

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Bucaj

**Dejavniki učinkovitega komuniciranja delodajalca za pritegnitev ciljne
skupine iz generacije Y**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Bucaj

Mentor: prof. dr. Zlatko Jančič

**Dejavniki učinkovitega komuniciranja delodajalca za pritegnitev ciljne
skupine iz generacije Y**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorju dr. Zlatku Jančiču za pomoč, usmeritve in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se Jasminu in Martini, ki sta mi stala ob strani v lepih in težkih trenutkih ter vseskozi verjela vame. Hvala tudi vsem, ki so si vzeli čas in izpolnili anketo.

Največja zahvala pa gre mojim domačim - mami, očetu in sestri Valnei, ki so mi omogočili študij, me pri tem podpirali in spodbujali.

Dejavniki učinkovitega komuniciranja delodajalca za pritegnitev ciljne skupine iz generacije Y

Generacija Y, kot najbolj izobražena do sedaj, predstavlja številne priložnosti vedno bolj konkurenčnim organizacijam, za katere so izobraženi in uspešni delavci prednost. Slednje je tako ustvarilo močno konkurenco pri zaposlovanju najboljših diplomantov na trgu delovne sile. Na podlagi temeljite analize literature, preučeni sekundarnih študij in empirične raziskave je omogočen vpogled v dejstvo, kako lahko kulturne vrednote in stališča generacije Y pomembno vplivajo na prakso blagovne znamke delodajalcev. Študija prispeva k raziskavam o zaposlitvenih pričakovanjih generacije Y. Znamko zaposlovalca je potrebno zasnovati previdno in vključiti elemente, pomembne za to ciljno skupino, skladno z ustrežno izbiro medijev in kanalov za učinkovito komuniciranje delodajalca za večjo privlačnost in pritegnitev ciljnih zaposlitvenih kandidatov. Subjektivni čustveni občutki imajo poleg zaposlitvenih meril veliko vlogo pri izbiri delodajalca. Bolj, kot so komunicirane vrednote podjetja podobne kandidatovim, bolj se bo ta identificiral s podjetjem in večje so koristi obeh deležnikov.

Ključne besede: generacija Y, vrednote, zaposlitvena pričakovanja, komuniciranje, znamčenje delodajalca, privlačnost, zaposlitveni mediji.

Employers' factors for effective communication, crucial to attracting the target audience from the generation Y

The Generation Y, being the most highly educated so far, presents a wide range of opportunities to increasingly and dramatically competitive organizations, and as a result, for these companies, highly skilled workforce contributes to adding value to any organization. The latter has thus created strong competition when it comes to recruiting the best graduates in today's labor market. After conducting a thorough literary analysis and review, examining secondary studies and carrying out the empirical research an insight was enabled into the fact how cultural values and standpoints of Generation Y can have a significant influence on the practice of employer branding. The study contributes to the research on the employment expectations of Generation Y. Employer branding should be carefully designed and it should include elements relevant to the target group in full compliance with the appropriate selection of both media and channels for employers' effective communication in order to attract target candidates. Subjective emotional feelings play in addition to employment criteria a major role when it comes to the choice of the employer. The more values of a company are similar to the candidate's, the more they will identify with the company and the greater are the benefits of both stakeholder

Key words: generation Y, values, employment expectations, communication, employer branding, attractiveness, employment media.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
2	KONCEPT GENERACIJE Y	9
2.1	POMEMBNOST VREDNOT GENERACIJE	9
2.2	ZAPOSLOVNA PRIČAKOVANJA IN PRIVLAČNOST ZAPOSLOVALCA	10
2.2.1	Ekonomski dejavniki	11
2.2.2	Povratne informacije	11
2.2.3	Delovno okolje	11
2.2.4	Lojalnost organizaciji	12
2.2.5	Razmerje med delom in prostim časom	12
2.2.6	Individualnost	12
2.3	TEHNOLOGIJA IN OSEBNA OMREŽJA	12
3	OBLIKOVANJE ZMAGOVALNE VREDNOSTI ZAPOSLOVALCA	14
4	UPORABA USTREZNIH ZAPOSLOVNIH MEDIJEV IN KANALOV	18
4.1	TRADICIONALNI MEDIJI	18
4.1.1	Zaposlitveni sejmi	18
4.1.2	Kadrovske agencije	18
4.1.3	Povezovanje z univerzami in dnevi odprtih vrat	19
4.1.4	Kadrovske štipendije	19
4.1.5	Izbor zaposlovalca leta	19
4.1.6	Časopisni oglasi	19
4.1.7	Neformalno pridobivanje kadrov	20
4.2	DIGITALNI MEDIJI	20
4.2.1	Spletna stran delodajalca	20
4.2.2	Zaposlitveni portali in elektronska pošta	20
4.2.3	Družbena omrežja	21
4.3	AVTENTIČNA KOMUNIKACIJA	22
5	MLADI IN TRG DELA V SLOVENIJI	23
6	EMPIRIČNA RAZISKAVA	24
6.1	OPREDELITEV PROBLEMA	24
6.2	METODOLOGIJA RAZISKAVE	24
6.3	PREDSTAVITEV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	25
6.4	ANALIZA REZULTATOV	25
6.4.1	Demografski podatki anketirancev	25
6.4.2	Privlačno podjetje	27

6.4.3	Privlačno delovno okolje in kultura	31
6.4.4	Privlačno delovno mesto	32
6.4.5	Zaposlitveni oglasi	37
6.5	SINTEZA	38
6.6	OMEJITVE RAZISKAVE	40
7	ZAKLJUČEK S PRIPOROČILI	41
8	LITERATURA	43
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik	46
	PRILOGA B: Privlačnost podjetja glede na starostno skupino	51
	PRILOGA C: Privlačnost zaposlitvenih oglasov glede na starostno skupino	52

KAZALO SLIK

Slika 3.1:	Pet stopenj procesa zaposlovanja	14
Slika 4.1:	Uporaba medijev v podjetjih za komuniciranje znamke delodajalca	22
Slika 6.1:	Strukturni delež moških in žensk	26
Slika 6.2:	Delež najvišje dosežene formalne izobrazbe anketirancev	27
Slika 6.3:	J – krivulja asociacij za "idealnega delodajalca"	27
Slika 6.4:	Delež odgovorov na vprašanje "Kateri izraz menite, da vas bolje opisuje?"	28
Slika 6.5:	Delež odgovorov o začasnosti zaposlitve v karieri	29

KAZALO TABEL

Tabela 6.1:	Strukturni delež moških in žensk glede na starostno skupino	25
Tabela 6.2:	Strukturni delež starostnih skupin glede na trenutni status anketirancev	26
Tabela 6.3:	Razlogi za začasnost zaposlitve anketirancev	29
Tabela 6.4.:	Pomembnost posameznih atributov pri izbiri podjetja kot delodajalca	30
Tabela 6.5:	Pomembnost atributov delovnega okolja in kulture pri izbiri delodajalca	31
Tabela 6.6:	Pomembnost dejavnikov v sklopu plače in bonitet na delovnem mestu	32
Tabela 6.7:	Pomembnost dejavnikov v sklopu usposabljanja in razvoja na delovnem mestu	32
Tabela 6.8:	Pomembnost dejavnikov v sklopu delovnega časa	33
Tabela 6.9:	Pomembnost dejavnikov v sklopu delovnih nalog	34
Tabela 6.10:	Motivi, ki vodijo k zastavljenim delovnim ciljem	34
Tabela 6.11:	Pomembnost dejavnikov v sklopu avtonomnosti pri delu	35
Tabela 6.12:	Pomembnost dejavnikov v sklopu kohezije zaposlenih	36
Tabela 6.13:	Dejavniki, s katerimi delodajalec najbolj prepriča in motivira zaposlene	36
Tabela 6.14:	Uporaba medijev in kanalov pri iskanju zaposlitve in pridobivanju informacij o delodajalcu	37
Tabela 6.15:	Privlačnost zaposlitvenih oglasov	38

1 UVOD

Današnji poslovni svet postaja čedalje bolj kompleksen zaradi globalizacije trgov, povečane tekmovalnosti, pospešenih tehnoloških napredkov, večjih zahtev in vsesplošne informiranosti kot tudi nenehne potrebe po povečani inovativnosti, da bi ostali konkurenčni. Zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in sodelovanjem tvorijo konkurenčno prednost, in tako pomembno prispevajo k organizacijskemu procesu. Konkurenčnost med podjetji je zato čedalje bolj prisotna tudi na trgu dela, na način, da najboljši kadri iščejo najboljše zaposlovalce, in obratno. Torej je zelo pomembna sposobnost podjetij, da novačijo ustrezen kader.

V tej informacijsko – komunikacijski dobi je smotrno pridobivanje zaposlitvenih kandidatov iz generacije Y, ki so že od otroštva priča razvoju informacijskih tehnologij, hitremu pretoku informacij, odraščanju z internetom, ter tako veljajo za eno najbolj ozaveščenih, izobraženih in prilagodljivih generacij¹.

Zaradi demografskih tendenc, ki oblikujejo naš čas, postaja zaposlovanje zadostnega števila usposobljenih in motiviranih mladih talentov pravi izziv za podjetja. Pripadniki generacije Y naj bi pogosto imeli specifična pričakovanja do potencialnih zaposlovalcev in delovnega mesta. Prav ta generacija bo s svojimi novimi vrednotami v naslednjem desetletju predstavljala večino delovno aktivnega prebivalstva.

Organizacije so se opazno začele odzivati na spremembe okoliščin poslovnega sveta in trga dela, s skrbno načrtovanim kadrovanjem, ki je vse bolj smotrno in strateško usmerjeno. Čedalje bolj pridobiva na pomenu uvajanje učinkovitih, k ciljni skupini usmerjenih strategij znamčenja zaposlovalca in komuniciranje s ciljnim zaposlitvenimi kandidati, ki predstavljajo potencial za uspešnost in konkurenčnost organizacije. Z doseganjem statusa »izbirnega delodajalca«, kot rezultat procesa pozicioniranja in percepcije podjetja kot odličnega zaposlovalca, organizacija pridobi strateško konkurenčno prednost v tekmi za pravimi potenciali. Pri oblikovanju strategije znamčenja zaposlovalca je zelo pomembno upoštevati značilnosti in stališča zadane ciljne skupine, saj iskalci zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo ustrezno kombinacijo, ki bi zadovoljila njihove specifične želje in potrebe. Na tej točki se poraja vprašanje, kako lahko delodajalci zagotovijo ujemanje med zaposlitvenimi pričakovanji potencialnih kandidatov iz generacije Y in svojimi pričakovanji, za doseg »win-win« rezultata?

NAMEN RAZISKOVANJA

¹ Generacija so »ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore; rod« (Slovar slovenskega knjižnega jezika) V diplomski nalogi bo kot sinonim uporabljen tudi izraz generacijska kohorta.

Namen diplomske naloge je oblikovati priporočila za učinkovito komuniciranje delodajalca za večjo privlačnost in pritegnitev ciljnih zaposlitvenih kandidatov iz generacije Y. Ker bo ta generacija s svojimi novimi vrednotami in pričakovanji, vzporedno s številnimi spremembami na trgu dela, v naslednjem desetletju predstavljala večino delovno aktivnega prebivalstva, se bodo zaposlovalci lahko znašli v zadregi ob nepoznavanju lastnosti in zahtev le-te. Poznavanje in upoštevanje značilnosti in stališč ciljne skupine je zelo pomembno pri oblikovanju strategije namena delodajalca. Zatorej bom v diplomski nalogi najprej preučila značilnosti, stališča in zaposlitvena pričakovanja generacije Y ter strategije, metode in orodja, ki bi jih organizacije morale uporabljati za uspešno doseganje in pritegnitev kadrov iz te ciljne skupine.

DEMOGRAFSKI IZZIV

Demografske spremembe, predvsem v industrializiranih državah, zaradi upadanja in staranja prebivalstva krepijo pomen upravljanja s človeškimi viri. V naslednjih desetletjih sledi trend občutnega preobrata v strukturi prebivalstva zaradi staranja in upokojitve velike generacije, imenovane »Baby-boom«. Število delovno aktivnega prebivalstva bo precej manjše, upokojenev pa bo veliko več. (OECD 1998, 122) Staranje prebivalstva bo privedlo do pomanjkanja delovne sile na vseh ravneh. Organizacije morajo za omilitev problematike pomanjkanja, med drugim, delno reševati tudi z zaposlovanjem kandidatov iz generacije Y. (Eisner 2005, 9) Povpraševanje in zato konkurenca za generacijo Y in med njenimi člani narašča zaradi omenjenih demografskih sprememb in globalnih gospodarskih gibanj. V navezavi s tem je starostna struktura družbe zanesljiv kazalnik prihodnje razpoložljivosti človeškega kapitala. (Hubschmid 2012, 10) V času naraščanja primanjkljaja talenta, ko človeški kapital postaja najbolj vredna dobrina za pridobivanje konkurenčne prednosti, se premalo podjetij aktivno fokusira na talentirane kadre. (Strack in drugi 2011, 5) To pomanjkanje je ustvarilo močno konkurenco pri zaposlovanju najboljših diplomantov na trgu delovne sile. Pri tekmovanju za talentiranimi delovnimi kadri iz generacije Y morajo zaposlovalci poznati in upoštevati njihove značilnosti in aktivno sodelovati z njimi, za učinkovito medsebojno izpolnjevanje potreb, želj in zahtev. Povečanje pomena koncepta generacije je rezultat večje pozornosti, namenjene generaciji Y kot generaciji revolucionarnega delovnega okolja. (Hubschmid 2012, 12)

2 KONCEPT GENERACIJE Y

Generacija Y je med avtorji različno definirana, vendar načeloma zajema populacijo, rojeno med letoma 1978 in 1994. (Macleod 2008, 3) Po Marshallu (2004, 18) so člani generacije Y rojeni po letu 1980, medtem ko Clare (2009, 42) ter Strauss in Howe (2000) trdijo, da so bili rojeni med letoma 1985 in 2003. Najstarejši člani te generacije so že vključeni v trg dela oziroma iščejo zaposlitev, medtem ko se mnogi še vedno šolajo.

Ta generacijska kohorta je poznana tudi pod imenom »Milenijci«, »generacija Jaz«, »Net generacija« in podobno. Najbolj prepoznavno ime - »generacija Y« - pa ima več pomenov. Primarno so tako poimenovani, ker sledijo prejšnji generaciji, imenovani »generacija X«; Y je tudi začetnica angleškega izraza za mlade, »young« ali pa izraza »yet to come«, kar pomeni »tisti, ki še prihajajo«. (Novak 2005, 36)

Za generacijo Y je družina velikega pomena. Vzgojili so jih starši (povečini pripadniki »Baby boom generacije«), ki so dajali pogosto pozitivno povratno informacijo, pozornost, pohvale, usmerjanje in zagotovila. Prav tako so bili že kot najstniki spodbujani k izražanju lastnega mnenja ter kljub malo izkušnjam pričakovali kredibilen sprejem. Dovoljeno je bilo celo izzivanje avtoritete. »Poleg tega so bili izpostavljeni pomembnim napredkom v tehnologiji ter političnim in ekonomskim pretresom. Vsi ti dogodki so pomembno vplivali na njihove značilnosti, pričakovanja in vedenje, tudi na delovnem mestu.« (Thompson in Gregory ter Howe in Strauss v Boštjančič 2011, 58) Pričakovanja generacije Y (in njihovih staršev) so relativno visoka. Starši so odraščali v obdobju nenehnega zviševanja življenjske ravni, možnosti izobraževanja in zaposlovanja, zato so posledično svoje otroke vzgajali na podlagi istega trenda. Danes pa na tej točki naletimo na protislovje zaradi visoke stopnje brezposelnosti. Izkušnje generacije Y z dolgotrajnim (neuspešnim) iskanjem ustrezne zaposlitve povzročijo nezaupanje v družbo, njih same, predvsem pa smoter izobraževanja. (Ule v Ule in Mihelj 1995) Slednje implicira, da je ta generacija zaradi svojih in starševskih visokih pričakovanj pod velikim pritiskom, česar se starejše generacije pogosto ne zavedajo.

2.1 POMEMBOST VREDNOT GENERACIJE

Značilnosti posamezne generacije se razlikujejo od značilnosti generacije pred njo. Najsi bo po vrednotah, stališčih, tudi stilu oblačenja, odnosu do dela, denarja, materialnih dobrin, komuniciranja, navsezadnje tudi vzgoji otrok. (Kupperschmidt v Boštjančič 2011, 57)

Veliko lastnosti pripisanih generaciji Y so znanstveno neutemeljene. Te so pogosto izsledki iz osebnih stališč in izkušenj ter s tem zelo subjektivne. (Hubschmid 2011)

Howe in Strauss (2000) – prva, ki sta skovala izraz Milenijci – sta slednjim pripisala specifične osebnostne lastnosti, kot so: vase zaprti, posebni, samozavestni, timsko usmerjeni, konvencionalni, pod pritiskom, usmerjeni k doseganju ciljev, uspehov.

Tri glavne lastnosti, zaradi katerih ta generacija izstopa od drugih so prav visok individualizem, samozavest in narcisizem. Pojemovanje individualizma med drugim prispeva k percipiranju drugih ljudi kot posameznikov, zato je niso toliko nagnjeni k obsojanju na podlagi drugačne rase, verske ali druge pripadnosti. Na drugi strani pa narcisizem povzroča težave pri interakciji z drugimi ljudmi in nedoslednem obnašanju. Visoko samozavest lahko spremlja odlično izvajanje vlog, vzporedno pa tudi nezmožnost sprejemanja kritik. Vse tri lastnosti vodijo do visokih pričakovanj, tudi do delodajalca. Generacija Y zaznava izide dogodkov izven njihove kontrole, iz okolja. Posledično obtožujejo druge ali (ne)srečo, ko se stvari ne izidejo pravilno, prav tako niso voljni prevzeti odgovornost za neuspeh. (Twenge in Campbell 2008, 864)

Ta generacijska kohorta naj bi bila zelo optimistična in polna samozaupanja. Zanje je značilno, da radi mrežijo ter cenijo transparentnost. Esencialne so stalne in hitre povratne informacije, vzporedno s tem tudi pričakujejo stalno interakcijo z nadrejenimi. Usmerjeni so k dosežkom. Delajo, dokler je to zanje pomembno, vendar stalno brskajo za novimi delovnimi priložnostmi, saj ne marajo monotonije in denar jim pomeni zgolj sredstvo za ohranjanje življenjskega sloga. (Boštjančič 2011, 57) Pridobivanje novih znanj, izobraževanje in izpopolnjevanje sodijo med pomembnejše vrednote, pri katerih so zelo samoiniciativni. Izjemnega pomena sta mobilnost in potovanja. Slednje jim omogoča nabiranje novih izkušenj. Vselej pa se radi vračajo domov, h koreninam, saj se doma počutijo varne, brez nuje po prevzemanju raznih odgovornosti, hkrati pa v domu in družini vidijo vir moči. (Šubic 2006, 48-51)

2.2 ZAPOSLOVALNA PRIČAKOVANJA IN PRIVLAČNOST ZAPOSLOVALCA

Pripadniki te generacije stopajo na trg delovne sile zelo previdno, njihova pričakovanja so razmeroma nizka. Ko najdejo zaposlitev, se tega veselijo. Njihov pogled na varnost zaposlitve pa je drugačen od starejših generacij, saj je službo težko dobiti, kaj šele v njej ostati. (Boštjančič 2011, 58)

Za Milenijce lahko v splošnem rečemo, da so najbolj izobražena generacija, ki vstopa na trg dela. Poznani so po intenzivni uporabi tehnologije in so kulturno usmerjeni proti kakršnikoli odporni obliki centraliziranega nadzora. (Rugimbana v Hubschmid 2011, 67) Delovno mesto jim predstavlja »psihološko bojišče« zaradi zaprtosti vase in zavračanja nadrejenih, saj naj bi se ti oklepali pravil in bili brez življenja (Boštjančič 2011, 58). Ta generacija je še posebej

pomembna, ne le zato, ker predstavlja delovno silo prihodnosti, ampak tudi, ker predstavlja največji demografski segment potrošnikov v najbolj razvitih družbah (Rugimbana v Hubschmid 2011, 67) Kljub temu večina delovnih mest ni oblikovana, da bi vključevala potrebe in pričakovanja te generacijske kohorte. Razlike oziroma posebnosti med generacijami pa so najbolj zaznane v delovni etiki, slogu komunikacije, odnosu do avtoritete, načinu dela, odgovornosti ter poznavanju tehnologije. Mnogi nesporazumi, za katere pogosto menimo, da so osebne narave, so pogosto generacijski. (Mejaš in drugi 2014, 36)

2.2.1 Ekonomski dejavniki

Imajo vrsto različnih pričakovanj od delodajalcev in delovnega mesta. Denimo stremijo k doseganju rezultatov, hitremu napredovanju in priznanju. Pričakujejo, da bodo kmalu po zaposlitvi vključeni v pomembne projekte podjetja. Ne nazadnje pa za svoje dosežke želijo prejemati finančne nagrade. (Boštjančič 2011, 59) Hubschmidt (2011, 70-76) v svoji raziskavi o zaposlitvenih pričakovanjih ugotavlja, da generacija Y vidi plačo premo-sorazmerno z njihovimi doseženimi rezultati. Pričakujejo, da bodo ocenjevani na podlagi učinkovitosti in časovne prisotnosti na delovnem mestu. A vselej jim denar ni tolikšnega pomena, kot je bil njihovim staršem in starim staršem. Bolj vrednotijo nove izzive, ki omogočajo fleksibilnost in možnost uporabe novih tehnologij. Možnost napredovanja je identificirana kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Povezana je s prestižem in statusom, ki sta tej generacijski kohorti relativno velikega pomena.

2.2.2 Povratne informacije

Za razliko od prejšnjih generacij, navajenih na letne razgovore, je generacija Y odraščala z neposrednim pridobivanjem povratnih informacij in priznanja, s strani učiteljev, staršev in drugih avtoritet, zato se počutijo izgubljene in zanemarjene, če komunikacija z nadrejenimi ni redna. (Armour 2005)

2.2.3 Delovno okolje

Delovno mesto mora biti zabavno in želijo si ustvarjati socialne vezi, se izobraževati. Želijo si osebnostnega razvoja ter izpopolnitve. Pomemben ni le opis delovnega mesta, ampak kultura na delovnem mestu, raznolikost, zabava, izobraževanje, stil vodenja in fleksibilnost, ki jih poganja. Gen Y ima v splošnem močno etiko medosebnih odnosov. Dobro sodelujejo in uspešni so v sproščenih, na soglasju temelječih skupinah. (McCrinkle 2006, 7–18)

2.2.4 Lojalnost organizaciji

Mnogi menijo, da ima generacija Y nizko pripadnost podjetju in majhno predanost delu. Znano je, da so njihovi delovni mandati krajši, vendar vzrok ni toliko v pomanjkanju lojalnosti, temveč v želji po raznolikosti, izzivih in spremembah. (McCrinkle 2006, 17) Verjamejo v svoje sposobnosti in veljavo do te mere, da se ne bojijo poskušati spremeniti podjetja, za katero delajo. (Armour 2005) Generacija Y želi pomagati doseči dobičkonosne rezultate, vendar zanimanje za skrb za okolje in družbeno-gospodarska vprašanja nakazujejo, da želijo uvesti tudi druge pozitivne spremembe. (McCrinkle 2006, 7) Iskalci zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo ustrezno kombinacijo, ki bi zadovoljila njihove specifične želje in potrebe. (Herman in Gioia, 2000). Vse dokler podjetje investira vanje in jim je lojalno, bodo tudi oni ostali lojalni v zameno. Podjetja se morajo zavedati, da je ta generacija zvesta samo njihovim kariernim potem, nalogam, ki jih izzovejo, in njihovim vrstnikom.

2.2.5 Razmerje med delom in prostim časom

Pomemben dejavnik je svoboda. Slednja se naslanja na dejstvo, da se zaposleni radi sami odločajo kje in kdaj delati. Večina izmed njih zavrača osemurni delovnik in želi delati izven poslovnih prostorov. Na ta način so lahko bolj ustvarjalni in produktivni. Ta generacija ima visoko potrebo po dobrem razmerju med delom in privatnim življenjem. Delajo zato, da živijo dostojno življenje, poleg tega kombinirajo delo s prostim časom, saj vidijo delo kot nepogrešljiv del življenja. Poudarek na sprejemljivem razmerju med delom in prostim časom izhaja iz družbenih sprememb pomembnosti dela in osebnih opazovanj, kar temelji na pričujočem trdem delu njihovih staršev, ki so večino časa posvečali delu in bolj malo uživanju življenja. (Hubschmid 2011, 69–73)

2.2.6 Individualnost

Velik pomen pripisujejo prilagajanju. Pripadniki generacije želijo upravljati stvari na svoj način in želijo si biti obravnavani kot posamezniki, ne glede na velikost skupine. Za podjetja to pomeni, da morajo nuditi individualizirane učne in razvojne priložnosti ter prilagodljiva, na osnovi projektov oblikovana navodila. (Hubschmid 2011, 70–73) Želijo si podpore nadrejenih in splošna navodila, vendar hkrati potrebujejo določeno stopnjo fleksibilnosti in svobode pri uresničevanju nalog. (Hubschmid 2011, 75)

2.3 TEHNOLOGIJA IN OSEBNA OMREŽJA

Generacija Y se od starejših generacij primarno razlikuje na podlagi navezanosti na tehnologijo, ugotavlja Tapscott. (v Hubschmid 2011, 68) Torej ni naključje, da so med drugim bili

poimenovani tudi »digitalna generacija« (ang. digital natives). Uporaba digitalne tehnologije je odstranila komunikacijske zamejitve in utrla pot za širitev pravi globalni generaciji mladih. Manevriranje z vsakovrstnimi tehnologijami jim ne predstavlja težav, računalniki in internetna povezava pa sta samoumevni.

V preteklih letih je tehnološki napredek in internetni razvoj, med drugim tudi vzpon družbenih omrežij, kot je Facebook, dosegel stopnjo, ki je izdatno spremenila način interakcije in komunikacije ljudi, zlasti generacije Y. Milenijcem družbena omrežja služijo za deljenje podatkov in sodelovanje, za razvoj kreativnih rešitev z vrstniki ter za krepitev osebnih vezi. Družbena omrežja so spremenila svet iz oddajanja oziroma enosmerne komunikacije v vsestransko interaktivnost, v smislu spleta 2.0.² (ang. web 2.0.). (Hubschmid 2011, 70–78) Vzpon spleta in družbenih omrežij bo še spremenil način upravljanja s človeškimi viri in komuniciranjem s potencialnimi zaposlitvenimi kandidati vseh generacij, ne samo mladih. (Strack v Hubschmid 2011, 79)

Ena izmed specifičnih karakteristik te generacije je skeptičnost. Preden sprejmejo zaposlitveno ponudbo, preverijo številne informacije in detaje, povezane s podjetjem. Zaradi transparentnosti, ki jo primarno omogoča internet, so informacije lahko dostopne in se hitro širijo. Na ta način lahko tudi organizacije enostavno najdejo veliko osebnih podatkov kandidata, posebno na družbenih omrežjih. (Hubschmid 2011, 70) Kot rezultat vsesplošne povečane uporabe, širjenja in večanja pomena družbenih omrežij, je treba proces zaposlovanja izdatno preurediti s strani podjetij. (Hubschmid 2011, 69)

Delavci dandanes objavljajo komentarje, osebne izkušnje in povratne informacije na vrsto omrežij, kot so Facebook, LinkedIn, Twitter, Google + in drugih spletnih straneh. (Hubschmid 2011, 79) Pomemben doprinos k oblikovanju mnenja mladih so objave njihovih vrstnikov, zato je uporaba družbenih omrežij na delovnem mestu lahko priložnost za zaposlovanje ustreznih in dobrih kadrov.

Njihova daljnosežna omrežja in želja po ohranjanju medosebnih stikov in stikov z (potencialnimi) delodajalci, morajo biti upoštevana pri prizadevanju oblikovanja strategij komuniciranja in blagovne znamke delodajalca. (Hubschmid 2011, 209)

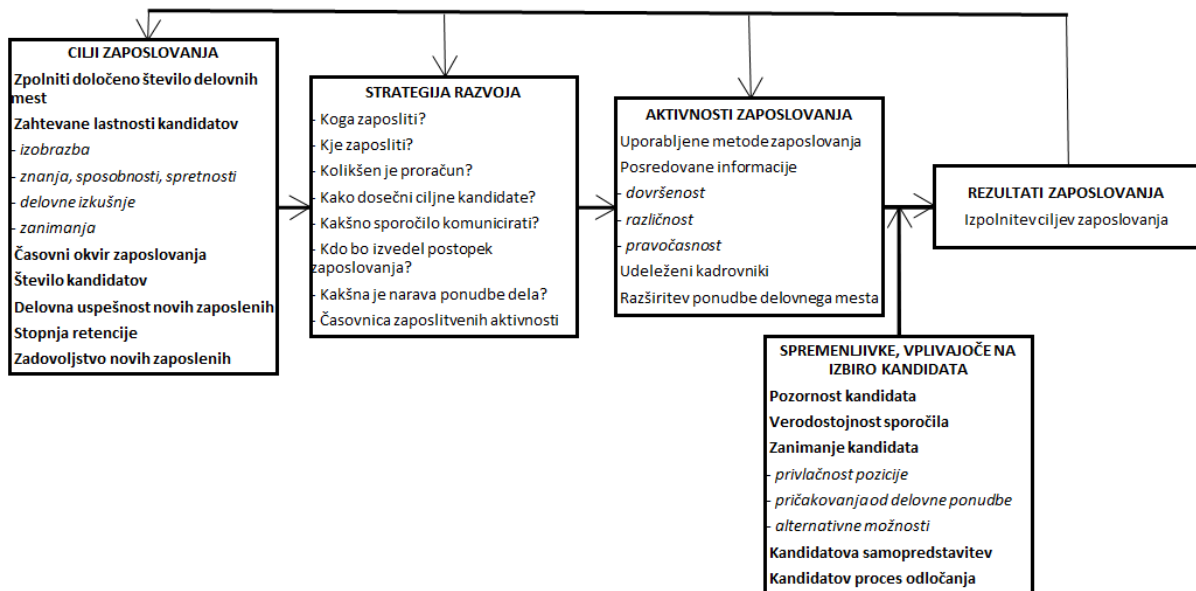
² Druga razvojna faza interneta, za katero je značilna predvsem sprememba statičnih spletnih strani v dinamične oziroma uporabniško ustvarjene vsebine ter rast družbenih omrežij.

3 OBLIKOVANJE ZMAGOVALNE VREDNOSTI ZAPOSLOVALCA

3.1 PROCES ZAPOSLOVANJA

Zaposlovanje igra pomembno vlogo pri zmagi v »vojni za talenti« (ang. the war for talent), saj so človeški viri med pomembnejšimi členi v organizacijah. Breaugh, Macan in Grambow (2008, 45) so zaposlovanje definirali na podlagi namer različnih organizacijskih aktivnosti. Zaposlovanje obsega aktivnosti, ki stremijo k pridobitvi pozornosti ciljnih kandidatov glede na ponudbo obstoječih delovnih mest; k vplivu na možnost, da bi se kandidati dejansko prijavili na delovno mesto; k ohranitvi zanimanja za ta delovna mesta in vplivu na odločitev najustrežnejšega kandidata, da sprejme razpisano delovno mesto. Proces zaposlovanja je torej kompleksne narave, razdelimo pa ga lahko v pet stopenj.

Slika 3.1: Pet stopenj procesa zaposlovanja



Vir: Breaugh in drugi (2008, 47)

3.2 ZNAMČENJE ZAPOSLOVALCA IN NJEGOVA PRIVLAČNOST

Učinkovita znamka zaposlovalca se lahko oblikuje samo na podlagi poznavanja dejavnikov, ki prispevajo k privlačnosti delodajalca. Ti dejavniki zajemajo začetna zaposlitvena pričakovanja potencialnih zaposlitvenih kandidatov do delodajalca. Privlačnost zaposlovalca je po Berthonu (2005) definirana kot »skupne koristi, ki jih potencialni zaposleni vidi v delu za določeno organizacijo.« Ko tekmovanje za najboljše kadre postane skoraj tako pomembno kot tekmovanje za potrošnike, se morajo organizacije dovolj razlikovati od njihovih tekmecev, in biti percipirane kot privlačen zaposlovalec za potencialne in trenutne zaposlene. (Lievens in Highhouse 2003, 76) Identiteto zaposlovalca tako definiramo z enako

jasnostjo, zavzetostjo in koherentnostjo, kot je značilno za znamčenje, namenjeno potrošnikom. (Mosley v Podnar 2011, 52)

Lievens in Highhouse (2003, 76) ugotavljata, da je večina opravljenih raziskav pokazala, da se privlačnost delodajalca povečini oblikuje na podlagi vrste dela oziroma delovnega mesta, plače, možnosti napredovanja, lokacije, kariernih programov ter organizacijske strukture. Vendar pa so te zaposlitvene in organizacijske značilnosti manj koristne za organizacije in ne prispevajo toliko k večji diferenciaciji od svojih konkurentov, bodisi ker potencialni kandidati ne zaznavajo razlik med organizacijami iste panoge, bodisi ker preprosto ni dovolj razlik za zaznavo.

K zasnovi privlačnosti zaposlovalca je močno povezan koncept znamčenja delodajalca. To je usmerjena, dolgoročna strategija za upravljanje zavedanja in zaznavanja (potencialnih) zaposlenih in z njimi povezanih interesnih skupin v navezavi na določeno podjetje. (Sullivan 2004) Branham (2000, 18) povzema znamčenje delodajalca kot »uporabo tradicionalnih načel trženja za doseganje statusa 'izbirnega delodajalca'; proces pozicioniranja in percepcije podjetja kot odličnega zaposlovalca v očeh ciljne skupine«.

Prva izmed funkcij blagovne znamke zaposlovalca je oblikovati preference glede na ciljno skupino, da bi bili 'izbirni zaposlovalec'. Druga funkcija je diferenciacija od konkurentov. Če se organizacija težko diferencira od drugih na trgu, je znamčenje zaposlovalca ključnega pomena. Znamčenje delodajalca torej pomeni diferenciacijo sporočila blagovne znamke podjetja s strani sedanje in potencialne delovne sile, na način, da organizacijo ločujejo od konkurentov, ki tekmujejo za enakimi talenti. Tretja izmed funkcij blagovne znamke zaposlovalca pa temelji na usklajevanju čustev s ciljem, da vzbudi naklonjenost v očeh ciljnih zaposlitvenih kandidatov do podjetja kot delodajalca. (Petković v Hubschmid 2011, 54)

Collins in Stevens (2002, 2) pravita, da so aktivnosti zaposlovanja posredno izpeljane na podlagi dveh dimenzij znamke delodajalca, tj. splošnega stališča do organizacije (npr. organizacijska podoba, velikost in delovno okolje) in zaznanih atributov delovnega (npr. plače, bonitete in vrsta dela). Značilnosti dela in organizacije so pojmovane kot instrumentalni atributi, torej so ti objektivni in konkretni. Skladno s temi na privlačnost organizacije vplivajo tudi simbolični atributi, ki so opredeljeni kot osebne lastnosti organizacije. Oboje je torej treba upoštevati pri planiranju procesa zaposlovanja, četudi lahko percipirana osebnost podjetja igra ključno vlogo pri diferenciaciji organizacije v začetnih fazah procesa. (Lievens in Highhouse 2003, 76)

Pri iskanju zaposlitve in informacij o delodajalcu in delovnem mestu se kandidati pogosto znajdejo v zadregi zaradi pomanjkanja transparentnosti. V zgodnjih fazah postopka prijave imajo le omejeno znanje o specifičnih delovnih pogojih. Zato se kandidati za orientacijo predvidoma obrnejo na znamko zaposlovalca. Na podlagi te je treba ustvariti zaupanje v organizaciji, saj v tem stanju negotovosti znamka zaposlovalca zmanjšuje tveganje in gradi zaupanje. (Petković v Hubschmid 2011, 55)

Izbira in lojalnost do delodajalca ni odvisna samo od posamezne organizacije ali zaposlitvenih meril. Subjektivni čustveni občutki imajo prav tako veliko vlogo pri izbiri in zvestobi. Bolj, kot so komunicirane vrednote podjetja podobne kandidatovim, bolj se bo ta identificiral s podjetjem in večje so koristi obeh deležnikov, trdi Elena Hubschmid (2011, 55). Čas in stroški postopka iskanja ustreznih kadrov so lahko nižji, če so te vrednote komunicirane preko ustreznih kanalov.

3.3 STRATEGIJA IN EKIPA ZA OBLIKOVANJE ZNAMKE DELODAJALCA

Za filozofijo znamčenja delodajalca mora obstajati jasna strategija. Slednja mora biti povezana z, oziroma mora izhajati iz strategije podjetja, kar pomeni, da morajo biti korporativna znamka, blagovna znamka produktov in znamka delodajalca skladne. Hkrati pa morajo biti izoblikovani natančni cilji glede pridobitve novih kadrov. Jasna strategija med drugim pomeni, da podjetja svoja omejena sredstva ne zapravljajo za izvajanje premnogih zamisli in ciljev. Dinamičen razvoj trga in težke konkurenčne razmere ne spremenijo dejstva, da organizacija vedno potrebuje jasne ideje za doseg in zaščito konkurenčnih prednosti na privlačnih trgih (Grünig in Kühn v Hubschmid 2011, 204).

Tako mora strateški fokus na ciljni skupini generacije Y temeljiti na nedvoumih argumentih in številih. Pred izoblikovanjem strategije znamčenja delodajalca, mora biti zagotovljeno poznavanje in razumevanje preferenc generacije Y, skladno s profilom delovnega mesta in značilnostmi organizacije. Proces znamčenja delodajalca je strateško smiselno obravnavati kot lijak, pri čemer se znamčenje začne s seznanjenostjo, nadaljuje z obravnavo in v fazo sprejemanja ciljne skupine.

Podjetja bi morala opraviti temeljite raziskave trga dela, ki vključujejo poglobljen pogled v demografske spremembe. Dobra podatkovna baza je predpogoj za učinkovito znamčenje delodajalca. Pomembna je za vpogled v raziskave začetnih zaposlitvenih pričakovanj (informacijska stran marketinga človeških virov) Gen Y, esencialne za oblikovanje učinkovite

strategije znamke delodajalca (akcijska stran marketinga človeških virov). (Hubschmid 2011, 33) Poleg tega morajo podjetja biti pozorna na svoj organizacijski imidž, saj sta se transparentnost in uravnoteženost med korporacijskim imidžem ter znamko zaposlovalca izkazala za odločilna dejavnika pri stopnji privlačnosti podjetja za potencialne zaposlene. Slednje je v veliki meri odvisno od načina, kako podjetje integrira začetna zaposlitvena pričakovanja v znamko zaposlovalca. (Thom 2001, 158) Torej je integracija začetnih zaposlitvenih pričakovanj diplomantov generacije Y v strategijo znamčenja zaposlovalca zelo pomembna za uspeh podjetji v tekmi za talentirane kadre iz omenjene generacije.

Oblikovanje znamke delodajalca poteka interdisciplinarno, pri čemer pri znamčenju sodeluje večina oddelkov organizacije. Za zagotovitev učinkovitosti iniciativ znamčenja delodajalca mora ekipa, odgovorna za slednjo, vključiti vodstvo organizacije, oddelek za odnose z javnostjo, medijske načrtovalce oziroma komunikacijskega direktorja, kadrovsko službo ter strokovnjake za statistiko in matematiko, usposobljene za izračun strateških in operativnih tveganj na podlagi obstoječih podatkov. Vprašanje strategije blagovne znamke mora biti trdno podprto s strani vodstva organizacije za zagotovitev dolgoročne učinkovitosti le-te. (Trost v Hubschmid 2011, 204–205)

4 UPORABA USTREZNIH ZAPOSLOTIVENIH MEDIJEV IN KANALOV

4.1 TRADICIONALNI MEDIJI

4.1.1 Zaposlitveni sejmi

Zaposlitveni oziroma karierni sejmi so stičišče povpraševanja in ponudbe po delu in delovni sili. Organizacije jih izkoriščajo za večanje prepoznavnosti podjetja, utrjevanje njegove podobe ter predstavitev in promocijo podjetja kot zaposlovalca, hkrati pa v živo spoznavajo primerne kandidate, njihove potrebe in tudi konkurente na trgu delovne sile. S predstavitvenimi brošurami in posebnimi CV vprašalniki zaposlitvenim kandidatom predstavijo podjetje in delovna mesta ter niz iskanih poklicnih profilov. Na sejmih je udeleženih veliko uveljavljenih delodajalcev, ki iskalcem zaposlitve nudijo izjemno priložnost za neposreden stik in spoznavanje želenih zaposlovalcev ter možnosti zaposlovanja, usposabljanja in štipendiranja. (ZRSZ 1) Glede na ciljno skupino, ki jo delodajalec želi pritegniti na kariernem sejmju, je treba vzeti v zakup tudi načrtovanje videza same stojnice. Ta mora biti seveda čim bolj funkcionalno, interaktivno, privlačno in zanimivo opremljena, za pritegnitev mladih kandidatov. Priporočljivo je predvajanje raznih multimedijskih predstavitvenih videov in oglasov. Pri opremi je treba upoštevati korporativno identiteto ter celostno grafično podobo. (Slak 2014)

4.1.2 Kadrovske agencije

Velik bazen kadrov, iščočih zaposlitev se nahaja v vse bolj uveljavljenih agencijah za zaposlovanje. Mednje sodi Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, javna institucija, katere temeljne dejavnosti so svetovanje glede zaposlitve in posredovanje le-te, izvajanje karierni orientacije, izvajanje ukrepov politike zaposlovanja ipd. Vse več pa je tudi zasebnih kadrovskih agencij. Te namesto podjetij zbirajo podatke o iskalcih zaposlitve. Specializirane so za določene kadre ter namesto podjetij opravijo začetne razgovore s kandidati ter tiste, ki ustrezajo razpisu, napotijo k delodajalcu s prostimi delovnimi mesti. Gre za tristransko delovno razmerje, v katero so vključeni zaposleni, kadrovska agencija in podjetje. (Damjanović – Moje Delo.com)

Ob tem je treba omeniti še »lov na glave« (ang. headhunting). To je metoda, pri kateri podjetja izoblikujejo natančen profil zaposlitvenega kandidata, ki ga želijo zaposliti, lovec na glave (ang. headhunter) pa poišče najustreznejše kandidate, ki jih nato predstavi delodajalcu. Včasih želijo podjetja pridobiti točno določeno osebo, pri čemer mora lovec na glave slednjo skušati prepričati k sprejetju novega delovnega mesta. Lovci na glave običajno delujejo v okviru zaposlitvenih agencij, pa tudi samostojno. (Finlay in Coverdill 2007, 6–7)

4.1.3 Povezovanje z univerzami in dnevi odprtih vrat

Ena izmed pomembnejših metod za seznanjanje in pridobitev ustreznih talentiranih kadrov je povezovanje akademskega sveta in gospodarstva ter vključevanja študentov v to sfero. In sicer s prisotnostjo podjetji na fakultetah, kot gostje iz prakse, na način predstavitve organizacije, nudenje vpogleda v poslovanje družbe, predstavitev njenih oddelkov, funkcij in podobno. Velik prispevek daje tudi vključevanje študentov v dejavnosti podjetja, tudi z organizacijo dni odprtih vrat, ko je mogočen ogled na primer proizvodnje. Izobražene kadre oziroma študente lahko pridobimo z nudenjem strokovne prakse, sodelovanjem pri izpeljavi projektov ipd. (Pavlin 2016)

4.1.4 Kadrovske štipendije

Poudariti je treba tudi razpise za kadrovske štipendije. Namen slednjih je povezovanje zaposlovalca z ustreznimi človeškimi viri. S tem si lahko z dolgoročnim kadrovskim načrtovanjem in strategijami podjetja zagotovijo nabor najustrežnejših kadrov ter hkrati pospešijo svoj razvoj. Kadrovske štipendije zagotavljajo takojšnjo zaposlitev v podjetju po končanem študiju. (Sklad – kadri 2017)

4.1.5 Izbor zaposlovalca leta

K sooblikovanju javnega mnenja, soustvarjanju poslovnega okolja, dinamičnosti zaposlenih in podjetij prispevajo tudi projekti, kot je izbor zaposlovalca leta. V Sloveniji se od leta 2007 izvaja medijsko-raziskovalni izbor, imenovan Zlata nit. Raziskava vključuje podjetniško inovativnost, primere dobrih praks na področju zaposlovanja in kakovost delovnih mest. Cilj projekta pa je izbrati slovensko podjetje, v katerem lahko zaposleni realizirajo talente in tako prispevajo h globalni uspešnosti podjetja, hkrati pa gre za prepoznavanje in promoviranje najboljših zaposlovalcev, kar prispeva k izoblikovanju znamke zaposlovalca. (Dnevnik.si 2016)

4.1.6 Časopisni oglasi

Skladno s številno naklado določenih časopisov imajo ti mnogo zvestih bralcev, za katere pa lahko predpostavljamo, da niso vsi iskalci zaposlitve in časopisa ne kupujejo zaradi zaposlitvenih oglasov. K opaznosti zaposlitvenega oglasa oziroma pritegnitvi bralca vpliva vidnost, postavitvev in grafična dovršenost oglasa. Vse naštetu pa prispeva k višjim stroškom oglaševanja v primerjavi s spletnimi oglasi. Slaba stran časopisnih oglasov je tudi omejenost prostora, pri čemer delodajalec lahko navede le nekaj splošnih informacij, na katere se lahko odzove množica neprimernih zaposlitvenih kandidatov. Dodatne stroške delodajalcu predstavlja še urejanje prijavn in komunikacija s prijavljenimi kandidati.

4.1.7 Neformalno pridobivanje kadrov

Neformalno pridobivanje zaposlitvenih kandidatov je najpogostejša uporabljena metoda s strani mnogih delodajalcev. Izvaja se na različne načine, kot recimo poizvedovanje pri prijateljih, sodelavcih, poslovnih kolegih ter nagovarjanje kandidatov, zaposlenih pri drugih delodajalcih, pri čemer organizacija slednje obvesti o prostih delovnih mestih ter jih spodbudi k priporočilu. Med tovrstno metodo sodi tudi organizacija raznih športnih ali družabnih prireditev. Neformalno pridobivanje kadrov ima tako pozitivne kot negativne učinke. Med pozitivne lahko prištejemo manjšo verjetnost fluktuacije zaradi občutka odgovornosti, temelječega na priporočilu znanca. Do fluktuacije pogosto prihaja prav pri generaciji Y, za katero je značilno, da se delovnega mesta, posebej, če je to monotono in preveč tradicionalno, hitro naveliča. S to metodo lahko podjetje pride do talentiranih kandidatov, ki jih je drugače težko pridobiti. Negativna stran neformalnega pridobivanja kadrov pa je, da na ta način v organizacijah prihaja do preveč zaprtih krogov zaposlenih, kar je sicer v interesu posameznikov, vendar v nasprotju z vrednotami in cilji organizacije. Prav tako pa lahko prispeva k slabo percipirani znamki delodajalca. (Možina in drugi 2002, 135)

4.2 DIGITALNI MEDIJI

4.2.1 Spletna stran delodajalca

V procesu iskanja novih zaposlenih lahko organizacija med drugim uporabi tudi lastno spletno stran. Spletna stran organizacije je obraz in glavni oglas organizacije (Hubcshmid 2011, 207), saj je lahko za kandidate na trgu dela primarni vir informiranja o organizaciji kot o delodajalcu in predstavlja identiteto podjetja kot delodajalca. Obiskovalcem tako nudi prvo uporabniško izkušnjo. Na spletni strani lahko za obiskovalce oblikujejo predstavitev podjetja, njegovo zgodovino, delovanje, funkcije, oddelke, poslovne dosežke pa tudi cilje poslovanja, poslanstvo in kulturo podjetja ter vizijo za prihodnost. Med temelje informacije sodi tudi lokacija delovanja oziroma prostega delovnega mesta ter pomembni kontakti. Nekatere spletne strani podjetij ponujajo tudi možnost vpisa v bazo kandidatov za zaposlitev, pri čemer iskalec zaposlitve vpiše svoje podatke, izobrazbo, želeno delovno mesto itd., podjetje pa ob sprostitvi delovnega mesta oceni kandidatovo ustreznost ter ga morebiti pozove na razgovor.

4.2.2 Zaposlitveni portali in elektronska pošta

Še eno izmed stičišč ponudbe in povpraševanja po delavcih in prostih delovnih mestih so spletni zaposlitveni portali, na katerih lahko iskalec zaposlitve iščejo med velikim številom prostih delovnih mest ter si ustvarijo enovit pregled nad delovnimi mesti določene vrste. Primarna

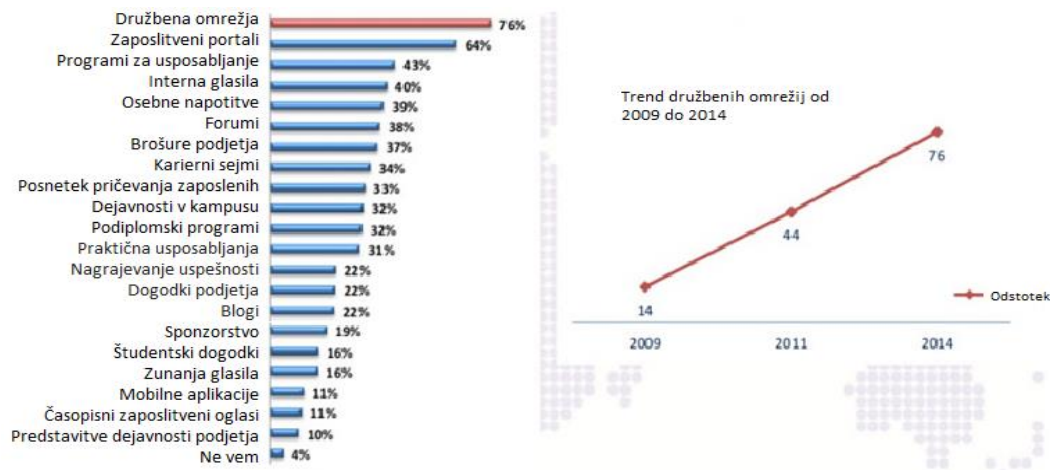
dejavnost tovrstnih portalov je predstavitev in oglaševanje prostih delovnih mest čim večjemu občinstvu iskalcev. Ta so lahko enakovredno objavljena v obliki seznama, lahko pa so poudarjena v obliki spletnih pasic ali posredovana po elektronski pošti iskalcem zaposlitve, ki ustrezajo njihovemu profilu in jih tovrstno delo zanima. Na ta način imajo iskanci možnost hitrega in natančnega iskanja dela, sprotnega spreminjanja svojih podatkov in oblikovanja življenjepisa, izmenjave mnenj in izkušenj na forumu.

4.2.3 Družbena omrežja

En izmed novejših in po mnogih raziskavah najučinkovitejših kanalov za komuniciranje znamke delodajalca so družbena omrežja. Kaplan in Haenlein (2010) jih opredelujeta kot »skupino internetnih namenskih programov, ki temeljijo na ideoloških in tehnoloških temeljih spleta 2.0 in omogočajo ustvarjanje in izmenjavo uporabniško ustvarjenih vsebin«. Kaplan in Haenlein (2010) ugotavljata še, da večina podjetij uporablja družbena omrežja z namenom promoviranja svoje blagovne znamke in znamke delodajalca. Ekipa za upravljanje človeških virov uporablja družbena omrežja za pritegnitev in pregled kandidatov. Pomembna pa so predvsem zato, ker predstavljajo interaktivno platformo za uporabnike, ter omogočajo soustvarjanje, izmenjavo, razpravo in spreminjanje uporabniško generirane vsebine. (Kietzmann v Kaur in drugi 2015, 8) Generacija Y je močno odvisna od družbenih omrežij. Te uporablja za vzpostavljanje in ohranjanje osebnih in poslovnih stikov. V preteklih raziskavah je bilo ugotovljeno, da uporaba družbenih omrežij za kadrovske funkcije pomaga pri razvoju znamke delodajalca in koristi pri privabljanju ustreznih talentiranih potencialnih zaposlenih. (Collins in Stevens, 2002) Družbena omrežja nudijo velik zalogaj informacij o trgu dela, kandidatih in konkurentih, ter s prisotnostjo na več omrežij, denimo Facebook, Twitter, Xing, Plaxo, LinkedIn, YouTube, Vimeo, Google+, katera so med mladimi najpogosteje uporabljena, prispevajo k oblikovanju natančnih strategij komuniciranja, namčenja in zaposlovanja ciljnih kandidatov.

Nedavna raziskava, ki jo je v 18 državah izvedel Tallulah (Minchington 2014), kaže, da so družbena omrežja najbolj učinkovit in zaželen kanal pri spodbujanju in krepitevi znamke delodajalcev. 79 % podjetij je odgovorilo, da bodo za komuniciranje njihove znamke delodajalca raje uporabili družbena omrežja, tem pa sledijo spletni zaposlitveni portali (64 %) in napotitev (39 %).

Slika 4.1: Uporaba medijev v podjetjih za komuniciranje znamke delodajalca



Vir: Minchington (2014)

4.3 AVTENTIČNA KOMUNIKACIJA

Dejavniki, ki prisostvujejo k hitrejšemu in uspešnejšemu prodoru družbenih omrežij v primerjavi s tradicionalnimi mediji so sodelovanje, odprtost za dvosmerno komunikacijo, neposrednost in trajnost, ugotavljata Clark in Roberts. (v Kaur in drugi 2015)

Skladnost med percepcijo znamke delodajalca in ciljno skupino mora biti nadzorovana, saj je transparentnost, verodostojnost in preglednost komuniciranja velikega pomena za kandidate iz generacije Y, in je znak privlačne korporacijske kulture. Z uporabo in posredovanjem realističnih pregledov delovnih mest in avtentičnih sporočil postane znamka delodajalca učinkovit način trženja zaposlitvenih namer. V literaturi je pogosto moč najti trditve, da milenijci povečini niso lojalni svojim delodajalcem. Nekatere raziskave pa ugotavljajo, da so lojalni tistim delodajalcem, za katere čutijo, da so lojalni njim samim. Iskrenost je torej v tej enačbi izjemno pomemben dejavnik, zato mora biti delodajalec prepoznan kot iskren in pošten ter mora biti v postopku zaposlovanja odprt kar zadeva morebitnih slabosti delovnega mesta ali organizacije. Tehnološki dosežki in mreže omogočajo hitro preverjanje ravni komunikacijske transparentnosti in pristnosti sporočil. Kasneje bo organizacija morala "držati svoje obljube". Navsezadnje, ker Milenijci pripisujejo velik pomen socialnim aspektom delovnega okolja, je priporočljivo v postopku zaposlovanja omogočiti obisk podjetja in stik s potencialnimi sodelavci. Zgolj spletno zaposlovanje, kontakti zaposlovalcev ali dvostranske razprave med kandidatom in zaposlovalcem oziroma nadrejenim ne zadostujejo. (Hubschmid 2011, 205–206)

5 MLADI IN TRG DELA V SLOVENIJI

Mnogi avtorji opozarjajo, da danes sama izobrazba ni več ključ do uspeha. Večina delodajalcev poleg določene stopnje izobrazbe zahteva tudi delovne izkušnje, ki jih pa ta generacija zaradi implikacij začaranega kroga ekonomske krize ter družbenih in tehnoloških sprememb težko pridobi.

V današnji družbi je preskok v socialno vključenost, pogosto enačeno z ekonomsko neodvisnostjo, precej težaven. Večina mladih (starih do 26 let) se še vedno šola ter se vključuje v trg delovne sile le preko začasnih, študentskih del. Soočajo se z realnostjo na trgu dela, ki velikokrat ne dosega njihovih pričakovanj o neomejenih možnostih izbire in kreiranja svojega življenja. Pogosto se odločijo za študijsko smer, po kateri ni večjega povpraševanja na trgu dela, hkrati pa za druge poklice primanjkuje delavcev. Zaradi neugodnih gospodarskih razmer in višjega življenjskega standarda se raje odločajo za nadaljevanje študija in ne za vstop med aktivne iskalce zaposlitve. K temu pripomore tudi zavedanje, da višja stopnja izobrazbe odpira boljše zaposlitvene možnosti ter tudi zmanjšuje možnost izgube tekoče zaposlitve.

Zaposlitvene možnosti so se močno prestrukturirale, pri čemer v ospredje prihajajo manj varne zaposlitve in zaposlitve za krajši oziroma za določen delovni čas in podobno. (Ule in drugi 2008, 215). Zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj mladih zaposlitvenih kandidatov delodajalci težko ocenijo lastnosti in delovne navade slednjih. S tem zaposlovanje na zahtevnejših oziroma višjih delovnih mestih predstavlja tveganje, zato jim pogosto ponujajo krajše in fleksibilne oblike zaposlitve. Svetlik ugotavlja, da tovrstne oblike zaposlitve prispevajo k poslabšanim socialnim razmeram, saj ne omogočajo vseh socialnih ugodnosti in so bolj negotove kot vir ekonomske varnosti. (Pirher in Svetlik 1994, 124)

Trendi fleksibilizacije trga dela, regulacije, izobrazbena in kvalifikacijska struktura prinašajo za mlade vrsto negativnih posledic. Prav generacija Y je tisti segment zaposlenih, ki pogosteje menjava zaposlitve in dinamično prehaja iz stanja delovne aktivnosti v brezposelnost in obratno. Do tega prihaja tudi zato, ker nimajo izkušenj in znanj, kot jih imajo denimo starejši delavci, ob tehnološkem višku pa jih podjetja med prvimi odpustijo. Pri tem so mlade ženske posebej prizadete, saj so njihove zaposlitvene možnosti zelo zaostrene. Ogroženost z brezposelnostjo je pri njih bistveno večja v primerjavi z mladimi moškimi.

S pričujočimi trendi in stanjem na trgu dela lahko ugotovimo, da za krajše delovne mandate, pogosto menjavanje zaposlitev, nizko pripadnost in lojalnost delodajalcem s strani generacije Y, vzrok ne tiči zgolj v specifičnih vrednotah, zahtevah in lastnostih te generacije.

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

6.1 OPREDELITEV PROBLEMA

V teoretičnem delu diplomske naloge sem se osredotočila na preučevanje značilnosti, stališč in zaposlitvenih pričakovanj generacije Y ter strategij, medijev in orodij, ki bi jih organizacije morale uporabljati za uspešno doseganje in pritegnitev kadrov iz te ciljne skupine. Ob preučevanju predvsem literature tujih avtorjev sem si zastavila vprašanje, ali so zaposlitvena pričakovanja in stališča generacije Y v Sloveniji enaka stališčem te generacije iz drugih držav po svetu ter ali lahko ugotovitve tujih avtorjev posplošim tudi za slovenski trg dela, ki velja za bolj togega. V obravnavo sem zastavila tudi tri hipoteze:

- Generacija Y se v procesu iskanja zaposlitve poslužuje digitalnih medijev v večji meri kot tradicionalnih.
- Pripadniki generacije Y se bolj verjetno odzovejo na vsebinsko izpopolnjene zaposlitvene oglase v primerjavi z oblikovno dovršenimi.
- Boljše, kot je zaznano delodajalčevo poznavanje in upoštevanje vrednot in zaposlitvenih pričakovanj generacije Y, večja je njegova privlačnost.

Z opravljeno empirično raziskavo torej ugotavljam, kakšna so zaposlitvena pričakovanja in stališča generacije Y v Sloveniji. Rezultate in morebitna odstopanja nato primerjam z ugotovitvami tujih avtorjev ter nato podam ugotovitve in priporočila za učinkovito komuniciranje delodajalca za pridobitev ciljne skupine iz generacije Y na slovenskem trgu dela.

6.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V sklopu empirične raziskave sem izvedla anketni vprašalnik na naključnem vzorcu populacije generacije Y. Anketa je bila posredovana mladim aktivnim in pasivnim iskalcem zaposlitve, starim med 22 in 36 let, z nekaj delovnimi izkušnjami.

Pri načrtovanju raziskave, oblikovanju raziskovalnega vprašanja in anketnih vprašanj sem se opirala na sekundarne vire in že opravljene raziskave iz področja pridobivanja kadrov iz generacije Y, predvsem iz raziskave, ki so jih opravili Isebäck in Röström (2015) ter Broek (2015).

Anketo sem oblikovala z orodjem 1KA na spletni strani www.1ka.si ter jo posredovala naključnim ustreznim stikom na družbenem omrežju Facebook ter preko elektronske pošte.

Anketa je bila aktivna za izpolnjevanje od 13. 6. 2017 do 22. 6. 2017. V tem obdobju je bilo 105 pravilno izpoljenih anket.

Pridobljene podatke sem obdelala in analizirala s pomočjo programa Microsoft Excel in spletnega orodja 1KA, ter nato interpretirala, pri čemer sem z uporabo standardnih statističnih metod izračunala aritmetično sredino in standardni odklon.

6.3 PREDSTAVITEV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Za izvedbo raziskave in pridobitev primarnih podatkov sem uporabila anketni vprašalnik (Priloga A). Sestavljen je iz 23 vprašanj, ki so razdeljena v več sklopov, in sicer prvi sklop vprašanj se nanaša na privlačnost podjetja, drugi sklop se nanaša na privlačno delovno okolje in kulturo, tretji sklop pa na privlačno delovno mesto. Slednji je razdeljen na več podsklopov, ki zajemajo elemente privlačnosti delovnega mesta. Nato sledi še sklop vprašanj, ki se nanaša na uporabo zaposlitvenih medijev in kanalov ter nazadnje še sklop demografskih podatkov anketirancev. Vprašanja so bila odprtega in zaprtega tipa, z enim ali več možnimi odgovori. Pri ocenjevanju pomembnosti posameznih elementov sem v sklopih 8 vprašanj uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico. Dve vprašanji pa sta zahtevali razvrščanje elementov od najpomembnejšega oziroma najbolj uporabljane do najmanj pomembnega oziroma najmanj uporabljane elementa.

6.4 ANALIZA REZULTATOV

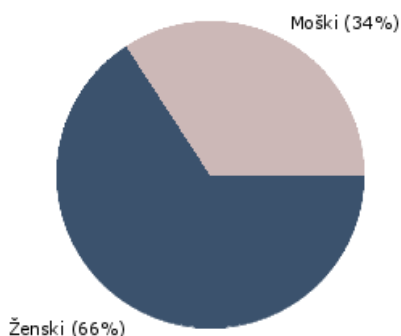
6.4.1 Demografski podatki anketirancev

Tabela 6.1 prikazuje strukturni delež moških in žensk glede na starostno skupino, ki so izpolnili anketo. Vzorec večinoma predstavljajo ženske, in sicer s 66 % (Slika 6.1). Med vsemi starostnimi skupinami pa večinski delež vzorca predstavljajo pripadnice starostne skupine med 22 in 26 letom, in sicer z 58 enotami oziroma 84,06 % vseh izpolnjenih anket.

Tabela 6.1: Strukturni delež moških in žensk glede na starostno skupino

	V katero starostno skupino spadate?			Skupaj
	22 - 26 let	27 - 32 let	33 - 36 let	
Moški	27	6	3	36
	75,00%	16,67%	8,33%	100,00%
Ženski	58	4	7	69
	84,06%	5,80%	10,14%	100,00%
Skupaj	85	10	10	105
	80,95%	9,52%	9,52%	100,00%

Slika 6.1: Strukturni delež moških in žensk



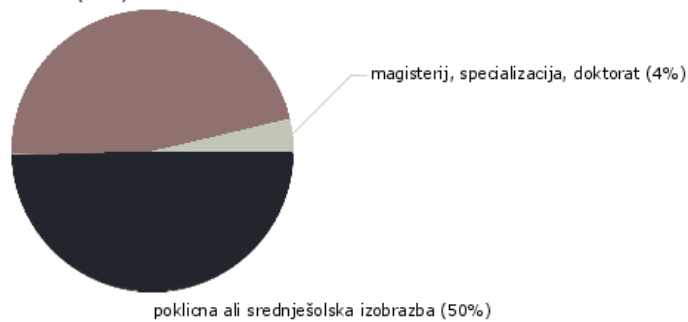
Vzorec generacije Y sem razdelila na tri starostne skupine. Najstarejša skupina, od 33 do 36 let, je po nekaterih lastnostih zelo podobna prejšnji generaciji X, ima družino, prav tako pa je veliko pripadnikov te skupine že zaposlenih oziroma imajo več delovnih izkušenj v primerjavi z mlajšima starostnima skupinama. Skupina med 27 in 32 leti naj bi že zaključila šolanje in sodi med aktivne iskalce zaposlitve. Najmlajša starostna skupina iz generacije Y, med 22 in 26 leti, pa je povečini še vključena v proces šolanja, ima najmanj delovnih izkušenj, te pa so pogosto preko študentskega dela (Tabela 6.2).

Tabela 6.2: Strukturni delež starostnih skupin glede na trenutni status anketirancev

		Kakšen je vaš trenutni status?				Skupaj
		Študent	Brezposelni	Samozaposleni	Zaposleni	
Starostna Skupina	22 - 26 let	63	3	1	18	85
		74,12%	3,53%	1,18%	21,18%	100,00%
	27 - 32 let	1	0	1	8	10
		10,00%	0,00%	10,00%	80,00%	100,00%
	33 - 36 let	0	0	1	9	10
		0,00%	0,00%	10,00%	90,00%	100,00%
Skupaj	64	3	3	35	105	
	60,95%	2,86%	2,86%	33,33%	100,00%	

Največji delež najvišje dosežene formalne izobrazbe na vzorcu anketirancev iz generacije Y (Slika 6.2) predstavlja poklicna ali srednješolska izobrazba, in sicer s 50 %. Takoj za tem pa s 47 % sledi višja ali visokošolska izobrazba, torej dokončan dodiplomski študij.

Slika 6.2: Delež najvišje dosežene formalne izobrazbe anketirancev
višje ali visokošolska izobrazba (47%)



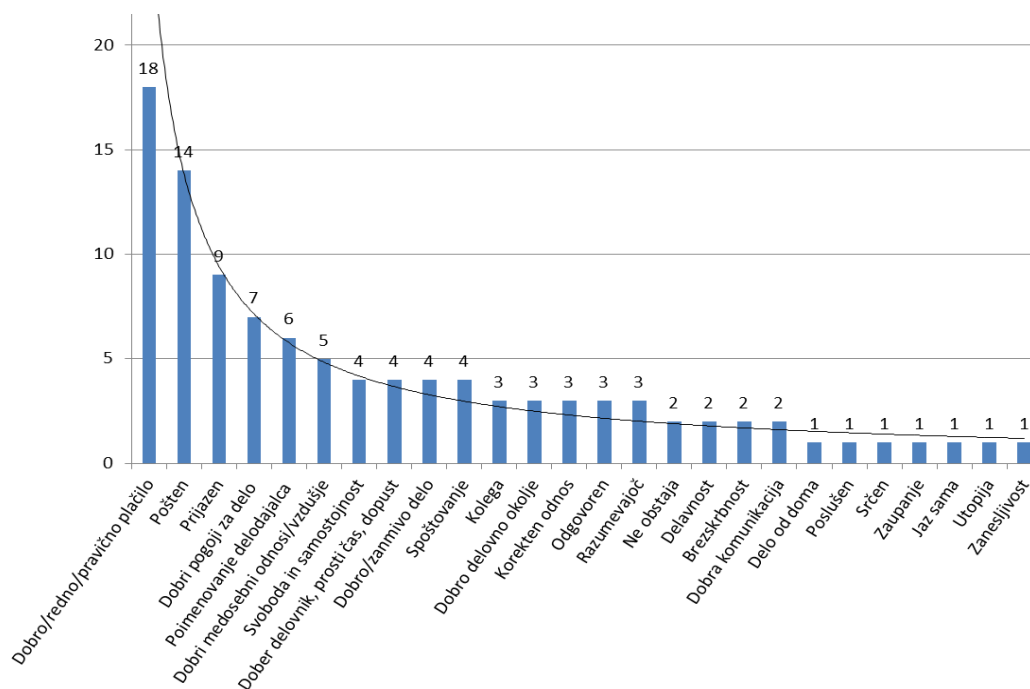
6.4.2 Privlačno podjetje

Prvo, odprto anketno vprašanje je bilo »Navedite prvo asociacijo, ki vam pride na misel ob besedni zvezi "idealni delodajalec".« Anketiranci so podajali raznovrstne, večkrat ponavljajoče se asociacije. 105 pridobljenih asociacij sem tako lahko skrčila v 26 ter oblikovala graf z J - krivuljo asociacij (Slika 6.3). Ta nam pokaže, da so kognitivne mape posameznih anketirancev sestavljene iz manjšega dela atributov, ki so lastni različnim respondentom, ter večjega dela, ki so lastni samo posameznikom. (Podnar 2011, 143)

Najbolj pogosta asociacija o idealnem delodajalcu je med anketiranci zadevala plačilo, z dodano konotacijo pravičnosti, rednosti, višine in podobno, ki se je ponovila 18-krat. Slednji je s 14 ponovitvami sledila asociacija poštenosti delodajalca. Med pridobljenimi odgovori so tudi, da idealni delodajalec ne obstaja ter da je ta utopija³.

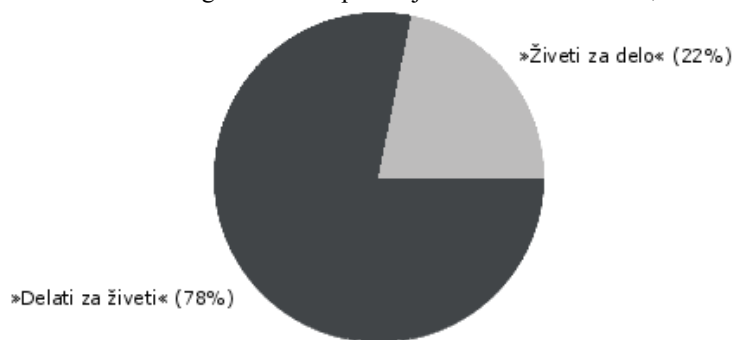
Slika 6.3: J – krivulja asociacij za "idealnega delodajalca"

³ Predstava, podoba česa, ki ni osnovana na resničnosti (Slovar slovenskega knjižnega jezika)



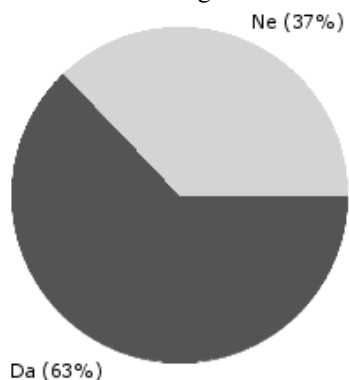
Na drugo vprašanje »Kateri izraz menite, da vas bolje opisuje?«, z možnostjo odgovora »Živeti za delo« ali »Delati za živeti«, so anketiranci z 78 % izbrali drugi odgovor – »Delati za živeti« (Slika 6.4). S tem lahko potrdimo teorijo, da generacija Y visoko vrednoti svoj prosti čas izven delovnega časa.

Slika 6.4: Delež odgovorov na vprašanje "Kateri izraz menite, da vas bolje opisuje?"



Na tretje anketno vprašanje »Vidite trenutno oziroma prihodnjo zaposlitev kot začasno v svoji karieri?« so anketiranci 63% izbrali pritrdilen odgovor (Slika 6.7). Dandanes se mlajše generacije ne zanašajo na trajnost zaposlitve, temveč se soočajo s pridobivanjem prve službe ter s čim uspešnejšim nizanjem nadaljnjih.

Slika 6.5: Delež odgovorov o začasnosti zaposlitve v karieri



Ob izboru pozitivnega odgovora se je tako 66 anketirancev prikazalo zaprto vprašanje, zakaj svojo zaposlitev vidijo kot začasno (Tabela 6.3). Izmed danih možnih odgovorov so anketiranci najpogosteje, 42 %, izbrali odgovor, da svojo zaposlitev vidijo kot začasno, ker si želijo najti ustrezno zaposlitev, ki ustreza njihovim kompetencam in zahtevam. Za slednjim, z 21 %, je bil najpogosteje izbran odgovor, da si želijo več izkušenj. Najmanjkrat izbran razlog za začasnost zaposlitve pa je želja po višji plači, saj so slednjega izbrali le 4 izmed 66 anketirancev.

Tabela 6.3: Razlogi za začasnost zaposlitve anketirancev

Zakaj?				
	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativna
Želim si več izkušenj	14	13%	21%	21%
Istovrstnega dela se hitro naveličam	7	7%	11%	32%
Delodajalci večinoma nudijo delo samo za določen čas	7	7%	11%	42%
Želim najti ustrezno zaposlitev, ki ustreza mojim kompetencam in zahtevam	28	27%	42%	85%
Želim si višje plače	4	4%	6%	91%
Drugo:	6	6%	9%	100%
Skupaj	66	63%	100%	
	Povprečje	3.3	Standardni odklon	1.5

Med odgovori so lahko anketiranci izbrali možnost »Drugo«, kjer so lahko navedli lastne razloge za začasnost zaposlitve, ki niso bili med danimi možnimi odgovori. Ti so:

- »Želim si najti ustrezno zaposlitev zraven katere bom lahko ustvarjal še ostale stvari, za katere menim, da so pomembne v življenju, ne pa zgolj samo delo.«

- »Delo je sicer super, vendar je prek študentskega servisa in ni možnosti za zaposlitev brez napotnice.«
- »Novi izzivi.«
- »Želim uživati v delu.«
- »Želim si delo, ki si ga sama želim.«

Tabela 6.4 prikazuje rezultate o privlačnosti podjetja kot delodajalca, pri čemer so anketiranci ocenjevali pomembnost posameznih atributov pri izbiri delodajalca s trditvami na lestvici od 1 ("Zelo nepomembno") do 5 ("Zelo pomembno"). Navedena sta tako absolutno število kot odstotek, ki prikazujeta delež strinjanja s pripadajočo trditvijo na dani lestvici.

V tabeli lahko razberemo, da je uspešnost in dobičkonosnost podjetja najpomembnejši atribut pri privlačnosti in izbiri podjetja kot delodajalca, saj je povprečje 4,2 na Likertovi lestvici od 1 do 5, standardni odklon pa najnižji, torej 0,7, kar kaže na najmanjšo razpršenost enot in večjo koncentracijo enot okoli povprečja. Pomembnosti tega atributa sledita s povprečjem 4,1 družbena odgovornost podjetja, s standardnim odklonom 0,8, in pa visoki etični standardi podjetja, s standardnim odklonom 0,9. Na zadnjem mestu po pomembnosti za privlačnost je podjetje z več podružnicami v drugih državah z aritmetično sredino 3,1 in standardnim odklonom 1,2.

Tabela 6.4.: Pomembnost posameznih atributov pri izbiri podjetja kot delodajalca

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti-niti	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Imidž in ugled podjetja	5 (5%)	8 (8%)	21 (20%)	50 (48%)	21 (20%)	105 (100%)	3.7	1.0
Prepoznavnost blagovnih znamk podjetja.	2 (2%)	14 (13%)	26 (25%)	40 (38%)	23 (22%)	105 (100%)	3.6	1.0
Prepoznavnost produktov/storitev podjetja.	2 (2%)	12 (11%)	27 (26%)	37 (35%)	27 (26%)	105 (100%)	3.7	1.0
Uspešnost in dobičkonosnost podjetja	0 (0%)	2 (2%)	15 (14%)	53 (50%)	35 (33%)	105 (100%)	4.2	0.7
Družbena odgovornost podjetja	2 (2%)	4 (4%)	12 (11%)	53 (50%)	34 (32%)	105 (100%)	4.1	0.9
Geografski položaj in cestne povezave do podjetja	2 (2%)	6 (6%)	22 (21%)	45 (43%)	30 (29%)	105 (100%)	3.9	0.9
Visoki etični standardi podjetja	0 (0%)	5 (5%)	18 (17%)	48 (46%)	34 (32%)	105 (100%)	4.1	0.8
Inovativno podjetje	0 (0%)	5 (5%)	18 (17%)	51 (49%)	31 (30%)	105 (100%)	4.0	0.8
Podjetje s podružnicami v več državah	12 (11%)	17 (16%)	37 (35%)	25 (24%)	14 (13%)	105 (100%)	3.1	1.2

Ujemanje vrednot podjetja z mojimi vrednotami	2 (2%)	4 (4%)	15 (14%)	52 (50%)	32 (30%)	105 (100%)	4.0	0.9
--	-----------	-----------	-------------	-------------	-------------	---------------	-----	-----

6.4.3 Privlačno delovno okolje in kultura

Kavčič (2005, 4) opredeljuje organizacijsko kulturo kot celoto posebnih lastnosti družbe - skupek prepričanj, stališč ter vrednot, ki služijo članom družbe, in so značilne za posamezno družbo, s čimer se ta razlikuje od ostalih.

Od vseh danih trditev (Tabela 6.5) so anketiranci kot najpomembnejšo ocenili kulturo, ki omogoča dobro delovno vzdušje ter spodbuja dobre sodelavske odnose. Kar 70 % anketirancev je slednjo trditev označilo kot zelo pomembno, z aritmetično 4,7, pri čemer je tudi standardni odklon nizke vrednosti, in sicer 0,6. Iz podatkov v tabeli je mogoče razbrati, da je pomembnost tudi ostalih trditev relativno visoka, saj so vsa povprečja ocen enaka ali večja 4,3 ter imajo odklon manjši ali enak 0,9. Slednje kaže, da je generaciji Y velikega pomena svoboda, složnost, enakost, skratka ugodno delovno okolje in dobri odnosi s sodelavci.

Tabela 6.5: Pomembnost atributov delovnega okolja in kulture pri izbiri delodajalca

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti-niti	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Kultura, ki spoštuje posameznikovo individualnost	0 (0%)	2 (2%)	6 (6%)	58 (55%)	39 (37%)	105 (100%)	4.3	0.7
Kultura, ki podpira kreativnost posameznika v delovnem procesu	0 (0%)	0 (0%)	6 (6%)	54 (51%)	45 (43%)	105 (100%)	4.4	0.6
Kultura, ki podpira enakost med spoloma in (premalo zastopane) manjšine	2 (2%)	3 (3%)	10 (10%)	41 (39%)	49 (47%)	105 (100%)	4.3	0.9
Kultura, ki omogoča dobro delovno vzdušje ter spodbuja dobre sodelavske odnose	0 (0%)	1 (1%)	2 (2%)	28 (27%)	74 (70%)	105 (100%)	4.7	0.6
Kultura, ki dovoljuje imeti drugačno mnenje/stališče	0 (0%)	0 (0%)	4 (4%)	52 (50%)	49 (47%)	105 (100%)	4.4	0.6
Delovno okolje, kjer se počutim (kot) doma	1 (1%)	1 (1%)	11 (10%)	41 (39%)	51 (49%)	105 (100%)	4.3	0.8
Podjetje z zavzetimi zaposlenimi	0 (0%)	3 (3%)	6 (6%)	51 (49%)	45 (43%)	105 (100%)	4.3	0.7

6.4.4 Privlačno delovno mesto

Med danimi dejavniki višine plače in bonitet na delovnem mestu (Tabela 6.6) je anketirancem najpomembnejše, da je njihova zaposlitev varna in zanesljiva. K temu torej prištevamo tudi redno plačilo. Povprečje odgovorov na to vprašanje je bilo kar 4,5, s standardnim odklonom 0,7. Sledi mu pomembnost posredovanja povratnih informacij s strani podjetja z aritmetično sredino 4,3, pri čemer sta se nanj naslanjali naslednji zastavljeni vprašanja o pomembnosti pridobivanja povratnih informacij o delovni uspešnosti na podlagi plače ter o zagotavljenem dodatku za delovno uspešnost. Glede na povprečje strinjanja 4,1 lahko trdimo, da si anketirana generacija želi stimulativen plačila. Med vsemi danimi dejavniki je z aritmetično sredino 4,0 na zadnjem mestu po pomembnosti visoka plača.

Tabela 6.6: Pomembnost dejavnikov v sklopu plače in bonitet na delovnem mestu

	Zelo nepomembno	Ne-pomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Visoka plača	0 (0%)	1 (1%)	18 (17%)	62 (59%)	24 (23%)	105 (100%)	4.0	0.7
Podjetje zaposlenim redno posreduje povratne informacije	0 (0%)	1 (1%)	11 (10%)	46 (44%)	47 (45%)	105 (100%)	4.3	0.7
Pridobivanje povratnih informacij o delovni uspešnosti na podlagi plače	1 (1%)	1 (1%)	13 (12%)	62 (59%)	28 (27%)	105 (100%)	4.1	0.7
Zagotavljen je dodatek za delovno uspešnost	0 (0%)	4 (4%)	14 (13%)	52 (50%)	35 (33%)	105 (100%)	4.1	0.8
Delovno mesto predstavlja varno in zanesljivo zaposlitev	0 (0%)	3 (3%)	6 (6%)	32 (30%)	64 (61%)	105 (100%)	4.5	0.7

Vsi dani dejavniki v sklopu vprašanj o pomembnosti možnosti usposabljanja in osebnostnega razvoja na delovnem mestu (Tabela 6.7) so bili na Likertovi lestvici ocenjeni zelo visoko, in sicer v povprečju s 4,3. Najvišje strinjanje, s povprečjem 4,4 in standardnim odklonom 0,6, so anketiranci dodelili trditvi »Zaposlitev omogoča dobre možnosti za osebni razvoj (npr. napredovanje)«. Slednji sledita omogočanje razvijanje lastnih talentov in dobra referenca delovnega mesta za nadaljnjo kariero. Anketirancem je najmanjšega pomena na delovnem mestu omogočanje vodstvenih priložnosti.

Tabela 6.7: Pomembnost dejavnikov v sklopu usposabljanja in razvoja na delovnem mestu

	Zelo nepomembno	Ne-pomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Zaposlitev z možnostjo	0 (0%)	0 (0%)	7 (7%)	55 (52%)	43 (41%)	105 (100%)	4.3	0.6

izobraževanja in usposabljanja								
Zaposlitev omogoča dobre možnosti za osebni razvoj (npr. napredovanje)	0 (0%)	0 (0%)	4 (4%)	53 (50%)	48 (46%)	105 (100%)	4.4	0.6
Zaposlitev omogoča razvijanje lastnih talentov	0 (0%)	1 (1%)	9 (9%)	44 (42%)	51 (49%)	105 (100%)	4.4	0.7
Omogočene so vodstvene priložnosti	2 (2%)	1 (1%)	21 (20%)	50 (48%)	31 (30%)	105 (100%)	4.0	0.8
Delovno mesto je dobra referenca za nadaljnjo kariero	0 (0%)	1 (1%)	9 (9%)	46 (44%)	49 (47%)	105 (100%)	4.4	0.7

Med danimi dejavniki, temelječimi na delovnem času, ki ga zahteva zaposlitev, prikazanimi v Tabeli 6.8 je bilo kot najbolj pomembno ocenjeno ustrezno ravnovesje med delom in prostim časom, z aritmetično sredino 4,6 in najnižjim standardnim odklonom 0,6. Možnost dela od doma ali preko virtualnih omrežij se anketirancem povečini ne zdi niti pomembna niti nepomembna. Iz pridobljenih rezultatov lahko sklepamo, da je fleksibilen delovni čas zaželen, ne pa tudi obvezen. Si pa anketirana generacija želi delovnik, ki omogoča dovolj prostega časa za osebne dejavnosti in družino.

Tabela 6.8: Pomembnost dejavnikov v sklopu delovnega časa

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Služba ponuja možnost dela od doma (domače pisarne) ali drugih lokacij (npr. prek virtualnih zasebnih omrežij)	3 (3%)	12 (11%)	40 (38%)	28 (27%)	22 (21%)	105 (100%)	3.5	1.0
Služba s fleksibilnim delovnim časom	0 (0%)	7 (7%)	25 (24%)	44 (42%)	29 (28%)	105 (100%)	3.9	0.9
Ustrezno ravnovesje med delom in prostim časom	0 (0%)	1 (1%)	4 (4%)	34 (32%)	66 (63%)	105 (100%)	4.6	0.6

Dejavniki, prikazani v Tabeli 6.9, zadevajo delovne naloge in naravo dela na delovnem mestu. S povprečjem pomembnosti 4.2 na lestvici od 1 do 5, so anketiranci uvrstili trditve, da mora delovno mesto zagotavljati red in jasna pravila dela. Tej sledita trditvi, da je pomembno, da jim služba predstavlja izziv, ki omogoča inovativnost in zabavo, ter da zaposlitev vključuje visoko delovno raznolikost. Dejavniki, ki vključujejo delovne naloge, ki služijo višjemu namenu,

imajo velik vpliv na ljudi zunaj organizacije in zahtevajo izvedbo številnih nalog, so po pomembnosti uvrščeni nižje na lestvici, z aritmetično sredino 3.5 ali manj.

Tabela 6.9: Pomembnost dejavnikov v sklopu delovnih nalog

	Zelo nepomembno	Ne-pomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Zaposlitev, ki vključuje visoko delovno raznolikost	0 (0%)	3 (3%)	32 (30%)	59 (56%)	11 (10%)	105 (100%)	3.7	0.7
Zaposlitev, ki zahteva izvedbo številnih nalog	1 (1%)	9 (9%)	55 (52%)	29 (28%)	11 (10%)	105 (100%)	3.4	0.8
Opravljanje delo služi višjemu namenu (npr. družbenemu napredku ali obravnavi trajnostnih vprašanj)	4 (4%)	11 (10%)	31 (30%)	48 (46%)	11 (10%)	105 (100%)	3.5	1.0
Opravljanje delo na delovnem mestu ima velik vpliv na ljudi zunaj organizacije	1 (1%)	17 (16%)	28 (27%)	43 (41%)	16 (15%)	105 (100%)	3.5	1.0
Služba predstavlja izziv, ki mi omogoča inovativnost in zabavo	1 (1%)	1 (1%)	16 (15%)	60 (57%)	27 (26%)	105 (100%)	4.1	0.7
Delovno mesto zagotavlja red in jasna pravila dela	0 (0%)	2 (2%)	10 (10%)	56 (53%)	37 (35%)	105 (100%)	4.2	0.7

Pri anketnem vprašanju o motivih za doseg zastavljenih delovnih ciljev, katerega rezultati so predstavljeni v Tabeli 6.10, so anketiranci izmed šestih izbirali do tri možne odgovore. Anketiranci so kar 86 krat oziroma z 29 % izbrali, da jih najbolj motivira stimulatивно plačilo in nagrade. Temu, s 26 % sledi, da jih za doseg delovnih ciljev motivira pripadnost in skrb za uspešnost podjetja ter napredovanje, s 23 %. Izmed danih možnih dejavnikov izbora, pa jih najmanj motivirajo negativne sankcije.

Med odgovori so lahko anketiranci izbrali možnost »Drugo«, kjer so lahko navedli lastne motive za doseganje zastavljenih delovnih ciljev. Ti so:

- »Primerna motivacija s strani vodstva, iste vrednote in cilji«
- »Inovativnost«
- »Delavnost«

Tabela 6.10: Motivi, ki vodijo k zastavljenim delovnim ciljem

Enote	Navedbe
-------	---------

	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Pripadnost in skrb za uspešnost podjetja	75	105	71%	105	71%	75	26%
Časovni roki	27	105	26%	105	26%	27	9%
Stimulativno plačilo in nagrade	86	105	82%	105	82%	86	29%
Javna pohvala	30	105	29%	105	29%	30	10%
Negativne sankcije	3	105	3%	105	3%	3	1%
Napredovanje	68	105	65%	105	65%	68	23%
Drugo:	3	105	3%	105	3%	3	1%
SKUPAJ		105		105		292	100%

V sklopu štirih trditvev, vezanih na avtonomnost pri delu (Tabela 6.11), so anketiranci kot pomembnejšo, s povprečjem 4,0 in standardnim odklonom 0,8 ocenili, da zaposlitev omogoča samostojno načrtovanje svojega dela (metode, postopek, čas ipd.). Najbolj neenotni so bili pri označevanju pomembnosti dostopa do zasebnih družbenih mrež in e-pošte, saj standardni odklon odgovorov znaša 1,1. Vseeno pa je kar 42 % anketirancev označilo ta dejavnik kot pomemben. Z aritmetično sredino 3,3 in odklonom 1,0 sta bila ocenjena dejavnika možnosti selitve v tujino in mednarodna potovanja ter možnost opravljanja dela iz lastne naprave, pri čemer so anketiranci večinsko izbrali odgovor »Niti pomembno niti nepomembno«.

Tabela 6.11: Pomembnost dejavnikov v sklopu avtonomnosti pri delu

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Zaposlitev omogoča, da samostojno načrtujem svoje delo (metode, postopek, čas ipd.)	0 (0%)	5 (5%)	15 (14%)	58 (55%)	27 (26%)	105 (100%)	4.0	0.8
Možnost dostopa do spletnih družbenih in strokovnih mrež, zasebne e-pošte in drugih spletnih strani tekom celega delovnega časa	6 (6%)	10 (10%)	28 (27%)	42 (40%)	19 (18%)	105 (100%)	3.6	1.1
Možnost opravljanja dela iz lastne naprave (koncept »bring your own device«)	3 (3%)	20 (19%)	37 (35%)	34 (32%)	11 (10%)	105 (100%)	3.3	1.0
Delovno mesto nudi možnost selitve v tujino in mednarodna potovanja	5 (5%)	16 (15%)	41 (39%)	31 (30%)	12 (11%)	105 (100%)	3.3	1.0

Pomembnost dejavnikov, ki zadevajo kohezijo zaposlenih (Tabela 6.12) so anketiranci ocenili povprečno zelo visoko. Najvišje med dejavniki, s povprečjem 4,6 so ocenili pomembnost dela v skupini, katere člani se lahko zanesejo drug na drugega. Najmanj enotno, z odklonom 0,9 in s povprečjem 4,2, pa so anketiranci ocenili možnost timskega dela na delovnem mestu.

Tabela 6.12: Pomembnost dejavnikov v sklopu kohezije zaposlenih

	Zelo ne-pomembno	Ne-pomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Delo v skupini, katere člani se lahko zanesejo drug na drugega	0 (0%)	0 (0%)	5 (5%)	36 (34%)	64 (61%)	105 (100%)	4.6	0.6
Delo v skupini, katere člani zelo sodelujejo med seboj, so ekipa	0 (0%)	0 (0%)	5 (5%)	42 (40%)	58 (55%)	105 (100%)	4.5	0.6
Delovno mesto zagotavlja možnost timskega dela	1 (1%)	4 (4%)	15 (14%)	41 (39%)	44 (42%)	105 (100%)	4.2	0.9
Vodja je del delovne ekipe	1 (1%)	0 (0%)	9 (9%)	44 (42%)	51 (49%)	105 (100%)	4.4	0.7

Pri anketnem vprašanju o dejavnikih, s katerimi delodajalec najbolj prepriča in motivira (Tabela 6.13), so imeli anketiranci možnost izbora več odgovorov. Anketiranci so kar 90 krat oziroma z 28 % izbrali, da jih delodajalec najbolj prepriča, če je iskren in stoji za svojimi besedami. Temu s 24 % sledi, da jih vpraša po mnenju in upošteva, ter da omogoča sproščeno delovno okolje, s 23 %. Izmed danih možnih dejavnikov izbora, pa jih delodajalec najmanj motivira oziroma prepriča s tem, da nakaže pot do uspeha.

Med možnostjo odgovora »Drugo« je en anketiranec navedel, da ga delodajalec najbolj prepriča, če ga »Denarno motivira«.

Tabela 6.13: Dejavniki, s katerimi delodajalec najbolj prepriča in motivira zaposlene

	Enote					Navedbe	
	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Je iskren in stoji za svojimi besedami	90	105	86%	105	86%	90	28%
Me vpraša po mnenju in upošteva moja pričakovanja	78	105	74%	105	74%	78	24%
Mi nakaže pot do uspeha	29	105	28%	105	28%	29	9%
Razume moje želje in potrebe	52	105	50%	105	50%	52	16%
Omogoča sproščeno delovno okolje	73	105	70%	105	70%	73	23%
Drugo:	1	105	1%	105	1%	1	0%
SKUPAJ		105		105		323	100%

6.4.5 Zaposlitveni oglasi

V Tabeli 6.14 so prikazani rezultati razvrščanja uporabe medijev in kanalov pri iskanju zaposlitve in pridobivanju informacij o delodajalcu na lestvici od 1 (najbolj uporabljeni) do 12 (najmanj uporabljeni). Anketiranci so z aritmetično sredino 3,6 na prvo mesto postavili zaposlitvene portale. Tem sledijo družbena omrežja in spletna stran delodajalca. Na zadnje mesto so anketiranci z aritmetično sredino 9,4 uvrstili projekt izbor zaposlovalca leta, nato kadrovske štipendije, dneve odprtih vrat in povezovanje z univerzami.

Tabela 6.14: Uporaba medijev in kanalov pri iskanju zaposlitve in pridobivanju informacij o delodajalcu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Skupaj	Povprečje	Std. odkl.
Zaposlitveni portali	32 (30%)	22 (21%)	13 (12%)	9 (9%)	6 (6%)	7 (7%)	3 (3%)	2 (2%)	2 (2%)	4 (4%)	3 (3%)	2 (2%)	105 (100%)	3.6	3.0
Družbena omrežja	14 (13%)	25 (24%)	14 (13%)	14 (13%)	8 (8%)	4 (4%)	9 (9%)	4 (4%)	2 (2%)	2 (2%)	2 (2%)	7 (7%)	105 (100%)	4.4	3.2
Spletna stran delodajalca	11 (10%)	19 (18%)	19 (18%)	15 (14%)	10 (10%)	9 (9%)	3 (3%)	3 (3%)	6 (6%)	6 (6%)	2 (2%)	2 (2%)	105 (100%)	4.5	2.9
Neformalne napotitve in informacije	22 (21%)	10 (10%)	6 (6%)	9 (9%)	13 (12%)	10 (10%)	5 (5%)	11 (10%)	6 (6%)	1 (1%)	7 (7%)	5 (5%)	105 (100%)	5.2	3.4
Direktna e-pošta	6 (6%)	4 (4%)	16 (15%)	18 (17%)	13 (12%)	6 (6%)	10 (10%)	8 (8%)	6 (6%)	5 (5%)	7 (7%)	6 (6%)	105 (100%)	5.9	3.1
Kadrovske agencije	5 (5%)	7 (7%)	7 (7%)	13 (12%)	9 (9%)	12 (11%)	9 (9%)	10 (10%)	14 (13%)	11 (10%)	5 (5%)	3 (3%)	105 (100%)	6.5	3.0
Zaposlitveni sejmi	8 (8%)	1 (1%)	9 (9%)	8 (8%)	13 (12%)	10 (10%)	9 (9%)	13 (12%)	8 (8%)	7 (7%)	8 (8%)	11 (10%)	105 (100%)	6.9	3.3
Casopisni oglasi	3 (3%)	8 (8%)	5 (5%)	6 (6%)	9 (9%)	14 (13%)	9 (9%)	7 (7%)	4 (4%)	11 (10%)	9 (9%)	20 (19%)	105 (100%)	7.5	3.4
Povezovanje z univerzami	0 (0%)	5 (5%)	8 (8%)	4 (4%)	4 (4%)	12 (11%)	12 (11%)	12 (11%)	16 (15%)	9 (9%)	14 (13%)	9 (9%)	105 (100%)	7.8	2.9
Dnevi odprtih vrat	2 (2%)	0 (0%)	4 (4%)	6 (6%)	8 (8%)	5 (5%)	18 (17%)	13 (12%)	20 (19%)	18 (17%)	10 (10%)	1 (1%)	105 (100%)	7.8	2.4
Kadrovske štipendije	2 (2%)	3 (3%)	4 (4%)	0 (0%)	8 (8%)	8 (8%)	11 (10%)	11 (10%)	13 (12%)	13 (12%)	14 (13%)	18 (17%)	105 (100%)	8.5	2.9
Projekt izbor zaposlovalca leta	0 (0%)	1 (1%)	0 (0%)	3 (3%)	4 (4%)	8 (8%)	7 (7%)	11 (10%)	8 (8%)	18 (17%)	24 (23%)	21 (20%)	105 (100%)	9.4	2.4

Pri anketnem vprašanju o privlačnosti zaposlitvenih oglasov, katerega rezultati so predstavljeni v Tabeli 6.15, so anketiranci izmed sedmih izbirali do tri možne odgovore. Anketiranci so 71 krat oziroma 25% izbrali, da so najbolj privlačni zaposlitveni oglasi z jasnimi informacijami o podjetju, njenem poslanstvu, vizijah in vrednotah. Temu, s 24 % sledijo oglasi z jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi zaposlenega ter z 18 % oglasi z iskrenim in transparentnim pristopom. Izmed danih možnosti izbora pa jih najmanj privlačijo oblikovno dovršeni in zanimivi zaposlitveni oglasi.

Tabela 6.15: Privlačnost zaposlitvenih oglasov

	Enote					Navedbe	
	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Z jasnimi informacijami o podjetju, njenem poslanstvu, viziji in vrednotah	71	105	68%	105	68%	71	25%
Z navedbo pomena prispevka novega mladega sodelavca	26	105	25%	105	25%	26	9%
Z jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi zaposlenega	68	105	65%	105	65%	68	24%
S predstavitvijo kot privlačen delodajalec, ki sledi času	30	105	29%	105	29%	30	11%
Z opisom bonitet (npr. napredovanje)	21	105	20%	105	20%	21	7%
Z iskrenim in transparentnim pristopom	51	105	49%	105	49%	51	18%
Oblikovno dovršeni in zanimivi oglasi	18	105	17%	105	17%	18	6%
SKUPAJ		105		105		285	100%

6.5 SINTEZA

Sposobnost pridobitve najustreznejših kadrov je ključnega pomena za uspešnost organizacij, hkrati pa je zaradi specifičnih in relativno visokih zahtev razpoložljivega kadrovskega bazena generacije Y postal velik izziv za podjetja.

Z empirično raziskavo sem želela ugotoviti, katere dejavnike anketiranci višje vrednotijo v procesu iskanja zaposlitve, pri ocenjevanju podjetja kot delodajalca, delovnega mesta in delovnega okolja ter ali so ti primerljivi z raziskavami tujih avtorjev, preučenih v teoretičnem delu.

Iz rezultatov raziskave lahko sklepamo, da je stopnja primerljivosti zaposlitvenih zahtev in pričakovanj med generacijo Y v Sloveniji in v tujini zelo visoka. Rezultati so si enotni v tem, da generacijo Y bolj privlačijo uspešna, dobičkonosna, družbeno odgovorna podjetja, z visokimi etičnimi standardi ter z uveljavljenimi izdelki oziroma storitvami. Za večino je trenutna zaposlitev začasna, delajo pa zato, da lahko živijo življenje. Skladno s tem visoko vrednotijo pozitivno delovno okolje, delovno kulturo in pa iskrenost. Služba pa jim mora

omogočati usposabljanje in osebni razvoj. Generacija Y si želi red in jasna pravila dela, hkrati pa visoko mero avtonomnosti pri izvajanju delovnih nalog, ki naj predstavljajo izziv, zabavo ter spodbujajo inovativnost zaposlenih.

Vselej pa so med rezultati raziskav prisotna nekatera odstopanja. Rezultati ankete kažejo, da je anketirancem zelo pomembno ustrezno razmerje med delom in prostim časom, ne pa tudi fleksibilen delovni čas in delo ter delo od doma, poudarjena s strani tujih avtorjev, saj so ju anketiranci najpogosteje, z 38 % ocenili kot niti pomembno niti nepomembno. Zanimivo je, da so mlajši pripadniki generacije Y (22–32 let) manj naklonjeni fleksibilnemu delu in delovnemu času v primerjavi s starejšimi (Priloga B).

Literatura tujih avtorjev, denimo raziskava avtorice Hubschmidt (2011) nakazuje, da je višina plačila stranski, manj pomemben element privlačnosti zaposlitve, rezultati ankete pa kažejo, da je pomembnost dejavnikov v sklopu plače in bonitet na delovnem mestu zelo visoka, saj je povprečna ocena teh enaka ali večja od 4 (Tabela 6.6). Anketiranci so poudarili pomembnost rednega, pravičnega in visokega plačila (Slika 6.5), želijo pa si motivacije in povratnih informacij na podlagi stimulativnega izplačila (Tabela 6.10). Slednje so posebno visoko ovrednotili starejši pripadniki generacije Y (Priloga B). Trdimo lahko, da z višino plačila kratkoročno lahko pritegnemo kandidate, vendar pa iskanci zaposlitve stremijo k zaposlitvi, ki ustreza njihovim kompetencam in zahtevam (Tabela 6.3).

Z analizo rezultatov raziskave v navezavi na uporabo medijev in kanalov pri iskanju zaposlitve in pridobivanju informacij o delodajalcu (Tabela 6.14) lahko potrdimo prvo zastavljeno hipotezo, da se Generacija Y v procesu iskanja zaposlitve poslužuje digitalnih medijev v večji meri kot tradicionalnih. Najbolj naklonjena uporabi družbenim omrežjem je starostna skupina med 27 in 32 let. Ostali starostni skupini sta pri iskanju dela najbolj naklonjeni zaposlitvenim portalom. Skladno z domnevami je starostna skupina nad 33 let na zadnji mesti postavila povezovanje z univerzami ter kadrovske štipendije. Nekoliko presenetljivo pa sta mlajši dve starostni skupini najnižje uvrstili projekt izbor zaposlovalca leta in kadrovske štipendije (Priloga C).

Potrjena je tudi druga hipoteza, in sicer da se pripadniki generacije Y bolj verjetno odzovejo na vsebinsko izpopolnjene zaposlitveni oglase v primerjavi z oblikovno dovršenimi. Anketiranci so najpogosteje, 71 krat oziroma 25% izbrali, da so najbolj privlačni zaposlitveni oglasi z jasnimi informacijami o podjetju, njenem poslanstvu, vizijah in vrednotah. Temu, s 24 % sledijo oglasi z jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi zaposlenega (Tabela 6.15). Pri izboru odgovorov so si bile vse starostne skupine složne (Priloga C).

Pri ocenjevanju pomembnosti atributov pri izbiri podjetja kot delodajalca so anketiranci ujemanje vrednot podjetja z njihovimi lastnimi vrednotami ocenili kot pomembno, s povprečjem 4 in standardnim odklonom 0,9 (Tabela 6.4). Kot je razvidno v tabeli 6.13 so anketiranci med pomembnejše dejavnike, s katerimi jih delodajalec najbolj prepriča, z visoko frekvenco oziroma s 24 % uvrstili trditev »Me vpraša po mnenju in upošteva moja pričakovanja«, s 16% frekvenco pa so uvrstili trditev »Razume moje želje in potrebe«. Na podlagi teh rezultatov lahko potrdimo tretjo hipotezo – boljše, kot je zaznano delodajalčevo poznavanje in upoštevanje vrednot in zaposlitvenih pričakovanj generacije Y, večja je njegova privlačnost.

6.6 OMEJITVE RAZISKAVE

- Analiza zbranih kvantitativnih podatkov je izvedena le na podlagi naključnega vzorca 105 oseb iz ciljne populacije generacije Y, kar vpliva na reprezentativnost rezultatov.
- Analizirana je literatura in sekundarne študije tujih avtorjev, pri čemer je projekcija teh rezultatov na ciljno populacijo v Sloveniji vprašljiva.
- Empirična raziskava o dejavniki učinkovitega komuniciranja delodajalca je izvedena zgolj enostransko, na vzorcu ciljne skupine zaposlitvenih kandidatov, ne pa tudi pri delodajalcih.

7 ZAKLJUČEK S PRIPOROČILI

Veliko podjetji, ki temeljijo na visoko izobraženih kadrih, se danes sooča s pomanjkanjem zaposlenih z znanjem in spretnostmi. Tradicionalni tokovi talentiranih ljudi, ki so potekali v industrializirane države, so se spremenili, tako tudi »beg možganov« (ang. brain drain) poteka vseh smereh. Vse pomembnejša postaja sposobnost podjetja, da uspešno pritegne najboljše kandidate iz generacije Y - kulturno raznoliko delovno silo, rojeno po letu 1980 - s pomočjo učinkovitih, k ciljni skupini usmerjenih strategij znamčenja delodajalca. S tem se je pridobivanje ustreznih kadrov poistovetilo s tradicionalnim marketinškim problemom pridobivanja potrošnikov. Glavni cilj zaposlitvenega marketinga je analizirati in upoštevati potrebe ciljnih potencialnih zaposlenih in pozicionirati organizacijo kot odličnega zaposlovalca. Podjetja z dobro blagovno znamko delodajalca ciljnim kandidatom omogočajo jasno razumevanje lastnih ciljev in vrednot, ter se na ta način lažje potegujejo za naziv izbirnega delodajalca.

Izhodiščna točka pri oblikovanju strategije znamčenja delodajalca je dobra podatkovna baza. Organizacija naj zapiše svoje poslanstvo, vizijo in vrednote, cilje podjetja, na njihovi podlagi oblikuje organizacijsko kulturo in jih komunicira zunanjim in notranjim deležnikom. Ob poznavanju in komuniciranju osebnosti blagovne znamke podjetja deležnikom, organizacija lažje selekcionira najustreznejše kadre iz bazena zaposlitvenih kandidatov. Integracija začetnih zaposlitvenih pričakovanj diplomantov generacije Y s strategijo znamčenja zaposlovalca je izjemnega pomena za uspeh podjetji v tekmi za talentirane kadre.

Naslednja stopnja je priprava aktivnosti in komunikacijskega načrta za ciljno skupino, zastaviti merljive cilje, pri čemer je treba definirati profil ciljnih zaposlitvenih kandidatov, njihovih pričakovanj in zahtev ter ustrezne medije in kanale komunikacije. Priporočljiva je prisotnost in izvajanje aktivnosti na več področjih, s poudarkom na modernih oziroma digitalnih medijih. Na ta način lahko podjetje oblikuje vsebinsko izpopolnjeno, verodostojno in privlačno zaposlitveno ponudbo, pri čemer je bistvenega pomena uresničljivost obljub.

Napovedano je, da bo rednih zaposlitev čedalje manj, vse več pa projektne delo in različnih zaposlovalcev. Medtem ko nekaterim fleksibilen delovni čas ustreza, se ga mnogi ogibajo. Opravljene so bile tudi raziskave, da mlade generacije, ki so bile priča negotovim časom ekonomske krize, stremijo k zaposlitvam za daljše obdobje in urejenim delovnikom. To pa zaradi opazovanja svojih staršev, ki so za preživetje opravljali vsakršno, četudi negotovo delo. Z raziskavo je oblikovan konceptualni okvir za preučevanje različnih vplivov na zaposlitvena pričakovanja delavcev generacije Y v mednarodnem kontekstu. Organizacije bi morale biti

pozorne na pojav globalne kulture in globalne generacije. Diplomaska naloga odpira možnosti nadaljnjih raziskav zaposlitvenih pričakovanj generacije Y v različnih državah in kulturah ter na različnih področjih izobrazbe. Tudi percepcija spola predstavlja mnoge potencialne raziskovalne teme. Verjetno obstaja nekaj pomembnih razlik med spoloma, zlasti pri uporabi nove tehnologije in sprejemanja zamegljenosti linije med delovnim in prostim časom.

8 LITERATURA

1. Armour, Stephanie. 2005. Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. USA Today, 6. november. Dostopno prek: https://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm (20. april 2017).
2. Berthon, Pierre, Michael Ewing in Li Lian. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising* 24 (2): 151–172.
3. Boštjančič, Eva. 2011. Značilnosti generacije Y na delovnem mestu. *Revija HRM* 43 (9): 56–61.
4. Branham, Leigh. 2000. *Keeping the people who keep you in business*. New York: AMACOM.
5. Breaugh, James A., Therese H. Macan, in Dana M. Grambow. 2008. 2 Employee Recruitment: Current Knowledge and Directions for Future Research. *International review of industrial and organizational psychology* (23): 45.
6. Broek, Mireille ten. 2015. *From employer attractiveness to employer branding: results of a mixed methods research*. Eibergen: University of Twente.
7. Clare, Cindy. 2009. Generational Differences: Turning Challenges into Opportunities. *Journal of Property Management* (18) 5: 41–43.
8. Collins, Christopher J. in Cynthia Kay Stevens. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology* 87 (6): 1121.
9. Damjanović, Anja. 2017. Kratka predstavitev delovanja kadrovskih agencij. *MojeDelo.com*. Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kratka-predstavitev-delovanja-kadrovskih-agencij-3577> (20. maj 2017).
10. *Dnevnik.si*. 2016. Zlata nit: izbor zaposlovalca leta. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/zlatanit> (20. maj 2017).
11. Eisner, Susan. 2005. Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal* (14): 4–15.
12. Finlay, William in James E. Coverdill. 2007. *Headhunters: Matchmaking in the labor market*. Ithaca: Cornell University Press.
13. Howe, Neil, in William Strauss. 2000. *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage.
14. Hubschmid, Elena. 2012. *Shaping efficient employer branding strategies to target generation Y: A Cross-national perspective on recruitment marketing*. Bern: Peter Lang.

15. Isebäck, Lukas in Louise Röström. 2015. *Attracting and retaining a new generation of workforce. Generation Y in the Swedish construction industry*. Göteborg: Chalmers Reproservice.
16. Kaplan, Andreas M. in Michael Haenlein. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* 53 (1): 59–68.
17. Kavčič, Bogdan. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
18. Lievens, Filip in Scott Highhouse. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology* 56 (1): 75–102.
19. Macleod, Alison. 2008. *Generation Y: Unlocking the talent of young managers*. London: Chartered Management Institute.
20. Marshall, Jeffrey. 2004. Managing different generations at work. *Financial Executive* 20 (5): 18–19.
21. McCrindle, Mark. 2006. *New generations at work: Attracting, recruiting, retaining and training generation Y*. New South Wales: McCrindle Research.
22. Mejaš, Ula, Mitja Ruzzier in Miha Škerlavaj. 2014. Stereotipi o medgeneracijskem sodelovanju v podjetjih: študija primerov slovenskih podjetij. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Minchington, Brett. 2014. *Employer branding global trends study report*. Dostopno prek: <http://www.tweetmyjobs.com/blog/2014/06/76-companies-choose-social-mediaincommunicate-employer-brand/> (17. maj 2017).
24. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management Kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Novak, Marjeta. 2005. Kako sodelovati z generacijo Y. *Manager +* (5): 36–37.
26. OECD in OCDE. 1998. *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*. OECD iLibrary. Dostopno prek: EBSCOhost (17. april 2017).
27. Pavlin, Cveto. 2016. Industrija krepi sodelovanje s fakultetami. *Delo*, 26. maj. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/industrija-krepi-sodelovanje-s-fakultetami.html> (13. maj 2017).
28. Pirher, Sonja in Ivan Svetlik. 1994. *Zaposlovanje: približevanje Evropi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

30. Prabhjot, Kaur, Sharma Shikha, Kaur Japneet in Kumar Sharma Sanjeev. 2015. Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study. *IUP Journal of Brand Management* 12 (2): 7–20.
31. Roger, E. Herman in Joyce Leah Gioia. 2000. *How to become an employer of choice*. Winchester: Oakhill Press.
32. Sklad - kadri. 2017. *Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.sklad-kadri.si/si/stipendije/kadrovske-stipendije/> (13. maj 2017).
33. Slak, Nastja. 2014. *Izkoristite potencial sodelovanja na sejm*. MojeDelo.com. Dostopno prek: http://www.kariernisejem.com/wp-content/uploads/2014/09/PrirocnikZaNastop_r.pdf (13. maj 2017).
34. Strack, Rainer; Jean-Michel Caye, Caroline Teichmann, Pieter Haen, Gerold Frick in Stephanie Bird. 2011. *Creating people advantage. Time to act: HR certainties in uncertain times*. Boston: The Boston Consulting Group, Inc. in European Association for People Management.
35. Sullivan, John. 2004. Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23. februar. Dostopno prek: <https://www.ere.media.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (19. februar 2017).
36. Šubic, Petra. 2006. Osem porabniških trendov generacije 20+. *Manager* + (4): 48–51.
37. Thom, Norbert. 2001. Human Resource Management: Development Tendencies and Future Perspectives. *Management* 6 (1–2): 155–175.
38. Thompson, Charles in Jane Brodie Gregory. 2012. Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation and retention. *The Psychologist-Manager Journal* (15): 237–246.
39. Twenge, Jean M. in Stacy M. Campbell. 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 23 (8): 862–877
40. Ule, Mirjana in Vlado Miheljak. 1995. *Prihodnost mladine*. Ljubljana: DZS, Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad Republike Slovenije za mladino
41. Ule, Mirjana, Blanka Tivadar in Slavko Kurdija. 2008. *Socialno-ekonomski položaj študentov v Sloveniji. Raziskovalno poročilo*. Ljubljana: CSP IDV.
42. ZRSZ – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2017. *Zaposlitveni sejmi*. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/storitve/zaposlitveni_sejmi (13. maj 2017)

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem študentka Komunikologije na Fakulteti za družbene vede, in v sklopu diplomske naloge raziskujem dejavnike učinkovitega komuniciranja delodajalca za pridobitev ciljne skupine iz generacije Y.

Anketa je anonimna, vzela vam bo manj kot 10 minut časa, rezultati raziskave pa bodo uporabljeni izključno za izdelavo diplomske naloge.

Vnaprej se zahvaljujem za pomoč!

Privlačno podjetje

Navedite prvo asociacijo, ki vam pride na misel ob besedni zvezi "idealni delodajalec".

Kateri izraz menite, da vas bolje opisuje?

- »Živeti za delo«
- »Delati za živeti«

Vidite trenutno oziroma prihodnjo zaposlitev kot začasno v svoji karieri?

- Da
- Ne

Če da, zakaj?

- Želim si več izkušenj
- Istovrstnega dela se hitro naveličam
- Delodajalci večinoma nudijo delo samo za določen čas
- Želim najti ustrezno zaposlitev, ki ustreza mojim kompetencam in zahtevam
- Želim si višje plače
- Drugo: _____

Prvi sklop se nanaša na privlačnost podjetja kot delodajalca. Pomembnost posameznih atributov pri izbiri delodajalca ocenite s trditvami na lestvici od 1 ("Zelo nepomembno") do 5 ("Zelo pomembno").

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Imidž in ugled podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavnost blagovnih znamk podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavnost produktov/storitev podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspešnost in dobičkonosnost podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družbena odgovornost podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografski položaj in cestne povezave do podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visoki etični standardi podjetja	<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"/>
Podjetje s podružnicami v več državah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ujemanje vrednot podjetja z mojimi vrednotami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Privlačno delovno okolje in kultura

Drugi sklop se nanaša na delovno okolje in kulturo v podjetju. Pomembnost posameznih elementov pri ocenjevanju privlačnosti delodajalca označite na lestvici od 1 ("Zelo nepomembno") do 5 ("Zelo pomembno").

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Kultura, ki spoštuje posameznikovo individualnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura, ki podpira kreativnost posameznika v delovnem procesu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura, ki podpira enakost med spoloma in (premalo zastopane) manjšine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura, ki omogoča dobro delovno vzdušje ter spodbuja dobre sodelavske odnose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura, ki dovoljuje imeti drugačno mnenje/stališče	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno okolje, kjer se počutim (kot) doma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje z zavzetimi zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Privlačno delovno mesto

Tretji sklop trditev se nanaša na lasnosti privlačnega delovnega mesta. Pomembnost posameznih trditev pri izbiri delodajalca ocenite na lestvici od 1 ("Zelo nepomembno") do 5 ("Zelo pomembno").

PLAČA IN BONITETE

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Zagotovljen je dodatek za delovno uspešnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visoka plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje zaposlenim redno posreduje povratne informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pridobivanje povratnih informacij o delovni uspešnosti na podlagi plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Delovno mesto predstavlja varno in zanesljivo zaposlitev	○	○	○	○	○

USPOSABLJANJE IN RAZVOJ

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Zaposlitev z možnostjo izobraževanja in usposabljanja	○	○	○	○	○
Zaposlitev omogoča dobre možnosti za osebni razvoj (npr. napredovanje)	○	○	○	○	○
Zaposlitev omogoča razvijanje lastnih talentov	○	○	○	○	○
Omogočene so vodstvene priložnosti	○	○	○	○	○
Delovno mesto je dobra referenca za nadaljnjo kariero	○	○	○	○	○

DELOVNI ČAS

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Služba ponuja možnost dela od doma (domače pisarne) ali drugih lokacij (npr. prek virtualnih zasebnih omrežij)	○	○	○	○	○
Služba s fleksibilnim delovnim časom	○	○	○	○	○
Ustrežno ravnovesje med delom in prostim časom	○	○	○	○	○

DELOVNE NALOGE

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Zaposlitev, ki vključuje visoko delovno raznolikost	○	○	○	○	○
Zaposlitev, ki zahteva izvedbo številnih nalog	○	○	○	○	○
Opravljanje dela služi višjemu namenu (npr. družbenemu napredku ali obravnavi trajnostnih vprašanj)	○	○	○	○	○
Opravljenemu delu na delovnem mestu ima velik vpliv na ljudi zunaj organizacije	○	○	○	○	○
Služba predstavlja izziv, ki mi omogoča inovativnost in zabavo	○	○	○	○	○
Delovno mesto zagotavlja red in jasna pravila dela	○	○	○	○	○

Kateri so tisti motivi, ki vas vodijo k doseganju zastavljenih delovnih ciljev? (Izberite do 3 odgovore)

- Pripadnost in skrb za uspešnost podjetja
- Časovni roki
- Stimulativno plačilo in nagrade
- Javna pohvala
- Negativne sankcije
- Napredovanje
- Drugo: _____

AVTONOMNOST PRI DELU

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Zaposlitev omogoča, da samostojno načrtujem svoje delo (metode, postopek, čas ipd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dostopa do spletnih družbenih in strokovnih mrež, zasebne e-pošte in drugih spletnih strani tekom celega delovnega časa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost opravljanja dela iz lastne naprave (koncept »bring your own device«)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto nudi možnost selitve v tujino in mednarodna potovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOHEZIJA ZAPOSLENIH

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Delo v skupini, katere člani se lahko zanesejo drug na drugega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo v skupini, katere člani zelo sodelujejo med seboj, so ekipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto zagotavlja možnost timskega dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja je del delovne ekipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Delodajalec me najbolj prepriča in motivira, če: (izberite do 3 odgovore)

- je iskren in stoji za svojimi besedami
 me vpraša po mnenju in upošteva moje želje
 mi nakaže pot do uspeha
 razume moje želje in potrebe
 omogoča sproščeno delovno okolje
 Drugo: _____

Zaposlitveni mediji in kanali

Katere medije in kanale uporabljate pri iskanju zaposlitve in pridobivanju informacij o delodajalcu? Uporabo medija oz. kanala razvrstite s številkami od 1 ("Najbolj uporabljeni") do 12 ("Najmanj uporabljeni").

Zaposlitveni sejmi	
Kadrovske agencije	
Povezovanje z univerzami	
Dnevi odprtih vrat	
Kadrovske štipendije	
Projekt izbor zaposlovalca leta	
Časopisni oglasi	
Neformalne napotitve in informacije	
Spletna stran delodajalca	
Zaposlitveni portali	
Direktna e-pošta	
Družbena omrežja	

Kateri zaposlitveni oglasi vas najbolj privlačijo? (Izberite do 3 odgovore)

- Z jasnimi informacijami o podjetju, njenem poslanstvu, viziji in vrednotah
- Z navedbo pomena prispevka novega mladega sodelavca
- Z jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi zaposlenega
- S predstavitvijo kot privlačen delodajalec, ki sledi času
- Z opisom bonitet (npr. napredovanje)
- Z iskrenim in transparentnim pristopom
- Oblikovno dovršeni in zanimivi oglasi

Demografski podatki

Spol:

- Moški
- Ženski

V katero starostno skupino spadate?

- 22 - 26 let
- 27 - 32 let
- 33 - 36 let

Kakšen je vaš trenutni status?

- Študent
- Brezposeln
- Samozaposleni
- Zaposleni

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- osnovnošolska izobrazba
- poklicna ali srednješolska izobrazba
- višje ali visokošolska izobrazba
- magisterij, specializacija, doktorat

PRILOGA B: Privlačnost podjetja glede na starostno skupino

V katero starostno skupino spadate?	PLAČA IN BONITETE				
	Zagotovljen je dodatek za delovno uspešnost	Visoka plača	Podjetje zaposlenim redno posreduje povratne informacije	Pridobivanje povratnih informacij o delovni uspešnosti na podlagi plače	Delovno mesto predstavlja vama in zanesljivo zaposlitev
22 - 26 let	4,1	4,0	4,3	4,1	4,5
27 - 32 let	3,6	4,0	4,2	3,9	4,1
33 - 36 let	4,5	4,3	4,6	4,5	4,7

V katero starostno skupino spadate?	DELOVNI ČAS		
	Služba ponuja možnost dela od doma (domače pisarne) ali drugih lokacij (npr. prek virtualnih zasebnih omrežij)	Služba s fleksibilnim delovnim časom	Ustrezno ravnovesje med delom in prostim časom
22 - 26 let	3,4	3,8	4,6
27 - 32 let	3,3	3,9	4,6
33 - 36 let	4,3	4,4	4,6

V katero starostno skupino spadate?	DELOVNE NALOGE					
	Zaposlitev, ki vključuje visoko delovno raznolikost	Zaposlitev, ki zahteva izvedbo številnih nalog	Opravljanje dela služi višjemu namenu (npr. družbenemu napredku ali obravnavi trajnostnih vprašanj)	Opravljanje dela na delovnem mestu ima velik vpliv na ljudi zunaj organizacije	Služba predstavlja izziv, ki mi omogoča inovativnost in zabavo	Delovno mesto zagotavlja red in jasna pravila dela
22 - 26 let	3,7	3,3	3,5	3,5	4,1	4,2
27 - 32 let	3,7	3,5	3,0	3,5	3,9	4,2
33 - 36 let	4,1	3,9	3,5	3,6	4,1	4,0

PRILOGA C: Privlačnost zaposlitvenih oglasov glede na starostno skupino

V katero starostno skupino spadate?	Katere medije in kanale uporabljate pri iskanju zaposlitve in pri dobivanju informacij o delodajalcu? Uporabo medija oz. kanala razvrstite s števkami od 1 ("Najbolj uporabljeni") do 12 ("Najmanj uporabljeni").											
	Zaposlitveni sejmi	Kadrovske agencije	Povezovanje z univerzami	Dnevi odprtih vrat	Kadrovske štipendije	Projekt izbor zaposlovalca leta	Časopisi in oglasi	Neformalne napotitve in informacije	Spletna stran delodajalca	Zaposlitveni portali	Direktna e-pošta	Družbena omrežja
22 - 26 let	6,9	6,5	7,5	7,8	8,3	9,4	7,8	5,2	4,7	3,5	6,0	4,5
27 - 32 let	6,6	6,3	8,0	7,8	8,8	9,3	8,3	4,2	3,8	4,5	6,9	3,5
33 - 36 let	7,0	6,2	10,3	8,3	9,6	9,2	4,8	6,2	3,6	3,5	4,3	5,0
Skupaj	6,9	6,5	7,8	7,8	8,5	9,4	7,5	5,2	4,5	3,6	5,9	4,4

		Kateri zaposlitveni oglasi vas najbolj privlačijo? (Izberite do 3 odgovore)							Skupaj
		Z jasnimi informacijami o podjetju, njenem poslanstvu, viziji in vrednotah)	Z navedbo pomena prispevka novega mladega sodelavca	Z jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi zaposlenega	S predstavijo kot privlačen delodajalec, ki sledi času	Z opisom bonitet (npr. napredovanje)	Z iskrenim in transparentnim pristopom	O blikovno dovršeni in zanimivi oglasi	
V katero starostno skupino spadate?	22 - 26 let	57	22	54	24	17	41	17	232
		24,57%	9,48%	23,28%	10,34%	7,33%	17,67%	7,33%	100,00%
	27 - 32 let	9	0	8	3	1	5	0	26
		34,62%	0,00%	30,77%	11,54%	3,85%	19,23%	0,00%	100,00%
	33 - 36 let	5	4	6	3	3	5	1	27
		18,52%	14,81%	22,22%	11,11%	11,11%	18,52%	3,70%	100,00%
Skupaj	71	26	68	30	21	51	18	285	
	24,91%	9,12%	23,86%	10,53%	7,37%	17,89%	6,32%	100,00%	