

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alen Nočajevič

**Vpliv znamčenja delodajalca (zaposlovalca) na upravljanje s človeškimi viri v dejavnosti  
turizma: primer podjetja Kempinski Hotelska veriga**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alen Nočajević

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

**Vpliv znamčenja delodajalca (zaposlovalca) na upravljanje s človeškimi viri v dejavnosti  
turizma: primer podjetja Kempinski Hotelska veriga**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

*ZAHVALA*

*Želel bi se zahvaliti izr. prof. dr. Antonu Krambergerju za nesebično pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge.*

*Posebno zahvalo pa bi namenil svoji družini, ki me je nesebično podpirala skozi leta študija in mi pomagala doseči, da sem danes to, kar sem. Brez vas mi ne bi uspelo. Hvala*

## **Vpliv znamčenja delodajalca (zaposlovalca) na upravljanje s človeškimi viri v dejavnosti turizma: primer podjetja Kempinski Hotelska veriga**

Živimo v času, ko globalni svet pretresajo demografske in družbene spremembe. Tehnološki napredek in stil življenja se spreminja tako rekoč dnevno. Človeški viri so postali neprecenljiv vir pri delovanju organizacij na prezasičenem trgu. Organizacije se zavedajo pomembnosti strateškega upravljanja s človeškimi viri, zato si večina organizacij prizadeva ohraniti, privabiti najboljše kadre. Organizacije so se z globalnimi družbenimi in ekonomskimi spremembami na trgu dela soočile z oblikovanjem znamke zaposlovalca. Delodajalsko znamčenje je del korporativnega znamčenja, ki služi predvsem za doseganje strateških ciljev organizacije na trgu. V diplomski nalogi bom predstavil koncept delodajalskega znamčenja kot strateško orodje, ki je uporabno za predstavitev delodajalca kot uglednega zaposlovalca. Znamka zaposlovalca je produkt marketinških in HRM aktivnosti v organizaciji. Znamčenje delodajalca (zaposlovalca) zaobjema komunikacijo vrednot, vedenja, politik, sprva v organizaciji, nato pa v poslovnem in splošnem okolju, z namenom povečevanja ugleda med potencialnimi kandidati za zaposlitev in krepitev organizacijske kulture ter povečevanja zavezanosti obstoječih zaposlenih organizaciji. V drugem delu bom podrobneje izpostavil delodajalsko znamčenje v turistični dejavnosti in povezal specifične delovnega okolja v turizmu z znamko zaposlovalca. V tretjem delu sem se osredotočil na Kempinski hotelsko verigo kot primer podjetja v hotelski industriji, ki uporablja znamko zaposlovalca kot strateško orodje za doseganje strateških ciljev korporacije na trgu.

Ključne besede: znamka zaposlovalca/delodajalca, interno znamčenje, turizem, zaposlitvena izkušnja, Kempinski hotelska veriga.

## **The impact of employer branding on the Human Resources Management in tourism industry: Case study : Kempinski Hoteliers chain**

We live in time when the global world is affected by demographic and social changes. Technological progress and lifestyle are changing on a daily basis. Human Resources have become an invaluable resource due to the process of the organizations in the saturated market. Organizations are aware of importance of strategic human resources management, hence most of the organizations aim to retain, attract the most skilled human resources. Employer branding is part of the corporative branding, which serves primarily or mainly to achieve strategic goals of the organization in the market. In my bachelor thesis, will be introduced the concept of employer branding as a strategic tool, which is useful to represents the employer as a prominent employer. Employer brand is produced by the efforts of marketing and HRM activities within the company. Employer branding combines or brings together internal and external communication of the corporate values, organizational behavior, policies and procedures in order to increase the reputation of employer within the potential candidates and enhance organizational culture, as well as to increase the commitment among current employees and organization. In the second part of the bachelor thesis, I will detailed highlight employer's branding within the tourism industry and connect the specifics of the working environment with the employer's brand. In the third part, I have focused on the case study related with Kempinski Hoteliers chain, as an example of using the employer's brand as strategic tool to achieve the strategic goals of the corporation on the labor market.

Key words: employer's brand, internal communication, tourism, employment experience, Kempinski hoteliers chain.

## Vsebina

1 UVOD .....	7
1.1 Namen naloge .....	8
1.2 Znamčenje .....	8
1.3 Ugled podjetja .....	10
2 ZNAMČENJE DELODAJALCA (ZAPOSLOVALCA) .....	11
2.1 Opredelitve znamčenja delodajalca (zaposlovalca) .....	11
2.2 Lastnosti znamke delodajalca (zaposlovalca) .....	13
2.3 Zaposlitvena izkušnja delavca - merilo kakovosti znamke zaposlovalca .....	15
3 OBLIKOVANJE ZNAMKE DELODAJALCA (ZAPOSLOVALCA) .....	17
3.1 Faze ustvarjanja delodajalske znamke – strateški pristop .....	18
3.2 Oblikovanje delodajalske znamke na osnovi vrednostne ponudbe .....	20
3.3 Oblikovanje delodajalske znamke iz imidža organizacije .....	21
4 KOMUNIKACIJA DELODAJALSKE ZNAMKE .....	22
4.1 Interno znamčenje kot del korporativnega znamčenja .....	22
4.2 Interno komuniciranje delodajalske znamke .....	23
4.3 Eksterno komuniciranje delodajalske znamke .....	24
5 DELODAJALSKA ZNAMKA V TURISTIČNI DEJAVNOSTI .....	27
5.1 Posebnosti turizma kot storitvene dejavnosti .....	27
5.2 Interni marketing (interno znamčenje) delodajalske znamke v turizmu .....	28
5.3 Prodiranje delodajalskega znamčenja na prakse UČV v slovenskem turizmu .....	30
5.4 Osebnostne lastnosti delavcev v gostinstvu in turizmu .....	30
5.5 Delodalsko znamčenje - zaposleni kot ambasadorji hotelirstva .....	31
6 PRIMER ORGANIZACIJE: KEMPINSKI HOTELSKA VERIGA .....	32
6.1 Predstavitev podjetja Kempinski Hotelirji .....	32
6.2 Hoteli Kempinski .....	34
6.3 Strategija podjetja .....	34
7 KEMPINSKI KOT ZNAMKA ZAPOSLOVALCA .....	34
7.1 Strategija ukvarjanja z zaposlenimi v verigi Kempinski .....	35
7.2 Vrhovno geslo: Kempinski flair (pridih Kempinski) .....	36
7.3 Kempinski DNA - celostni koncept vrednot .....	36
7.4 Notranji značaj (angl. Internal character) .....	36
7.5 Znamčenje navzven (angl. External branding) .....	37

8 RAZVOJ TALENTOV V VERIGI KEMPINSKI .....	38
8.1 Kempinski kot zaželen zaposlovalec.....	39
8.2 Kempinski oblike rekrutiranja.....	40
9 SKLEPNE MISLI .....	41
10 LITERATURA.....	43

#### Kazalo slik

Slika 3. 1: Oblikovanje znamke delodajalca po Graemu (2007) .....	21
Slika 7. 2: Kempinski obluba znamke: Notranja osebnost in zunanja podoba.....	38

#### Seznam uporabljenih kratic

UČV – Upravljanje s človeškimi viri

HRD – Human resources development (Razvoj človeških virov)

HRM – Human resources management (Upravljanje s človeškimi viri)

## 1 UVOD

Živimo v času, ko smo priča globalizacijskim procesom modernega človeka. Svet se naglo spreminja tako rekoč čez noč. Trendi na trgu potrošnje in trgu dela se naglo spreminjajo z družbeno-ekonomskimi vplivi 21. Stoletja. Zunanji vplivi kot so tehnološki napredek, naraščajoča konkurenca, razvoj posameznika in individualizacija družbe spreminjajo trende. Življenjski slog in tempo delovanja ljudi gre v smeri kvalitetnega upravljanja časa, delovnih obveznosti in družinskega življenja ter oblikovanje kvalitete bivanja. Korporacije so se v zadnjem času prilagodile in uvedle vrsto ukrepov, ki delujejo sorazmerno z časom v katerem živimo. Identiteta, ugled in samopodoba posameznika so produkt tržnih znamk, ki so jih ustvarile korporacije. Med njih spada tudi delodajalska znamka in deluje na podoben princip kot blagovna znamka, le da je v tem primeru zaposlitev izdelek/storitev in zaposleni je potrošnik. V diplomski nalogi bom pojasnil strategijo znamke kot zaposlovalca v turistični dejavnosti. Delodajalska znamka vpliva na nižje stroške iskanja in zaposlovanja.

Mednarodni trg delovne sile je v zadnjem desetletju dobil novo podobo zaposlovanja in iskanja kadrov, z drugimi besedami rečeno sta trg potrošnje in trg dela postala bolj fleksibilna in je pretok delovne sile v globalnem smislu povsem normalni pojav. Zlasti v turistični dejavnosti, kjer je trend upadanja kvalitetnega gostinsko turističnega kadra<sup>1</sup> delodajalci posegajo v globalni trg delovne sile. Hotelske verige in turistične organizacije se poslužujejo predstavitve korporacije kot uglednega delodajalca.

Konkurenca med organizacijami je dosegla tudi trg dela, in sicer najboljši kadri izbirajo najboljše delodajalce. V diplomski nalogi bom govoril o delodajalskem znamčenju, pomembnosti in vplivu delodajalske znamke v turistični panogi. Mednarodni trg delovne sile je dobil novo sliko zaposlovanja in iskanja kadrov<sup>2</sup>. Zlasti v turistični dejavnosti, kjer je v zadnjih letih prišlo do upada kvalitetnega kadra in se zaposlovalci poslužujejo metod marketinga v namene rekrutiranja ključnih kadrov.

---

<sup>1</sup> V nalogi bom velikokrat omenjal besedo turizem. Uporabljal jo bom kot nadpomenko za področja gostinstva, hotelirstva, storitvenih dejavnosti in destinacijskega turizma. Gostinstvo bom uporabljal izključno le kadar bom izrecno govoril o specifikah v gostinstvu.

<sup>2</sup> V diplomski nalogi uporabljam beside kadri, zaposleni, sodelavci in človeški viri. Vse omenjene termine bom uporabljal kot sopomenke, glede na uveljavljeno mednarodno uveljavljeno terminologijo.

## 1.1 Namen naloge

Namen diplomske naloge je ugotoviti, na kakšen način delodajalska znamka vpliva na izboljšanje ugleda delodajalca na trgu dela in v širši javnosti. Želim pokazati, kakšni so učinki močne korporacijske znamke, ki nastopa skupaj z delodajalsko znamko na globalnem trgu delovne sile. Globalni trg delovne sile je dobil neko novo obliko zaposlovanja in novi zaposleni ter iskalci zaposlitve iščejo nekaj več kot le plačo, ampak so tukaj tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na odločitve, kje se zaposliti ali kje biti zaposlen. Herzberg v svoji teoriji motivacije omenja t.i. notranje dejavnike ali »motivatorje«. Ljudje si ustvarjamo ugled in samopodobo v primeru zaposlitve pri uglednem delodajalcu. Znamke so konstrukt korporacijskih ciljev in vplivanja na vedenje ljudi v družbi, ena takšni je tudi znamka zaposlovalca. Znamke usmerjajo naše vedenje v družbi, med prijatelji in sodelavci, kar pomeni, da smo pripravljeni v zameno za ugled, veljavo v družbi delati na odročnih lokacijah in tudi za nižje dohodke.

V prvem delu bom teoretično predstavil znamčenje kot osnovni marketinški princip in opredelil znamčenje delodajalca na splošno ter v turistični dejavnosti. V drugem delu bom govoril o oblikovanju delodajalske znamke, na kakšne načine jo komuniciramo in kako jo uporabljamo. V tem delu bom nadaljeval z internim znamčenjem na splošno in se bolj podrobno osredotočil na znamko zaposlovalca v turistični dejavnosti.

V tretjem delu bom predstavil hotelsko verigo Kempinski kot primer podjetja, ki uporablja strategijo delodajalske znamke v hotelski dejavnosti. Kempinski je, kot hotelska in korporacijska znamka uvrščena med najboljše hotele s petimi zvezdicami na svetu. Njegova privlačnost ni omejena samo na goste, pač pa je tudi med najbolj uglednimi zaposlovalci v hotelski industriji.

## 1.2 Znamčenje

Znamčenje zgodovinsko sega v obdobje po industrijski revoluciji, ko so lončeni izdelki in ostali proizvodi dobili oznake, značilnosti in imena za lastnosti. Danes je znamčenje (angl. *branding*) samostojna marketinška usmeritev, ki oskrbuje izdelke in storitve z močjo znamke. Slovenski jezik pozna definicijo znamčenja kot upravljanja blagovne znamke, kar ustreza marketinškemu pojmovanju, kadar gre za različne procese, povezane z oblikovanjem in



upravljanjem znamke. Kotler in Keller (2006) sta znamčenje opredelila kot pomoč potrošnikom pri odločanju, lastnikom znamk pa omogoča tržno vrednost. Znamčenje skrbi za identifikacijo in diferenciacijo izdelkov, storitev, destinacij, osebnosti, podjetij in delodajalcev. Znamke omogočajo potrošnikom lažjo odločitev pri nakupu, oziroma, kot pravi Kline (2002), je znamka le bližnjica do izbire v ogromni ponudbi izdelkov. Lastnosti in značilnosti znamke odgovarjajo na potrebe, obljube in pričakovanja potrošnikov, na drugi strani pa tržne znamke predstavljajo vrednote, s katerimi se želijo potrošniki poistovetiti (Ind v Yu Xie in Boggs 2006, 351).

Vsak izdelek, storitev, ki nastopa v menjalnem procesu ima določene lastnosti, značilnosti, ki nastopajo pod skupno znamko, ki je na trgu ponujena potrošniku. Z drugimi besedami, imajo lahko znamke na eni strani racionalne, oprijemljive ali simbolne značilnosti, na drugi strani pa čustvene ali neoprijemljive. Med racionalne oziroma funkcionalne štejemo ceno, obliko, okus in sestavine, medtem ko pri čustvenih razlikah govorimo o občutkih, ki jih ima potrošnik ob nakupu določenega izdelka, na primer o barvi embalaže, logotipu, ugledu znamke in njenem poslanstvu (Kotler in Keller 2006). Čustvena komponenta znamke se gradi dolgoročno in nezavedno.

Pri razlagi pojma znamčenja ne moremo mimo ene prvih razlag, ki jo je leta 1960 podalo ameriško marketinško združenje American Marketing Association. In sicer: »tržna znamka je ime, pojem, znak, simbol, oblika ali njihova kombinacija, ki je namenjena identifikaciji izdelkov ali storitev nekega ponudnika oziroma skupine ponudnikov in razlikovanju te ponudbe glede na konkurenta« (Kotler 1996, 444).

Leta 2004 je Kotler (2004, 420) opredelil blagovno znamko takole: »Blagovna znamka je veliko več kot le ime, logotip ali simbol. Blagovna znamka je predvsem obljuba o konsistentnem posredovanju specifičnega niza značilnosti, koristi in storitev kupcev«. De Chernatony in McDonald (v Podnar 2011) pa opredeljujeta tržno znamko kot koncept funkcionalnih in emocionalnih vrednosti, ki njenim deležnikom obljublajo neko izkušnjo.

Bistvo znamčenja so čustvene vrednote, ki dolgoročno razvijajo znamko s funkcionalnimi vrednotami, ločeno od zaščitnega znaka. Že Aaker (v Laue Friis 2009) je dejal, da se znamke ne ločijo le po izdelčnih značilnostih, ampak po osebnostih znamke, katero oglašujejo kupcem. Nadaljuje, da se kupci istovetijo z znamko predvsem zaradi izražanja lastne osebnosti, vrednot in »imidža«, kateremu pripadajo v svojem okolju v javnosti. Znamka jih povezuje z njihovim lokalnim okoljem, potovanje, otroštvom in na nek način vzpostavijo z

znamko določeno psihološko pogodbo ali podzavestno zvezo (Aaker v Laue Friis 2009, 56). Identifikacija z znamko je vizija o tem, kakšna naj bo percepcija znamke pri ciljni skupini potrošnikov, ki jo želimo nagovarjati (Aaker in Joachimsthaler 2000).

De Chernatony (v Zakrajšek 2009, 21) v svojem delu leta 2002 pravi: *»da je uspešna tržna znamka prepoznavni izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne oddane vrednote, ki se najbolj ujemajo z njegovimi potrebami«*

### 1.3 Ugled podjetja

Določeno podjetje dosega ugled z dobrim poslovanjem, komuniciranjem, pomoči lokalnemu okolju in transparentnim poslovanjem v javnosti. Poleg tega je ugled podjetja tudi komunikacija znotraj podjetja in interni marketing do zaposlenih, saj so zaposleni prvi ambasadorji podjetja (Moroko in Uncles 2008), ki posledično širijo dober glas znotraj skupnosti. Na tem mestu je bistveno omeniti pričakovanje javnosti oziroma skupnosti/okolja, v katerem deluje podjetje. Zaposleni so del javnosti in del okolja, zato je pomembno, kako podjetje komunicira z zaposlenimi in z javnostjo. Celostna podoba podjetja se gradi z logotipom, uniformami, napisi na poslovnih objektih, recipročnostjo podjetja z okoljem, v katerem deluje, bodisi dobrodelno akcijo bodisi dogodki z ekološkim predznakom, objavami v lokalnih medijih in podobno.

Transparentno in strateško komuniciranje z deležniki in skupnostjo, v kateri podjetje deluje, je temelj ugleda podjetja, na katerem gradimo znamko izbranega delodajalca. Ugled podjetja je lahko odločilni element pri izbiri iskalca zaposlitve. Ljudje smo že od nekdaj občutljivi na to, kar si drugi mislijo o nas in podobno je tudi pri zaposlitvi. Znamka oziroma podjetje, za katero delamo, predstavlja del nas, del naših vrednot.

Lešnik (v Žagar 2008, 19) pravi: *»Ugledna blagovna znamka organizacije kot delodajalca je ključ do uspeha pri privabljanju kvalitetnega kadra, saj s pomočjo svojega ugleda sklepa t.i. psihološko pogodbo s trgov delovne sile«*.

## 2 ZNAMČENJE DELODAJALCA (ZAPOSLOVALCA)

Znamčenje se je v zadnjih letih razširilo še na druga področja in ne poimenuje izključno samo izdelkov na trgu. Vendar tudi kraje, osebnosti, društva, države kot turistične destinacije, korporacije in delodajalce.

### 2.1 Opredelitve znamčenja delodajalca (zaposlovalca)

V našem primeru bom podrobneje predstavil znamko zaposlovalca. Znamka delodajalca deluje podobno kot tržna znamka, z razliko ciljne skupine, katero nagovarjamo. Pri konceptu znamčenja izdelkov komuniciramo s potrošniki in potencialnimi kupci izdelka ali storitve. Uporabniki izdelkov se k nakupu vračajo zaradi izkušnje, ki so jo doživeli z nakupom izdelka. Podobno je pri znamčenju delodajalca, kjer kot ciljno skupino nagovarjamo zaposlene in iskalce zaposlitve. Notranja javnost, s katero komuniciramo, so že obstoječi zaposleni, zunanja javnost pa so iskalci zaposlitve, študentje in zaposleni v drugih organizacijah (Franca in drugi v Blagus 2008, 13). V širšo ali zunanjo javnost štejemo tudi posredovalce zaposlitev, kadrovske agencije, strokovnjake za upravljanje s človeškimi viri in karierne svetovalce.

Koncept znamčenja delodajalca se kot samostojna disciplina uveljavi šele v 20. stoletju, čeprav je obstajala že od industrijske revolucije naprej. Premiki v tej disciplini se začnejo šele s tako imenovano »vojno talentov« (Axelrod in drugi v Rampl in Kenning 2014, 219). Obdobje liberalizacije globalnega trga delovne sile in možnosti zaposlovanja, iskanja in selekcije kadrov na globalni ravni prinese novosti v pomembnosti človeškega kapitala v podjetjih. Konkurenčnost na področju pridobivanja najboljših talentov in biti izbirni zaposlovalec pomeni za korporacijo konkurenčno prednost. Razvoj upravljanja človeških virov se je v zadnjih letih okrepil tudi preko marketinških principov, in sicer kot specifična oblika upravljanja korporacijske identitete z oblikovanjem zunanje podobe organizacije kot edinstvenega in zelenega delodajalca (Lievens in drugi v Kucherov in Zavyalova 2012, 89). Povedano z marketinškimi termini, je zaposlitvena izkušnja izdelek, zaposleni pa so njeni potrošniki.

Tako je koncept znamčenja delodajalca zasnovan na eni strani z notranjim oblikovanjem znamke, na drugi strani pa z njeno zunanjo podobo. Notranja podoba znamke skrbi predvsem

za interne javnosti podjetja, kar pomeni slediti trendom zaposlovanja in modernim oblikam upravljanja s človeškimi viri, modernizacijo procesa dela, spremljanjem želja in potreb mladih, ki se zaposlujejo in tudi tistih, ki ostajajo v podjetju tako zaradi plač kot tudi zaradi drugih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo odločitve.

V nadaljevanju bom opredelil delodajalsko znamčenje z vidika različnih avtorjev.

Lloyd (v Berthon in drugi 2005, 153) je znamko zaposlovalca opredelil kot skupek vseh aktivnosti organizacije, s katerimi poskušajo obstoječim in potencialnim zaposlenim predstaviti delo v njihovi organizaciji tako, da ta v njihovih očeh postane zaželen zaposlovalec.

Ambler in Barrow (v Podnar 2011, 53) povzameta znamko zaposlovalca (angl. *employer's brand*) kot »paket« funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških prednosti, ki jih zaposlitev v določeni organizaciji prinaša posamezniku. Temu pa dodajata še, da je prioriteta uporabe delodajalske znamke izboljšati produktivnost, zmanjšati stroške zaposlovanja, povečati retencijo in zavezanost zaposlenih (Barrow in Mosley 2006).

Moroko in Uncles (2008, 161) definirata znamko delodajalca kot aktivnosti organizacije, ki si prizadeva sporočiti obstoječim in potencialnim zaposlenim, da je to zaželeno delovno mesto. Medtem ko Podnar (2011, 53) izpostavlja naslednje termine: »privabiti, pridobiti, razviti in ohraniti ključne človeške vire, ki jih organizacija potrebuje za svoje uspešno delovanje« kot osnovne naloge znamčenja delodajalca. Martin in sodelavci (Martin in drugi v Heilmann in drugi 2013, 33) delodajalsko znamčenje vidijo kot prizadevanje organizacije za harmonijo med notranjimi prepričanji in sporočilom znamke navzven.

Sullivan (v Backhaus in Tikoo 2004) je svojo definicijo delodajalskega znamčenja utemeljil na podlagi zavedanja in zaznavanja zaposlenih, potencialnih zaposlenih ter povezanih deležnikov, da bi organizacijo predstavili kot odlično mesto za delo.

Martin in Hetrick (v Kucherov in Zavyalova 2012, 89) pravita, da je delodajalska znamka pozitivna podoba na trgu delovne sile. Poleg tega dodajata, da je edinstvenost spleta materialnih in ne-materialnih značilnosti tista, ki jih zaposleni in iskalci zaposlitve cenijo.

## 2.2 Lastnosti znamke delodajalca (zaposlovalca)

Dejavniki, ki znamko zaposlovalca delajo privlačno in edinstveno so različne narave. Predvsem imajo skupno lastnost, da želijo motivirati posameznika in uskladiti njegove psihološke in funkcionalne ter ekonomske potrebe.

Pierre Berthon in drugi (2005, 159–62) predstavijo lastnosti delodajalske znamke skozi:

- ❖ *Psihološke lastnosti (simbolične, nematerialne)*: delovno okolje, metode dela in odnosi med sodelavci (Berthon in drugi 2005).
- ❖ Kucherov in Zavyalova (2012) dodajata še pomembnost skupinskega dela, močno organizacijsko kulturo in nepristransko ocenjevanje dela kot pomembne lastnosti znamke, ki krepijo občutek pripadnosti in prepoznavnosti posameznika v organizaciji.
- ❖ *Funkcionalne lastnosti*: praktična uporaba znanja, prepoznavanje zaslug, grajenje kariere (Berthon in drugi 2005).
- ❖ Kucherov in Zavyalova (2012) nadgradita funkcionalne lastnosti znamke še z izobraževanjem, možnostjo popolne uresničitve delavčevih spretnosti in znanj, katere pripeljejo delavca do realizacije lastnih kariernih ciljev in pričakovanj.
- ❖ *Ekonomske lastnosti (materialne, instrumentalne)*: plača, nagrade, napredovanje in varnost zaposlitve (Berthon in drugi 2005, 159–62).
- ❖ Kucherov in Zavyalova (2012) navajata še pravično razporeditev bonitet in nagrad ter urnik dela.
- ❖ *Organizacijske lastnosti znamke*: vodenje in tržni delež, mednarodna prepoznavnost, zgodovina podjetja, ugled znamke za potrošnike, ugled »top menedžerjev«, stili vodenja (Kucherov in Zavyalova 2012).

Pri tem Kucherov in Zavyalova (2012) opredelita ekonomske, psihološke in funkcionalne značilnosti znamke delodajalca kot notranje dejavnike, saj so usmerjeni v interne javnosti in percepcije zaposlenih, medtem ko organizacijske značilnosti komunicirajo eksternim javnostim in ustvarjajo mnenje o podjetju kot delodajalcu navzven.

## **Politike združevanja dela in zasebnega življenja kot dejavnik privlačnosti znamke delodajalca**

Kakovost življenja je danes pomemben del razmišljanja ljudi. Živimo v obdobju, kjer je delo vse bolj fleksibilno in se prekriva z družinskimi obveznostmi. Težimo k oblikovanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (angl. *work balance*<sup>3</sup>), z drugimi besedami, si prizadevamo obvladovati konflikt med delom in aktivnostmi, ki nas osebno izpopolnjujejo. Le tako lahko dosežemo optimalno kakovost življenja. Za delodajalca to pomeni produktivne in učinkovite zaposlene, manj utrujenih in izgorelih delavcev ter nižje stroške za bolniške dopuste in zdravljenja zaposlenih.

Ravnotežje med delom in zasebnim oziroma družinskim življenjem je danes del znamke delodajalca. Ugleden delodajalec namreč skrbi za zaposlene tudi zunaj delovnega prostora, saj se zaveda, da to zaposlene dela zadovoljne in bolj produktivne. Politike integracije dela in zasebnega življenja postanejo pomembne z vse večjim vstopom žensk na vodilne položaje v gospodarstvu in politiki, pa tudi z legalizacijo enakih možnosti na trgu delovne sile s strani Evropske Unije (EU). Z drugimi besedami, moški vse več sodelujejo v sferi družine in vzgoje otrok, kar povečuje pomembnost konflikta dela in družinskega življenja. Jovič (2009, 24) pravi: da so: »*Mnogi iskalci zaposlitve in talenti se na svoji karierni poti srečujejo z ovirami, ki so v veliki meri povezane z odnosom delodajalcev do usklajevanja zasebne in delovne sfere.*« zlasti na področju očetovstva in materinstva, kar je pogosto ovira za napredovanje v karieri. Ugledna znamka delodajalca si prizadeva imeti družinam prijazno politiko. V turistični dejavnosti so zlasti urniki dela neprijazni za ostale člane družine, saj v večini primerov turistični delavci delajo, medtem ko so ostali ljudje doma ali na počitnicah. Poleg tega, je veliko nočnega dela in deljenega delovnega časa, kar vpliva na neenakomerno razporeditev prostočasnih aktivnosti in pripelje do hitrejšega izgorevanja zaposlenega.

Organizacije se morajo tako osredotočiti na segmente, ki ohranjajo ljudi zadovoljne, učinkovite in produktivne:

- ❖ Zaposlenim je pomemben odnos z vodstvom, sodelavci in osebni odnos z vsakim posameznikom v podjetju, saj to ponazarja, da podjetje skrbi za vsakega posameznika.

---

<sup>3</sup> «*Uravnoteženo delo in zasebno življenje pomeni prožnost, pridobivanje in vzpostavljanje smiselnega ravnotežja med časom in različnimi oblikami investicij (vložkov) na tak način, da lahko opravljamo svoje delo učinkovito, obenem pa imamo dovolj časa za druge pomembne stvari v življenju kot so družina, skupnost, hobiji, učenje in različne dejavnosti v prostem času*» (Černigoj Sadar in Lewis v Jovič 2009, 24).

Drugače povedano, prepoznavanje in nagrajevanje zaposlenega prinaša dolgoročno retencijo.

- ❖ Delovni proces in pogoji dela.
- ❖ Občutek samostojnosti in odgovornosti oziroma pristojnosti, ki jo posameznik pridobiva s časom.
- ❖ Možnost potovanja, novih izzivov znotraj korporacije na drugih lokacijah, delo v skupinah in na projektih, poslovni zajtrki, usposabljanje in izobraževanje, osebni in profesionalni razvoj.
- ❖ Plača.
- ❖ Možnost usklajevanja delovnih obveznosti z drugimi aktivnostmi, učinkovito upravljanje prostega časa z delom, materinstvo, očetovstvo.
- ❖ Ugodnosti in prostočasne aktivnosti v okviru podjetja.

### **Koristi delodajalca ob močni delodajalski znamki**

*Privlačnost delodajalske znamke dobi svojo veljavo in vrednost kadar organizacija:*

- ❖ začne zniževati stroške rekrutiranja in selekcije kadrov,
- ❖ izboljša odnose med zaposlenimi ter vodstvom in zaposlenimi (Berthon in drugi, 2005),
- ❖ znižuje odhajanje in zvišuje ostajanje zaposlenih (Backhaus in Tikoo 2004),
- ❖ krepi organizacijsko kulturo (Backhaus in Tikoo 2004),
- ❖ lahko delodajalci z močno delodajalsko znamko ponudijo zaposlenim nižje plačilo za podobna delovna mesta v primerjavi z drugimi podjetji, ki nimajo znamke delodajalca (Berthon in drugi 2005), saj jih motivirajo tudi drugi dejavniki.

### **2.3 Zaposlitvena izkušnja delavca - merilo kakovosti znamke zaposlovalca**

Zaposlitvena izkušnja (angl. *employee experience*) je pomemben element znamke zaposlovalca. Moroko in Uncles (2008) opredelita zaposlitveno izkušnjo skozi dogodke, ki so se zgodili od začetka sklenitve zaposlitvenega razmerja, ko je iskalec zaposlitve prišel na razgovor zaradi ugleda podjetja, ponudbe in percepcije delodajalca. Obljuba, ki mu je bila dana pred vstopom v zaposlitveno razmerje, je posledično povezana z izkušnjo, ki se mu je

zgodila kot zaposlenemu. Izkušnja je zatorej zadovoljstvo posameznika oziroma zaposlenega ob zadovoljenih potrebah, tako materialnih kot nematerialnih, ob opravljanju dela.

Na izkušnjo lahko vplivajo naslednji elementi:

- ❖ organizacijska kultura,
- ❖ vedenje sodelavcev,
- ❖ delovni procesi,
- ❖ horizontalna in vertikalna komunikacija,
- ❖ pravilniki,
- ❖ standardi,
- ❖ medosebni odnosi,
- ❖ pogoji dela.

Emocionalni učinek, ki nastane ob pozitivni zaposlitveni izkušnji, je rezultat, ki motivira in spodbudi zaposlenega k še večji zavezanosti podjetju. Z drugimi besedami, emocionalni učinek je le posledica stopnje skladnosti zaposlenega in organizacije, ki po Podnarju (2011, 54) predstavlja višjo stopnjo retencije zaposlenih, organizacijske identifikacije, pripadnosti in produktivnosti. V teoriji upravljanja s človeškimi viri uporabljamo izraz psihološka pogodba<sup>4</sup> za vse oblike nenapisanih pogodb med zaposlenim in delodajalcem. Ta se odraža največkrat v vedenju zaposlenega, ki je pripravljen opravljati tudi naloge, ki niso v okviru njegove pogodbe ali opisa dela. Psihološka pogodba, ki veže zaposlenega z zaposlovalcem, je povezana tudi z znamko delodajalca ali podjetja, v katerem dela, saj se danes ob znatno višjem pretoku in fleksibilnosti delovne sile, najboljši delodajalci ločijo od drugih po tem, da imajo kader, ki je visoko strokovno usposobljen, izobražen in motiviran za določen poklic oziroma delovno mesto. Psihološka pogodba s podjetjem oziroma delodajalcem se navezuje na motivacijske dejavnike kot so novi izzivi, treningi, potovanja, fleksibilni delovni čas, projektna dela, variabilno nagrajevanje, kvalitetna in zdrava prehrana, športne aktivnosti, druženja, dostopnost, mednarodna dejavnost, karierni razvoj in medosebni odnosi v oddelkih in podjetju (Franca in drugi 2007; Žagar 2008, 19).

---

<sup>4</sup> Psihološka pogodba je percepcija dveh strank, delodajalca in delavca. Zajema njune obveznosti in dolžnosti, ki jih gojita eden do drugega. Nekatere od teh obveznosti je mogoče opredeliti tudi kot »pričakovanja«, nekatere pa kot »obljube«. Najbolj pomembno pri definiranju koncepta pa je dejstvo, da zaposleni čuti možnost vplivanja na odločitvene procese v organizaciji (Daniels v Polc 2010, 23). Psihološka je neformalna in nenapisana pogodba, ki ni zakonsko določena. Sestavljajo jo vzajemne izmenjave pričakovanj, ki se nanašajo na neformalen odnos delavca in delodajalca (Cable v Polc 2010, 22). Rousseau (v Polc 2010, 23) je leta 2004 v svojem delu dejala: »Psihološke pogodbe so prepričanja posameznika o medsebojnih obveznostih. Prepričanja postanejo pogodbeni, ko posameznik verjame, da delodajalcu dolguje določen prispevek (trdo delo, zvestobo, žrtovanje) v zameno za določene spodbude (visoko plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve)«.



V turistični dejavnosti je pozitivna zaposlitvena izkušnja posameznika na delovnem mestu velikokrat povezana z osebnim odnosom zaposlenih do gostov. Pozitiven, topel in odprt pristop zaposlenih do strank lahko zagotovimo samo z zadovoljnim zaposlenim. Motivacijo in identifikacijo z vrednotami znamke pri zaposlenih lahko ustvarimo zlasti z uresničevanjem danih obljub in vrednot, ki pripeljejo do zelenega vedenja vseh zaposlenih (Mosley v Foster in drugi 2010, 401). Zadovoljni in predani posameznik, ki odločno zagovarja identiteto podjetja, bo oddajal pozitivno sporočilo in širil dober ugled podjetja v okolju, kjer živi in dela.

### **3 OBLIKOVANJE ZNAMKE DELODAJALCA (ZAPOSLOVALCA)**

Znamka delodajalca je osnovana na podlagi teorije znamčenja in predstavlja osebnost podjetja, kulturo ter prednosti delodajalca. Osnovna ideja delodajalskega znamčenja je uporaba marketinških principov za uveljavitev modelov upravljanja s človeškimi viri (Backhaus in Tikoo v Heilmann in drugi 2013, 284). Ustvarjanje delodajalske znamke ima podoben proces in orodja (ciljna skupina, segmentacija trga, oglaševanje) kot izdelčno znamčenje (Kucherov in Zavyalova 2012). Delodajalec si svojo edinstveno podobo, »imidž«, identiteto in ugled gradi dolgoročno. Organizacija skozi uveljavitev in prepoznavnost na trgu dela oblikuje svoj ugled kot izborni delodajalec<sup>5</sup>. Negovanje znamke se dosega le s prepoznavanjem potreb zaposlenih, novih zaposlitvenih trendov, spremljanjem trga dela in krepitvijo organizacijske kulture. Z drugimi besedami, negovanje notranje (zaposleni) in zunanje podobe (trg dela, potencialni bodoči zaposleni) organizacije je ključ delodajalskega znamčenja. Jasna strategija znamčenja in pozicioniranje podjetja na trgu dela prinaša na dolgi rok prepoznavnost znamke kot dobrega delodajalca.

Pozicioniranje na trgu dela je oblikovanje močne, prisotne znamke na trgu dela, ki odgovarja točno določeni ciljni skupini iskalcev, za katero si organizacija prizadeva, saj kandidate vodijo različne želje in preference do zaposlitve. Podobno kot na trgu izdelkov in storitev, kjer se podjetja osredotočijo na določen segment trga in na tem gradijo specifike, je tudi na trgu dela, kjer se delodajalci osredotočijo na želje, ki so bodočim zaposlenim pomembne. Delodajalska znamka ima sporočilo, s katerim organizacija nagovarja skrbno določeno

---

<sup>5</sup> Izborni delodajalec (angl. *employer of choice*) je neopredmetena vrednost podjetja med iskalci zaposlitve in zaposlenimi. Pomeni podjetje, ki je zaželeno na trgu dela zaradi svojih vrednot, skrbi za zaposlene, deli dobiček in daje možnost razvoja kariernih ambicij, poleg tega pa zavedno skrbi za ravnovesje med delom in družino zaposlenih. Izborni delodajalec se sooči s svojimi napakami in jih skuša v prihodnje odpraviti, gleda v prihodnost in v boljši jutri svojih ljudi.

skupino kandidatov z natančno določenimi lastnostmi, spretnostmi, željami in potrebami, ki si jih želi imeti med svojimi zaposlenimi. Posledično tako izloči kandidate, ki jih ne želi imeti v svojih vrstah (Barrow and Mosley v Heilmann in drugi 2013, 286). Pri oblikovanju znamke kot delodajalca sodelujejo vsi zaposleni podjetja, vendar nekoliko bolj poglobljeno med njimi oddelek za upravljanje s človeškimi viri, marketinški oddelek in oddelek odnosov z javnostmi. Oblikovanje strategije, ugotavljanje dejanskega stanja in komuniciranje ter posledično ustvarjanje odnosa znamke z zaposlenimi je pomembno delovanje HR (*angl. Human Resources*) oddelka. Znamka delodajalca zaživi takrat, ko zaposleni povezujejo lastne vrednote z vrednotami znamke in dejansko živijo po teh načelih. Zato je potrebna komunikacija med oddelki in zaposlenimi na ravni celotne organizacije. Delodajalska znamka bo uspešna le takrat, ko se zaposleni dobro počutijo, izražajo navdušenost in zavzetost (Karan in Franca 2007, 6–8).

### 3.1 Faze ustvarjanja delodajalske znamke – strateški pristop

Franca in Pahor (v Žagar 2008, 13) omenjata naslednjo strategijo ustvarjanja znamke delodajalca:

#### *Ugotavljanje dejanskega stanja*

Podjetje kot delodajalec analizira svojo moč na trgu dela in ugotovi, ali s položajem na trgu dela uspešno pridobiva zelene kandidate. V primeru, da ima podjetje šibko rekrutacijo<sup>6</sup>, lahko vzrok iščemo v nekonsistentnim odnosom delodajalca do zaposlenih in potencialnih kandidatov, ali pa v nezadostni aktivnosti oddelka za človeške vire. Ta bi v slednjem primeru vključevala analizo zaposlitvenih oglasov, udeležbo na kariernih sejmih, skrb za posodobljene spletne strani, analizo sodelovanja z univerzami in šolami, skratka celostno podobo eksterne komunikacije znamke kot delodajalca.

---

<sup>6</sup> Rekrutacija »vključuje tiste prakse in aktivnosti, ki jih izvaja organizacija s primarnim namenom identificirati in privabiti potencialne zaposlene« (Barber 1998, 5). Rekrutacija v splošnem poudarja identifikacijo in pridobitev primernih kandidatov in vpliv na njihovo zaposlitveno odločitev.

### *Določitev ciljnih kandidatov in ciljev*

Gre za oblikovanje norm in standardov ter vizije podjetja. S tem organizacija sporoča, kakšne značilnosti, sposobnosti in vrednote pričakuje od kandidatov ter posledično izloči kandidate, ki jih ne želi v svojih vrstah.

### *Spoznavanje želja ciljnih kandidatov*

Gre za analizo želja kandidatov znotraj panoge, v kateri deluje podjetje. Vsaka gospodarska panoga ima namreč kandidate z različnimi življenjskimi stili, vedenjem in specifikami. S spoznavanjem želja in osebnosti kandidatov lahko podjetje oblikuje privlačne ponudbe za kandidate.

### *Oblikovanje zaposlitvene ponudbe*

Ko organizacija analizira ciljno skupino kandidatov, lahko postavi zaposlitveno ponudbo, saj pozna preference kandidatov.

### *Komunikacija in uresničevanje obljubljenega*

Organizacija mora izbrati ustrezne komunikacijske kanale in vire za iskanje svojih kandidatov. V primeru, da ima znamko delodajalca močno, se bodo kandidati hitreje prijavljali na razpisana delovna mesta, kar za organizacijo pomeni nižje stroške in krajši selekcijski postopek. Komunikacija mora biti iskrena, jasna in odkrita. Obljuba, ki je bila kandidatu dana v zaposlitveni ponudbi, mora biti izpolnjena v popolnosti, v nasprotnem primeru pride do razočaranja in prvih znakov upada motivacije zaposlenega. Če se izkaže, da zaposleni niso bili deležni izobraževanja, službenega telefona, avtomobila, kljub temu, da jim je bilo to obljubljeno, bo to delovalo negativno na zaposlene, posledično pa tudi na ugled delodajalca.

### *Evalvacija in spremljanje razvoja*

Trg dela in izobraževalni sistemi se spreminjajo s potrebami gospodarstva. Ljudje se spreminjamo in si želimo novih pristopov, oblik zaposlovanja in načina komunikacije. Organizacije se morajo temu prilagajati in svoje modele upravljanja s človeškimi viri prilagajati trenutni situaciji na trgu dela. Globalne demografske spremembe delodajalce silijo k oblikovanju močne znamke delodajalca, ki se bo obdržala na dolgi rok, v nasprotnem bodo konkurenti zavzeli mesto izbirnega delodajalca. To je mogoče le v primeru, ko je v

oblikovanje znamke vključen celotni vodstveni management, ki s svojimi dejanji podpira izpolnjevanje obljub, danih ob zaposlitvenih ponudbah.

Naslednji v vrsti so neposredni vodje, ki imajo dnevni stik z zaposlenimi. S procesom devolucije<sup>7</sup> so neposredni vodje tisti, ki spremljajo posameznikov razvoj, posredujejo povratno informacijo in delijo pristojnosti. Komunikacijska vloga neposrednih vodij pri prenosu organizacijske kulture in uresničevanju obljub znamke igra vedno večjo vlogo (Karan in Franca 2008).

### 3.2 Oblikovanje delodajalske znamke na osnovi vrednostne ponudbe

Avtorici Backhaus in Tikoo (v Chhabra in Sharma 2004, 50) pojasnita oblikovanje znamke kot delodajalca v treh korakih:

Prvi korak je oblikovanje vrednostne ponudbe<sup>8</sup> (angl. *value proposition*), ki jo lahko imenujemo tudi obljuba. Vrednostna ponudba je osnovana na podlagi obstoječe organizacijske kulture, stilov vodenja managerjev, značilnosti in kvalitet obstoječih zaposlenih, ugleda organizacije, psihološke pogodbe, pogojev dela in ostalih značilnosti znamke delodajalca. Vrednostna ponudba je del znamke in je sporočilo obstoječim zaposlenim ter signal prihodnjim kandidatom, kakšen odnos naj ustvarijo do znamke delodajalca, ali z drugimi besedami, kako naj interpretirajo znamko in si o njej ustvarijo mnenje. Vrednostna ponudba je osrednja predstavitev, kaj podjetje nudi svojim zaposlenim, s čim jih intelektualno in emocionalno motivira.

Drugi korak nastopi po oblikovanju vrednostne ponudbe za obstoječe zaposlene. Organizacija se lahko s tem pokaže zunanji javnosti bodisi trgu dela bodisi drugim deležnikom. Lahko se pokaže iskalcem zaposlitve, agencijam za zaposlovanje, kariernim centrom itd. Strokovna marketinška literatura omenjeni proces imenuje zunanje ali eksterno komuniciranje obljube znamke. Eksterno komuniciranje delodajalske znamke se v večini primerov sklada s korporacijsko in blagovno znamko, v tem procesu tako sodelujejo tako marketinški kot kadrovske oddelek (Sullivan v Chhabra in Sharma 2004, 50).

---

<sup>7</sup> Devolucija je »prenos nalog od centralnih oddelkov za upravljanje s človeškimi viri na neposredne vodje« (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 36).

<sup>8</sup> Aaker (2002, 95) je vrednostno ponudbo opredelil kot koncept identifikacije z znamko, in sicer pravi, da je vrednostna ponudba splet funkcionalnih in čustvenih vrednot, ki vplivajo na potrošnika. Vrednostna ponudba je povezana z zadovoljevanjem funkcionalnih, čustvenih in duhovnih potreb posameznika (Pringle in Thompson 1999, 26).

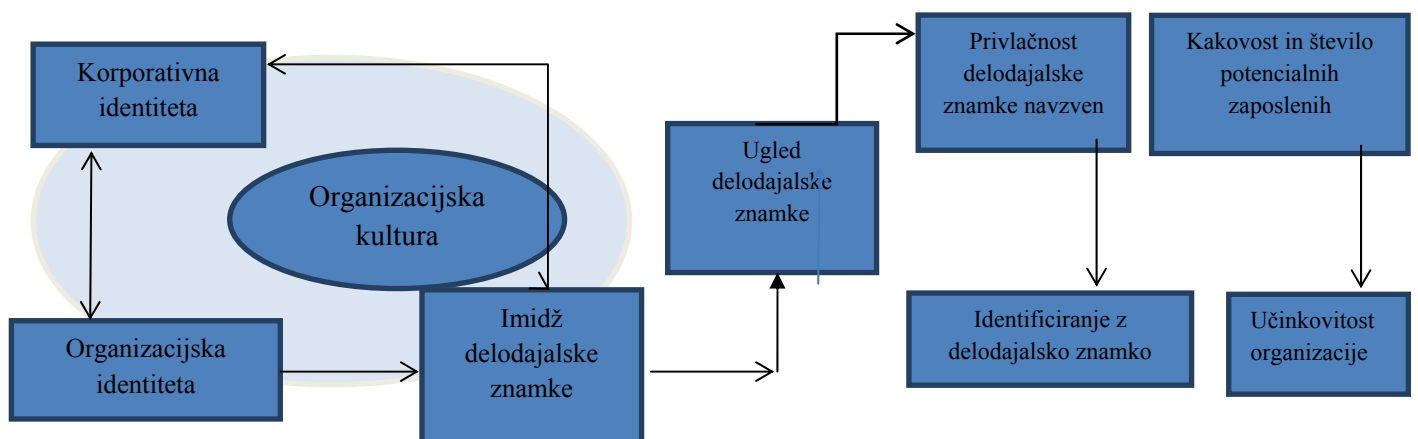
Tretji korak je interno komuniciranje ali interni marketing. Avtorji med drugim imenujejo omenjeni proces notranje znamčenje. Namen le-tega je komunikacija obljube in vrednot znamke med obstoječimi zaposlenimi. S tem se krepi organizacijska kultura, povezanost med zaposlenimi in zavezanost do delodajalca. Interna podoba delodajalca ima vpliv na eksterno javnost, zato v večini primerov delujeta skupaj (Walker v Chhabra in Sharma 2004, 50).

### 3.3 Oblikovanje delodajalske znamke iz imidža organizacije

Martin Graeme (2007) izhaja iz »imidža« organizacije kot uvoda v oblikovanje znamke delodajalca. Graeme pravi, da je »imidž« podjetja sestavljen iz načina komuniciranja funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi obstoječim zaposlenim in percepcije širše javnosti o korporaciji.

Spodnja slika ponazarja proces oblikovanja znamke delodajalca po Graemu (2007).

Slika 3. 1: Slika ponazarja proces oblikovanja znamke delodajalca po Graemu (2007,18).



Vir: Povzeto po Graeme (2007, 18).

Podobno kot Martin Graeme, tudi Kline in Berus (v Zakrajšek 2009, 24) izhajata iz »imidža« oziroma zunanje podobe podjetja kot osnove za delodajalsko znamko. In sicer, pravita, da se pozitivno mnenje o delodajalcu ustvarja z ugledom vodstva, načinom poslovanja, celotno podobo podjetja, ki zajema barve, logotip, vizualno komunikacij in osebni izkušnjami zaposlenih oziroma iskalcev zaposlitve s tem podjetjem.

## 4 KOMUNIKACIJA DELODAJALSKE ZNAMKE

### 4.1 Interno znamčenje kot del korporativnega znamčenja

Interno znamčenje je danes, v razvitejših okoljih in pri večjih (globalno usmerjenih) korporacijah, že postalo pomembna disciplina znotraj integriranega tržnega komuniciranja organizacije. Orodje internega znamčenja organizacijam služi za uresničevanje organizacijskih vrednot in kulture, in sicer si organizacije prizadevajo, da bi njihovi zaposleni ponotranjili vrednote in jih čim boljše prenašali na eksterne javnosti, saj so zadovoljni zaposleni najboljše reference za bodoče kandidate.

V praksi, in deloma v teoriji, se izraza interno znamčenje in interni marketing uporabljata sinonimno. Osnovna funkcija internega marketinga je sporočati in informirati zaposlene, katere so glavne vrednote podjetja in kako se obnašati, da bodo le-te prenesene v prakso (De Chernatony in Segal-Horn v Foster in drugi 2010, 422). Podnar (2011, 56) definira interno znamčenje kot »aktivnosti podjetja, s katerimi dosega racionalno in emocionalno sprejetje atributov korporativne znamke s strani zaposlenih«. Zaposleni z internim znamčenjem spoznavajo svojo vlogo v procesu oblikovanja znamke (Papasolomou in Vrontis 2006).

Interni marketing oziroma interno znamčenje skrbi za krepitev zavezanosti in povezave med organizacijo in zaposlenimi, ki so ključ prenosa uspešnosti znamke delodajalca tudi na eksterne javnosti. V ta proces je vključeno celotno korporativno vodstvo, kajti brez izpolnjevanja obljub, ki smo jih dali zaposlenim na začetku delovnega razmerja, ne moremo pričakovati pozitivnega odziva s strani zaposlenih. Zato lahko interno znamčenje izvajajo le organizacije, ki so relativno iskrene in izpolnjujejo svoje zaveze, saj tako dajejo dober zgled zaposlenim. Korporativna znamka je lahko uspešna samo takrat, kadar je povezana z realnostjo, torej kadar zaposleni razumejo in so aktivno vključeni v realnost znamke (Punjaisri in drugi 2009), saj bodo s tem lažje prevzeli njene vrednote in jih ustrezneje prenašali na ostale deležnike organizacije (De Chernatony in Harris v Petrovič 2011, 9). Tako zaposleni nimajo zgolj pasivne funkcije, ampak so aktivno vključeni v prenos funkcionalnih in emocionalnih vrednot korporacije strankam oziroma potrošnikom in v turizmu gostom.

Komunikacija delodajalca kot znamke je celosten in ciljno usmerjen projekt celotne korporacije. Obsega sodelovanje vodilnega managementa, oddelkov za marketing in upravljanje s človeškimi viri ter neposrednih vodij. Danes organizacije pri razvoju kadrov

združujejo funkcije marketinga, odnosov z javnostmi in oddelka za upravljanje s človeškimi viri. Aktivnosti organizacije, ki zvišujejo stopnjo zavezanosti in pripadnosti zaposlenih, je potrebno pravilno komunicirati, navznoter in navzven.

## 4.2 Interno komuniciranje delodajalske znamke

Zaposleni, povezani v manjše projektne skupine oziroma oddelke, dnevno strateško oblikujejo in širijo zavedanje o delodajalcu kot znamki. V tem primeru gre za interne javnosti, kar pomeni obstoječe zaposlene. Interno komuniciranje je komuniciranje znotraj podjetja bodisi med sodelavci na enaki ali podobni funkciji (horizontalno) bodisi med vodstvom in delavci (vertikalno) ter med različnimi oddelki in različnimi funkcijami (diagonalno). Frank in Brownell (v Welch in Jackson 2007, 178–9) sta oblikovala splošno definicijo internega komuniciranja kot »interne transakcije med posamezniki in/ali skupinami na več nivojih in na različnih specializiranih področjih, katerih namen je oblikovanje in preoblikovanje organizacije, implementiranje oblik in koordiniranje vsakodnevnih aktivnosti«.

Namen notranje komunikacije je sporočati, kaj se v podjetju dogaja, kakšne so aktivnosti v smeri izboljšanja medosebnih odnosov, krepiteve organizacijske kulture in zблиževanja vodstva z ostalim delom organizacije. Notranja komunikacija pomaga delodajalcu ustvariti edinstveni sistem vrednot in osebnost organizacije, ki je druge organizacije ne morejo posnemati. Vloga komunikacije znotraj podjetja je zagotoviti učinkovitost, produktivnost, timski duh in izboljšati pogoje dela. Okrepitev pripadnosti zaposlenih podjetju in zadržanje ključnih kadrov je bistvenega pomena pri delodajalcu z močno znamko (Ambler in Barrow v Backhaus in Tikoo 2004, 504). Poleg tega lahko delodajalec z močno znamko ustvarja lastno identiteto, spreminja vedenje zaposlenih ter bogati človeški kapital. Ljudje v podjetju prihajajo iz različnih družbenih okolij, kar pomeni, da se v podjetju srečujejo z različnimi osebnostmi in vedenjskimi vzorci, zato je pomembno, da se oblikuje skupna kultura in timski duh, kjer so vsi zaposleni enako usmerjeni v skupen cilj organizacije.

Skrbno načrtovanje interne komunikacije je ključ do pravilnega dojetja sporočila, ki ga želi organizacija posredovati zaposlenim. Zato je pomembno, da izberemo adekvatno vsebino oziroma informacije, ki jih želimo predati, in še pomembneje, orodje, preko katerega bodo informacije prišle do zaposlenih (Smith in Mounter 2008).

Orodja internega komuniciranja:

- ❖ dnevni in tedenski sestanki na oddelčnem in vodstvenem nivoju;
- ❖ srečanja zaposlenih na neformalnih dogodkih z generalnim direktorjem;
- ❖ usklajena vizualna podoba motivacijskih posterjev in informacij o vrednotah podjetja;
- ❖ informacijska tehnologija za komunikacijo med zaposlenimi (elektronska sporočila, intranet, socialna omrežja, slikovne in video vsebine);
- ❖ obvestila in informacije o dogodkih, spremembah, prihodih novih zaposlenih ali napredovanjih znotraj organizacije v skupnih prostorih (sobe za sproščanje, jedilnice, pisarne, delovni prostori) ali na medmrežju;
- ❖ neformalni dogodki, namenjeni mreženju in krejitvi timskega duha (rojstni dnevi, zaključki poletja, obdarovanja in čestitke v obdobju praznikov, izleti in podobna druženja);
- ❖ dogodki, namenjeni prepoznavanju izjemnih zaposlenih, nagrajevanju njihovih sposobnosti in krejitvi zavezanosti ključnih kadrov;
- ❖ vključevanje zaposlenih v informacije, povezane z uspešnostjo, cilji, kriznimi situacijami in rezultati podjetja;
- ❖ različne oblike izobraževanja znotraj podjetja na temo motivacije, komunikacije, vrednot podjetja z namenom izmenjave občutkov in pridobitve povratne informacije zaposlenih;
- ❖ uvajanje oziroma dobrodošlica novih zaposlenih z orientacijo in predstavitvijo vodstva, sodelavcev;
- ❖ tedenski ali mesečni interni časopis (interno glasilo<sup>9</sup>, angl. *newsletter*) zaposlenih, namenjen širjenju obvestil med zaposlenimi o njihovem profesionalnem življenju ali odmevnih dosežkih zaposlenih izven delovnih obveznosti (lahko je spletni ali tiskani);
- ❖ predstavitev letne raziskave zadovoljstva zaposlenih, njeni rezultati in primerjava letih s preteklim letom ter načrtom za prihodnost oziroma oblikovanje strategije za zviševanje zadovoljstva zaposlenih.

### 4.3 Eksterno komuniciranje delodajalske znamke

---

<sup>9</sup> »Interno glasilo oz. interni časopis podjetja je publikacija, ki je namenjena izključno predstavnikom osebja nekega podjetja in se razlikuje od publikacij, ki so namenjene pospeševanju prodaje« (Reeves v Kozomara 2013, 13).



Eksterna komunikacija ali komunikacija z zunanjimi strankami je nadgradnja notranje komunikacije. Močna delodajalska znamka se najprej oblikuje znotraj organizacije in med zaposlenimi, nato podjetje lahko predstavi zaposlitveno izkušnjo navzven. Ko govorimo o zunanji komunikaciji, mislimo na deležnike ali širšo javnost, ki nastopajo na trgu dela, trgu potrošnje, zaposlitvenih servisih, kariernih centrih in skupnosti, v kateri podjetje deluje. Širša javnost si na podlagi eksterne komunikacije znamke predstavlja, kako je biti zaposlen v določeni organizaciji. Omenjeni akterji si na podlagi sporočil eksterne komunikacije delodajalske znamke ustvarjajo percepcijo in razvijejo domneve o zaposlitvi v organizaciji, to pa je pomembno za delodajalca, ker tako dobi nabor kandidatov, ki podpirajo vrednote in način dela, v okviru katerega organizacija deluje. Širša javnost si na podlagi eksterne komunikacije znamke kot delodajalca ustvari mnenje, kako je biti zaposlen v organizaciji, tako pa bo hkrati tudi socializacija novega zaposlenega v organizacijsko kulturo toliko lažja in krajša (Backhaus in Tikoo 2004, 504). Velikokrat imajo kandidati premalo informacij o bodočem delodajalcu oziroma še niso imeli zaposlitvene izkušnje s tem delodajalcem, zato prihaja do nenamernega prevzemanja vrednot blagovnih znamk podjetja. To pomeni, da si potencialni kandidati ustvarijo mnenje o delodajalcu skozi prepoznavnost in vrednote blagovnih znamk podjetja. V procesu izbire novega delodajalca oziroma nove zaposlitve je stopnja odgovornosti in tveganja visoka. Kandidati na trgu dela največkrat nimajo dovolj formalnih ali neformalnih informacij o delodajalcu, zato uporabljajo poznavanje izdelčnih (storitvenih) blagovnih znamk kot nadomestilo za delodajalsko znamko, to pa je lahko pripelje do pozitivnega, negativnega, pa tudi napačnega mnenja (Moroko in Uncles 2008, 163–7).

Orodja eksterne komunikacije delodajalske znamke:

- ❖ *Oglaševanje zaposlitvenih možnosti* v obliki na oko privlačno oblikovanih zaposlitvenih oglasov kot so posterji, video vsebine ali spletne aplikacije. Večina podjetij ima na svojih spletnih straneh objavljen zavihek zaposlitvenih možnosti v obliki aplikacije, kjer lahko kandidat odda svoje podatke in življenjepis. Poleg tega se podjetja poslužujejo tudi oglaševanja preko družbenih omrežij ali bolje rečeno profesionalnih omrežij za iskanje kandidatov, na primer *LinkedIn*, *Xing* in podobno. Obveščanje o prostih delovnih mestih preko zavoda za zaposlovanje sicer še ni zamrlo, vendar beležimo upad te oblike oglaševanja.
- ❖ *Uporaba interneta* je danes najhitrejša in najučinkovitejša pa tudi stroškovno najbolj privlačna za delodajalce. Zato je pomembno, da imajo ciljne eksterne javnosti možnost

dostopa do informacij podjetja: kaj se dogaja v povezavi s podjetjem, zaposlovanjem in rekrutiranjem novih članov, obveščanje o kariernih dogodkih in izkušnjah zaposlenih.

- ❖ *S prihodom pametnih telefonov* (angl. *smartphones*) in mobilnih aplikacij so se tudi na tem področju odprle možnosti predstavitve podjetja kot uglednega delodajalca, kjer lahko potencialni kandidati spremljajo karijerne priložnosti in druge novosti.
- ❖ *Odnosi z šolami in univerzami*, ki so bazen potencialnih kandidatov in kjer se lahko organizacija predstavi v obliki hitrih zmenkov, sejmov, štipendiranja dijakov in študentov, kariernih centrov.
- ❖ *Dogodki* eksternega komuniciranja delodajalske znamke, kamor štejemo dneve odprtih vrat organizacije, karierne sejme in druge dogodke namenjene mreženju ljudi iz panoge.

(Michinton v Franca in drugi 2007, 45)

Eksterna komunikacija je pomemben del znamčenja delodajalca in kot že omenjeno nastopa skladno s korporativno znamko in velikokrat z blagovno znamko izdelka. Z eksterno komunikacijo želimo sporočiti zunanji javnosti, kako je biti član našega podjetja in ta občutek želimo vzbuditi tudi v samih kandidatih, da začutijo, kakšen ugled bi pridobili s prihodom v našo organizacijo. Medtem ko je interna komunikacija namenjena obstoječim zaposlenim in notranji javnosti. Poleg tega je interna komunikacija pomemben dejavnik pri oblikovanju notranjega ali internega znamčenja.

## 5 DELODAJALSKA ZNAMKA V TURISTIČNI DEJAVNOSTI

### 5.1 Posebnosti turizma kot storitvene dejavnosti

Turizem kot storitvena dejavnost se je v zadnjih 20. letih razmahnil v najhitreje rastočo gospodarsko dejavnost. Ljudje si danes ne predstavljamo življenja brez potovanj in spoznavanja tujih krajev, kultur in kontinentov. Lahkotnost potovanja in cenovna dostopnost letalskih prevozov ljudem omogoča hiter odmik iz vsakdanjosti. Zato je pomembno, da se kot turisti počutimo dobro.

Turizem in storitev sta kot pojma neločljiva, saj je storitev vključena v proces turizma. Storitve zajema tako dejavnosti in poklice kot tudi opravljanje funkcij znotraj organizacij. Storitve niso otipljive in nimajo predmetne vrednosti, vendar postanejo vrednost, če je potrošnik z njimi zadovoljen. Storitve se odražajo v občutkih uporabnikov in so emocionalni rezultat potrošnika, kadar pokaže dobro voljo, dobro počutje ali nasmešek na obrazu zaradi storitve, ki jo je prejel s strani osebe, ki je storitev izvajala. Med uporabnikom in izvajalcem storitve je ves čas prisotna interakcija, zaradi tega so turistične storitve odvisne od osebnih odnosov oziroma od odnosov med izvajalci turističnih storitev in uporabniki (Brezovec 2000, 43–5).

Turizem se kot storitvena dejavnost manifestira s ponudbo turistom oziroma gostom, pri tem pa je glavni cilj zadovoljitev njihovih želja in potreb glede postrežbe, gastronomske izbire, zabave, športnih in prostočasnih aktivnosti, prenočišča in prevoza. Z drugimi besedami, kvalitetna turistična storitev je uspešna, ko je prepoznana potreba potrošnika kvalitetno zadovoljena od začetka, ko se turist odloči zapustiti dom za nekaj časa do trenutka, ko se vrne domov.

Na storitve v turistični dejavnosti vplivajo med drugim tudi dostopnost storitev (lokacija, informacije o dostopu), okolje storitev (hotelske sobe, oprema, stavbe), stil storitev (gostoljubnost, ustrežljivost, pozornost osebja do gostov) in raznolikost storitev (vrsta ponujenih aktivnosti, način organizacije). Poleg tega storitve težko standardiziramo, ker je prisoten človeški faktor in so opravljene na različne načine. Tako se razvijajo same storitve,

zaposleni in gosti. Vsi skupaj gradijo na kvaliteti boljše storitve po analizi povratne informacije gostov.

Zaradi velike prisotnosti in osrednje vloge človeškega kapitala pri izvajanju storitev (izkušnje, sposobnosti, znanje) se je vloga aktivnosti upravljanja s človeškimi viri v zadnjih letih povečala. Profesionalni pogled na ukvarjanje z zaposlenimi se odraža na odnosu do gostov. V Zahodni Evropi je storitvena dejavnost doživela svoj razcvet veliko prej kot v državah Vzhodne in postsocialistične Evrope. Zaposleni v storitvenem sektorju, v tem primeru turizmu, so delali samo za dobičke svojih managerjev. Takšen pristop je prinašal dobiček kratkoročno in povečeval slabo počutje zaposlenih, medtem ko so se v Skandinavskih državah in v Zahodni Evropi veliko prej pojavile mehke veščine ukvarjanja z ljudmi v storitvenem sektorju. (Kramberger in drugi 2011, 26–71) Miselnost, da so zaposleni le delovna sila, ki jo lahko lastniki lokalov izkoriščajo, je že zdavnaj preteklost. Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže na nezadovoljstvu gostov, ki se ne vračajo v okolja, kjer se ne počutijo zaželeni.

Aktivnosti razvoja kadrov (angl. *Human resources development* v nadaljevanju HRD) skrbijo za percepcijo zunanje podobe zaposlenih z urejenostjo osebja, njihovo komunikacijo, uniformami itd. Kljub dejstvu, da je vsaka storitev različna, si HRD prakse prizadevajo poenotiti zmanjševanje napak človeških dejavnikov, saj si ne želijo vzbujati negotovosti med gosti (Brezovec 2000, 47).

## **5.2 Interni marketing (interno znamčenje) delodajalske znamke v turizmu**

Interno-marketingški splet se pojavi kot samostojna disciplina znotraj delodajalskega znamčenja v sredini 70. let prejšnjega stoletja, ko so organizacije spoznale, da njihovo upravljanje ni več možno zgolj skozi prisile in ekonomske spodbude zaposlenih (Jančič v Petrovič 2011, 12). Prišli so do spoznanja, da je človeški kapital mogoče marketinško upravljati. Marketinške metode, ki so jih prej uporabljali na potrošnikih, zdaj uporabljajo na zaposlenih (Davis 2001, 121). Ključna zadeva pri internem marketingu v turistični dejavnosti je povzeta po Ahmedu in Rafiqu (2002, 3), namreč »če želimo imeti zadovoljne potrošnike, moramo imeti zadovoljne zaposlene«, saj je osebni kontakt oziroma človeški dejavnik ključni dejavnik, ki lahko znamko zgradi ali uniči (Jacobos v Punjaisri in drugi 2009, 404; Jacobos v Petrovič 2011, 12). To zlasti velja za gostinsko turistične delavce, ki prenašajo vrednote znamke na osebni ravni pri vsakdanjem opravljanju dela, zato se ugledne hotelske verige vse bolj zavedajo pomembnosti zaposlitvene izkušnje posameznika v hotelu, kajti to prinaša

dolgoročno prihodke s strani gostov, ki se bodo radi vračali v hotel in širili dober glas zaradi storitve, ki so je bili deležni. Prenos toplote, odprtosti, osebne note turističnih delavcev na goste je mogoče doseči zgolj s predanimi in zadovoljnimi zaposlenimi.

Pri konceptu znamčenja notranjim javnostim bi poudaril pomembnost internega marketinga v storitveni dejavnosti (turizem), saj na potrošnikovo doživetje znamke močno vpliva interakcija z zaposlenimi (De Chernatony v Leberecht 2004) in storitveno-turistični sektor je tista panoga, kjer so zaposleni predstavniki izdelka/storitve (Berry in Lampo v Foster in drugi 2010, 404). Zaradi teh razlogov je še bolj pomembno, da so posamezniki prepoznani, nagrajeni in da ne prihaja do šibke rekrutacije ljudi, ki niso sposobni prenesti korporativnih vrednot znamke na goste. Učinkovit sistem internega povezovanja zaposlenih skozi organizacijsko kulturo se odraža v zadovoljstvu njih samih in posledično hotelskih gostov, kajti hotelski delavci so odraz korporativnih vrednot zaradi katerih se zadovoljni gostje vračajo. V storitvenem in turističnem sektorju ima kakovost storitev pomembno vlogo, saj se gostje vračajo zaradi kakovosti in osebne izkušnje, ki so jo doživeli v hotelu ali na počitnicah. Pozitivna zaposlitvena izkušnja posameznika na delovnem mestu je velikokrat povezana z osebnim odnosom zaposlenih do gostov. Pozitivni, topli in odprti pristop zaposlenih do strank lahko zagotovimo samo z zadovoljnim zaposlenim. Motivirane in zavzete zaposlene lahko ustvarimo samo z uresničevanjem danih obljub, vrednot, ki pripeljejo do zelenega vedenja vseh zaposlenih (Mosley v Foster in drugi 2010).

Interni marketing skrbi za identifikacijo posameznika z vrednotami korporacije, mu približa poslanstvo in vizijo organizacije, zato so zaposleni še toliko bolj zavezani k uresničevanju ciljev na strateški, taktični in operativni ravni (Foster in drugi 2010). Odnosi med sodelavci se izboljšujejo, če vsi skupaj sledijo enakim vrednotam, ki zaposlene povežejo v celoto, ki potem skupno nastopa pred gosti z enakimi načeli in standardi. Stranke ali gostje imajo pričakovanja od organizacije in nenazadnje je eksterni marketing povezan z internim, saj to, kar zagotavljajo hotelske verige strankam ali gostom, izhaja iz vedenja zaposlenih (Manhert in Torres v Foster in drugi 2010). Interni marketing kot orodje komuniciranja delodajalske znamke pomaga zaposlenim v turizmu razumeti pomembnost prenosa vrednot hotelirske znamke na goste iz prve roke, torej z osebnim stikom. Komunikacija znotraj podjetja omogoča zaposlenim razumeti, zakaj so prav oni pomemben dejavnik za kvalitetno izvedbo storitve.

### 5.3 Prodiranje delodajalskega znamčenja na prakse UČV v slovenskem turizmu

V Sloveniji se v zadnjih letih srečujemo s prevelikim razkorakom med izobraževanjem kadra v turizmu in potrebami trga dela. Zato se dogaja, da se ljudje iz drugih področij odločajo za turistično dejavnost, kar privede do neustreznosti zaposlenih za opravljanje poklica. Hoteli se velikokrat srečujejo s finančnimi težavami in so odvisni od sezone oziroma prihoda gostov, zato so primorani zaposlovati kandidate, ki niso usposobljeni za ta poklic. Dolgoročno lahko to pomeni, da se gostje ne bodo vračali v hotel zaradi zaposlenih, ki izražajo negostoljubnost ali pa niso pripravljeni na različne situacije. Začaran krog izgube prihodkov se bo s tem nadaljeval.

Ugledne hotelske verige se kot dobri delodajalci izkažejo večinoma hoteli s petimi zvezdicami, ki imajo prestiž med gosti in so zato tudi ugledna delodajalska znamka. Po eni strani gradijo odnos z gosti, ki se vračajo v hotel zaradi edinstvene izkušnje, ki so jo doživeli, po drugi pa višajo zavezanost zaposlenih z zaposlitveno izkušnjo. To je ključnega pomena, saj se v turizmu vse začne pri zaposlenih, ki ustvarjajo pogoje za srečnega gosta, ki prinaša kapital v hotel.

### 5.4 Osebnostne lastnosti delavcev v gostinstvu in turizmu

Upravljanje s človeškimi viri v turistični dejavnosti se srečuje z določenimi specifikami, ki jih druge dejavnosti ne poznajo. Med njih uvrščamo zlasti pogoje dela, zahtevana znanja in veščine ter osebnostne lastnosti, ki jih morajo imeti turistično gostinski delavci. Omenjeni poklic po Šuligoju (v Sibila Lebe 2009, 128) zahteva poleg funkcionalnega znanja, stopnje izobrazbe in dobrega fizičnega ter psihičnega stanja še:

- ❖ *čustveno stabilnost*: umirjenost, zbranost, obvladovanje samega sebe in treznost v konfliktnih in drugih kritičnih situacijah z gosti in sodelavci;
- ❖ *prijetnost in priljudnost*: prijazen in ustrezljiv odnos do gostov, predstavljanje lastnega podjetja v najboljši luči v odnosu do strank;

- ❖ *posebna znanja*: po možnosti znanje čim več tujih jezikov, saj to viša kakovost storitve do gostov, priljudnost do otrok;
- ❖ *splošna iznajdljivost*: fleksibilnost, hitrost odločanja, pogajalske sposobnosti;  
*moralno-etične vrline*: strpnost zaradi dela z ljudmi različnih kultur, ras, veroizpovedi ter pošten odnos do sodelavcev in premoženja.

Poleg tega se zaposleni v hotelih in drugih turistično gostinskih organizacijah, srečujejo s specifičnimi pogoji dela, ki niso prisotni v drugih dejavnostih. Delajo večinoma v času, ko drugi ljudje počivajo, in sicer ob vikendih, praznikih, ponoči itd. Večina zaposlenih ima opravka z gosti, ki so lahko vinjeni ali imajo posebne želje. Poleg tega prihaja do osebnih kontaktov s hrano in ljudmi, zato so bolj izpostavljeni možnosti kapljičnih okužb (epidemije in pandemije) itd. In nenazadnje nosijo odgovornost za točnost zneskov blagajni.

## 5.5 Delodalsko znamčenje - zaposleni kot ambasadorji hotelirstva

Naloga sodobnih modelov upravljanja s človeškimi viri v turizmu, še posebej pa v hotelirstvu, ki je najzahtevnejša oblika turistične ponudbe, je pripraviti in usposobiti zaposlene, da kljub stresnim in konfliktnim situacijam na delovnem mestu uresničujejo organizacijske vrednote, gradijo na medsebojnih odnosih in se razvijajo tako osebno kot na delovnem mestu. Ambasadorji hotela so ravno zaposleni, ki jim je zaupana odgovornost prenosa vrednot hotelirske znamke. Zato je naloga in odgovornost hotelskih kadrovikov:

- ❖ z osebnim stikom približati managerje zaposlenim in tako poglobiti vertikalno komunikacijo;
- ❖ profesionalizacija HoReCa<sup>10</sup> managerjev, ki ustrezno vodijo zaposlene in skrbijo za zdravje ter higieno pri delu, s čimer se zviša ugled omenjeni dejavnosti;
- ❖ oblikovati prijazno delovno mesto zaposlenim, omogočiti možnosti uporabe fitnesa, bazenov, masaž, hotelskega transporta;
- ❖ omogočiti mednarodne aktivnosti v smislu izmenjav zaposlenih znotraj hotelske verige;
- ❖ omogočiti pravico do popustov in ugodnosti znotraj hotelske verige;
- ❖ prepoznati perspektivne in nadarjene kadre<sup>11</sup> ter jih tudi dodatno nagraditi;

<sup>10</sup> HoReCa (angl. *Hotels and catering – policies, issues and the future*) je kratica za sektor hotelirstva, restavracij ter priprave hrane (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2014).

<sup>11</sup> Med ključne kadre v turistični in gostinski dejavnosti štejemo: natakarje, sobarice, turistične vodiče, kuharje, receptorje, portirje, »Spa in Wellness« osebje, managerje.

- ❖ zagotoviti enake porazdelitve dohodkov in nagrad;
- ❖ poskrbeti za doseganje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem;
- ❖ dvigniti raven gostoljubnosti in storitvene kulture;
- ❖ z usposabljanjem in izobrazbo pripraviti zaposlene na stresne in konfliktno situacije z gosti, deliti znanje med oddelki hotelov in se učiti od drugih, kako se ustrezno spopasti s težkimi gosti in pritožbami, kako biti vljuden in nevsiljiv itd.;
- ❖ strokovno pridobivanje kadrov;
- ❖ ocenjevati delo obstoječih zaposlenih in tistih, ki zapuščajo organizacijo iz različnih razlogov.
- ❖ spodbujati ustvarjalnost in timski duh;
- ❖ usposablјati in razvijati kompetence, upravljati z raznolikostmi zaposlenih, kakor tudi zagotoviti psihično zdravje in zmanjševanje stresa (Page, Connel in D'Annunzio-Green v Sibila Lebe 2009,128).

Ugledni hotelirski zaposlovalci se zavedajo pomembnosti zaposlitvene izkušnje in tako gradijo na delodajalski znamki, ki privlači talente iz najbolj priznanih hotelskih šol. Gradijo na notranji in zunanji podobi izbornega delodajalca, saj se zavedajo, da je bazen potencialnih kandidatov, ki želijo delati v turizmu, v upadu. Zato se osredotočajo na karijerne sejme, kjer se lahko kandidati spoznajo z managerji. Veliko hotelskih verig ima svoje akademije, ki proizvajajo mlade talente, ki se potem zaposlijo v njihovih hotelih. Sodobni modeli upravljanja s človeškimi viri po Failte Ireland (v Sibila Lebe 2009, 109) si prizadevajo gostinstvo dvigniti na višjo raven z zaposlovanjem kvalitetnega, optimalnega kadra, ki ga je potrebno razvijati in vrednotiti ter s pomočjo procesa stalnega učenja in ocenjevanja zagotavljati njihov poklicni in osebni razvoj. Komuniciranje delodajalske znamke v turizmu bo zlasti povečalo ugled HoReCa dejavnosti med bodočimi dijaki in kasneje potencialnimi kandidati ter tako predstavilo turizem skozi osnovno idejo turizma, ki je skrbeti za ljudi.

## **6 PRIMER ORGANIZACIJE: KEMPINSKI HOTELSKA VERIGA**

### **6.1 Predstavitev podjetja Kempinski Hotelirji**

Kempinski je najstarejša veriga hotelov v Evropi. Zgodovina nastanka sega v leto 1897. Berthold Kempinski se začne ukvarjati z gostinsko dejavnostjo že leta 1872, ko začne



dejavnost z restavracijo in vinarno v Berlinu. Nato leta 1889 nadaljuje svojo podjetniško žilico in gostinsko dejavnost razširi na največjo restavracijo v Berlinu na Leipziger Strasse. Po smrti Berholda Kempinskega prevzame posel njegov zakonski sin Richard Unger in zaznamuje gostinsko dejavnost v Berlinu v času pred 1. svetovno vojno. V času 2. svetovne vojne je Berlin porušen in s tem tudi vsi Kempinski objekti. Družina je v času 2. svetovne vojne morala emigrirati v ZDA, od koder se kasneje odloči vrtni. Kempinski doživi ponovno rast in obnovitev premoženja.

Slika 6.1: Kempinski logo



vir: Kempinski Hotels (2014).

V Berlinu si Richard Unger povrne premoženje in zgradi ponovno najbolj luksuzni Hotel Bristol v Berlinu. Prvi hotel s petimi zvezdicami tistega časa. Hotelska veriga se nato začne širiti še v Frankfurt in München, kjer še danes stojijo najpomembnejši hoteli verige. Z združitvami in prevzemi podjetja dosežejo globalno rast v letu 1993 v sodelovanju z Lufthanso. Sedež podjetja postane Geneva, kjer je glavni sedež še danes.

Največji preobrat se zgodi leta 2004, ko največji delež podjetja odkupi tajska kraljevska družina, ki je danes največji lastnik. Posledično pa se uprava Kempinskega, na čelu katere je Reto Wittwer, odloči postati družba za upravljanje hotelov. In sicer ima danes Kempinski v svojem portfoliju 75 hotelov v 30 državah, za katere prejema managersko takso, katero plačujejo lastniki objektov. Kempinski je odgovoren za vso celostno podobo, znamčenje, finančno in kadrovsko upravljanje Hotela. Trenutno je Kempinski veriga, prisotna v Evropi, Afriki, Aziji in na Bližnjem Vzhodu. Hoteli so arhitekturno edinstveni in ležijo na najbolj atraktivnih lokacijah po svetu.

Današnji trendi Kempinski hotelske verige so širjenje na trge, kjer se evropska hotelska tradicija še ni tako razvila, in sicer v Azijo, Afriko in na Bližnji Vzhod. Strategija je bila osnovana na tezi, da je na teh kontinentih ekonomski potencial v vzponu in bo v nekaj letih dosegel svoj vrh. To pomeni, da je svetovna ekonomija usmerjena v Afriko in Azijo, kjer Kempinski odpira nove objekte (Kempinski Hotels 2014).

## 6.2 Hoteli Kempinski

Hotelsko verigo Kempinski sestavlja 75 hotelov na različnih lokacijah v 30 državah. Razlikujejo se v svoji namembnosti in ciljni publiku, ki biva v hotelih, in sicer so to resorti, ki so večinoma v morskimi letoviščih in na zgodovinsko pomembnih lokacijah, visoko kakovostni poslovni hoteli v centrih mesta in visoko cenovne rezidence (del Kempinski dejavnosti so tudi rezidence; to so luksuzna stanovanja, kjer ljudje bivajo na dolgi rok in imajo pravico do hotelskih storitev). Vsak hotel ima svojo zgodbo in je edinstven ter atraktiven za določeno regijo, državo.

## 6.3 Strategija podjetja

Kempinski strategija je postati najboljši in vodilni Hotel v določeni regiji ali državi, ki ponuja razkošno gostoljubnost v evropskem stilu. Ciljna skupina ali ciljni kupci Kempinski storitev so ljudje, ki pričakujejo odličnost in cenijo individualnost ter evropsko razkošnost, in so tudi za njo pripravljeni veliko plačati. Kempinski blagovna znamka, je danes sinonim za luksuzno gostoljubnost z evropskim pridihom. Naša strategija je vlaganja v razvoj talentov, usposabljanje in izobraževanje naših zaposleni, kar pomeni da želimo zagotoviti kontinuiteto strokovnega upravljanja in imeti močno organizacijsko kulturo.

## 7 KEMPINSKI KOT ZNAMKA ZAPOSLOVALCA

Kempinski sem izbral kot primer zaradi svojih lastnih izkušenj v kadrovske oddelku Hotela Kempinski San Lawrenz na Malti. Interne informacije, ki sem jih pridobil v času delovanja znotraj Kempinski verige, bi rad prenesel v diplomsko nalogo ter pokazal, kako v praksi deluje delodajalska znamka v turistični dejavnosti.

Kempinski je korporacija in hotelska veriga med največjimi v hotelski industriji. V svojem portfoliju ima več kot 73 hotelov (vsi hoteli imajo pet zvezdic). Med gosti veriga Kempinski velja za prestižne, luksuzne in visoko cenovne hotelirje. Ciljna javnost so gostje, ki si lahko te

storitve privoščijo in jih tudi plačajo, med drugim pa ima Kempinski tudi drugo plat zgodbe, in sicer zaposlene ljudi. Že sam glavni slogan korporativnega upravljanja s človeškimi viri se glasi: »*It is all about people*« ali parafrazirano povedano »Vse se začne pri ljudeh (zaposlenih)«, ki ga v slovenščino prevajamo tudi kot: »Pomembni so ljudje«. Z vrha korporacije je komunikacija jasna in strateško usmerjena v razvoj zaposlenih. Izvršilni direktor Retto Wittwer namenja 50 odstotkov svojega časa za razvoj zaposlenih in znamčenje Kempinski znamke. Že sama turistična industrija izhaja iz dejstva, da smo turistično gostinski delavci poklicani zato, da pomagamo drugim ljudem, da jim nudimo ugodje, pazljivo sledimo njihovim potrebam in tako je tudi z zaposlenimi v naši verigi.

## 7.1 Strategija ukvarjanja z zaposlenimi v verigi Kempinski

Kempinski ima v svoji korporacijski strukturi osnovni oddelek, ki ga imenujejo Upravljanje z ljudmi (angl. *People management*). Omenjeni strateški oddelek je razdeljen v tri manjše enote:

Razvoj talentov (angl. *talent development*): razvoj talentov zaobjema prepoznavanje, razvijanje in ohranjanje internih sodelavcev, poleg tega pa spremlja kvalitetne prijave eksternih kandidatov. Oddelek razvoj kadrov skrbi za to, da se talenti razvijajo sorazmerno s znamko Kempinski in strategijo podjetja. Pomembno za oddelek Razvoj talentov je, da najboljši delavci ostanejo znotraj verige in jih na ta način motivira rasti skupaj s podjetjem.

Storitve za ljudi (angl. *people services*): omogoča, da so urejene vse administrativne ovire in skrbi za okolje, v katerem lahko zaposleni zadovoljno delajo. Ustvarja okolje, kjer lahko zaposleni dosežajo najboljše rezultate.

Izobraževanje (angl. *training*): oddelek za izobraževanje nudi kvalitetno notranje izobraževanje in skrbi za ohranjanje ter razvoj spretnosti Kempinski zaposlenih. Uči jih komunikacije, upravljanja s pritožbami, spodobnega vedenja in zunanje podobe zaposlenih ter pristopa do gostov.

Kempinski strategija je usmerjena v učinkovito upravljanje z zaposlenimi, talenti in ugledom podjetja kot zaposlovalca. Prizadeva si biti izbrani delodajalec (*employer of choice*) med iskalci zaposlitve zaradi svoje edinstvene korporacijske kulture in okolja, v katerem zaposleni delajo.

## 7.2 Vrhovno geslo: Kempinski flair (pridih Kempinski)

Poudarek je na tem, da so storitve verige Kempinski tako dobre, da med uporabniki ohranjajo močan spomin, zaradi česar se gostje vračajo in je povzet v geslu Kempinski pridih; v bistvu je to strategija celostnega uresničevanja znamke. Vse vrednote, procesi, zaposleni in portfolijo stoji za Kempinski pridihom. Kljub temu da je Kempinski portfolijo zelo širok in sega tudi na druge kontinente, Kempinski ohranja evropsko tradicionalnost, vrednote in pogled na razkošje. Namen Kempinski pridiha je ta koncept prenesti na zaposlene v vseh hotelih, ki bi bili zavezani temu konceptu v smislu prenosa vrednot, ko se srečujejo z gosti.

## 7.3 Kempinski DNA - celostni koncept vrednot

Kempinski DNA je koncept vrednot, s katerimi Kempinski uresničuje svojo znamčno obljubo, ki jo je dal zaposlenim in gostom. Gre za smernice, ki vsak delovni dan vplivajo na obnašanje zaposlenih tako do svojih sodelavcev, kolegov kot do gostov. Sama ideja turizma je skrbeti za druge ljudi, tako že iz osnovne paradigme izhaja, da ljudje lahko dajemo le kadar prejemo v enaki meri.

To bom pokazal v naslednji shemi vrednot, ki jih Kempinski zaposleni imajo do svojih kolegov in do gostov.

## 7.4 Notranji značaj (angl. Internal character)

Vrednote, ki jih Kempinski spodbuja med zaposlenimi, so naslednje:

- ❖ *people-orientedness* oziroma človeška naravnost, ki pomeni poslušati in razumeti potrebe gostov in sodelavcev;
- ❖ *straightforwardness* oziroma neposrednost, ki se nanaša na izpolnjevanje danih obljub, poštenost in spoštovanje;

- ❖ *passion for European luxury* oziroma strast do evropskega razkošja, ki se nanaša na poznavanje evropske kulture in zgodovine hotelirstva v Evropi, kamor spada tudi občutek za ljudi in majhne detajle, ki pomenijo razliko;
- ❖ *creating traditions* oziroma ustvarjanje tradicije, ki pomeni spodbujanje tradicije iz lokalnega okolja in odprtost za nove spremembe, ki lahko posledično postanejo tradicije;
- ❖ *entrepreneurial performance* oziroma podjetniški duh kot vrednota, ki spodbuja ustvarjalnost in ideje posameznikov ter oblikuje okolje, kjer so vse dobre ideje dobrodošle in podprte s strani vodstva.

## 7.5 Znamčenje navzven (angl. External branding)

Vrednote, ki jih Kempinski zaposleni izražajo do gostov, so:

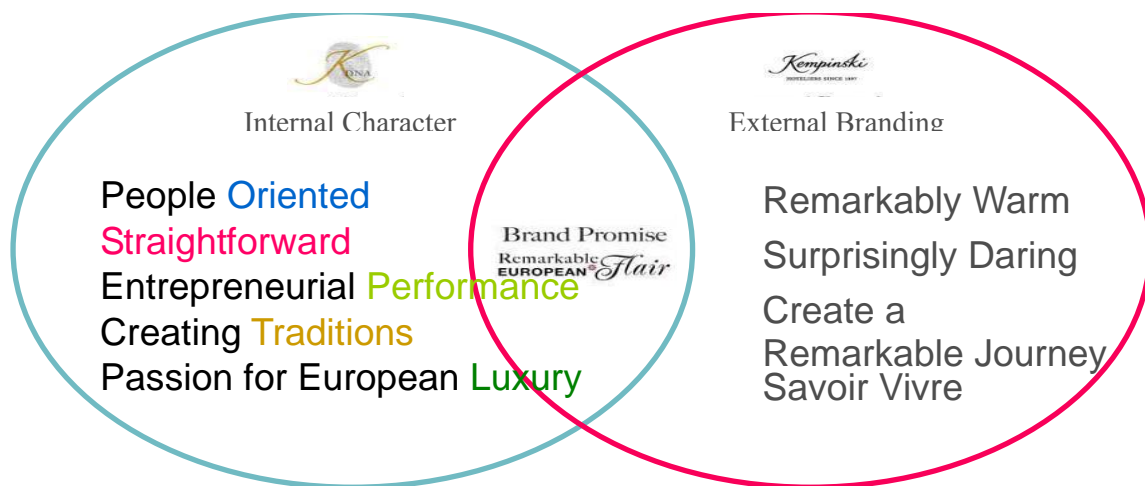
- *remarkably warm* (izjemno prisrčna, topla osebnost), ki se nanaša na gostoljubnost osebja;
- *surprisingly daring* (presenetljiva drzni);
- *create a remarkable journey*, kar se nanaša na potovanja, ki se ti vtisnejo v spomin, doživetja, ki jih ne boš nikoli pozabil;
- *savoir vivre* (francoska beseda za živeti dobro, kvalitetno na pameten in eleganten način).

Kempinski strategija znamčenja je usmerjena na notranjo osebnost ali notranjo izkušnjo, ki jo delijo zaposleni vsak dan na delovnem mestu. Sledenje tem vrednotam, ki jih zaposleni prakticirajo v vzajemnih odnosih, pripelje do uspešnih zgodb z gosti, ki od Kempinski znamke pričakujejo izkušnjo zgoraj omenjenih vrednot in kvalitet. Vprašanje je torej, kaj gostje pričakujejo od Kempinski zaposlenih in kaj jim le-ti lahko ponudijo, zato je pomembno, da sta ti dve javnosti povezani. Samo tako bo Kempinski dobil močno blagovno znamko zaposlovalca in krepil znamko vodilnega hotelirja v globalnem smislu.

Kempinski DNA je oblika identitete zaposlenih, s katerimi se zaposleni identificirajo in se vedejo v skladu z normami podjetja tako do svojih kolegov kot tudi do gostov. Zato je pomembno, da iskalci zaposlitve posedujejo te vrednote in se odločajo za Kempinski, ker želijo biti del te izkušnje zaposlenega.

Kempinski spodbuja notranje vrednote, po katerih se zaposleni vedejo in delijo vsakodnevno izkušnjo na delovnem mestu, na drugi strani pa so gostje, ki se vračajo in uporabljajo Kempinski storitve zaradi vrednot, ki so jih izkusili kot obiskovalci.

Slika 7. 1: Kempinski obljava znamke: Notranja osebnost in zunanja podoba



vir: Kempinski Hotels (2014).

Na primeru Kempinski lahko vidimo prikaz zunanjega znamčenja za goste in deležnike hotelov, kjer zaposleni skrbijo za uresničitev vrednot Kempinski znamke. Zaradi teh vrednot se ljudje vračajo v hotele in od znamke Kempinski pričakujejo točno to izkušnjo vrednot. Notranja osebnost oziroma interni marketing Kempinski znamke zaposlovalca sporoča določene vrednote in prednosti, ki jih Kempinski nudi iskalcem zaposlitve in zaposlenim.

Osebnostne lastnosti so pomembne z vidika uresničevanja Kempinski DNA vrednot in znamke. Znanje in veščine je mogoče pridobiti kadarkoli, osebnostne lastnosti pa so pridobljene s socializacijo, zato je Kempinski svoje zaposlovanje omejil na ljudi, ki so sposobni uresničevati omenjene vrednote in si prizadevati za ohranjanje visoke kakovosti storitve.

## 8 RAZVOJ TALENTOV V VERIGI KEMPINSKI

Bazen talentov v turizmu se iz leta v leto zmanjšuje in trend upadanja turističnih in hotelirskih specialistov/talentov. Kar pomeni, da se bazen turistično gostinskih kandidatov krči in je tako težje najti kakovostne ljudi, ki bi osebno in strokovno ustrezali delovnemu mestu. V turizmu in gostinstvu nastaja problem prevelike (angl. *over-education*) ali premajhne izobraženosti oz. izobrazbe drugega tipa. Kar pomeni, da ljudje, ki prihajajo iz drugih gospodarskih panog opravljajo delo turističnega delavca.

## 8.1 Kempinski kot zaželen zaposlovalac

Med številnimi avtorji, ki omenjajo prednosti znamčenja delodajalca oziroma znamke zaposlovalca, bi želel izpostaviti Barrow in Mosley (v Kutcherov in Zavyalova 2012, 67), ki pravita, da dobra znamka zaposlovalca okrepi rekrutacijski postopek, ohranjanje talentov in zavezanost (angl. *commitment*).

Na primeru Kempinski Hotel San Lawrenz<sup>12</sup> (moja osebna izkušnja) je znamka zaposlovalca precej očitna. Najprej bi opisal situacijo hotela. Glede na življenjski standard in prihodke na Malti se le-ta razlikuje od drugih evropskih držav. Hotel je lociran na otoku Gozo, manjšem otoku države Malte. Ker je življenjski standard nižji, so tudi plače temu primerne, kar pomeni, da se ljudje raje odločajo za zaposlitev na otoku Malta ali kje drugje. Tukaj se torej izrazito kaže znamka zaposlovalca, in sicer iskalci zaposlitve in že zaposleni prihajajo na Gozo zaradi Kempinski delodajalske znamke, ker se zavedajo ugleda korporacije, razvoja znotraj korporacije in napredovanja. To pomeni, da je Kempinski garant kakovosti zaposlovalca. Naj še omenim, da prihajajo hotelski delavci, praktikanti in vajenci iz drugih evropskih držav zaradi prihodnosti in napredovanja znotraj Kempinski korporacije, četudi je plačilo nižje kot drugje. Kempinski Hotel San Lawrenz bi imel velike težave z iskanjem kadra, če ne bi zgradil tako ugledne korporacije, ki upravlja hotel.

Kot rečeno, bazen kandidatov v turistični in gostinski panogi je vsako leto manjši, zato je vse težje najti mlade hotelirje. Kempinski je v tem pogledu med najboljšimi zaposlovalci. Vsi mladi, ki končajo najboljše hotelske šole po svetu želijo kariero začeti ali nadaljevati pri Kempinski hotelski verigi. Z drugimi besedami, Kempinski ostaja na vrhu želja mladih, ki so specialisti za hotelski management. Prednost tega je, da so stroški iskanja kvalitetnega in

---

<sup>12</sup> Kempinski Hotel San Lawrenz jemljem za primer izključno zato, ker je sem locirana moja osebna izkušnja z delom na oddelku za upravljanje s človeškimi viri in spoznavanje z dobrimi praksami znamčenja zaposlovalca.

izobraženega ter visoko kvalificiranega hotelskega kadra nižji, poleg tega pa je izbor in nabor ljudi večji.

## 8.2 Kempinski oblike rekrutiranja

V verigi Kempinski se uporabljajo določene metode upravljanja z notranjimi, pa tudi zunanji kandidati za zaposlitev, pri čemer za vse kandidate uporabljajo izraz »talenti« v smislu, da je vsak posameznik na določen način nadarjen, treba ga je le najti, spodbuditi in pravilno izpostaviti. Te metode upravljanja so:

*Karierni dan:* vsi generalni direktorji hotelov pridejo na karierni dan, da bi se srečali z internimi zaposlenimi in z zunanjimi iskalci zaposlitve. Tako je omogočeno vsem iskalcev zaposlitve, da se osebno srečajo z menedžerji in opravijo intervjuje.

*Interna izmenjava zaposlenih z namenom (task force):* to pomeni, da se na primer zaposleni znotraj Kempinski verige selijo za določeno obdobje v drug hotel zaradi določene potrebe v sestrskem hotelu in se potem vrnejo. Stroške potovanja in namestitve krije hotel, ki daje zaposlenega na posojilo, da pridobi izkušnje na neki drugi lokaciji (na primer Sezonski resort Hotel na morju nima dovolj povpraševanja čez zimsko obdobje, zato se lahko zaposleni napotijo v Alpske hotele in tam ostanejo čez zimo).

*Talent transfer call* je oblika napotitve zaposlenega na drugo lokacijo zaradi dokazanih sposobnosti opravljenega dela na določeni destinaciji, ko se vodje oddelkov in generalni direktor odločijo predlagati zaposlenega za premestitev v drug hotel, kjer potrebujejo pomoč ali so pred odprtjem novega hotela.

*Možnosti napredovanja na višje pozicije znotraj Kempinskega:* ustvarjanje okolja za delovanje talentov, kjer atmosfera na delovnem mestu omogoča rast mladih zaposlenih. Z drugimi besedami, vodje in menedžerji dopuščajo možnost kreativnih idej in uresničevanja projektov mladih hotelskih specialistov.

*Program Management pripravništva (angl. Management trainee) in vajeniškega programa (angl. Trainee ali Apprenticeship):* pri prvem gre za od 6 do 12 mesecev plačano pripravništvo, kjer gre za uvajanje bodočih supervisorjev, vodij in menedžerjev. Pogoji so



univerzitetna izobrazba in določene izkušnje v hotelih. Medtem ko gre pri vajeniškem programu za začetne pozicije mladih turističnih in gostinskih delavcev, ki so na izhodu bodisi poklicnega bodisi visokošolskega izobraževanja in morajo opraviti obvezno prakso.

## 9 SKLEPNE MISLI

V nalogi sem prikazal razvoj delodajalskega znamčenja, ki je del širšega koncepta korporativno znamčenje. Delodajalsko znamčenje se razvije, ko organizacija doseže določeno stopnjo svojega razvoja (velikost, trgi, ciljne publike ipd.) in se zaradi delodajalskega znamčenja, ki prenaša cilje dejavnosti iz vodstva na zaposlene, ustvari ugodna klima med zaposlenimi, kar vpliva na boljše počutje strank, potrošnikov, gostov, s tem pa tudi dolgoročno vračanje le teh. Organizaciji to zagotavlja dohodke na dolgi rok in pridobivanje pripadnosti gostov. Poleg tega, pa ima znamka delodajalca funkcijo magneta za kandidate na trgu dela. Korporaciji prinaša to nižje stroške rekrutiranja in kasneje tudi nižje poslovne stroške v času zaposlitve, kajti ljudje ostajajo v organizaciji ne zgolj zaradi plačila, ampak tudi zaradi drugih motivov, ki so povezani z ugledom, veljavo v družbi, pripadnosti podjetju ipd.

Poleg splošnega razvoja delodajalskega znamčenja v svetu sem se podrobneje ukvarjal s turistično dejavnostjo. In sicer, kako se znamka delodajalca obnaša v sferi storitvenih dejavnosti, v našem primeru je bil to turizem. Turizem kot najhitreje rastoča gospodarska dejavnost ima veliko specifik dela s katerimi se srečuje HR oddelek. Delovno okolje in pogoji dela so drugačni kot v drugih panogah, poleg tega pa je dolgoročni obstanek podjetja odvisen od storitve zaposlenih. Kajti zaposleni, so v tej panogi tisti, ki prihajajo v neposreden stik z gosti, to pa pomeni, da so ravno zaposleni zadolženi za prenos vrednot, vizije in poslanstva hotelske verige. Zato je komunikacija znamke zaposlovalca, njenih vrednot in ciljev, ki jih želimo doseči, še bolj različna od drugih panog.

Na primeru hotelske verige Kempinski, ki je prisotna tudi v Sloveniji, sem prikazal, kako delodajalsko znamčenje prodira tudi v tradicionalno okolje, kjer pred tem ni bila zelo razvita konsistentna UČV politika v storitveni dejavnosti. Kramberger (2011) je raziskoval področje razvoja UČV v storitveni dejavnosti na področju vzhodne Evrope (tradicionalno okolje), ki se je in se še razlikuje v odnosu do zaposlenih. In sicer, miselnost je drugačna kot v zahodnih ekonomijah, kjer so zaposleni v storitveni dejavnosti človeški kapital, ki lahko izvede

kvalitetno storitev zgolj, kadar je zadovoljen. Samo takrat lahko prenaša zadovoljstvo in gostoljubje na goste.

Hotelska veriga Kempinski je svojo znamko zaposlovalca začela graditi leta 2008, ko so v vodstvu strateško pristopili k upravljanju s človeškimi viri in komunikacijo delodajalske znamke navzven. Kempinski verigo sem izbral zaradi svojih izkušenj z delom znotraj te organizacije, v kadrovske službi. Zatorej sem lahko spoznaval in izvajal aktivnosti njihove znamke zaposlovalca. HR oddelki v hotelih imajo nalogo, da prenesejo in širijo z izobraževanjem ter svojimi aktivnostmi vrednote med zaposlene. Skušamo predvsem prepoznati izjemne zaposlene, jih nagraditi in tudi ohraniti v našem hotelu ali znotraj Kempinski verige. HR oddelek se trudi izboljšati delovne pogoje in pridobiti zaupanje zaposlenih. Vsakega posameznika in njegovo vprašanje obravnavamo individualno ter se tako soočamo z njegovimi vprašanji in problemi. Poleg tega redno prebiramo in načrtno ter v kratkem roku odgovarjamo na (razpisane in spontane) prijave eksternih kandidatov. Zato opažam, da se kandidati prijavljajo na pripravništvo ali druge oblike delovnega razmerja na različne Kempinski destinacije po svetu, ne toliko zaradi plačila ali zaslužka, ampak bolj zaradi ugleda znamke/zaposlitve, ki jim je za prihodnost dobra referenca. Poleg tega pa se zavedajo, da je Kempinski garant kakovosti zaposlitve in ima kot delodajalec ugled med hotelskimi specialisti, šolami in širšo javnostjo. To je Kempinski dosegel skozi vrsto let, zlasti z aktivnostmi znotraj korporacije - in sicer z profesionalnim pristopom do zaposlenih ter krepitev organizacijske kulture z interno komunikacijo na vseh nivojih in na vseh lokacijah, kjer so Kempinski Hoteli. Seveda, vsaka kultura ima svoje specifike, vendar kljub temu ostajajo korporativne vrednote Kempinski in sam slogan povsod enaki. Saj si želimo doseči, da bodo gostje dobili enako storitev, enak pristop v vseh Kempinski hotelih po svetu. Poleg tega pa se s sorodnimi akcijami, na primer s kariernimi sejmi, sodelovanjem z hotelskimi šolami in lokalnim okoljem ipd., načrtno širi Kempinski pridih in obljuba znamke.

V nalogi sem ugotovil, da je delodajalska znamka v storitveni dejavnostih izjemnega pomena, saj prihajajo zaposleni v neposreden stik z gosti/strankami. Zlasti v hotelski industriji, kjer gostje pričakujejo enak pristop v vseh hotelih s strani zaposlenih, to lahko zagotovimo samo z strateško usmerjeno interno komunikacijo in kvalitetnim pridobivanjem kandidatov, ljudi, ki so pripravljeni sprejeti Kempinski vrednote in na njih graditi odnos med sodelavci in go gostov. To bo dolgoročno vplivalo na vračanje gostov in zmanjševanje pritožb zaradi napak zaposlenih. Toda, velja naslednje opozorilo: njihov pristop je težko kopirati, ker ciljajo na zahtevnejše ciljne skupine. Konkurenti jih na kratki rok ne morejo slediti ali ujeti.

ciljajo na zahtevnejše ciljne skupine. Konkurenti jih na kratki rok ne morejo slediti ali ujeti.

## 10 ITERATURA

1. Aaker, David A. 2002. *Building strong brands*. London: Simon & Schuster.
2. --- in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
3. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal Marketing: Tools and Concepts for Costumer-focused Management*. Velika Britanija: Butterworth–Heinemann.
4. Backhaus, Kristin in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501–17.
5. Barber, Alison. 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Michigan: Michigan State University.
6. Barrow, Simon in Richard Mosley. 2006. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
7. Baum, Tom. 2006. *Human resource management for the tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. ZDA: Delmar Thomson Learning.
8. Berthon, Pierre, Michael Ewing in Lian Li Hah. 2005. Captivating companz: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151–72.
9. Blagus, Katarina. 2008. *Privlačnost zaposlitve glede na ugled delodajalca*. Diplomsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
10. Brezovec, Aleksandra. 2000. *Marketing v turizmu: Izhodišča za razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica Visoka šola za turizem.
11. Chhabra, Neeti Leekha in Sanjeev Sharma. 2004. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* 22 (1): 48–60.

12. Davis, Tim R.V. 2001. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39 (2): 121–30.
13. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2014. *HoReCa*. Dostopno prek: [https://osha.europa.eu/sl/sector/horeca/index\\_html](https://osha.europa.eu/sl/sector/horeca/index_html) (9. avgust 2014).
14. Foster, Carley, Khanyapuss Punjaisri in Ranis Cheng. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management* 19 (6): 401–9.
15. Franca, Valentina, Monika Karan in Marko Pahor. 2007. *Blagovna znamka delodajalca: Zakaj in kako postati ugleden delodajalec na trgu dela*. Ljubljana: Moje delo d.o.o.
16. Franca, Valentina in Marko Pahor. 2007. Prednosti uglednega delodajalca. *HRM* 5 (19): 56–61.
17. Graeme, Martin. 2007. Employer branding – Time for some long and hard reflections? V *Employer Branding: The latest fad or the future for HR*, ur. Sally Hompage. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/56c8377f-256b-4556-8650-8408b0e07576/0/empbrandl atfad.pdf> (5. avgust 2014).
18. Heilmann, Pia, Sami Saarenketo in Katja Liikkanen. 2013. Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management* 7 (2): 283–302.
19. Jović, Dragana. 2009. *Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja*. Diplomsko delo: Ljubljana: FDV.
20. Karan, Monika in Valentina Franca. 2007. Kdo je odgovoren za blagovno znamko delodajalca? *Moje delo* (maj) (35): 10-12. Dostop preko: <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/kdo-je-odgovoren-za-blagovno-znamko-delodajalca/d-2622>
21. *Kempinski Hotels*. Dostopno prek: <http://www.kempinski.com> (19. avgust 2014).
22. Kline, Miro in Tomaž Berus. 2002. Podjetje = blagovna znamka. *Podjetnik* (februar). Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/?KatID=98&ClanekID=882> (5. avgust 2014).
23. Kotler, Philip. 1996. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. --- 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.

25. --- in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Management*. 12th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education: Prentice hall
26. Kozomara, Petra. 2013. *Zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem v internem glasilu podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
27. Kramberger, Anton. 2011. Global Trends in Servicisation and Comparative HRM in Europe. V *Human Resources Management Practices in the Organisations of the Future*, ur. Ivan Svetlik in, Eleni Stavrou Costea, Aleksandra Kanjuo Mrčela , 26–71. Dostopno prek: [http://works.bepress.com/anton\\_kramberger/4](http://works.bepress.com/anton_kramberger/4) (5. avgust 2014).
28. Kucherov, Dimitry in Elena Zavyalova. 2012. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* 36 (1): 86–104.
29. Laue Friis, Tobias. 2009. *Creating and communication a brand identity (The case of Somersby)*. Aarhus: Aarhus School of Business. Dostop prek: <http://pure.au.dk/portal/files/7556/afhandling> (20. avgust 2014).
30. Leberecht, Tim. 2004. *True Blue: Internal branding as a strategic corporate communications tool: A case study of JetBlue Airways*. Dostopno prek: [http://www.brandchannel.com/images/Papers/210\\_True\\_Blue.orig.pdf](http://www.brandchannel.com/images/Papers/210_True_Blue.orig.pdf) (15. avgust 2014).
31. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36–65. Ljubljana: Založba Sophia.
32. Moroko, Lara in Mark D. Uncles. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 15 (2): 123–34.
33. Papasolomou, Ioanna in Demetris Vrontis. 2006. Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management* 15 (1): 37–47.
34. Petrovič, Tjaša. 2011. *Interno znamčenje, korporacijska identifikacija in interna uspešnost znamke*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
35. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: FDV.

36. Polc, Tjaša. 2010. *Kavzalnost Likertovega četrtega sistema vodenja in prevladujoče oblike psihološke pogodbe zaposlenih*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
37. Pringle, H. in M. Thompson. 1999. *Brand spirit: How cause related marketing builds brands*. West Sussex, Anglija: John Wiley and Sons.
38. Punjaisri, Khanyapuss, Alan Wilson in Heiner Evanaschitzky. 2009. Internal branding to influence employees brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management* 20 (5): 561–79.
39. Rampl, Linn Viktoria in Peter Kenning. 2014. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing* 48 (1/2): 218–36.
40. Sibila Lebe, Sonja. 2009. *Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Model\\_RCV\\_za\\_podrocje\\_turizma.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Model_RCV_za_podrocje_turizma.pdf) (1. avgust 2014).
41. Smith, Lyn in Pamela Mounter. 2008. *Effective internal communication*. Velika Britanija: Kogan Page Limited.
42. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking international communication: A stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal* 12 (2): 177–98.
43. Yu Xie, Henry in David J. Boggs. 2006. Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework. *Marketing Intelligence and Planning* 24 (4): 347–64.
44. Zakrajšek, Gašper. 2009. *Zaposlovalčeva znamka: strateški imperativ organizacij pri nastopu na trgu delovne sile*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
45. Žagar, Anja. 2008. *Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov ekonomske fakultete*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

