do treh podjetij. Podjetja, katerih zaposlovalčeve znamke bomo proučevali, so naslednja: Elan d.o.o., Koncern Kolektor d.o.o. ter Krka d.d.. Osnovni kriterij za izbor podjetij sta bila stopnja inovativnosti in velikost podjetij. Sledi opis podjetij.

#### **6.3.1 PODJETJE ELAN D.O.O.**

Elan d.o.o. je del krovne družbe Skimar. Je eden vodilnih svetovnih proizvajalcev in ponudnikov izdelkov in storitev za šport in prosti čas. Na mednarodnem trgu igra pomembno vlogo že več kot 60 let. Danes svoje izdelke prodaja v 46 različnih državah po vsem svetu. Ves čas je Elan ohranil ime, povezano s kakovostjo smučī, snežnih desk in športne opreme, poleg tega pa je Elan najhitreje rastoči proizvajalec jadrnic in motornih čolnov na svetu. Inovativni pristop in napredna tehnologija mu omogočata, da ustvarja najboljše izdelke za šport in prosti čas, ki zadovoljijo potrebe in želje prav vsakega kupca (Moje delo d.o.o. 2008).

#### **6.3.2 KONCERN KOLEKTOR D.O.O.**

Koncern Kolektor je globalna družba s široko razvejeno mrežo podjetij in podružnic v Evropi, Ameriki in Aziji, z jasno vizijo obvladovati globalno tržišče in skladno z razvojem širiti tržno mrežo. Sedež podjetja je v Idriji. Jedro poslovanja družbe predstavlja razvoj, proizvodnja in trženje komutatorjev, kjer so se ustalili kot vodilna globalna skupina. Poleg proizvodnje komutatorjev proizvodni program širijo tudi na

področje elektronike, feritnih jeder in navitij ter plastičnih komponent. Kljub širokemu proizvodnemu programu podjetje deluje kot celota z edinstvenim razvojem, tehnologijo in programi (Kolektor Group d.o.o. 2008).

### 6.3.3 PODJETJE KRKA D.D.

Krka je podjetje, ki se uvršča v vrh generičnih farmacevtskih podjetij v Evropi. S kakovostnimi, učinkovitimi in varnimi izdelki pokriva večino terapevtskih področij in uspešno tekmuje s konkurenti v panogi. Temelj njenega poslovanja je farmacevtsko-kemijska dejavnost. Podjetje je usmerjeno predvsem v razvoj lastnih visokokakovostnih generičnih zdravil z dodano vrednostjo, ki jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami. Svojo ponudbo dopolnjuje z zdraviliško-turističnimi storitvami hčerinskega podjetja Terme Krka. Krka je globalna družba, ki prodaja na več kot 70 svetovnih trgih – in proizvaja v lastnih tovarnah v Sloveniji, na Poljskem, v Ruski federaciji, na Hrvaškem in v Nemčiji. Kot inovativno generično podjetje posebno pozornost namenjajo industrijski lastniki, zato svoje izume in inovacije ščitijo s patenti (Krka d.d. 2008).

## 6.4 OBLIKOVANJE HIPOTEZ

Na podlagi pregleda literature smo postavili osnovno tezo, da *zaposlovalčeva znamka vpliva na zaznavne, stališčne in vedenjske spremenljivke*. Ta teza je bila temelj za oblikovanje treh hipotez, ki jih v nadaljevanju predstavljamo.

*H1: Podjetja se med seboj razlikujejo glede stališč, ki jih imajo anketiranci do izbranih zaposlovalčevih znamk.*

*H2: Anketiranci različno ocenjujejo posamezne lastnosti zaposlovalčeve znamke.*

*H3: Podjetja se med seboj razlikujejo po profilu ugleda.*

## **6.5 METODA MERJENJA STALIŠČ**

Pri raziskavah se lahko opremo na dve vrsti podatkov. Zbiramo lahko primarne podatke, sekundarne podatke ali oboje hkrati. Sekundarni podatki so tisti, ki se ne zbirajo za točno določeno raziskavo, ampak za več namenov. Primarni podatki pa so informacije, zbrane izključno za določeno raziskavo (Kotler 1998, 133-135).

Stališča lahko merimo z različnimi metodami, med njimi so: metode opazovanja (prikrito opazovanje, očitno opazovanje ter opazovanje s sodelovanjem raziskovalca) ter metode spraševanja (anketni vprašalnik).

Raziskava o stališčih iskalcev zaposlitve do posamezne zaposlovalčeve znamke v celoti temelji na zbiranju primarnih podatkov z anketnim vprašalnikom. Anketiranje je potekalo na spletnem mestu [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

## **6.6 OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA**

V diplomskem delu smo kot raziskovalni instrument za pridobivanje in zbiranje podatkov uporabili anketni vprašalnik. Vprašanja so popolnoma enaka za vse anketirance in imajo že vnaprej točno določene odgovore. Vprašalnik vsebuje pretežno vprašanja zaprtega tipa, razen tistega, ki se nanaša na obliko zaposlitve. Namen raziskave je neprikrit, anketiranci ga torej poznajo.

Vprašalnik je razdeljen na več sklopov. Vsebuje pet sklopov vprašanj, skupaj z vsemi demografskimi vprašanji ima 10 vprašanj. Vsebinsko je razdeljen na tri dele. Prvi del se nanaša na poznavanje treh izbranih podjetij (Krka, Kolektor in Elan). Pri tem vprašanju anketirance, ki katerega od podjetij ne poznajo, usmerimo na zadnji del vprašalnika, ki je namenjen proučevanju demografskim značilnostim anketirancev; drugi del je namenjen ugotavljanju stališč anketirancev do zaposlovalčevih znamk treh izbranih podjetij (Krka, Kolektor in Elan) in vsebuje štiri sklope vprašanj. Tretji

del se nanaša na pridobivanje podatkov o demografskih značilnostih anketirancev (to je del, kamor spadajo vprašanja od 6 do 10).

Prvi sklop vprašalnika se torej nanaša na poznavanje proučevanih podjetij. Anketiranci so svoje poznavanje podjetij ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici.

Drugi sklop vprašalnika meri vrednost pričakovanj oziroma, kako pomembna je za anketiranca določena lastnost podjetja pri izbiri podjetja kot zaposlovalca. Anketiranci morajo navedenim lastnostim zaposlovalčeve znamke pripisati oceno na petstopenjski lestvici (1 pomeni, da jim navedena lastnost sploh ni pomembna, 5 pa, da jim je zelo pomembna). S to oceno ugotavljamo, kako pomembne so zanje navedene lastnosti zaposlovalca.

Od tretjega do petega sklopa vprašalnika proučujemo mnenje anketirancev, ali po njihovem mnenju zaposlovalčeve znamke treh izbranih podjetij navedeno lastnost imajo ali ne. Običajno se pri tem uporablja 7-stopenjska lestvica, ki je izpeljanka petstopenjske lestvice Likertovega tipa (sploh se ne strinjam = 1, popolnoma se strinjam = 7). S to lestvico se torej ocenjuje strinjanje s trditvami (lastnostmi) o tem, ali zaposlovalčeva znamka posameznega izmed podjetij po oceni anketiranih ima določeno lastnost ali ne.

Vprašanja od 6. do 10. pa so namenjena pridobivanju demografskih podatkov anketirancev.

Vprašalnik je dodan v **Prilogi A**.

## **6.7 DOLOČITEV VZORCA IN NAČINA ZBIRANJA PODATKOV**

Ciljna populacija za vzorčenje so aktivni in pasivni iskalci zaposlitve. V to kategorijo spadajo vsi, ki so na trgu delovne sile (brezposelni, iskalci prve zaposlitve, že zaposleni, itd.). Izbrali smo priložnostni vzorec, v katerem sodeluje 49 oseb.

Anketiranje je potekalo v času med 1. in 17. oktobrom 2008 na spletnem mestu [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Anketiranci so vprašalnik izpolnjevali sami, vendar so imeli za morebitna dodatna pojasnila na voljo asistenco, ki je bila zagotovljena preko e-pošte. Tako smo poskušali zagotoviti korektno izpolnjevanje vprašalnikov.

## **6.8 OMEJITVE RAZISKAVE**

Pri raziskavi, ki je del tega diplomskega dela, lahko kot omejitev izpostavimo programsko orodje, ki je pri sestavi vprašalnika omogočalo le deset vprašanj, kar ni dovolj za bolj poglobljeno raziskovanje. Drugo omejitev predstavlja vzorec anketirancev, ki zaradi manjšega števila ne more biti najbolj reprezentativen.

## **7 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV**

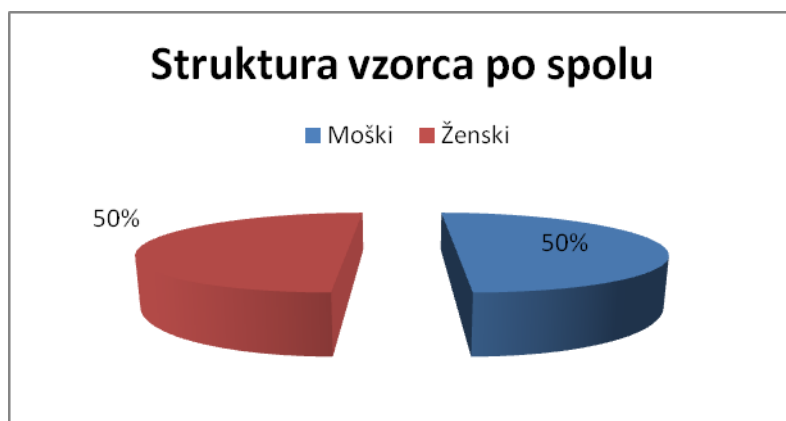
### **7.1 SESTAVA VZORCA**

Na anketni vprašalnik je v času anketiranja odgovorilo 49 anketirancev - vsi so bili med tistimi, ki so prejeli elektronski dostop do spletne raziskave. Programsko orodje je omogočilo, da smo po končanem anketiranju lahko odgovore pregledal ter izločili tiste anketirance, katerih odgovori so bili nepopolni (npr.: ko so anketirani kljub priporočilu, naj v primeru nepoznavanja podjetja na vprašanje ne odgovarjajo, na to vseeno odgovarjali in podobno). V končno analizo je tako zajetih 42 anketirancev.

### **7.2 DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANIH**

Skupno je v raziskavi sodelovalo 21 žensk (50%) ter 21 moških (50%). Naključje je hotelo, da je struktura anketirancev po spolu ravno polovična. Struktura vzorca po spolu je razvidna v **Sliki 7.1**.

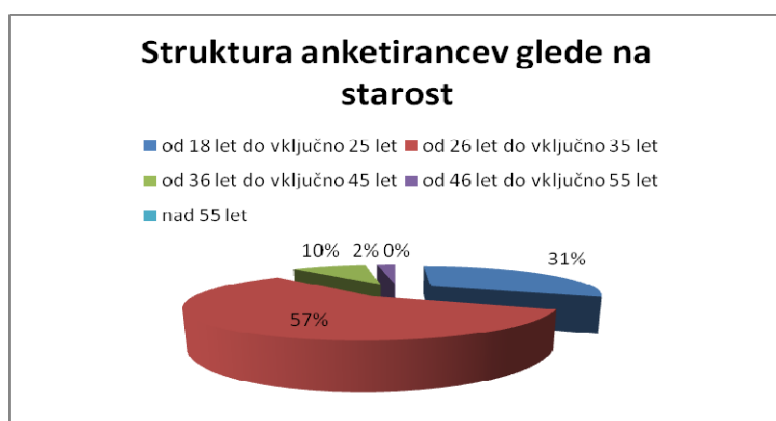
Slika 7.1: Struktura anketirancev po spolu



Vir: Odgovori na vprašanje 6.

V vzorcu so bili zastopani le štiri od petih oblikovanih starostnih razredov za raziskavo. Največ anketiranih je starih od 26 do 35 let (57,1%), temu razredu sledi starostni razred, ki zajema anketirance, stare od 18 do 25 let (31%). V starostni razred med 36 do 45 let je raziskava zajela 9,5% anketiranih, najslabše zastopana sta bila starostna razreda od 46 do 55 let (2,4%) ter nad 55 let (0%). Rezultati o strukturi anketiranih glede na starost so prikazani v spodnji **Sliki 7.2**.

Slika 7.2: Struktura anketirancev glede na starost



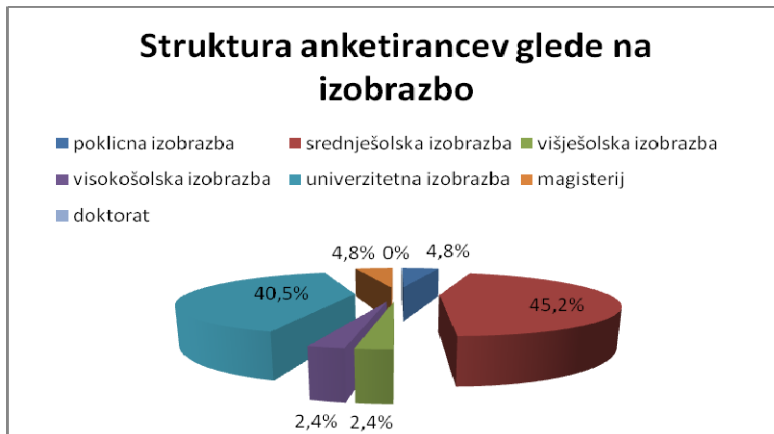
Vir: Odgovori na vprašanje 7.

Iz **Slike 7.3** je razvidno, da v raziskavi z visokim odstotkom izstopata dva izobrazbena razreda, to sta: anketiranci s srednješolsko izobrazbo (45,2%) ter z



univerzitetno izobrazbo (40,5%). Manjši odstotek je tistih z opravljeno poklicno izobrazbo oziroma magisterijem (4,8%) ter enak odstotek tistih, ki so dosegli višješolsko oziroma visokošolsko izobrazbo (2,4%). Nihče izmed anketiranih ni imel končanega doktorskega študija.

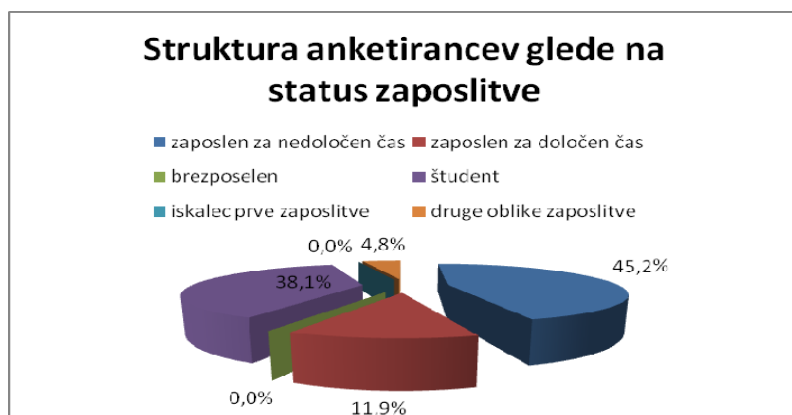
Slika 7.3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo



Vir: odgovori na vprašanje 8.

Vzorec zajema največ anketirancev, ki imajo zaposlitev za nedoločen čas (45,2%), za njimi so najštevilčnejše zastopani študentje (38,1%), sledijo zaposleni za določen čas (11,9%). S 4,8 % so zastopani tisti, ki imajo drugo obliko zaposlitve (samostojni podjetnik, samozaposlena). Dva razreda pa sploh nista zastopana, to so brezposelni in iskalci prve zaposlitve. V **Sliki 7.4** prikazujemo strukturo anketirancev glede na status zaposlitve.

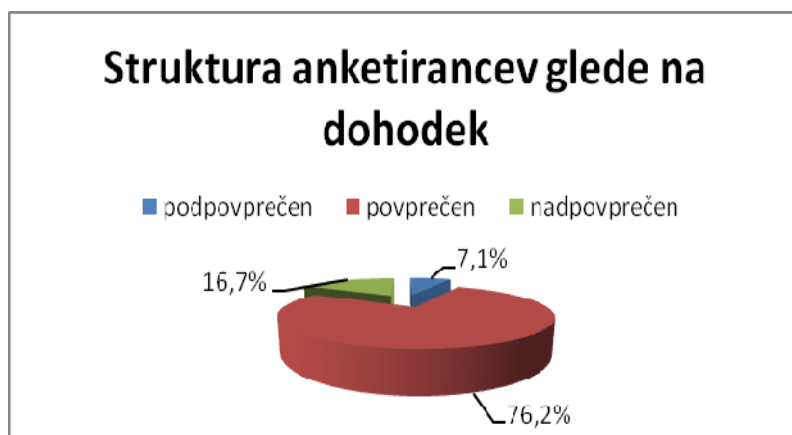
Slika 7.4: Struktura anketirancev glede na status zaposlitve



Vir: Odgovor na vprašanje 9.

Med anketiranimi je največ takih, ki menijo, da je njihov dohodek povprečen (76,2%). 16,7% anketiranih meni, da je njihov dohodek nadpovprečen, najslabše zastopan pa je razred tistih, ki menijo, da je njihov dohodek podpovprečen (7,1%). Podatki o strukturi anketiranih glede na dohodek so prikazani v spodnji **Sliki 7.5**.

Slika 7.5: Struktura anketirancev glede na dohodek



Vir: odgovori na vprašanje 10.

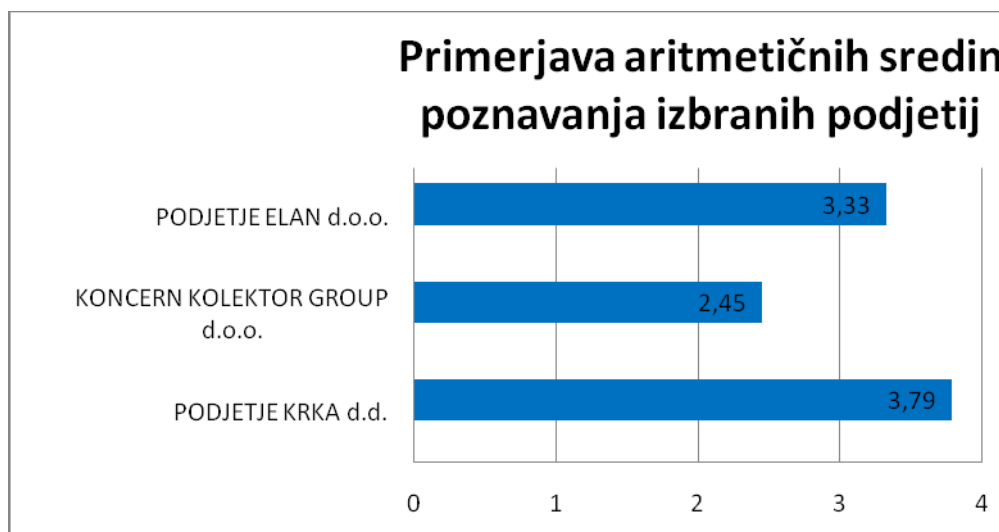
Na tem mestu velja opozoriti na občutljivost vprašanja 10, saj predpostavljamo, da anketiranci take vrste vprašanj dojemajo kot osebna. Vprašanje o višini dohodka je bilo zato oblikovano tako, da so se anketiranci sami razvrstili v predlagane razrede, in je kar najmanj posegalo v osebnost anketiranega, saj konkretne višine dohodka v

vprašalniku nismo navajali. Vsak anketirani se je tako po lastni oceni umestil v enega izmed treh predlaganih razredov.

### 7.3 OPISNE STATISTIKE

Prvo vprašanje se nanaša na anketirančevo poznavanje izbranih treh podjetij (Krka, Elan in Kolektor). Rezultati, ki jih predstavljamo v **Sliki 7.6**, kažejo na to, da anketiranci najbolj poznajo podjetje Krka d.d. (aritmetična sredina poznavanja znaša 3,79). Anketiranci so slabše ocenili svoje poznavanje podjetja Elan (aritmetična sredina 3,33), najslabše pa poznajo podjetje Kolektor (aritmetična sredina odgovorov je 2,45).

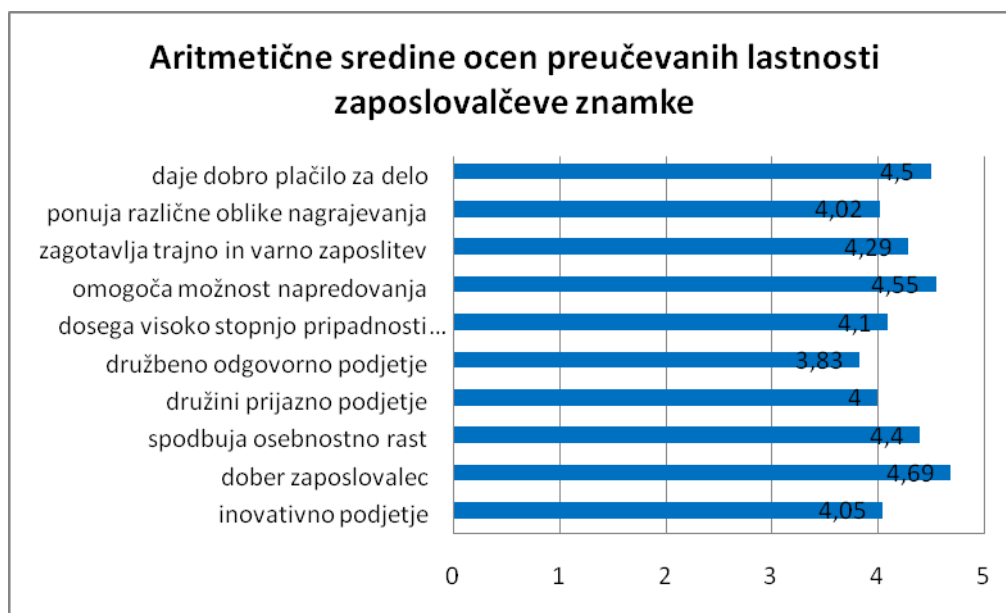
Slika 7.6: Primerjava aritmetičnih sredin poznavanja izbranih podjetij



Vir: Odgovori na vprašanje 1.

Drugo vprašanje meri vrednost pričakovanj anketiranca v zvezi z določeno lastnostjo, ki jo posamezno podjetje ima oziroma meri, kako pomembna je za posameznika določena lastnost podjetja pri izbiri podjetja kot zaposlovalca. V **Sliki 7.7** je prikazano, kakšen poudarek so pri ocenah anketirani pripisali posameznim lastnostim zaposlovalčeve znamke.

Slika 7.7: Aritmetične sredine ocen pomembnosti lastnosti zaposlovalčeve znamke



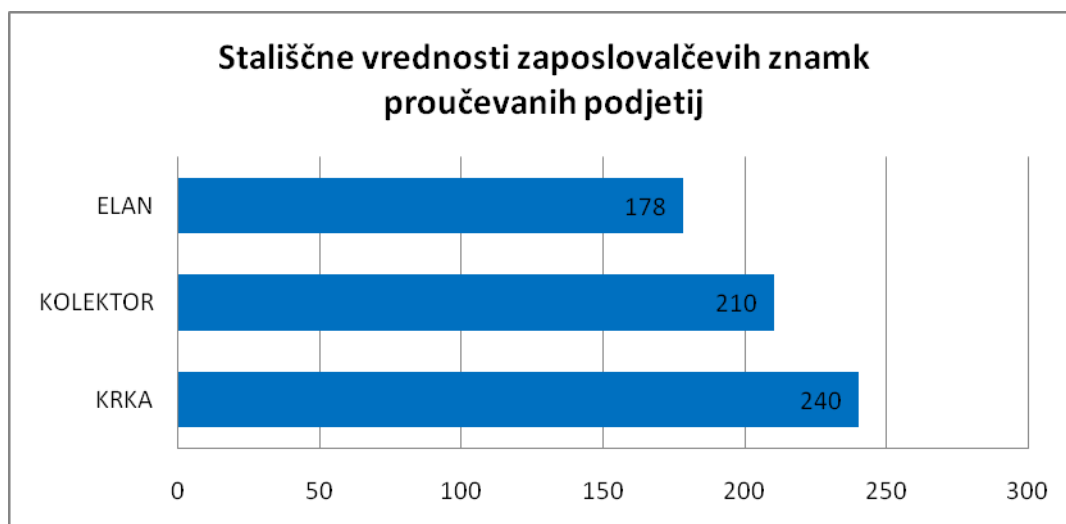
Vir: Odgovori na vprašanje 2.

Z ocenjevanjem lastnosti poskušamo ugotoviti, katere so tiste, ki so za anketirance bolj pomembne, in katere so tiste, ki so manj pomembne. Rezultati kažejo na visoko strinjanje z vsemi navedenimi lastnostmi v vprašalniku, saj se večina povprečnih ocen za posamezno lastnost giblje okoli ocene 4, ki pomeni, da anketiranci lastnost dojemajo kot precej pomembno. Anketirancem je izmed navedenih lastnosti najmanj pomembno to, da je podjetje družbeno odgovorno (aritmetična sredina znaša 3,83), najbolj pomembno pa jim je to, da je podjetje dober zaposlovalec (aritmetična sredina 4,69). Izstopajo še ocene lastnosti, da podjetje omogoča možnost napredovanja (aritmetična sredina 4,55) ter da podjetje daje dobro plačilo za delo (aritmetična sredina 4,5).

Stališčne vrednosti izbranih zaposlovalčevih znamk smo dobili tako, da smo, kot predpostavlja Fishbeinov model, pomnožili oceno pomembnosti posamezne lastnosti z oceno posedovanja lastnosti pri posameznem zaposlovalcu. Tako smo dobili 42 različnih stališč do treh zaposlovalčevih znamk izbranih podjetij. Izračunali smo tudi povprečne vrednosti za vsako zaposlovalčevo znamko posebej. Dobljene rezultate predstavljamo v **Sliki 7.8**.

Teoretično najvišja stališčna vrednost, ki bi jo posamezna zaposlovalčeva znamka lahko dobila, je 298. Ta rezultat bi bil možen ob pogoju, da so ocene pomembnosti

Slika 7.8: Stališčne vrednosti zaposlovalčevih znamk proučevanih podjetij



Vir: Odgovori na vprašanja 2. do 5.

posameznih lastnosti zaposlovalčeve znamke enake, kot jih predstavljamo v **Sliki 7.7**, izbrana zaposlovalčeva znamka pa bi imela vsa prepričanja o posedovanju te lastnosti maksimalno ocenjena. Iz rezultatov, ki jih prikazujemo v **Sliki 7.8**, je razvidno, da so anketiranci najbolj naklonjeni zaposlovalčevi znamki podjetja Krka (stališčna vrednost znaša 240), sledi znamka podjetja Kolektor (stališčna vrednost znaša 210), najmanj so naklonjeni zaposlovalčevi znamki podjetja Elan (stališčna vrednost znaša 178).

## 7.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

### 7.4.1 STALIŠČA ISKALCEV ZAPOSLOTITVE DO IZBRANIH ZAPOSLOVALČEVIH ZNAMK

Najprej smo preverjali, ali imajo anketiranci različna stališča do treh proučevanih podjetij. Hipoteza, s katero to vprašanje preverjamo, se glasi:

- *H1: Podjetja se med seboj razlikujejo glede stališč, ki jih imajo anketiranci do izbranih zaposlovalčevih znamk.*

Hipotezo smo preverjali z  $\chi^2$ -preizkusom. Gre za preizkus o varianci, ki meri variabilnost pojavov. Preizkusi o varianci se uporabljajo, če na podlagi vzorčnih podatkov sklepamo o enovitosti (homogenosti) ali raznolikosti (heterogenosti) proučevanih pojavov (Košmelj in Rovan 1997, 220).

Vrednost  $\chi^2$ -preizkusa pri stopnji tveganja 1% znaša 50,59. Razvidno je, da je razlika pri omenjeni stopnji tveganja značilna. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo in sprejmemo sklep, ob katerem potrjujemo alternativno hipotezo, da torej obstajajo razlike med stališči anketirancev do zaposlovalčevih znamk izbranih treh podjetij.

Na podlagi ugotovljenih rezultatov namreč lahko sklepamo o skupni moči atributov zaposlovalčeve znamke posameznega podjetja in s tem o velikosti razlike te skupne moči atributov zaposlovalčevih znamk med posameznimi zaposlovalci (podjetji), ki se je izkazalo za dovolj veliko, da lahko sprejmemo trditev iz alternativne hipoteze. To pomeni, da so anketiranci izbrana podjetja različno ocenili, in to tako, da so dobila v povprečju različne ocene posameznih atributov zaposlovalčeve znamke, kar pomeni tudi različno skupno stališče do zaposlovalčeve znamke.

Tabela 7.1: kontingenčna tabela in  $\chi^2$ -preizkus

		DOBER ZAPOSLOVALEC		
		POVPREČNA OCENA DO 20	POVPREČNA OCENA 21 IN VEČ	SKUPAJ
OCENE OSTALIH LASTNOSTI (BREZ LASTNOSTI DOBER ZAPOSLOVALEC)	POVPREČNA OCENA DO 20 (Fishbein)	37	13	50
	POVPREČNA OCENA 21 IN VEČ (Fishbein)	5	56	61
	SKUPAJ	42	69	111

#### $\chi^2$ -preizkus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	50,59(b)	1	0,01		
N of Valid Cases	111				
a Computed only for a 2x2 table					
b 0 cells (,0%) have expected N less than 5. The minimum expected N is 18,92.					

Vir: Odgovori na vprašanja 2. do 5.

#### 7.4.2 OCENE POSAMEZNIH LASTNOSTI

Nato smo želeli preveriti, ali se ocene posameznih lastnosti anketirancev med seboj razlikujejo, in če se, v katerih. Hipoteza, s katero preverjamo to vprašanje, je naslednja:

- *H2: Anketiranci različno ocenjujejo posamezne lastnosti zaposlovalčeve znamke.*

Drugo hipotezo smo preverjali s parnim t-testom, s katerim preverjamo razliko med dvema aritmetičnima sredinama dveh proučevanih spremenljivk (Košmelj in Rovan 1997, 252).

Povprečne vrednosti ocen lastnosti, ki so razvidne v opisnih statistikah, dokazujejo, da je izmed izbranih lastnosti anketirancem najbolj pomembno, da je podjetje *dober zaposlovalec*. Temu sledijo še lastnosti: *je inovativno podjetje* in *omogoča možnost napredovanja*. Te lastnosti so anketirancem najpomembnejše. Na podlagi vzorčnih podatkov pa ne moremo potrditi, da se statistično med seboj razlikujejo.

Pri sklepanju o razliki med dvema aritmetičnima sredinama dveh izbranih lastnosti statistični preizkus v nekaterih primerih potrdi statistično značilne razlike pri 1% ali 5% stopnji tveganja za različne lastnosti. To pomeni, da lahko sprejmemo sklep, da se ocene posameznih lastnosti anketirancev med seboj razlikujejo, vendar niso vedno statistično značilne.

Med lastnostjo *dober zaposlovalec* ter naslednjo najbolje ocenjeno lastnostjo *je inovativno podjetje* ni statistično značilne razlike. To pomeni, da ne moremo potrditi, da se ti dve lastnosti med seboj razlikujeta ( $t=1,373$ ). Enako velja tudi za lastnost *omogoča možnost napredovanja* ( $t=1,84$ ). Prva lastnost, pri kateri lahko s 1% stopnjo tveganja potrdimo statistično značilno razliko, je lastnost *daje dobro plačilo za delo* ( $t=3,524$ ). Statistično značilno razliko lahko potrdimo za vse od te ocene dalje navedene ocene lastnosti v **Tabeli 7.3**, ki so obarvane s sivo barvo. Pri lastnosti *je inovativno podjetje* lahko z 1% stopnjo tveganja statistično značilne razlike potrdimo pri lastnosti *dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih* ( $t=3,11$ ) ter za vse od te lastnosti dalje navedene lastnosti; pri lastnosti *omogoča možnost napredovanja* lahko z enako stopnjo tveganja statistično značilne razlike potrdimo pri lastnosti *dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih* ( $t=3.148$ ) ter za vse od te lastnosti dalje navedene lastnosti; pri lastnosti *daje dobro plačilo za delo* lahko s 5% stopnjo tveganja statistično značilne razlike potrdimo pri lastnosti *spodbuja osebno rast* ( $t=2.339$ ) ter za vse od te lastnosti dalje navedene lastnosti; pri lastnosti *dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih* lahko s 5% stopnjo tveganja



statistično značilne razlike potrdimo pri lastnosti *je družbeno odgovorno podjetje* ( $t=2,255$ ) ter za vse od te lastnosti dalje navedene lastnosti; pri lastnosti *spodbuja osebno rast* lahko s 1% stopnjo tveganja statistično značilne razlike potrdimo pri lastnosti *je družini prijazno podjetje* ( $t=3,252$ ) ter za vse od te lastnosti dalje navedene lastnosti; pri lastnosti *zagotavlja trajno in varno zaposlitev* lahko z enako stopnjo tveganja statistično značilne razlike potrdimo pri lastnosti *je družini prijazno podjetje* ( $t=3,252$ ) ter za vse od te lastnosti dalje navedene lastnosti. Za vse ostale lastnosti pa tega ne moremo potrditi. Statistično značilno razliko lahko torej potrdimo za vse v **Tabeli 7.3** navedene lastnosti, ki so obarvane s sivo barvo.

Tabela 7.2: Opisne statistike

Opisne statistike

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.	dober zaposlovalec	111	5	35	23.96	7.18
2.	inovativno podjetje	112	4	35	22.84	7.60
3.	omogoča možnost napredovanja	111	4	35	22.75	7.02
4.	daje dobro plačilo za delo	111	5	35	22.24	7.25
5.	dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih	112	4	35	20.95	7.42
6.	spodbuja osebno rast	111	6	35	20.77	7.18
7.	zagotavlja trajno in varno zaposlitev	112	2	35	19.87	8.47
8.	družbeno odgovorno podjetje	112	3	35	19.29	8.03
9.	družini prijazno podjetje	111	3	35	18.75	7.21
10.	ponuja različne oblike nagrajevanja	112	6	35	18.29	6.39

Vir: odgovori na vprašanje 2. do 5.

Tabela 7.3: Pregled parnih t-testov po lastnostih

T test

	1. dober delodajalec	2. inovativno podjetje	3. omogoča možnost napredovanja	4. daje dobro plačilo za delo	5. dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih	6. spodbuja osebnostno rast	7. zagotavlja trajno in varno zaposlitev	8. družbeno odgovorno podjetje	9. družini prijazno podjetje	10. ponuja različne oblike nagrajevanja
1. dober delodajalec										
2. inovativno podjetje										
3. omogoča možnost napredovanja										
4. daje dobro plačilo za delo	t=3.524 Sig (2 tailed) =0.01									
5. dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih		t=3.11 Sig(2 tailed) =0.01	t=3.148 Sig(2 tailed) =0.01							
6. spodbuja osebnostno rast				t=2.339 Sig(2 tailed) =-0.05						
7. zagotavlja trajno in varno zaposlitev										
8. družbeno odgovorno podjetje					t=2.255 Sig(2 tailed) =0.05					
9. družini prijazno podjetje						t=3.252 Sig(2 tailed) =0.01	t=3.252 Sig(2 tailed) =0.01			
10. Ponuja različne oblike nagrajevanja										

Vir: odgovori na vprašanja 2. do 5.

### 7.4.3 RAZLIKOVANJE PODJETIJ PO PROFILU UGLEDA PODJETJA

Ugotavljali smo tudi, ali se podjetja med seboj razlikujejo po profilu ugleda. To smo preverjali z naslednjo hipotezo:

- *H3: Podjetja se med seboj razlikujejo po profilu ugleda podjetij.*

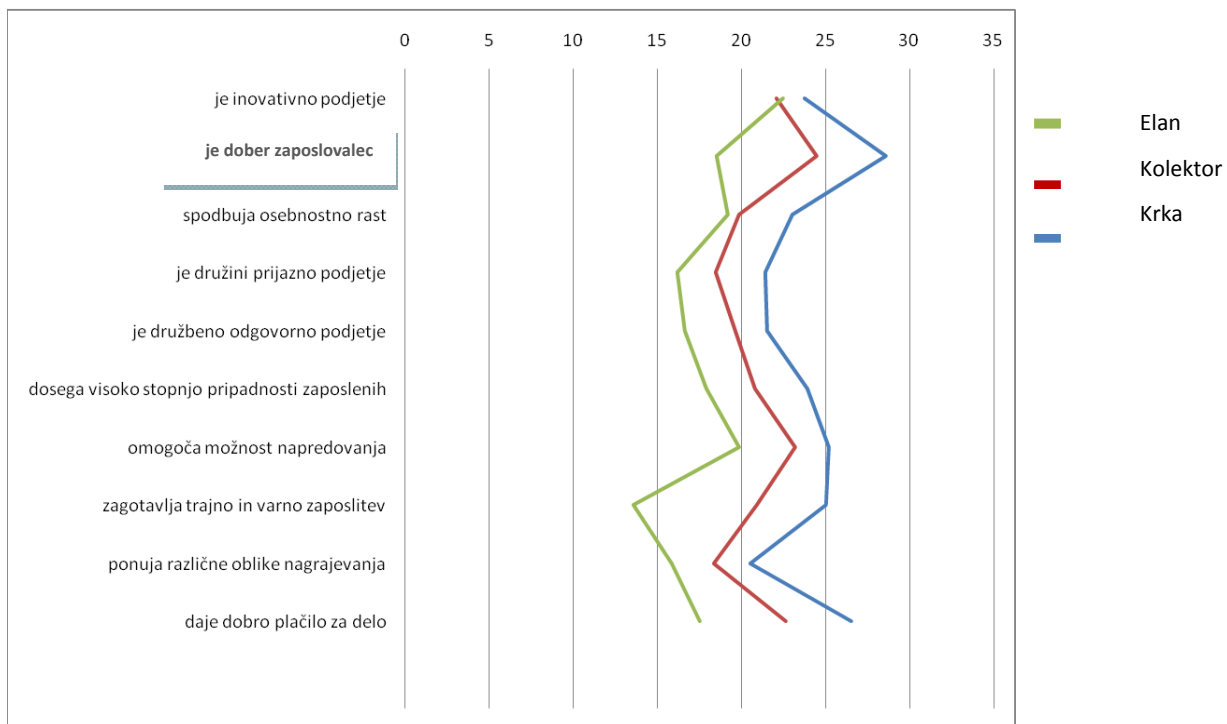
Hipotezo smo preverili z F-testom. Pri tem testu ničelna hipoteza predpostavlja enakost povprečnih vrednosti ocen. Na podlagi vzorčnih podatkov je razvidno, da je razlika statistično značilna pri različnih stopnjah tveganja (*je dober zaposlovalec, je družini prijazno podjetje, dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih, omogoča možnost napredovanja, zagotavlja trajno zaposlitev, ponuja različne oblike nagrajevanja ter daje dobro plačilo za delo* pri stopnji tveganja 1%, *je družbeno odgovorno podjetje* pri stopnji tveganja 2% ter *spodbuja osebno rast* pri stopnji tveganja 4%) za skoraj vse navedene lastnosti. V vseh teh primerih lahko ničelno hipotezo zavrnamo ter potrdimo alternativno. To ne velja le pri lastnosti *je inovativno podjetje*, kjer statistična razlika ni značilna. To pomeni, da ničelne hipoteze v tem primeru ne morem zavrniti.

Tudi iz profila, predstavljenega v **Sliki 7.9**, ki ponazarja ugled treh proučevanih podjetij (Krke, Kolektorja in Elana) po posameznih lastnostih, je že razvidno, da se ocene iskalcev zaposlitve med proučevanimi podjetji razlikujejo. To velja za vse lastnosti razen za lastnost *je inovativno podjetje*. To ni bilo presenetljivo, saj je bil kriterij za izbor teh treh podjetij ravno inovativnost. Razvidno je tudi, da so med podjetji razlike v ocenah pri: *je dober zaposlovalec, zagotavlja trajno in varno zaposlitev* ter *daje dobro plačilo za delo* večje kot pri ostalih lastnostih. Po teh treh lastnostih se na podlagi ocen anketirancev podjetja med seboj najbolj razlikujejo.

Na podlagi razlik med povprečnimi vrednostmi ocen lahko sprejmemo sklep, da se podjetja med seboj razlikujejo po profilu ugleda po posameznih lastnostih, razen pri lastnosti *je inovativno podjetje*, kjer se med seboj ne razlikujejo.

Slika 7.9: Profil ugleda podjetij po lastnostih

## Profil ugleda podjetij po lastnostih



Vir: odgovori na vprašanja 2. do 5.

Tabela 7.4: Analiza profila

	$\bar{X}$ Krka	$\bar{X}$ Kolektor	$\bar{X}$ Elan	$\Delta$ 1-2	$\Delta$ 1-3	$\Delta$ 2-3	F	Sig
je inovativno podjetje	24	22	22	2	2	0	0,52	0,60
je dober zaposlovalec	29	24	19	5	10	5	29,54	0,01
spodbuja osebno rast	23	20	19	3	4	1	3,31	0,04
je družini prijazno podjetje	21	19	16	2	5	3	5,76	0,01
je družbeno odgovorno podjetje	22	20	17	2	5	3	3,96	0,02
dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih	24	21	18	3	6	3	7,16	0,01
omogoča možnost napredovanja	25	23	20	2	5	3	6,43	0,01
zagotavlja trajno in varno zaposlitev	25	21	14	4	11	7	27,40	0,01
ponuja različne oblike nagrajevanja	21	18	16	3	5	2	5,86	0,01
daje dobro plačilo za delo	27	23	18	4	9	5	21,01	0,01

Vir: odgovori na vprašanja 2. do 5.

## 7.5 DISKUSIJA

Analiza odgovorov anketiranih oseb, predstavljenih v prejšnjem poglavju, je pokazala, da lahko od postavljenih hipotez o zaposlovalčevih znamkah izbranih treh podjetij v celoti potrdimo prvo hipotezo, drugo ter tretjo pa le deloma. Rezultati analize odgovorov anketirancev so nasploh pokazali, da se podjetja med seboj razlikujejo po različnih proučevanih parametrih.

Prva hipoteza torej potrjuje, da se proučevana podjetja med seboj razlikujejo glede stališč, ki jih imajo anketiranci do njihovih zaposlovalčevih znamk. Z rezultati stališčnih vrednosti, izračunanih po Fishbeinovem modelu, pa lahko ugotovimo, da anketiranci najbolje ocenjujejo podjetje Krka, sledi podjetje Kolektor, najslabše pa se je uvrstilo podjetje Elan. Z omenjenimi rezultati analize odgovorov anketirancev lahko sklepamo, da obstajajo razlike med ugledom zaposlovalčevih znamk proučevanih podjetij. Nadalje lahko ugotovimo, da anketiranci najbolje ocenjujejo zaposlovalčevo znamko podjetja Krka, nato podjetja Kolektor, znamka podjetja Elan pa je dobila najslabše ocene od vseh treh podjetij. Razlog za to je bržkone tudi dejstvo, da Krka v svojo zaposlovalčevo znamko že vlaga, ostali dve podjetji pa zaenkrat manj. Iz rezultatov je torej razvidno, da je najbolj zaželena zaposlovalčeva znamka podjetja Krka d.d..

Druga hipoteza potrjuje, da se ocene posameznih proučevanih lastnosti med seboj razlikujejo, vendar pa tega v vseh primerih ne moremo statistično potrditi. Anketiranci so sicer vse izmed navedenih lastnosti ocenjevali relativno visoko, kar pomeni, da so vse te lastnosti pri zaposlovalcu ne samo dobro ocenjene, ampak tudi močno zaželene. Analiza odgovorov je pokazala, da so med lastnostmi nasploh najbolje ocenjene: *je dober zaposlovalec, omogoča napredovanje, daje dobro plačilo za delo ter spodbuja osebnostno rast*. To pomeni, da jih anketiranci dojemajo kot bolj pomembne pri izbiri zaposlovalca. Lastnost *družbeno odgovorno podjetje* je po drugi strani edina, ki ima povprečno oceno nižjo od 4 (na ocenjevalni lestvici 1 do 5), in to kljub vse večji veljavi tega koncepta. V splošnem je po ocenah lastnosti proučevanih podjetij izstopalo podjetje Krka. Med njenimi lastnostmi so anketiranci

najbolje ocenili naslednje: *je dober zaposlovalec, daje dobro plačilo za delo ter zagotavlja trajno in varno zaposlitev*. Pri podjetju Kolektor so najbolje ocenili lastnosti: *je inovativno podjetje, je dober delodajalec ter omogoča možnost napredovanja*. Pri podjetju Elan pa lastnosti: *je inovativno podjetje, omogoča možnost napredovanja ter dosega visoko stopnjo pripadnosti*. To pomeni, da so to tiste lastnosti, ki jih posamezna zaposlovalčeva znamka bolje sporoča svojim potencialnim zaposlenim. Krka torej najbolje sporoča lastnost, da *je dober zaposlovalec, daje dobro plačilo za delo ter omogoča možnost napredovanja*; podjetji Kolektor in Elan pa, da sta *inovativni podjetji*.

Kot že omenjeno, rezultati raziskave le deloma potrjujejo tretjo postavljeno hipotezo, ki trdi, da se tri proučevana inovativna podjetja med seboj razlikujejo po profilu ugleda po lastnostih. V resnici se razlikujejo pri večini proučevanih lastnosti, le pri lastnosti *je inovativno podjetje* ne. Kaj takega je bilo tudi pričakovati, saj je bila inovativnost ključni kriterij za izbor podjetij. Tako dobimo potrditev, da anketiranci o vseh treh podjetjih menijo, da so približno enako inovativna .

Iz analize rezultatov lahko sklepamo še, da je podjetje Krka d.d. po odgovorih anketirancev pravzaprav najbolj zaželen zaposlovalec med tremi proučevanimi podjetji, kar je navsezadnje skladno z ugotovitvami in rezultati nekaterih že izvedenih raziskav v slovenskem prostoru.

## SKLEP

*»Lahko se ubraniš pred sovražno vojsko; ne moreš se ubraniti pred idejo, katere čas je napočil!«*

*Victor Hugo*

V sodobnem poslovnem okolju, kjer vlada vse ostrejša globalna konkurenca, imajo podjetja, ki razvijajo in trgu ponujajo inovativne izdelke ali storitve, nedvomno prednost. Za doseg te kriterijev pa morajo v svoje vrste privabljati in zadržati visoko kvalificirane, nadarjene, motivirane kadre, ki jih že zdaj primanjkuje. V prihodnosti bo, glede na demografske napovedi, položaj še bolj skrb zbujač in pomanjkanje dobrih kadrov še občutnejše.

Kot eno od orodij za reševanje tega problema se vse bolj uveljavlja koncept zaposlovalčeve znamke. To lahko sklepamo na podlagi dostopne literature (znanstvene publikacije, strokovni članki,) pa tudi na podlagi izsledkov vse pogostejših raziskav na temo ugleda zaposlovalcev.

Če denimo danes v iskalnik Google vnesemo geslo »Employer Branding«, nam ta postreže z več kot 25 milijoni zadetkov na to temo. Za primerjavo in lažje predstavljanje naj zapišemo, da je bilo leta 2005 zadetkov le 250.000, leta 2001 pa celo samo 150 (Barrow 2007, 12). Tudi v raziskavi britanske revije *Personal Today* ugotavljajo, da bo strategija zaposlovalčeve znamke za organizacijo ključnega pomena pri pridobivanju kandidatov in da koncept postaja vse pomembnejši (Franca v Franca in drugi 2007, 214).

Rezultati raziskave kažejo, da se inovativna podjetja v splošnem med seboj lahko razlikujejo po različnih lastnostih. Ena takšnih lastnosti je, kakšna stališča imajo iskalci zaposlitve do njihovih zaposlovalčevih znamk, zaradi česar na trgu delovne sile ta podjetja uživajo različno visok ugled. Razlog za to je bržkone tudi dejstvo, da posamezna podjetja v oblikovanje svoje zaposlovalčeve znamke vlagajo precej več kot druga. Raziskava je pokazala, da se tudi pri inovativnih podjetjih malodane vse

lastnosti zaposlovalčeve znamke vrednoti razmeroma visoko. To pomeni, da te v očeh iskalcev zaposlitve pri tovrstnih podjetjih (inovativnih) ne le visoko kotirajo, ampak tudi dokaj močno vplivajo na oblikovanje njihovega stališča do zaposlovalčeve znamke. Ne glede na visoke ocene vseh proučevanih lastnosti zaposlovalčeve znamke, pa velja na podlagi raziskave izpostaviti nekatere najboljše ocenjene: *je dober delodajalec, omogoča napredovanje, daje dobro plačilo za delo in spodbuja osebno rast*. To pomeni, da so te za iskalcev zaposlitve nekoliko bolj pomembne pri izbiri zaposlovalca, ki je inovativno podjetje. Sklepamo lahko, da so to tiste lastnosti, ki jih mora zaposlovalčeva znamka posameznega inovativnega podjetja še posebej izpostaviti pri komuniciranju s ciljno skupino iskalcev zaposlitve. Kot primer lahko navajamo ugotovitev iz raziskave, ki kaže, da podjetje Krka d.d. najbolj sporoča lastnosti *je dober delodajalec, daje dobro plačilo za delo ter omogoča možnost napredovanja*. Podjetji Elan in Kolektor pa sporočata, da sta *inovativni podjetji*. Ugotavljamo tudi, da se inovativna podjetja lahko razlikujejo pri večini lastnosti zaposlovalčeve znamke, zaradi tega pa pogosto prihaja do večjih razlik med profili ugleda inovativnih podjetij.

Kot smo že zapisali, zaposlovalčeva znamka znotraj in navzven posreduje jasno sliko, v čem se organizacija razlikuje od drugih in je zato zaželena kot zaposlovalec. Tudi raziskava je potrdila, da so podjetja, ki navzven jasno izražajo sliko o svoji zaposlovalčevi znamki, bolj zaželeni zaposlovalci. Tako je podjetje Krka tudi po rezultatih raziskave tega diplomskega dela najbolj prepoznavno, o tem podobno govorijo tudi rezultati nekaterih drugih raziskav, ki dokazujejo, da Krka d.d. v slovenskem prostoru izstopa kot dober zaposlovalec. Na podlagi tega lahko sklepamo o povezanosti rezultatov raziskave v diplomskem delu in ostalih raziskav v slovenskem prostoru, ki so pokazale, da je Krka d.d. najbolj zaželen in najbolj ugleden zaposlovalec.

Nadaljnje raziskovanje tega področja bi morda lahko potekalo v smeri vpliva zaposlovalčeve znamke na korporacijsko znamko, natančneje rečeno, bi veljajo raziskati, kako lahko zaposlovalčeva znamka prispeva h krepitvi korporacijske znamke. Zanimivo bi se bilo poglobiti v to, kako se vlaganje v zaposlovalčevo



znamko lahko obrestuje korporacijski znamki in navsezadnje ugledu podjetja. Raziskavo bi lahko nadgradili z raziskovanjem stališč do zaposlovalčeve znamke notranje javnosti. Izpeljali bi jo med že zaposlenimi in vodstvom v treh proučevanih organizacijah ter tako ugotovili drugi vidik komuniciranja zaposlovalčeve znamke, to je komuniciranje znotraj podjetja. V tem kontekstu bi bila zanimiva tudi primerjava rezultatov treh proučevanih zaposlovalčevih znamk.

Uporaba koncepta zaposlovalčeve znamke bo tudi zaradi razmer na trgu dela v prihodnosti vse bolj naraščala. Tekma za dobre kadre bo, podobno kot se je pred časom začela za kupce, vse ostrejša. Z naraščajočim vplivom zaposlovalčeve znamke bo naraščal tudi vpliv internega marketinga ter obravnavanje zaposlenih kot notranjih kupcev. Skladno z razvojem novih konceptov za krepitev zvestobe kupcev ipd., lahko pričakujemo, da se bodo nova znanja in ugotovitve iz tega področja marketinga tudi v bodoče aplicirala na področje zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri. V prihodnosti bomo tako pričeli grajenju dolgoročnejših odnosov in vključevanju zaposlenih v procese, katerih namen je krepitev znamke.

Tako kot v naravnem okolju tudi v poslovnem preživijo le tisti, ki se najbolj prilagodijo trenutnim razmeram. Organizacije bodo tako morale za preživetje in uspešen konkurenčni nastop na trgu vzpostaviti svoj sistem prilagajanja hitro spreminjajočim se razmeram na trgu, ki jih spremljajo tudi neugodna demografska gibanja. Pri tem bo zaposlovalčeva znamka prav gotovo eden ključnih strateških dejavnikov, ki bo vplival na to, kako uspešen bo proces prilagajanja. Prilagajanje namreč prav tako korenini v naravnem okolju in že znameniti britanski znanstvenik Charles Darwin je pod vtisom veličastne igre narave zapisal, da ne preživijo najmočnejši, temveč najbolj prilagodljivi in vztrajni. Enako velja za sodobno poslovno okolje: obdržali se bodo tisti, ki bodo z inovativnostjo nove razmere znali izrabiti v svoj prid. Koncepta zaposlovalčeve znamke pri tem zagotovo ne bodo mogli obiti.

## LITERATURA

1. Aaker, David A. 2004. Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review* 46 (3): 6-18.
2. Ahmed, K. Pervaiz in Mohammed Rafiq. 1995. The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 1 (4): 32-51.
3. Aurand, W. Timothy, Linda Goerchels in Terrence R. Bishop. 2005. Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message strategy. *Journal of Product & Brand Management* 14 (3): 163 – 169.
4. Backhaus, Kristin in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501-517.
5. Barrow, Simon. 2007. The future of employer branding and HR? V *Employer Branding: The latest fad or the future for HR*, ur. Sally Humpage. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
6. Bernstein, David. 1994. *Company image and reality, A critique of corporate communications*. London: Cassel Educational Ltd.
7. Berthon, Pierre, Michael Ewing in Hah Li Lian. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151 – 172.
8. Brečko, Daniela. 2003. Kako lahko delavsko soupravljanje krepi blagovne znamke: Zaposleni so nosilci blagovnih znamk. *Industrijska demokracija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&>

Naslov=&Avtor=bre%E8ko&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje (18. oktober 2008).

9. Burnett, John in Bruce R. Hutton. 2007. New consumers need new brands. *Journal of Product and Brand Management* 16 (5): 342-347.
10. Collins, J. Christopher in Cynthia Stevens Kay. 2002. The Relationship between early recruitment-related activities and the application decision of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87 (6): 1121–1133.
11. Damjan, Janez. 2001. Kažipot, ki jih nosimo v glavi. *Finance*, 24. September.
12. de Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
13. Fishbein, Martin in Icek Ajzen. 1975. *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Phillipines: Addison-Wesley Publishing Company. Dostopno prek: <http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html> (4. avgust 2008).
14. Franca, Valentina, Monika Karan in Marko Pahor. 2007. *Blagovna znamka delodajalca: Zakaj in kako postati ugleden delodajalec na trgu dela* Ljubljana: Moje delo, d.o.o.
15. Gonring, Matthew P. 2008. Customer loyalty and employee engagement: an alignment for value. *Journal of Business Strategy* 29 (4): 29-40.
16. Graeme, Martin. 2007. Employer Branding - Time for some long and hard reflections? V *Employer Branding: The latest fad or the future for HR*, ur. Sally Hompag. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

17. Graeme, Martin in Phil Beaumont. 2003. *What's in a name - Building the relationship between people management and branding*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
18. Gruban, Brane. 2003. (Nova) organizacijska kultura in vrednote: HRM je mrtev. Živel HRM! *Industrijska demokracija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=gruban&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje> (5. april 2008).
19. Harris, Fiona in de Leslie Chernatony. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 441 – 456.
20. Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1041-1064.
21. Hitij, Maja. 2007. Raziskava o ugledu blagovne znamke delodajalca: Najboljše pridobi privlačno podjetje. *Delo FT*, 16. julija.
22. Ignjatovič, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Kay, J. Mark. 2006. Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 742-760.
24. Kline, Miro in Mirjana Ule. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Kline, Miro in Tomaž Berus. 2002. Podjetje = blagovna znamka. *Podjetnik*, februar. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=98&ClanekID=882> (13. julij 2008).

26. Knox, Simon in David Bickerton. 2003. The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 998-1016.
27. Košmelj, Blaženka in Jože Rovan. 1997. *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management: Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Lešnik, Vesna. 2008. Kako ustvariti dobro blagovno znamko delodajalca. *Finance*, 27. februar.
30. Mallett, Faye. 2004. *Interview with Mark Hornung, Senior vice president of the Bernard Hodes Group, on Employer Branding (1. september)*. Dostopno prek: [http://www.galtglobalreview.com/business/interview\\_branding.html](http://www.galtglobalreview.com/business/interview_branding.html) (18. Januar 2009).
31. Manpower. 2005. *What makes a great employer?* Dostopno prek: <http://www.manpower.si/uploads/en.pdf> (14. maj 2008).
32. Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d.n.o., založba poslovne literature.
33. Moroko, Lara in Mark Uncles. 2005. *Employer Branding – The Case For a Multidisciplinary process Related Emphirical Investigation*. Dostopno prek: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2005/cd-site/pdfs/2-Branding/2-Moroko.pdf> (12. maj 2008).
34. --- 2007. *Characteristics of Successful Employer Brands*. Dostopno prek: [http://www.anzmac07.otago.ac.nz/anzmacCD/papers/LMoroko\\_1.pdf](http://www.anzmac07.otago.ac.nz/anzmacCD/papers/LMoroko_1.pdf) (10. december 2008).

35. Palčič, Damjan. 2006. *Kultura in ugled podjetja pomembnejši kot denar*. Dostopno prek: [http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_ugled\\_blagovna\\_znamka\\_clanki.aspx?showID=1650&offset=2](http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_ugled_blagovna_znamka_clanki.aspx?showID=1650&offset=2) (5. september 2008).
36. *Podjetje Kolektor d.d.*. Dostopno prek: [www.kolkektor.si](http://www.kolkektor.si) (2. oktober 2008).
37. *Podjetje Krka d.d.*. Dostopno prek: [www.krka.si](http://www.krka.si) (2. oktober 2008).
38. *Podjetje Moje delo, d.o.o.*. Dostopno prek: [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com) (2. oktober 2008).
39. Podnar, Klement. 2000. Korporativna identiteta, imidž in ugled. V *Vregov zbornik*, ur. Slavko Spicihal, 173-181. Ljubljana: Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo. Fakulteta za družbene vede.
40. --- 2008. Zaposleni morajo biti prvi ambasadorji naše tržne znamke. Intervju z avtorjem. *Dnevnik* (10. maj).
41. Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19 (44): 57-73. Dostopno prek: <http://www.druzboslovnerazprave.org/media/pdf/clanki/DR44-podnar-kline.pdf> (25. julij 2008).
42. Reichheld, Frederick. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review* (December). Dostopno prek: <http://www.painewspaper.org/core/contentmanager/uploads/Insight/The%20One%20Number%20You%20Need%20To%20Grow.pdf> (12. januar 2009).
43. Rosethorn, Helen. 2007. Employer Branding - More than just a fashion statement. V *Employer Branding: The latest fad or the future for HR*, ur. Sally Hompage. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

44. Smedley, Tim. 2007. Why employer branding is 'bigger than HR'. *People Management Magazine*, 1. oktober. Dostopno prek: <https://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2007/10/whyemployerbrandingisbiggerthanHR.htm> (18. april 2008).
45. Sounders, Mark N.K. in Adrian Thornhill. 2006. Forced employment contract change and the psychological contract. *Employee Relations* 28 (5): 449-467.
46. Stiebner, Erhardt D. in Dieter Urban. 1989. *Zeiche und Signets*. Munchen: Bruckman.
47. Svetlik, Ivan. 1985. *Brezposelnost in zaposlovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
48. --- 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Svetlik, Ivan, Miroljub Ignjatovič, Pavle Sicherl, Anja Kopač in Martina Trbanc. 2007. *Človeški kapital, delovna sila, trg dela in delovna razmerja*. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ck1.pdf> (4. maj 2008).
50. Štular, Suzana. 2009. Kako tip psihološke pogodbe vpliva na odziv na krizo. *Finance* (16. januar).
51. Varey, J. Richard. 1995. Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International journal of Service Industry Management* 6 (1): 40 – 63.
52. Yu Xie, Henry in David J. Boggs. 2006. Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework. *Marketing Intelligence & Planning* 24 (4): 347-364.

53. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur.l. RS, št. 45/2008. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO1420.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html) (2. december 2008).
54. Zupan, Nada. 2001. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=zupan&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje> (18. oktober 2008).



## **PRILOGE**

### **PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK**

*Pozdravljeni!*

*Moje ime je Gašper Zakrajšek in sem absolvent Fakultete za družbene vede v Ljubljani. Pomemben sestavni del mojega diplomskega dela je raziskava o stališčih iskalcev zaposlitve do zaposlovalčeve znamke treh proučevanih podjetij.*

*Pred vami je anketni vprašalnik, s katerim želim pridobiti potrebne podatke za potrebe omenjene raziskave. Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene. Vaši odgovori so za raziskavo zelo pomembni, zato vas prosim, da pri izpolnjevanju upoštevate naslednje:*

- *Pravilnih ali napačnih odgovorov ni, zanima me le vaše mnenje*
- *Vaši odgovori so anonimni, zato vas prosim, da ste pri odgovarjanju iskreni*
- *Prosim vas, da odgovorite na vse postavljene trditve*

# ANKETNI VPRAŠALNIK

## **1. SKLOP TRDITEV SE NANAŠA NA POZNAVANJE IZBRANIH PODJETIJ**

Prosim, da podate oceno o tem, kako dobro poznate vsako izmed spodaj navedenih podjetij. Na spodnje trditve odgovarjate tako, da odključate posamezno oceno.

POZOR! Če katerega od navedenih podjetij ne poznate, vas prosim, da nadaljujete z odgovori na 2. vprašanje, na vprašanja, ki se nanašajo na tista podjetja, ki jih poznate, ter vprašanja od 6. do 10., ki se nanašajo na sociodemografske podatke, izpustite pa tisto vprašanje, ki se nanaša na podjetje, ki ga ne poznate. Če ne poznate nobenega izmed navedenih podjetij, vas prosim, da nadaljujete z odgovori na 2. ter na vprašanja od 6. do 10.

Hvala!

	zelo	precej	dokaj	malo	sploh ne
PODJETJE KRKA d.d.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KONCERN KOLEKTOR d.o.o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PODJETJE ELAN d.o.o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **2. SKLOP TRDITEV SE NANAŠA NA POMEMBNOST NAVEDENIH ZNAČILNOSTI PRI IZBIRI PODJETJA KOT DELODAJALCA**

Prosim, da ocenite, kako pomembna je za vas vsaka izmed spodaj navedenih značilnosti pri izbiri podjetja kot delodajalca. Na spodnje trditve odgovarjate tako, da odključate ustrezno oceno.

	<b>zelo</b>	<b>precej</b>	<b>dokaj</b>	<b>malo</b>	<b>sploh ni</b>
je družbeno odgovorno podjetje	0	0	0	0	0
ponuja različne oblike nagrajevanja	0	0	0	0	0
omogoča možnost napredovanja	0	0	0	0	0
zagotavlja trajno in varno zaposlitev	0	0	0	0	0
dober zaposlovalec	0	0	0	0	0
spodbuja osebnostno rast	0	0	0	0	0
družini prijazno podjetje	0	0	0	0	0
daje dobro plačilo za delo	0	0	0	0	0
inovativno podjetje	0	0	0	0	0
dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih	0	0	0	0	0

### **3. SKLOP TRDITEV SE NANAŠA NA PODJETJE KRKA D.D.**

Prosim, da v spodnjem sklopu trditev ustrezno ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posameznimi trditvami, ki jih navajam v zvezi s podjetjem Krka d.d., pri čemer ocena 7 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocena 1 pa, da se s trditvijo sploh ne strinjate. Na spodnje trditve odgovarjate tako, da odključate ustrezno oceno.

#### **Podjetje Krka d.d.:**

	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
je družbeno odgovorno podjetje	0	0	0	0	0	0	0
ponuja različne oblike nagrajevanja	0	0	0	0	0	0	0
omogoča možnost napredovanja	0	0	0	0	0	0	0
zagotavlja trajno in varno zaposlitev	0	0	0	0	0	0	0
dober zaposlovalec	0	0	0	0	0	0	0
spodbuja osebnostno rast	0	0	0	0	0	0	0
družini prijazno podjetje	0	0	0	0	0	0	0
daje dobro plačilo za delo	0	0	0	0	0	0	0
inovativno podjetje	0	0	0	0	0	0	0
dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih	0	0	0	0	0	0	0

#### **4. SKLOP TRDITEV SE NANAŠA NA KONCERN KOLEKTOR GROUP d.o.o.**

Prosim, da v spodnjem sklopu trditev ustrezno ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na koncern Kolektor Group d.o.o., pri čemer ocena 7 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocena 1 pa, da se s trditvijo sploh ne strinjate. Na spodnje trditve odgovarjate tako, da odključate ustrezno oceno.

##### **Koncern Kolektor Group d.o.o.:**

	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
je družbeno odgovorno podjetje	0	0	0	0	0	0	0
ponuja različne oblike nagrajevanja	0	0	0	0	0	0	0
omogoča možnost napredovanja	0	0	0	0	0	0	0
zagotavlja trajno in varno zaposlitev	0	0	0	0	0	0	0
dober zaposlovalec	0	0	0	0	0	0	0
spodbuja osebno rast	0	0	0	0	0	0	0
družini prijazno podjetje	0	0	0	0	0	0	0
daje dobro plačilo za delo	0	0	0	0	0	0	0
inovativno podjetje	0	0	0	0	0	0	0
dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih	0	0	0	0	0	0	0

#### **5. SKLOP VPRAŠANJ SE NANAŠA NA PODJETJE ELAN d.o.o.**

Prosim, da v spodnjem sklopu trditev ustrezno ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na podjetje Elan d.o.o., pri čemer ocena 7 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocena 1 pa, da se s trditvijo sploh ne strinjate. Na spodnje trditve odgovarjate tako, da odključate ustrezno oceno.

**Podjetje Elan d.o.o.:**

	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
je družbeno odgovorno podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ponuja različne oblike nagrajevanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omogoča možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zagotavlja trajno in varno zaposlitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dober zaposlovalec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spodbuja osebno rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
družini prijazno podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
daje dobro plačilo za delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inovativno podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dosega visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI**

	<b>M</b>	<b>Ž</b>
<b>6. Spol (odkljukajte):</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Starost (odkljukajte):**

od 18 let do vključno 25 let	<input type="radio"/>
od 26 let do vključno 35 let	<input type="radio"/>
od 36 let do vključno 45 let	<input type="radio"/>
od 46 let do vključno 55 let	<input type="radio"/>
nad 55 let	<input type="radio"/>

**8. Dosežena stopnja izobrazbe (odkljukajte):**

- |                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| poklicna izobrazba      | <input type="radio"/> |
| srednješolska izobrazba | <input type="radio"/> |
| višješolska izobrazba   | <input type="radio"/> |
| visokošolska izobrazba  | <input type="radio"/> |
| univerzitetna izobrazba | <input type="radio"/> |
| magisterij              | <input type="radio"/> |
| doktorat                | <input type="radio"/> |

**9. Status zaposlitve (odkljukajte)**

- |                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| zaposlen za nedoločen čas      | <input type="radio"/> |
| zaposlen za določen čas        | <input type="radio"/> |
| brezposeln                     | <input type="radio"/> |
| študent                        | <input type="radio"/> |
| iskalec prve zaposlitve        | <input type="radio"/> |
| druge oblike zaposlitve: _____ |                       |

**10. Kakšen je po vaši oceni vaš materialni položaj (odkljukajte):**

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| podpovprečen | <input type="radio"/> |
| povprečen    | <input type="radio"/> |
| nadpovprečen | <input type="radio"/> |