

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Piljić

Znamka dobrega delodajalca

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Piljić

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Somentor: doc. dr. Janez Štebe

Znamka dobrega delodajalca

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Za strokovno pomoč, nasvete in usmeritve se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner Andolšek in somentorju doc. dr. Janezu Štebetu. Njuno pomoč izredno cenim, predvsem to, da sta mi bila vedno na voljo ne glede na vse okoliščine, tudi v obdobju bolezni in odsotnosti z dela.

Posebna zahvala velja mojim najbližjim, ki so mi nudili podporo in me spodbujali pri doseganju tega cilja in celotnem študiju. Še posebej hvala sinu Niku za potrpežljivost.

Hvala!

Znamka dobrega delodajalca

Prav tako kot se blagovne znamke borijo za kupce, se tudi podjetja borijo za kakovostne zaposlene. Tako se je pred dobrim desetletjem začel uveljavljati koncept znamke dobrega delodajalca, ki predstavlja celoten paket ugodnosti in pogojev dela, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim in tudi bodočim zaposlenim. Pri obeh ciljnih skupinah gre za enak paket ugodnosti (ki predstavlja na primer pogoje dela, plačo, ugled podjetja, razmere v podjetju, družbeno odgovorno ravnanje podjetja, upravljanje talentov, možnost kariernega razvoja, ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem, družini prijazne pogoje dela, etično ravnanje podjetja, neuporabo otroškega in prisilnega dela, odsotnost diskriminacije v organizaciji, zdravo in varno delovno okolje ...), ki se pri trenutnih zaposlenih izvaja jo z orodji s področja upravljanja s človeškimi viri, s pomočjo orodij znamčenja pa predstavijo potencialnim zaposlenim. Priporočljivo je, da je razkorak med dejanskimi in predstavljenimi ugodnostmi majhen oziroma da ga ni, kajti novo zaposleni na podlagi znamke dobrega delodajalca oblikuje psihološko pogodbo, in če je zaveza utemeljena na lažnih predstavah, kmalu sledi razočaranje, kar pa slabo vpliva na motivacijo in pripadnost podjetju. Naloga strokovno obravnava znamko dobrega delodajalca, tako z vidika HRM kot tudi z vidika strateškega tržnega komuniciranja, saj koncept že v svoji osnovi obsega znanje z obeh strokovnih področij. V teoretičnem delu je predstavljena relevantna literatura, v empiričnem delu pa je izdelana primerjava rezultatov raziskav v Arhivu družboslovnih podatkov. Uporabljeni sta bili raziskavi ISSP in Cranet (2008). Prav tako je v empiričnem delu obravnavano, kako ugledni delodajalci komunicirajo svojo znamko dobrega delodajalca po različnih kanalih sporočanja (spletna stran, družbena omrežja in zaposlitveni oglasi na spletu).

Ključne besede: Znamka dobrega delodajalca, menedžment talentov, psihološka pogodba, motivacija in ugled podjetja.

Employee brand

Just as brands struggle for customers, companies are also struggling for quality employees. Thus, more than decade ago, the concept of employee brand representing the complete package of benefits and working conditions the company offers to employees as well as to its future employees started to be implemented. For both target groups this is the same package of benefits (for e.g., working conditions, salary, corporate reputation, the circumstances in the company, corporate social responsibility, talent management, career development, work life balance, family-friendly working conditions, ethical behavior of the company, non-use of child labour and forced labour, absence of discrimination in the organization, healthy and safe working environment, etc.) With current employees these benefit are carried out with tools from the field of human resources management, which are then presented to the potential employees with branding tools. It is recommended the gap between the actual and the presented benefits to be small or non-existent at all, since new employees, on the basis of a employee brand form a psychological contract and if the commitment is based on false representations, it is soon followed by the disappointment of the employees which has a negative impact on their motivation and their sense of belonging to the company. This thesis professionally deals with a employee brand, both from the HRM point of view and from the point of view of strategic marketing communication, since the concept already includes knowledge in both fields of expertise. The relevant literature has been presented in the theoretical part, whereas the comparison of research results from the Archives of Social Science Data is made in the empirical part. International Social Survey Programme and Cranet Research (2008) were used as well. In the empirical part I also examined how reputable employers communicate their employee brand through various communication channels (websites, social networks and job ads online).

Key words: Employee brand, talent management, psychological contract, motivation and corporate reputation.

KAZALO

1 UVOD	8
1.1 Metodologija.....	10
2 Izvor koncepta znamke dobrega delodajalca in s tem povezani pojmi	11
2.1 Strateško upravljanje s človeškimi viri	11
2.1.1 Upravljanje talentov	13
2.1.1.1 Fluktuacija kadrov.....	15
2.1.2 Psihološka pogodba.....	16
2.1.3 Motivacija in zadovoljstvo pri delu.....	17
2.2 Ugotovitve o pomembnosti notranjega trga	19
2.3 Znamčenje in ugled podjetja.....	20
2.3.1 Znamka	21
2.3.2 Korporacijska znamka.....	23
2.3.3 Znamka dobrega delodajalca.....	24
3 Procesi ustvarjanja in ohranjanja znamke dobrega delodajalca	27
3.1 Znamka dobrega delodajalca kot orodje za pridobivanje dobrih kadrov.....	30
3.2 Komuniciranje s (potencialnimi) zaposlenimi	33
3.2.1 Interno komuniciranje in znamka dobrega delodajalca	34
3.3 Atributi znamke dobrega delodajalca	35
3.4 Značilnosti dobrega delodajalca.....	36
3.5 Uspešnost znamke delodajalca kot strateški vzvod.....	37
3.6 Pozitivni učinki uporabe znamke dobrega delodajalca.....	39
3.7 Vloge oddelkov podjetja znotraj koncepta.....	41
3.8 Znamka dobrega delodajalca v digitalni dobi	42
4 Družbena odgovornost kot del znamke dobrega delodajalca.....	43
4.1 Ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem kot del znamke dobrega delodajalca	44
4.1.1 Certifikat Družini prijazno podjetje	45
5 Drugi certifikati, standardi in družbene oznake, povezane z znamko dobrega delodajalca.....	46
5.1 Izbor Zlata nit.....	46
5.2 Mednarodni standard družbene odgovornosti ISO 26000	48
5.4 Standard SA8000	49
5.5 Standard OHSAS 18001.....	50
6 EMPIRIČNI DEL	51
6.1 Rezultati raziskave z vidika delojemalca.....	53

6.2 Rezultati raziskave z vidika delodajalca.....	63
6.2.1 Strateško tržno komuniciranje znamke dobrega delodajalca	65
6.3 Glavne ugotovitve.....	95
7 SKLEP.....	97
8 LITERATURA	99
PRILOGE	108
PRILOGA A: Seznam vseh finalistov osme Zlate niti po letih in številnih naslovov.....	108
PRILOGA B: Frekvence iz raziskave ISSP.....	110
PRILOGA C: Kontigenčne tabele za tretjo hipotezo.....	115
PRILOGA C.1: Kontigenčne tabele za tretjo hipotezo s sintetično spremenljivko.....	123
PRILOGA Č: Pearsonov koeficient za tretjo hipotezo	124

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Pozicioniranje talentov glede na nadomestljivost in dodano vrednost.....	14
Slika 2.2: Maierjeva formula za izračun stopnje fluktuacije	15
Slika 2.3: Model šestih trgov	19
Slika 2.4: Identiteta znamke.....	22
Slika 2.5: Model odnosov med identiteto, imidžem in ugledom organizacije	23
Slika 2.6: Knoxova in Freemanova formula za računanje vrednosti znamke dobrega delodajalca.....	25
Slika 2.7: Atributi znamke dobrega delodajalca	26
Slika 3.1: Percepcija znamke dobrega delodajalca v rekrutacijskem procesu.....	27
Slika 3.2: Pozitivni in negativni učinki znamke dobrega delodajalca	29
Slika 3.3: Ključne lastnosti dobrega delodajalca.....	36
Slika 3.4: Interni učinki znamčenja dobrega delodajalca na področju HR.....	39
Slika 3.5: Eksterni učinki znamčenja dobrega delodajalca na področju HR.....	40
Slika 5.1: Proces izbora finalistov Zlate niti.....	48
Slika 6.1: Pomembnost varnosti zaposlitve	55
Slika 6.2: Pomembnost dobrega zaslužka.....	55
Slika 6.3: Pomembnost možnosti za napredovanje	56
Slika 6.4: Pomembnost možnosti, da delo sam razporediš	57
Slika 6.5: Zadovoljstvo z zaposlitvijo	58
Slika 6.6: Ponos glede delodajalca skozi leta	60
Slika 6.7: Skrb izgube zaposlitve	61

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Uporabljena vprašanja iz raziskave ISSP.....	51
Tabela 6.2: Raziskovalna zasnova tretje hipoteze	52
Tabela 6.3: Aritmetična sredina in standardni odklon za pomembnost vidikov dela po letih	53
Tabela 6.4: Aritmetična sredina in standardni odklon za zadovoljstvo z delom po letih.....	59

Tabela 6.5: Aritmetične sredine in standardni odkloni za pripadnost po letih.....	60
Tabela 6.6: Aritmetične sredine in standardni odkloni za skrb glede izgube zaposlitve po letih.....	62
Tabela 6.7: Stopnja fluktacije v podjetjih glede na zaposlovanje s pomočjo zavoda za zaposlovanje ..	64
Tabela 6.8: Primerjava načinov komunikacije znamke dobrega delodajalca	66
Tabela 6.9: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Microsoft d.o.o.	68
Tabela 6.10: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja A1.	70
Tabela 6.11: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Krka d.d.	71
Tabela 6.12: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Intera d.o.o. na dan 2. marec 2016.....	73
Tabela 6.13: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Vivo d.o.o.....	74
Tabela 6.14: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Kompas Xnet d.o.o.	75
Tabela 6.15: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Geoplin d.o.o.	76
Tabela 6.16: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Trimo d.d.	77
Tabela 6.17: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Medis d.o.o.....	78
Tabela 6.18: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani Adria Mobil d.o.o.....	79
Tabela 6.19: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Halcom d.d.	80
Tabela 6.20: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja McDonalds Slovenija d.o.o.....	81
Tabela 6.21: Razširjenost različnih atributov znamke dobrega delodajalca med zglednimi slovenskimi delodajalci	83
Tabela 6.22: Napredek v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi na uradni spletni strani	83
Tabela 6.23: Primerjava komuniciranja finalistov Zlate niti na družbenih omrežjih	84
Tabela 6.24: Primerjalna analiza zaposlitvenih oglasov finalistov osme Zlate niti na spletu	90

1 UVOD

S pogledom, da so ljudje pomembno premoženje podjetja, je prišlo na dan zavedanje, da je pomembno dobro upravljati s tem virom. Ker podjetja želijo v svoje kroge pritegniti zgolj najboljše, je pomembno, kako se predstavijo v očeh potencialnih zaposlenih. Zato ugled delodajalca predstavlja področje, s katerim se je treba sistematično in premišljeno ukvarjati. Posebej se pokaže potreba po ustrezni pridobitvi in ohranjanju nadarjenih ljudi v konkurenčnem okolju in storitveni panogi, znotraj katere so ljudje največja konkurenčna prednost (Knox in Freeman 2006, 695).

Koncept blagovne znamke dobrega delodajalca združuje širok spekter načinov, kako potencialne in sedanje zaposlene v interakciji z blagovno znamko družbe in zlasti s podobo podjetja kot dobrega delodajalca pridobiti in zadržati v podjetju (Moroko in Uncles 2005, 52). Iz literature, ki poudarja pomen znamčenja dobrega delodajalca pri upravljanju s talenti, izhaja tudi cilj magistrske naloge, ki je prikazati, kako pritegniti in zadržati najboljše in najbolj motivirane kadre v podjetju s pomočjo znamke dobrega delodajalca kot mehanizma za doseg tega cilja. Zanima nas predvsem, ali tudi v slovenskem poslovnem okolju vsi deležniki zaznavajo znamko dobrega delodajalca kot »prepoznavno in zaupanja vredno označbo porekla in tudi obljubo o zmogljivosti« (Feldwick 1991, 21).

Raziskovalno vprašanje je, koliko in na kakšen način se slovenske organizacije ukvarjajo z lastno znamko dobrega delodajalca. S pomočjo deduktivnega pristopa smo na podlagi preučene literature zastavili naslednje hipoteze:

H1: Najboljši delodajalci ne znamčijo svojih delovnih mest v skladu s prioritetami zaposlenih v Sloveniji.

Podnar (2011) poudarja pomen razumevanja pričakovanj relevantnih deležnikov pri kakovostnem upravljanju ugleda podjetja. Pri ugledu podjetja je pomembno razumeti, kaj od podjetja pričakujejo deležniki, in temu prilagoditi tudi komunikacijo z njimi. Torej, v primeru znamke dobrega delodajalca je treba razumeti, kaj so pričakovanja delojemalcev in kaj slednji vrednotijo kot pomembno, saj le tako lahko kakovostno upravljamo ugled podjetja kot dobrega delodajalca.

H2: Zaposleni v Sloveniji med atributi znamke dobrega delodajalca najbolj vrednotijo varnost zaposlitve in dober zaslužek.

Ambler in Barrow (1996, 187) znamko dobrega delodajalca definirata kot »paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki so jih zaposleni deležni ob zaposlitvi v določenem podjetju«. Predpostavljamo, da je varnost zaposlitve za naše okolje pomembna psihološka korist, medtem ko je dober zaslužek pomembna ekonomska korist, in da sta ti dve koristi za slovenske delojemalce pomembnejši od ostalih koristi in vidikov dela.

H3: Podjetja, ki svoje kadre pridobijo na zavodu za zaposlovanje, imajo večjo letno fluktuacijo.

Organizacije v današnjih časih verjamejo, da za obljubami znamk stojijo posamezniki in ne izdelki. Ljudje oziroma skupina zaposlenih, ki stoji za izdelkom, mora biti konsistentna z znamko, njihova predanost pa se odraža od samega vrha organizacije do najnovejše zaposlenih kadrov (Tuzuner 2009, 48). Barrow in Ambler (1996, 186) trdita, da ima (dobra) znamka delodajalca tako osebnost kot pozicijo. Znamka delodajalca zajema vrednote, sistem, politiko in obnašanje podjetja, ki jih sporoča obstoječim in bodočim zaposlenim in jih s tem motivira, motivacija pa prinaša rezultate in uspeh (Tuzuner 2009, 48). Ne samo, da naj bi znamka dobrega delodajalca prispevala k temu, da delavec ostane v podjetju, ampak še več, vplivala naj bi tudi na izvedbo in stopnjo motivacije delavcev.

H4: V Sloveniji se tudi najboljši zaposlovalci premalo namčijo kot dober delodajalec in premalo izkoriščajo prednosti, ki bi jih lahko uporabili za privabljanje ključnih kadrov.

Trženjski raziskovalec Douglas Atkin (2005) pravi, da ljudje iščejo sebi podobne in se izogibajo tistim, ki ne delijo istih interesov. Simbolizem znamke pomaga ljudem prepoznati vrstnike s podobnimi vrednotami in interesi. Tovrstno razlikovanje in pripadnost predstavljata dve plati iste medalje, ko gre za znamko (Kotler 1998, 445). Znamka privlači ljudi, ki menijo, da je to, kar si delijo, nekaj posebnega, in to jim daje občutek pripadnosti podobno misleči skupnosti (Kotler 1998, 445). Prav zaradi moči, da združuje podobno misleče, ima znamka velik potencial za privabljanje ključnih kadrov.

1.1 Metodologija

Zanimalo nas bo čim več vidikov znamke dobrega delodajalca. V teoretičnem delu magistrske naloge bomo analizirali strokovno in znanstveno literaturo s področja znamčenja dobrega delodajalca ter s pomočjo deskriptivne metode izločili in izpostavili relevantno. Z uporabo eksplanatorne metode bomo predstavili tudi vse ostale koncepte, ki so pomembni za širše razumevanje področja znamke dobrega delodajalca. V empiričnem delu bomo uporabili na spletu dostopne baze. S pomočjo raziskave ISSP (International Social Survey Programme) bomo preverili vidik delavcev in kakšen odnos imajo do znamke dobrega delodajalca podjetja, v katerem so zaposleni, ter kaj pri zaposlitvi vrednotijo kot pomembno. Pri tem bomo predvidevali, da sta varnost zaposlitve in zaslužek v slovenskem okolju še vedno bistvena atributa znamke dobrega delodajalca. Prav tako bomo v kombinaciji rezultatov te raziskave v primerjavi z analizo vsebine spletnih vsebin ugotavljali, koliko slovenski delodajalci razumejo pričakovanja slovenskih delojemalcev in kako se v skladu s tem znamčijo kot dobri delodajalci, pri čemer bomo predpostavili, da se slovenski delodajalci ne lotijo znamčenja znamke dobrega delodajalca načrtno in zato najboljši slovenski delodajalci ne znamčijo svojih delovnih mest v skladu s prioritetaami zaposlenih v Sloveniji.

Hkrati nas bo zanimal tudi vidik delodajalcev, ki ga bomo preverili s pomočjo raziskave Cranet. Uporabili bomo raziskavo Cranet, izvedeno leta 2008, kar pa je v prid naši temi, saj verjamemo, da so se podjetja pred krizo več ukvarjala z znamko dobrega delodajalca, kajti v času krize imajo na voljo večjo bazo potencialnih zaposlenih in je potrebnega manj truda, da se podjetje predstavi kot dober delodajalec. Preverili bomo, kje delodajalci pridobivajo kadre in kako je to dejstvo povezano z odstotkom letne fluktuacije. Predpostavljamo, da imajo podjetja, ki svoje kadre kadrujejo pretežno prek zavoda za zaposlovanje in ne dajo veliko na znamko dobrega delodajalca, večjo letno fluktuacijo kot ostala podjetja.

S pomočjo teh dveh raziskav bomo preverili predvsem vidike HRM znamke dobrega delodajalca. PR-vidik znamke dobrega delodajalca bomo preverili kvalitativno tako, da bomo s pomočjo analize vsebine preverili attribute znamke dobrega delodajalca, ki jih uporabljajo dobri delodajalci v Sloveniji na svojih uradnih spletnih straneh, družbenih omrežjih in zaposlitvenih oglasih na spletu, ter kako nagovarjajo potencialne zaposlene, pri čemer bomo kot dobrega delodajalca obravnavali večkratne zmagovalce osmega izbora Zlate niti.

2 Izvor koncepta znamke dobrega delodajalca in s tem povezani pojmi

Koncept znamke dobrega delodajalca združuje dve strokovni področji: upravljanje s človeškimi viri in področje strateškega tržnega komuniciranja. Kucherov in Zavyalova (2011, 87) nazorno obrazložita križanje področij s trditvijo, da znamka delodajalca kot progresivni pristop razvoja človeških virov temelji na splošni teoriji blagovne znamke, ki uporablja nekatera načela in orodja znamčenja za učinkovitejši proces upravljanja s človeškimi viri.

Pri znamki dobrega delodajalca torej ne moremo mimo naslednjih konceptov: znamčenje, razvoj človeških virov oziroma upravljanje s talenti ter razvoj kadrov. Kotler in Keller (2006) opredelita znamčenje kot pomoč potrošnikom pri odločanju, lastnikom znamke pa omogoča vpogled v tržno vrednost podjetja. Možina (2002, 57) na razvoj kadrov gleda kot na sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovskih izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih. Ambler in Barrow (1996, 187), ki prva raziskujeta koncept znamke dobrega delodajalca, poudarita, da bi morale biti tradicionalne metode marketinga pri znamki dobrega delodajalca uporabljene na drugi ciljni skupini – na zaposlenih in potencialno zaposlenih, ki so drugačna ciljna skupina kot kupci, ampak namen znamčenja je enak: kot znamka se želimo prikupiti svoji ciljni skupini.

2.1 Strateško upravljanje s človeškimi viri

Strateško upravljanje s človeškimi viri se je razvilo iz menedžmenta zaposlenih, ki je v osnovi nastal zaradi naravne potrebe po nastanku funkcionalnega centra znotraj organizacije, ki je skrbel za zagotavljanje zaposlenih, potrebnih za opravljanje dela (Nieto 2006).

Po definiciji Wrighta in McMahana (1992, 289) je strateško upravljanje s človeškimi viri skupek kontinuirano planiranih ukrepov in izvedenih aktivnosti na področju človeških virov, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje. Večina avtorjev razume proces strateškega upravljanja s človeškimi viri kot proces uresničevanja strategije, pri čemer je najpomembnejša naloga menedžmenta usklajevanje človeških virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju. Torej gre za načrt kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije. Izvajanje strategije je tesno povezano z ustaljenimi načini upravljanja s

človeškimi viri. V najširšem pomenu je torej vloga strateškega upravljanja s človeškimi viri v zagotavljanju ustreznega vedenja zaposlenih, za kar potrebujemo ustrezne zmožnosti in spodbude (Svetlik in drugi 2009, 118).

Vani v svoji predstavitvi evolucije HRM (2011, 128–130) strne pomembne avtorje, ki so prispevali k razvoju področja upravljanja s človeškimi viri. Tovrsten kronološki pregled avtorjev prikaže osnovne poglede tega področja in načela delovanja ter razvoj področja, zato ga je smiselno povzeti: Robert Owen (1771–1858) je bil pionir na tem področju, predpostavljala je, da je uspešnost zaposlenih odvisna od okolja, v katerem so zaposleni, in da so zaposleni kot takšni najboljša investicija menedžmenta. Charles Babbage (1792–1871) je izhajal iz koncepta »delitve dela«, podpiral je specializacijo dela oziroma deljenje dela na posamezne stopnje. Stopnjo pa sestavljajo specifične naloge. Zaposleni naj bi bili odgovorni in specializirani za točno določeno veščino in proces dela. Bil je pobudnik pravičnih organizacij, ki načrtno delijo dobiček, ki ga organizacija ustvari. Podpiral je podeljevanje bonusov za uporabne predloge zaposlenih in fleksibilne plače, ki bi temeljile na dobičku organizacije. Andrew Ure (1778–1871) in Charles Dupin sta temu področju podala pomemben poudarek kot pionirja izobraževanja in razvoja. Podpirala sta predvsem izobraževanje in raziskovanje menedžmenta. Henry Robinson Towne (1856–1924) je izpostavil pomembnost poslovnih veščin za delovanje na področju upravljanja človeških virov. Frederic Winslow Taylor (1856–1915) pa je to področje povzdignil na višjo raven, saj je predlagal uporabo znanstvenih metod za presojo o kakovosti in času opravljenega dela. Pred njim so se zgolj zanašali na izkušnje zaposlenih, ki so zelo subjektivna povratna informacija. Iz te osnove je usmeril pozornost stroke tudi na sisteme spodbud in motivacijo. Predlagal je, da zaposleni, ki dosega zadane standarde uspešnosti, prejmejo osnovno plačno stopnjo, ki jo določi menedžment, v primeru presežkov pa naj se njegova plača poveša proporcionalno. Njegova je tudi študija časa in gibanja, v kateri je delo razdelil na številne manjše naloge ali gibe tako, da je ustvaril najbolj preprost in funkcionalen način opravljanja dela in se s tem izognil nepotrebnim gibom. Henry Laurence Gantt (1861–1919) je zagovarjal idejo, da naj uspešni delavci, ki opravijo delo v krajšem času, zato prejmejo ustrezen bonus. Sestavil je načrt spodbud za delovodje, ki naj bi bili deležni bonusa za vsakega, ki bi presegel ali dosegel delovni standard. V tej točki se je odgovornost za opravljeno delo prenesla tudi na vodje. Henry Fayol (1841–1925) je podpiral znanstveno prepričanje, da primerna metoda menedžmenta zagotavlja zadovoljive rezultate. Osredotočal se je na raziskovanje menedžerske dejavnosti. Marry Parker Foller (1868–1993) je v ospredje postavila delovne skupine, ki naj bi močno vplivale na posamezne zaposlene. Elton Mayo

(1880–1949) je vpeljal v to področje eksperiment. Opravi ga je v Western Electric's Hawthorne, da bi ocenil odnos in psihološke odzive delavcev na službene situacije. Chris Argyris (1923–2013) je s svojimi opaznanji naznanil, da so delavci v tistem času napredovali s stopnje nezrelosti in odvisnosti na stopnjo zrelosti in neodvisnosti. To pa naj bi bistveno zaznamovalo upravljanje človeških virov tistega časa. Teorija X in teorija Y pa podata podrobnejšo razlago. Teorija X meni, da se ljudje izogibajo odgovornosti in potrebujejo nadzor, medtem ko teorija Y predpostavlja, da ljudje trdo delajo in da radi sprejemajo odgovornost. Vodje pa naj svoje vodenje človeških virov prilagodijo prepričanju, ki jim je bližje. Študije Michigan so postavile optimalen model vodenja, ki naj bi bil mešanica med usmeritvijo k proizvodnji in usmeritvijo k delavcem.

Navedeni avtorji so podali osnovne usmeritve upravljanja človeških virov, ki so bile močno pogojene z razmerami tistega časa. Cruz (2011, 162) izpostavi razliko in zapiše, da sodobno upravljanje človeških virov posveča pozornost predvsem razvijanju zaposlenih, da bi ti bolje zapolnili potrebe dela, ki jih določa hitro spreminjajoči se trg. Torej, skozi prizmo tega pogleda je upravljanje s človeškimi viri proces pridobivanja, razvijanja in ohranjanja delovne sile. Purcell (2008, 5) pa poudari, da sodobno upravljanje človeških virov spodbuja tako individualno kot tudi organizacijsko uspešnost in da se ne ustavi zgolj na organizacijski uspešnosti in izpolnjevanju ciljev organizacije, ampak da v ospredje stopi posameznik kot pomemben člen verige.

2.1.1 Upravljanje talentov

Talent lahko opredelimo kot skupek posameznikovih zmožnosti, sposobnosti, znanja, izkušenj, inteligence, preudarnosti, vedenja, značaja in želja. Poleg tega vključuje tudi zmožnost učenja in rasti (Michaels in drugi 2010, 12). Talenti so kader z razvitimi sposobnostmi in bogatimi izkušnjami, za večino je značilno, da ekstremno hitro napredujejo, nenehno težijo k uspehu ter od delodajalca pričakujejo več (McCall 1998, 22).

Collings in Mellahi (2009, 304) opredelita strateško upravljanje talentov kot dejavnosti in procese, ki vključujejo sistematično opredelitev ključnih delovnih mest, ki različno prispevajo k določenim organizacijskim konkurenčnim prednostim, razvoju bazena talentov, visoko potencialnih in učinkovitih posameznikov, ki prevzemajo pri vlogah in razvoju različne

strukture človeških virov, ki olajšajo zapolnjevanje delovnih mest s kompetentnimi kadri in omogočajo njihovo dolgoročno pripadnost podjetju.

Cilj upravljanja talentov je pogosto ustvarjanje bazena talentov. Podjetja razvrščajo talentirane kadre v skupine skladno s poslovno strategijo, da bi dosegla učinkovitost organizacije. Želena dosežejo z določenim naborom kadrovske prakse, ki se vežejo na posamezne skupine (Boudreau in Ramstad 2005, 130).

Tudi ko v podjetju identificirajo talente, ki so pomembni za njih, ugotovijo, da obstajajo tudi razlike med skupinami talentov: nekateri so za podjetje manj pomembni in drugi bolj. Tovrstna razporeditev (Heckman 2006, 139) razdeli talente po njihovi nadomestljivosti oziroma pomembnosti pri izpolnjevanju strategije podjetja in doseganju dodatne vrednosti:

Slika 2.1: Pozicioniranje talentov glede na nadomestljivost in dodano vrednost



Vir: Heckman (2006, 139).

V spodnje kvadrate umestimo skupine talentov, ki so lahko nadomestljivi. To pomeni, da je bodisi usposabljanje teh talentov kratko ali da je tovrsten kader na trgu dosegljiv ali pa je to začasen talent, ki ga podjetje potrebuje le krajše časovno obdobje. V zgornji del grafa razporedimo težko nadomestljive skupine talentov, ki jih je težje pridobiti na trgu dela. Pri tem v levo polovico razporedimo tiste skupine talentov, ki jih podjetje potrebuje, ampak ne prinašajo visoke dodane vrednosti podjetju, čeprav so za opravljanje dela potrebne visoko specializirane spretnosti. V desnem zgornjem kotu pa so skupine talentov, ki jih je težko nadomestiti in imajo visoko dodano vrednost za podjetje. Ta skupina talentov je za podjetje najpomembnejša in je treba z njo upravljati skrbno in sistematično (Heckman 2006, 140).

Trajno konkurenčno prednost pridobijo tista podjetja, ki razvijajo dragocene in redke vire. Talenti spadajo med tisto vrsto virov, ki jih je težko posnemati, saj zaposleni v podjetjih razvijajo veščine, spretnosti in znanje, oblikujejo kulturo, socialna omrežja in organizacijsko strukturo (Heckman 2006, 141).

2.1.1.1 Fluktuacija kadrov

Na splošno naj bi bila fluktuacija kadrov gibanje kadrov v organizaciji. Najpogosteje se s stopnjo letne fluktuacije beležijo odhodi kadra iz organizacij. V tem pogledu letna fluktuacija predstavlja tudi indeks stabilnosti kadrov v organizaciji (Franca in Lobnikar 2008, 50).

Po Maierjevi formuli izračuna je stopnja fluktuacije razmerje med številom tistih, ki so odšli, in skupnim številom zaposlenih na koncu ali začetku leta.

Slika 2.2: Maierjeva formula za izračun stopnje fluktuacije

$$SF = \Sigma O / \Sigma Z \times 100^1$$

Vir: Maier (1965, 402).

Iz navedene formule izhaja tudi ocena, da je do 5-odstotna letna fluktuacija potrebna, do 7-odstotna normalna, nad 10-odstotna zaskrbljujoča (Maier 1965, 402).

Fluktuacija je za znamko dobrega delodajalca pomembna z vidika zadovoljstva z znamko dobrega delodajalca. Kajti po zapisu Guzine (1980, 72) naj bi bila fluktuacija tudi pokazatelj razmer v podjetju. Gre za psihološke razlage fluktuacije, ki vključujejo predpostavko, da je fluktuacija eden od načinov izražanja nezadovoljstva z delovnimi pogoji ter razmerami v podjetju, v katerem so delavci zaposleni. V ozadju je želja, da zaposleni poišče adekvatnejše delovno okolje, ki bo perspektivnejše in bo v večji meri zadovoljevalo njegove potrebe.

Figurska in Matuska (2013, 49) svoj članek zaključita z ugotovitvijo, da podjetja z močno blagovno znamko delodajalca lahko najamejo najučinkovitejše delavce, imajo nižjo stopnjo fluktuacije, nižjo stopnjo odsotnosti z dela, bolj predane in zadovoljne zaposlene ter posledično

¹ SF = stopnja fluktuacije, ΣO = skupno število delavcev, ki so odšli iz organizacije v enem letu, ΣZ = skupno število zaposlenih na koncu leta.

višje donose za podjetje. Hkrati pa sta višji stopnji fluktuacije in absentizma posledici, ko znamka dobrega delodajalca zataji oziroma ko znamčenja podjetja ni.

2.1.2 Psihološka pogodba

Pojem psihološka pogodba je pomemben za koncept znamke dobrega delodajalca, kajti na podlagi znamke se oblikuje zaveza, ki jo imenujemo psihološka pogodba. Boxall in Purcell (2003) razložita koncept pogodbe o delu kot proces usklajevanja potreb organizacije in potreb zaposlenega. Pri pogodbi o delu gre za napisana pričakovanja glede dela in delovnega okolja, medtem ko pri psihološki pogodbi gre za nenapisana pričakovanja, vezana na delo in delovno okolje.

Zato mnogi avtorji poudarjajo problem subjektivnosti in enostranskosti tega procesa, saj gre za prepričanja posameznika o pogojih obojestranskih obljub in obveznosti med posameznikom in organizacijo (Moroko in Uncles 2007, 1690). Psihološko pogodbo sestavljajo tako ekonomski kot tudi neekonomski dejavniki (Zupan 2001, 11).

V primerjavi z uradnimi pogodbami je posebnost psihološke pogodbe, da je nenapisana in da se nenehno spreminja v interakciji med delavcem in organizacijo. Poleg formalnih zadev o delovnem razmerju lahko vključuje tudi splošne domneve delavca, ki jih jemlje kot samoumevne, na primer pravičnost, moralno delovanje podjetja, transparentnost, odgovornost za lastne zaposlene in podobno (Robinson in Rousseau 1994, 250).

Psihološka pogodba je osnova delovnega odnosa, saj je kontinuiranost tega odnosa odvisna od stopnje izpolnjevanja medsebojnih pričakovanj, določenih s psihološko pogodbo (Hall in Moss 1998, 23).

Včasih je bil delovni odnos razumljen kot odnos vzajemnega zaupanja. Rezultat tega sta bili varna prihodnost in identifikacija delavcev s podjetjem. Danes pa naj bi bila tovrstna »partnerstva« med delavci in delodajalci le še mit (Hall in Moss 1998, 26). Razmere na trgu določajo obliko psihološke pogodbe. Sedanjo obliko psihološke pogodbe sestavljajo konkurenčni sistem nagrajevanja, izzivi na delovnem mestu, možnosti izobraževanja, osebnega razvoja, družini prijazno ter spodbudno delovno okolje. Ti atributi so zamenjali tradicionalno

sestavino psihološke pogodbe: varnost zaposlitve v zameno za predanost (Franca in drugi 2007, 69–71).

Psihološka pogodba je pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj bodo zaposleni dajali podjetju in kaj bodo pričakovali v zameno za svoj vložek. Isti zaposlitveni odnos lahko za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo, saj je le-ta odvisna od njihovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih alternativ. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bodo sledili padec motivacije, nezadovoljstvo in absentizem (Zupan 2001, 11).

2.1.3 Motivacija in zadovoljstvo pri delu

Po definiciji Scotta in Terencea (1972) je motivacija proces hotenj in motivov, nastalih v notranjosti človeka.

Pri motivaciji je treba omeniti Maslowovo teorijo. Maslow (1945, 370) govori o hierarhiji potreb, ki si sledijo po vrsti: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potreba po pripadnosti in ljubezni, potreba po ugledu, spoštovanju ter potreba po samoaktualizaciji. Motivacija naj bi delovala po principu, da ko se zadovoljijo potrebe na nižjih ravneh, se ustvarijo nove potrebe na višjih ravneh. Razumevanje potreb zaposlenih in razvoj potreb sta po našem mnenju bistvena za doseganje zadovoljstva pri delu in za zmožnost organizacije, da zadrži ključne kadre s pomočjo znamke dobrega delodajalca.

Nezadovoljene potrebe predstavljajo notranjo spodbudo za delovanje v smeri pridobivanja sredstev za zadovoljitev potrebe, pomembno je torej delovanje v smeri cilja (Rozman in drugi 1993).

Victor Vroom je s teorijo pričakovanj razložil, da so lahko posamezniki motivirani za doseg ciljev samo, če verjamejo v vrednost cilja in zaznavajo, da njihova dejanja prispevajo k uresničitvi cilja (Vroom 1964). Če posameznik čuti, da je njegovo delovanje koristno ter prispeva k uresničitvi lastnih in organizacijskih ciljev, pride do motivacije oziroma njegovo vedenje pridobi močnejšo energijo, ki se usmerja in vzdržuje v organizacijskem okolju. Torej gre za sile, ki izhajajo iz notranjih potreb posameznika, usmeri pa jih v napore pri delu, kar pa posledično vpliva na uspešnost organizacije (Streees in Porter 1991).

2.1.3.1 Vidiki in dejavniki zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu je zbir občutkov o trenutni zaposlitvi, organizaciji, v kateri je delavec zaposlen, o delavčevih lastnih možnostih znotraj nje in o pogojih dela (George in Jones 1999, 131).

Treven (1998, 131–132) izpostavi tri vidike zadovoljstva pri delu:

- (1) Vrednost: predstavlja tisto, kar si posameznik zavestno ali nezavedno želi doseči z zaposlitvijo.
- (2) Pomembnost: so tisti elementi zaposlitve, ki jih posameznik vrednoti bolj kot druge. Nekdo ceni visoko plačo, medtem ko je komu drugemu več vreden fleksibilen delovni čas.
- (3) Zaznavanje: razmer in delovnih pogojev. Posamezniki zelo različno zaznavajo razmere v podjetju, kar pa je povezano z osebnimi lastnostmi in vrednostnim sistemom zaposlenega (Treven 1998, 131–132). George in Jones (1999, 78) pravita, da na zadovoljstvo vplivajo osebnost delavca, delavne vrednote delavca, delovne razmere v podjetju in družbeni vpliv podjetja.

Možina (1998, 155) razdeli dejavnike zadovoljstva pri delu v šest skupin:

- (1) Vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
- (2) Samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
- (3) Plača, dodatki in ugodnosti.
- (4) Vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- (5) Odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- (6) Delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

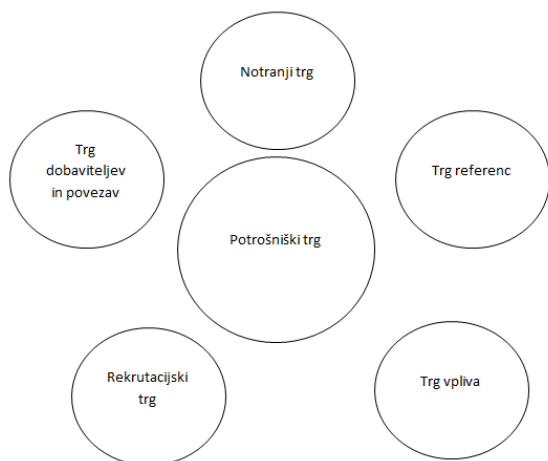
Vse navedeno naj bi vplivalo na to, kako je posamezni zaposleni zadovoljen z zaposlitvijo, pogoji dela in delovnim okoljem.

2.2 Ugotovitve o pomembnosti notranjega trga

Knox in Freeman (2006, 696) ugotovita, da znamka dobrega delodajalca marketinško izvira iz teorij, ki poudarjajo pomembnost strateškega tržnega komuniciranja z vsemi deležniki. Kot pomembno teorijo, ki je predhodnica koncepta znamke dobrega delodajalca, izpostavita model šestih trgov, ki naj bi prvi izpostavil pomembnost rekrutacijskih in notranjih trgov.

Model šestih trgov (Peck in drugi 1999, 23–303) poudarja, da bi morale organizacije pri svojem delovanju delovati na vseh šestih trgih in na vseh skrbno načrtovati svoje trženjske aktivnosti. Čeprav model še vedno izpostavlja porabniški trg kot osrednji, ga ne priznava za edinega. Trg dobaviteljev in povezav predstavljajo dobavitelji in vsi deležniki, ki predstavljajo povezave do izpolnjevanja ciljev organizacijskega delovanja. Znotraj tega trga je pomembno predvsem graditi trdne in dolgoročne odnose ter občutek, da sledimo istim ciljem. Trg referenc predstavljajo predvsem priporočila strank in zaposlenih. Trg vpliva sestavljajo mediji, interesne skupine, širša skupnost, finančne skupine. Rekrutacijski trg je predstavljen kot skupina deležnikov, ki iščejo zaposlitev, ampak ne samo posamični iskalci zaposlitve, ampak tudi različne kadrovske agencije, specializirane zaposlitvene agencije, sindikati, izobraževalne institucije ... Pomemben pa je tudi notranji trg, ki pa so obstoječi zaposleni.

Slika 2.3: Model šestih trgov



Vir: Peck in drugi (1999, 23).

Model šestih trgov je del marketinških teorij, ki po umestitvi Grönroosa (2001, 38–40) sodi v trženje, temelječe na odnosih, oziroma neotrženje. To je teorija o podjetjih, ki zaradi globalne konkurence presežejo čisto marketinško logiko transakcijskega trženja, znotraj katerega je v središču posamična menjava, v ospredje stopijo odnosi, dolgoročne usmeritve, interakcijsko trženje, upravljanje z deležniki, strateške povezanosti.

2.3 Znamčenje in ugled podjetja

Knox in Freeman (2006, 697) poudarjata, da je ugled podjetja skozi prizmo znamke dobrega delodajalca slika, ki nastane v očeh sprejemnika, oziroma skupek vseh informacij o podjetju. Gre torej za zaznavni pojav, odvisen od tolmačenja posameznika, ki nastane na podlagi razuma ali čustev.

Da bi razumeli koncept znamčenja dobrega delodajalca, je treba razložiti, kaj je pravzaprav ugled. Povzeli bomo definicijo ugleda, ki obsega vse deležnike in ne samo kupce, ker bomo le tako lahko ugled povezali tudi z znamko dobrega delodajalca: »Ugled podjetja je skupek subjektivnih elementov zanesljivosti in zaupanja v podjetje, ki ga občutijo deležniki o delovanju podjetja« (Bennett in Kottasz 2000, 227). Fombrun (1996, 72) v svoji definiciji ugleda podjetja prav tako zajame vse deležnike in trdi, da je ugled posnetek vseh imidžev, ki jih imajo deležniki o podjetju, in označuje splošno privlačnost podjetja.

Na tej točki – privlačnost podjetja – ugled podjetja preraste v znamko dobrega delodajalca. In od tukaj naprej govorimo o znamki in znamčenju.

Torej, vsak izdelek oziroma storitev, ki nastopa na trgu in sodeluje v menjalnem procesu, ima določene lastnosti, značilnosti, ki nastopajo pod skupno znamko. Temu pravimo znamčenje izdelkov oziroma storitev (Kotler in Keller 2006).

Bistvenega pomena pri znamčenju so čustvene vrednote, ki se razvijejo na podlagi funkcionalnih sestavin znamke. Znamke se ne ločijo zgolj po značilnostih izdelka, do pravega razlikovanja namreč pride na ravni osebnosti znamke (Laue Friss 2009, 59). Govers in Schoormans (2005, 195) razložita, da je osebnost izdelka oziroma znamke skupek človeških lastnosti, ki jih kupci pripisuje določenemu izdelku oziroma blagovni znamki, da bi se z njo lažje identificirali. Torej, kupec na neki način vzpostavi z znamko določeno psihološko pogodbo oziroma podzavestno zavezo (Laue Friss 2009, 59).

2.3.1 Znamka

Ko se sprašujemo, kaj je znamka², se najprej srečamo z osnovnejšimi definicijami znamke, ki so prvi pogoj, da bi lahko razumeli tudi tiste kompleksnejše definicije.

Najbolj osnovne definicije znamke podajo organizacije, ki se ukvarjajo z znamko v svojih internih aktih. Zakon o industrijski lastnini iz leta 2001 blagovno znamko opredeli kot kakršenkoli znak ali kombinacijo znakov, ki omogoča razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga in storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati.

Podoben je koncept definicije American Marketing Association, kjer je znamka: ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetega, ki omogoča prepoznavnost (Kotler 1998, 444).

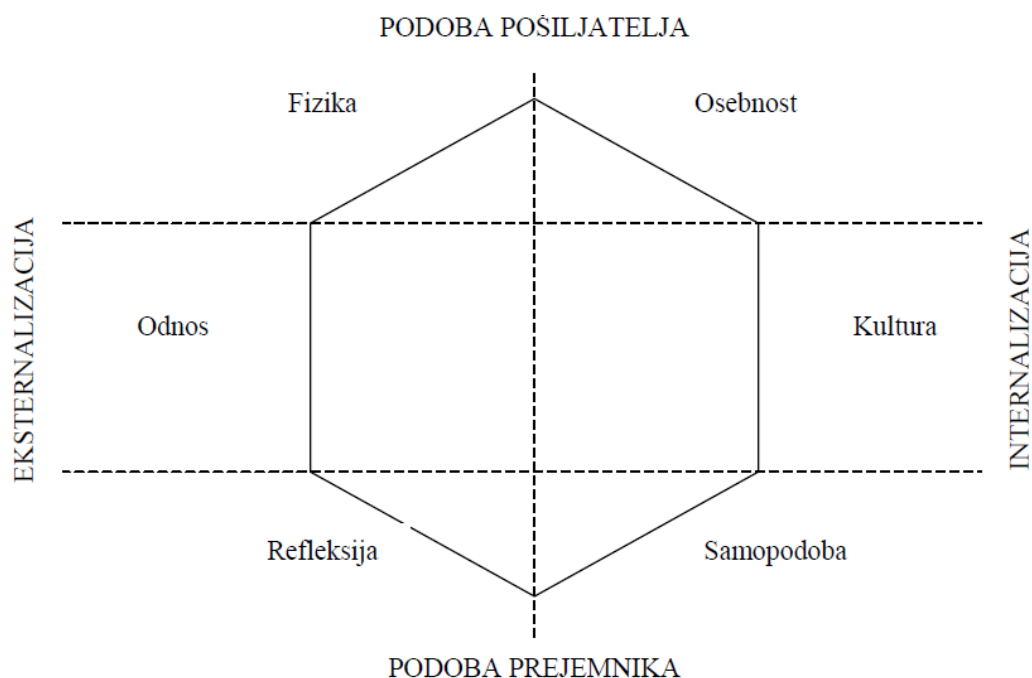
Najkompleksnejšo definicijo znamke, ki zajame vse vidike in funkcije znamke, podata de Chernatony in Dall'Olmo Riley (1998, 418–424). Avtorja združita že obstoječe definicije v dvanajst kategorij, kjer znamko preučujeta z različnih perspektiv in se opirata na področja, ki so skupna različnim definicijam. Podata skupno definicijo, ki govori o blagovni znamki kot o pravnem instrumentu, logu, podjetju, stenografiji, zmanjševalcu tveganja, identitetnem sistemu,

² Angl. brand.

imidžu, sistemu vrednot, osebnosti, odnosu, dodani vrednosti ter razvijajoči se entiteti. Ta definicija najbolj zajame pomen blagovne znamke, saj ta ni zgolj eden od teh elementov, ampak skupek vseh. Iz te definicije lahko prav tako razberemo kronološki potek poimenovanja blagovne znamke. V začetku je bila blagovna znamka predvsem oprijemljiva entiteta (logo, grafična podoba podjetja ...), potem pa je prišlo do drastičnih premikov v razmišljanjih o blagovni znamki. Znamka dobi tudi svojo neotipljivo plat (osebnost, identiteto, značilnosti, emocionalni naboj ...). Danes znamka predstavlja ujemanje funkcionalnih in emocionalnih vrednot, ki jih določi podjetje, s kakovostno in psihosocialno koristjo, ki jo išče potrošnik (de Chernatony in Dall'Olmo Riley 1998, 436).

Kapfererjeva (1992) definicija je prav tako širša in govori o znamki kot o *identitetnem sistemu*. Strukturo znamke naj bi gradilo šest elementov: osebnost, odnos, fizika, kultura, refleksija in podoba znamke.

Slika 2.4: Identiteta znamke



Vir: Kapferer (1992, 38).

Kapfererjev prikaz identitete znamke prav tako poudari, da ima znamka svojo eksterno in interno plat. Zato je to definicijo znamke najlažje razširiti na znamko dobrega delodajalca, saj je znamka dobrega delodajalca še bolj specifična, ker z internimi deležniki uporablja HR-

orodja, medtem ko z eksternimi uporabniki posega po orodjih strateškega tržnega komuniciranja.

2.3.2 Korporacijska znamka

Korporacijska znamka je tista znamka, ki organizacijam omogoča, da svojo lastno vizijo in organizacijsko kulturo uporabijo kot del svoje edinstvenosti in prepoznavnosti, kar jim omogoča razlikovanje od konkurenčnih organizacij. Korporacijska znamka komunicira eksterno in interno. S tem ko komunicira navzven, organizacija predstavlja svoj »obraz« ter se predstavi javnosti s pomočjo vidnih, verbalnih in vedenjskih značilnosti, ki so zanjo edinstvene. Komunikacija na znotraj pa se pri korporacijski znamki dogaja na dnevni ravni delovanja in se odvija spontano. Korporacijska znamka uporablja podobne načine grajenja prepoznavnosti, kot veljajo v tradiciji blagovne znamke. Tudi pri korporacijski znamki podjetje gradi na svojih prednostih, ki mu omogočajo prepoznavnost. Razlika pa je v tem, da blagovna znamka to počne na ravni kupca, medtem ko se korporacijska znamka pomakne na višjo raven in zajame celotno organizacijo, vse notranje in zunanje deležnike: zaposlene, potrošnike, delničarje, dobavitelje, partnerje in lokalno skupnost (Yu Xie in Boggs 2006, 349–350).

Podnar (2000, 177–178) z modelom odnosov med identiteto, imidžem in ugledom razloži, kako si deležniki ustvarijo vtis o korporacijski znamki. S slike 2.5 je razvidno, da se identiteta oblikuje na ravni organizacije, imidž si korporacija ustvari v očeh posameznikov, če imidž o korporacijski znamki pridobi ovrednotenje v času, nastane ugled korporacijske znamke, ki se ustvari na ravni celotne javnosti.

Slika 2.5: Model odnosov med identiteto, imidžem in ugledom organizacije



Vir: Podnar (2000, 178).

Kdaj korporacijska znamka preraste v znamko dobrega delodajalca? Ko korporacijsko znamko podprejo tudi zaposleni. Dowling (2002) trdi, da je v smislu oblikovanja odnosov in slike o podjetju medosebna komunikacija med zaposlenimi in zunanjimi skupinami daleč močnejša od kakršnegakoli sporočila, ki ga podjetje namerno pošlje v javnost in po navadi odraža želeno podobo podjetja. Zaposleni tako vplivajo na podobo podjetja prek povratnih informacij zunanjih skupin.

2.3.3 Znamka dobrega delodajalca

Čeprav se je proces znamčenja delodajalca začel v začetku devetdesetih let 20. stoletja, se je zanimanje za takšno vrsto znamčenja razmahnilo šele v zadnjih letih. Začetnik in izumitelj izraza znamčenje delodajalca³ je Simon, ki je izraz uporabil že leta 1990. Avtor trdi, da ima (dobra) znamka delodajalca tako osebnost kot pozicijo. Znamka delodajalca zajema vrednote, sistem, politiko in obnašanje podjetja do obstoječih in bodočih zaposlenih, saj jih s tem motivira, motivacija pa prinaša rezultate in uspeh (Tuzuner 2009, 48). Znamčenje samega delodajalca pa je izjemno pomembno tudi z vidika privlačnosti ustreznih kandidatov, t. i. bodočih zaposlenih, ki ustrezajo podobi in zahtevam podjetja. Ob upoštevanju tega so Ambler in Barrow (1996) ter Ewing in sodelavci (2002) uvedli koncept »blagovne znamke delodajalca«. Ambler in Barrow (1996, 187) jo definirata kot »paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih zaposleni pridobijo z zaposlitvijo v določenem podjetju«.

Študije kažejo, da obstajata dve dimenziji tega pojma: notranja in zunanja znamka dobrega delodajalca (Moroko in Uncles 2005, 52).

V tem kontekstu je »blagovna znamka« opredeljena kot »prepoznavna in zaupanja vredna označba porekla in tudi obljuba o zmogljivosti« (Feldwick 1991, 21). Zaposleni so tisti, ki so v stalnem stiku s strankami, prav ta osebni stik s potrošniki pa jim omogoča velik vpliv na način, kako potrošniki gledajo na podjetje (Kennedy 1977; Stuart 1999; Dowling 2001). Zaposleni imajo torej možnost, da pomagajo zgraditi močno in trajno blagovno znamko, zlasti v storitvenem sektorju. Tako znamka dobrega delodajalca vpliva pozitivno na blagovno znamko (McDonald in drugi 2001; de Chernatony in drugi 2003). Zato so zaposleni postali priznan

³ Angl. employer branding.

dejavnik uspešnega upravljanja blagovnih znamk. Zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih kot takšnih pa predstavljata blagovne znamke v interakcijah s strankami. S tem razlogom je upravljanje s kadri, ki jih podjetje želi zadržati, sprejeto kot pomemben vir konkurenčnih prednosti (Michaels in drugi 2001).

Pomemben element znamke dobrega delodajalca je torej privlačnost zaposlitve. Privlačnost delodajalca je opredeljena kot načrtovanje ugodnosti, ki jih potencialni zaposleni vidijo v delu za določeno podjetje. To je pomemben koncept v kontekstu intenzivnega znanja, kjer je pritegnitev zaposlenih z vrhunskimi spretnostmi in znanjem primarni vir konkurenčne prednosti (Berthon in drugi 2005, 151). Organizacije v današnjih časih verjamejo, da za obljubami znamk stojijo posamezniki in ne izdelki. Skupina ljudi: prodajalci, zaposleni, ki stojijo za izdelkom, morajo biti konsistentni z znamko, njihova predanost pa se odraža od samega vrha organizacije do najnovejših zaposlenih kadrov (Tuzuner 2009, 48).

Nekateri raziskovalci tako trdijo, da je znamka delodajalca slabo razvit del koncepta internega marketinga, drugi jo vidijo kot koncept eksternega marketinga, spet tretji pa razlagajo nastanek znamke delodajalca kot razvoj psihološke teorije naročanja in vpliv psihološke pogodbe na organizacijske odnose. Kucherov in Zavyalova (2011, 87) menita, da znamka delodajalca kot progresivni pristop razvoja človeških virov temelji na splošni teoriji blagovne znamke, ki uporablja nekatera načela in orodja znamčenja za učinkovitejši proces upravljanja s človeškimi viri.

2.3.3.1 Računanje vrednosti znamke dobrega delodajalca

Precej avtorjev in podjetij se ukvarja z računanjem vrednosti blagovnih znamk. Knox in Freeman (2006, 701) pa se lotita računanja vrednosti znamke dobrega delodajalca. Pretekle rekrutacijske raziskave so sicer že pred tem preučevale privlačnosti znamke dobrega delovanja skozi prizmo Vroomove teorije pričakovanj, s katero se ugotavlja namera posameznika, da se priključi določeni organizaciji. Tudi Knox in Freeman pri oblikovanju svoje formule uporabita Vroomov model privlačnosti kot podlago in sestavita formulo, s katero naj bi bilo mogoče izračunati vrednost znamke dobrega delodajalca.

Slika 2.6: Knoxova in Freemanova formula za računanje vrednosti znamke dobrega delodajalca

$$E.B.I. = \sum_{i=1}^n V_i \times I_i$$

Vir: Knox in Freeman (2006, 701).

Vsakemu atributu so dodeljeni vrednost valence, predvideno zadovoljstvo, izid (outcome) in instrumentalna ocena, ki označuje stopnjo, do katere posameznik zaznava določenega delodajalca kot ključnega. Vsota teh multiplikativnih ocen kaže na skupno oceno privlačnosti oziroma vrednosti blagovne znamke delodajalca med potencialnimi rekruti.

Knox in Freeman (2006, 702) sta se za svojo raziskavo oprla na attribute, ki so bili pridobljeni kot del širše študije o trgu zaposlovanja diplomatov v Veliki Britaniji (glej sliko 2.7). V študijo je bilo vključenih 32 britanskih univerz, z njo pa je bilo zbranih kar 545 atributov dobrega delodajalca. Na podlagi frekvence je bilo izločenih 84 najpomembnejših. Knox in Freeman (2006, 702) sta za potrebe svoje študije izločila 20 najpomembnejših atributov znamke dobrega delodajalca.

Slika 2.7: Atributi znamke dobrega delodajalca

1. Omogočajo veliko svobode, delo na lastno pobudo	6. Veliko vlaga v razvoj in izobraževanje zaposlenih	11. Manj stresno delo	16. Raznoliko delo
2. Zaposluje ljudi, ki jih veže veliko skupnih stvari	7. Nagrajevanje po principu zaslug	12. Dobro plačilo	17. Mednarodni nabor kolegov
3. Dinamično podjetje usmerjeno v prihodnost	8. Majhnost organizacije	13. Možnost razvoja kariere	18. Pristna skrb za zaposlene
4. Prijazna, neformalna kultura	9. Prestižen ugled v družbi	14. Možnost mednarodenga potovanja	19. Delo brez nadur
5. Omogoča premike po strukturi podjetja	10. Spodbuja ustvarjalnost pri delu	15. Možnost dela in bivanja v tujini	20. Možnost uporabe znanja pridobljenega med študijem

Vir: Knox in Freeman (2006, 702).

Našteti atributi predstavljajo privlačnost znamke dobrega delodajalca v skupini svežih diplomantov, ki se odločajo o podjetju, v katerem bodo začeli z delom. Knox in Freeman (2006, 703) sta v svojo raziskavo prav tako vključila študente in jim naložila nalogo, da teh 20 atributov (glej sliko 2.7) ocenijo po pomembnost na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni zelo nepomembno, 7 pa zelo pomembno). Anketo sta poslala tudi zaposlenim s statusom »začasno zaposleni« v podjetjih, ki so jih potencialni zaposleni ocenjevali, s čimer sta želela oceniti notranjo podobo

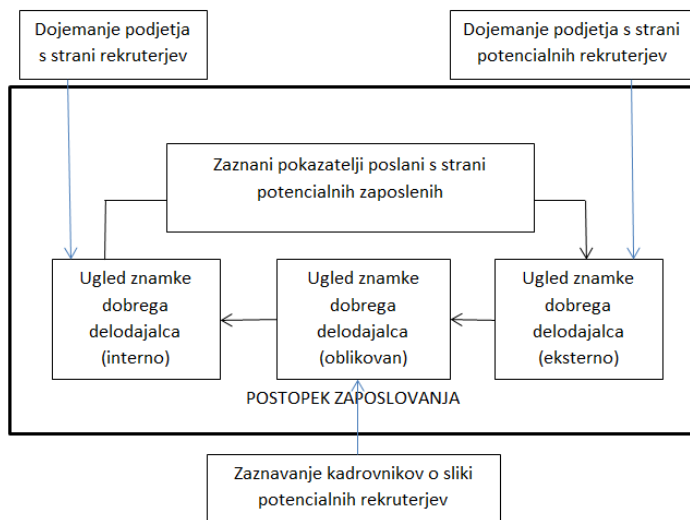
⁴ EBI = kratica za ugled znamke dobrega delodajalca. Vi = valenca atributa i ; I = instrumentalnost za atribut i.

znamke dobrega delodajalca. Ugotovitve raziskave so sicer močno vezane na britanski trg delovne sile, pomemben prispevek njune raziskave pa je prav formula, ki omogoča izračun vrednosti znamke dobrega delodajalca.

3 Procesi ustvarjanja in ohranjanja znamke dobrega delodajalca

Pri razumevanju procesa ustvarjanja in ohranjanja znamke dobrega delodajalca je pomembno razumeti, kako nastaja ugled dobrega delodajalca. Kot je razvidno s slike 3.1, predstava, ki jo imajo zaposleni o podjetju, vpliva na ugled dobrega delodajalca interno, medtem ko dojetje potencialnih zaposlenih vpliva na eksterni ugled dobrega delodajalca. Kadroviki s svojo zaznavo o sliki potencialnih zaposlenih vplivajo na oblikovani ugled znamke dobrega delodajalca, ki nastaja v podjetju. Pomemben pa je tudi interni vpliv oziroma vpliv zaznave zaposlenih o ugledu podjetja kot dobrega delodajalca na percepcijo potencialnih zaposlenih. Pri tem ne smemo pozabiti, da oblikovanje ugleda dobrega delodajalca ni zaprt sistem (Dukerich in Carter 2000, 101).

Slika 3.1: Percepcija znamke dobrega delodajalca v rekrutacijskem procesu⁵



Vir: Dukerich in Carter (2000, 101).

⁵ Slov. proces novačenja zaposlenih.

Če želimo zgraditi znamko dobrega delodajalca, moramo poznati nekaj splošnih marketinških tehnik in imeti precej znanja s področja upravljanja s človeškimi viri. Ker ta naloga ni preprosta, sta pomembna veliko znanja in predvsem dolgoletni trud na tem področju.

Podjetje, ki želi na trgu pridobiti status zaželenosti na podlagi znamčenja, mora opraviti tri korake:

(1) Podjetje mora razviti koncept določene vrednote, ki jo ponuja bodočim in sedanjim zaposlenim. Predpostavka te vrednote zagotavlja sporočilo, da je delodajalčevo okolje dobro okolje za delo. Pri temu je pomembno, da vrednota izhaja iz korenite revizije podjetja.

(2) Ko podjetje določi vrednoto, na podlagi katere bo gradilo svojo znamko dobrega delodajalca, je naslednji korak zunanji marketing predpostavljene vrednote z namenom pridobivanja ciljnih kandidatov.

(3) Zadnji korak pa je obljuba znamke (delodajalca) izbranim kandidatom, kjer govorimo o internem marketingu.

Z drugimi besedami bi lahko rekli, da pri procesih upravljanja znamke dobrega delodajalca ločimo naslednje procese:

– *proces z zunanjimi učinki* (to so tiste sestavine, ki vplivajo na večji interes pri zunanjih deležnikih podjetja, bodisi pri kupcih bodisi pri potencialnih zaposlenih, delničarjih ali dobaviteljih),

– *proces z notranjimi učinki* (proces, ki vplivajo na boljšo pripadnost trenutno zaposlenih) (Moroko in Uncles 2005, 53–55).

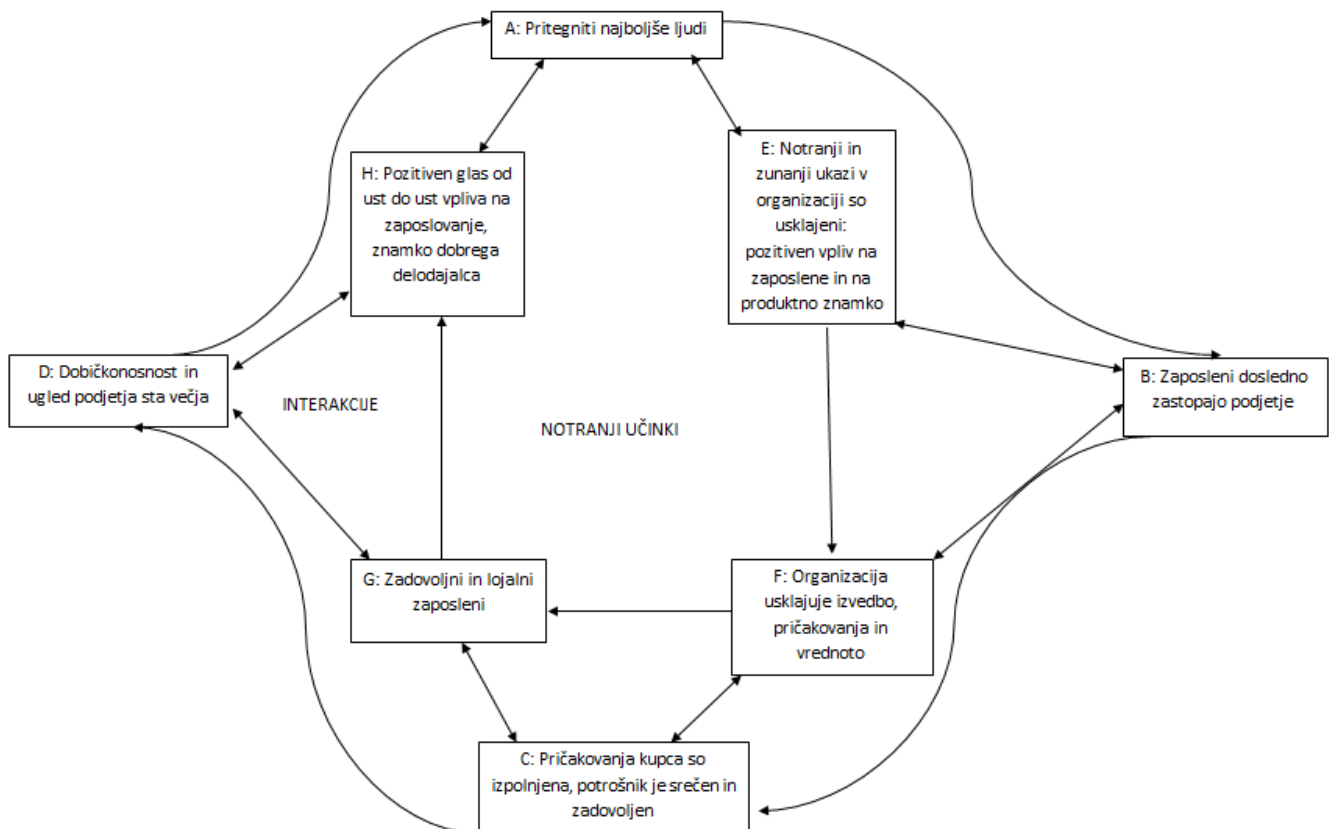
Pri notranjih procesih so za podjetje najbolj bistveni tisti, ki vplivajo na ohranjanje najboljših kadrov v podjetju. Kot najboljši kadri se dojemajo tisti, ki podjetju prinašajo največjo dodano vrednost. Z opredelitvijo vrednosti zaposlenih za podjetje in uskladitvijo z znamko družbe lahko podjetje z obljubami o spretnostih in osebni vrednosti, ki jo omogočajo, privabi potencialne zaposlene in hkrati ohrani zdajšnje (Moroko in Uncles 2005, 53). Torej so med mehanizmi ustvarjanja znamke dobrega delodajalca tudi obljube o osebni rasti in lastni vrednosti znotraj podjetja. Raziskave poudarjajo, da lojalnost zaposlenih vpliva na lojalnost kupcev, saj reden stik z istimi zaposlenimi potrošniku daje občutek stabilnosti podjetja. Zato naj bi bila znamka dobrega delodajalca pomembna tudi s tega vidika, ker naj bi ustvarjala dobičke. Kajti 5-odstotno povečanje lojalnosti kupcev podjetju prinaša od 25–85-odstotni

porast dobička, odvisno od panoge. Torej, podjetje z znamčenjem dobrega delodajalca vpliva na lastni obstoj na trgu (Moroko in Uncles 2005, 54).

Pomemben mehanizem ustvarjanja znamke dobrega delodajalca je »govor od ust do ust«. Zadovoljni trenutni zaposleni širijo naprej dobro izkušnjo s podjetjem, s tem pa se v podjetje privabljajo dobri kadri, ki bodo še dodatno pomagali zgraditi znamko podjetja (Moroko in Uncles 2005, 54). Zaposleni v organizaciji bodo o delu zagotovo govorili s svojimi prijatelji in družino. Verjetno jih bodo spodbujali k prijavi za delo, če bodo o organizaciji in o naravi svojega dela imeli dobro mnenje. Zaposleni, ki so jim njihove izkušnje všeč, bodo besedo o tem širili veliko hitreje in glasneje kot tisti, ki bi svoje izkušnje ovrednotili kot le zadovoljive. Če zaposleni v organizaciji ne govorijo dobrih zgodb, organizacija nima močnega položaja na trgu talentov in se njena znamka ne more obdržati (Florea 2011, 288).

S slike 3.2 so razvidni učinki učinkovitega znamčenja dobrega delodajalca na poslovanje in delovanje podjetja.

Slika 3.2: Pozitivni in negativni učinki znamke dobrega delodajalca



Vir: Moroko in Uncles (2005, 55).

3.1 Znamka dobrega delodajalca kot orodje za pridobivanje dobrih kadrov

Glavni namen znamčenja delodajalca je torej pridobivati kakovostne nove kadre, ki ustrezajo podobi, kulturi in strategiji podjetja (Tuzuner 2009, 50).

Naslednjih osem korakov je pomembnih za razvoj pozitivne znamke delodajalca, ki naj bi v podjetju pritegnili dobre delavce in ustvarjali ugodne pogoje za trenutne zaposlene:

- (1) oblikovanje odbora za razvoj znamke delodajalca, pri čemer bi njegovi člani morali biti vključeni v vsako fazo prizadevanja za zagotavljanje kontinuitete v celotnem procesu;
- (2) ugotavljanje, kaj si (potencialni) zaposleni želijo; vendar, če v podjetju želijo pritegniti in obdržati najboljše zaposlene, mora odbor razmišljati kot eden od potencialnih zaposlenih in tako ugotoviti, kaj si ti ljudje želijo, ter to zagotoviti;

(3) ocenjevanje sedanje znamke, poudariti pa je treba trenutno podobo organizacije in njene znamke in ju izboljšati, da v podjetje privabijo in obdržijo najboljše kandidate;

(4) pojasnjevanje organizacijske edinstvenosti; znamka delodajalca poudarja pozitivne attribute, zaradi katerih je organizacija edinstvena in posebna v primerjavi z drugimi delodajalci;

(5) opredeljevanje želene podobe organizacije in ugotovitev, kaj zaposleni in potencialni zaposleni iščejo pri zaposlitvi;

(6) razvijanje sporočila znamke; pri razvoju tržnega sporočila organizacija ne prodaja svojega dela, sporočilo znamke prodaja, kar za zaposlene pomenijo neizpolnjene želje v njihovem življenju. Da bi bila znamka učinkovita, mora biti njeno sporočilo verodostojno, dosledno in pogosto;

(7) trženje z gradivom; ob razvitem sporočilu znamke je treba oblikovati gradivo za dostavo sporočila in ga prilagoditi, da bo sporočilo doseglo želeno ciljno skupino;

(8) po razvoju podobe znamke in tržnega gradiva je treba ovrednotiti učinkovitost znamke in gradiva (Florea 2011, 286).

Znamčenje delodajalca temelji predvsem na zunanji podobi podjetja do obstoječih in potencialnih delavcev, da bi podjetje pridobilo najboljši kader. Tuzuner (2009, 51) trdi, da znamka dobrega delodajalca bistveno vpliva na strategijo pridobivanja kadrov določenega podjetja. Znamčenje delodajalca zajema podobo podjetja skozi oči sodelavcev in bodočih zaposlenih ter je povezano z izkušnjami delavcev na samem delovnem mestu, upoštevajoč pogoje in vrednote podjetja.

Ko podjetje išče kadre, ki najbolj ustrezajo potrebam organizacije oz. podjetja, mora svoje potencialne in bodoče delavce obravnavati kot stranke. To dosega s sofisticiranimi orodji marketinga, saj mora analizirati in prepoznati svoje konkurente na trgu dela ter katere attribute išče pri potencialnih delavcih, predvsem pa je pomembno, da se podjetje osredotoči, kako bo doseglo svoje kandidate. Torej, da bi podjetje lahko privabilo najboljše oz. najustreznejše kandidate za razpisana delovna mesta, se mora osredotočiti na svojo ponudbo, delodajalec mora v tem primeru nastopati kot subjekt na trgu, in sicer v vlogi ponudnika. Podjetja z bolj zaželenimi lastnosti imajo posledično tudi večjo vrednost znamke, kar jim omogoča rekrutiranje najustreznejših kadrov glede na vrednote in potrebe podjetja.

Podjetje potrebuje poleg blagovne znamke: potrošniško znamko, znamko delodajalca in dodatno še svojo znamko talentov, ki zagotovi smer trženja podjetja, da pritegne, obdrži ali vključi ljudi. Na spreminjajočem se trgu, v razmerah spreminjanja gospodarstva, postaja lojalnost znamkam dragoceno sredstvo za gradnjo vsakega podjetja. Podjetje si mora s svojimi postopki zaslužiti lojalnost delavcev znamki, ki sega preko tradicionalnih definicij zaposlitve. Zaposlene mora pritegniti na enak način, kot pritegne kupce (Florea 2011, 286).

Komuniciranje obljub o velikih delovnih izkušnjah je tisto, kar je bistveno pri znamčenju zaposlitve. Znamka delodajalca, ki privlači in zadrži najboljše zaposlene, dosega konkurenčno prednost. Ko si organizacija pridobi sloves dobrega delodajalca, oblikuje lastni bazen potencialnih zaposlenih (Florea 2011, 287), medtem ko je znamka talentov marketinško orodje za pridobivanje in zagotovitev nadpovprečnih delavcev. Znamka delodajalca pa poleg načina, kako povedati zgodbo podjetja, podjetju omogoča, da potrošniku dela ponudi možnost napredka kariere kot pomembno prednost delovnega okolja (Florea 2011, 287). Uporaba znamke organizacije pomeni tudi uporabo vidnih zaposlenih, ki postanejo ambasadorji znamke in privabljajo talente. Potencialni kandidati preizkušajo znamko preko vidnih zaposlenih, privlačijo pa jih poslanstvo, vizija in vrednote podjetja. Hkrati ne morejo vsi zaposleni postati ambasadorji znamke, kajti ne morejo vsi prikazati vseh vidikov znamke ter tako lahko zmedejo potencialne zaposlene z mešanim sporočilom znamke ali pritegnejo posameznike, ki ne bi izražali želenih lastnosti znamke (Florea 2011, 288).

Zaposleni so najpomembnejši vir in so ključnega pomena za konkurenčnost organizacije. Podjetja morajo vključevati zaposlene pri razvoju in kreptvi korporativne znamke (Florea 2011, 289).

Podjetja ne smejo pozabiti na pridobivanje talentov tudi, ko nimajo odprtih delovnih mest. Če želi podjetje izoblikovati močno znamko dobrega delodajalca, je priporočljivo, da:

- je osredotočeno na obveščanje javnosti podjetja: izboljša oglaševanje preko kadrovske službe, sporočila in izboljša znamko delodajalca;
- obravnava zaposlovanje kot tržno funkcijo in kandidata kot potrošnika (povezovanje človeških virov in trženja namreč omogoči podjetju, da postane boljše pri privabljanju talentov in strank); tako privabi kandidate z dobro komunikacijo in dobrimi sponzorskimi aktivnostmi; izpolniti mora obljube, dane med procesom zaposlovanja;

- se osredotoča na oglaševanje: preko brošur, uradnih spletnih mest, z razvojem kariere, izobraževanjem na podlagi trajnostnega razvoja, z etiko, nediskriminacijo, enakimi možnostmi, mentorstvom, da bi tako pritegnilo najboljše možne kandidate in tudi obdržalo najboljše zaposlene;
- oblikuje partnerstva za pritegnitev najboljših kandidatov z univerzami in nekdanjimi pripravniki, vladnimi agencijami, mediji, agencijami za zaposlovanje, strokovnimi sindikati ter različna pedagoška partnerstva;
- izvaja dejavnosti za boljše prepoznavanje podjetja;
- previdno usmerja procese v času, ko kandidat išče zaposlitev, je že zaposlen ali zapušča organizacijo;
- organizira srečanja, prireditve, sponzorstva, programe vključevanja, alumni, okrogle mize, konference, delovne ekipe (Florea 2011, 295).

Podjetja se na trgu borijo za talente in veščine ter znanje ljudi, zato morajo oblikovati program znamke delodajalca. Vendar to ni dovolj. Kar je pomembno, so izboljšave organizacijskega delovanja, usmerjene k talentom. Gre namreč za bitko za talente, kajti nadarjeni kadri so redka dobrina, ki je ni mogoče posnemati. Ko ima podjetje dobro znamko delodajalca, bo hkrati povečalo svojo sposobnost pritegnitve, zaposlovanja in zadržanja talentov, ki jih potrebuje. Ob močni znamki delodajalca bodo tudi stroški zaposlovanja manjši, manjša bo fluktuacija in večja bo produktivnost zaposlenih. Vse to pa ima neposredno korist za zmanjševanje operativnih stroškov in povečanje dobičkonosnosti (Florea 2011, 296).

3.2 Komuniciranje s (potencialnimi) zaposlenimi

Znamčenje delodajalca zajema oglaševanje tako internih kot tudi zunanjih vidikov zaželenosti delodajalca, ki ga razlikujejo od ostalih delodajalcev na »trgu«. Pomembno je, da pri strateški komunikaciji podjetje ne pozabi na zelo pomembno občinstvo, zaposlene. Zato morajo oglaševalski odločevalci razumeti vpliv, ki ga ima oglaševanje na sedanje in potencialne zaposlene (Berthon in drugi 2005, 152).

Vrednote, ki jih podjetje želi sporočiti svoji interni javnosti, izpostavlja preko različnih orodij. Tipičen primer orodja, s katerim se podjetje poskuša predstaviti kandidatom za delovno mesto kot zabaven delodajalec, je na primer oglasa za podjetje (v obliki oglasnega spota ali jumbo plakata), v katerem so mladi in nasmejani ljudje. Sporočilo oglasa je veliko močnejše, kot se zdi na prvi pogled, in ravno v tem je pomen znamčenja – predstavljanje pozitivne podobe in vrednot, ki jih zastopa podjetje in predstavljajo njegovo identiteto. Vendar naj na tej točki poudarimo, da ko govorimo o oglasih, govorimo o zunanjem oz. eksternem znamčenju dobrega delodajalca. Notranje oz. interno znamčenje pa delodajalec izvaja s svojimi zaposlenimi, kjer je poudarek predvsem na vrednotah, ki jih zastopa podjetje in s katerimi krepí podobo svoje znamke. Podjetje to počne na različne načine, najpogostejša pa sta spoznavanje zaposlenih z osnovami znamčenja in marketinških načel ter predstavitev atributov, s katerimi podjetje seznaní zaposlenega, kaj je tisto, kar ga razlikuje od konkurentov (Berthon in drugi 2005, 153).

3.2.1 Interno komuniciranje in znamka dobrega delodajalca

Zaposleni postajajo osrednji del procesa gradnje znamke in njihovo vedenje lahko okrepi oglaševane vrednosti znamke ali spodkoplje verodostojnost oglaševanih sporočil, če ni v skladu s temi vrednotami. Zato je pomembno, da se preuči, kako je mogoče vrednote in vedenje zaposlenih uskladiti z želenimi vrednotami znamke. Notranje znamčenje se nanaša na tri stvari: učinkovito komuniciranje znamke zaposlenim, tako jih skušamo prepričati o pomembnosti in vrednosti znamke ter uspešno povezovati vsako delo v podjetju z bistvom znamke (Berthon in drugi 2005, 153).

Znamčenje delodajalca je opisano kot »vsota prizadevanj družbe za komuniciranje z sedanjimi in bodočimi zaposlenimi glede želenega delovnega mesta«. Kakor tradicionalne znamke potrebujejo osebnost in pozicioniranje, velja enako tudi za znamko delodajalca. Znamčenje zaposlitve se torej nanaša na podobo v glavah pripadnikov potencialnega trga dela, da je podjetje odličen kraj za delo, boljši od drugih. Kot pravijo svetovalci za upravljanje s človeškimi viri, obstaja pet aktivnosti za oblikovanje močne znamke delodajalca s pomočjo internega marketinga (Berthon in drugi 2005, 153–4):

- (1) razumevanje organizacije,
- (2) ustvarjanje privlačne obljube znamke za zaposlene, ki odraža znamko za potrošnike,

- (3) razvoj standardov za merjenje izpolnitve obljub znamke,
- (4) dosledna prilagoditev prakse vseh ljudi za podporo in krepitev obljube znamke ter
- (5) izvajanje in merjenje predvidene podobe prijetnega delovnega okolja.

Znamka privlači ljudi, ki menijo, da je to, kar si delijo z znamko, nekaj posebnega, kar jim daje občutek pripadnosti podobno misleči skupnosti. Potencialne zaposlene privlači organizacijska znamka, podoba, oglaševanje in delovni pogoji, zato mora podjetje z njimi imeti pošten odnos, da bi jih prepričalo, da se mu pridružijo (Kotler 1998, 444).

Izkušnje kažejo, da mora organizacija uspešno izkoristiti znamko, ko iščejo talente. Priporočeno je uporabiti analizo sofisticiranega trženja za prepoznavanje ključnih tekmecev, ugotoviti, kateri korporativni atributi so najpomembnejši za določene vrste potencialnih zaposlenih, in razumeti, kako jih najbolje doseči s sporočilom. Sredstva znamčenja delodajalca so namreč kontraproduktivna, če sporočila pri potencialnih zaposlenih rušijo širšo trženjsko strategijo podjetja. Da bi bila sporočila učinkovita, znamčenje delodajalca ne sme ostati le pri običajnih tehnikah graditve znamke, ampak se morajo iniciative ujemati z organizacijsko splošno strategijo znamke in ne smejo nasprotovati nobenemu korporativnemu znamčenju (Florea 2011, 285).

3.3 Atributi znamke dobrega delodajalca

Prevladuje mnenje, da bi bilo treba na znamko delodajalca gledati kot na naložbo in ne kot na strošek. Med avtorji je tudi splošno prepričanje, da je znamka delodajalca neločljivo povezana z organizacijskim ugledom izdelka ali storitve, kar pa ima posledice za trženje, znamčenje, komuniciranje in odnose z javnostmi, v smislu, kako povezati upravljanje z znamko podjetja, s potrošniki in znamko dobrega delodajalca (Feron 2008, 5).

Glede na različne avtorje bi lahko attribute znamke dobrega delodajalca razvrstili v štiri skupine (Kucherov in Zavyalova 2011, 88–89):

- (1) ekonomski atributi (visoka plača, pravičen sistem nagrad in bonusov, stabilna zaposlitev, primeren urnik dela),
- (2) psihološki atributi (močna kultura podjetja, pozitivni medosebni odnosi, timsko delo, objektivno ocenjevanje dela),

(3) funkcionalni atributi (vsebina dela, karierne priložnosti, priložnosti za uresničitev celotnega znanja in sposobnosti zaposlenih, možnosti usposabljanja),

(4) organizacijski atributi (vodstvo v marketinškem segmentu, obseg mednarodnih aktivnosti, zgodovina podjetja, ugled potrošniških znamk, ugled višjega menedžmenta, stil vodenja).

3.4 Značilnosti dobrega delodajalca

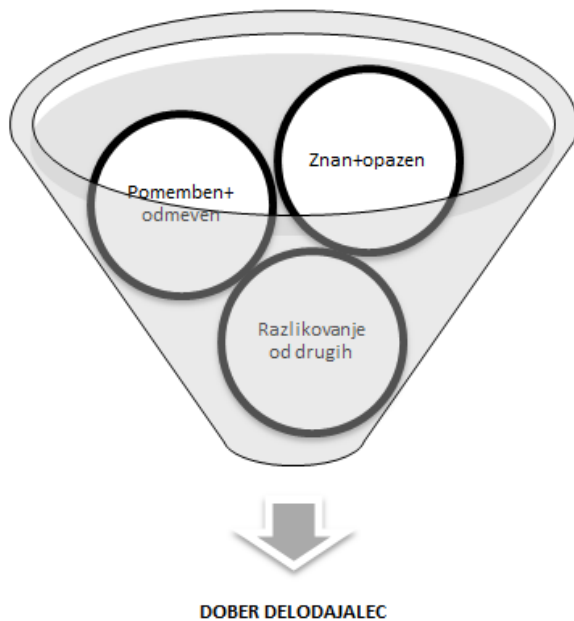
Moroko in Uncles (2008, 163–5) navedeta tri ključne lastnosti, ki zaznamujejo podjetja z dobro znamko delodajalca:

(1) *Biti znan in opažen.* Uspešne znamke delodajalcev označijo kot poznane in opazne tako sedanji in potencialni zaposleni ter vplivni posamezniki. Povezava med znanim in uspešnim delodajalcem je v skladu z ugotovitvami, o katerih so poročali v številnih študijah, na primer podjetje, osnovano na atributih znamke dobrega delodajalca, ima večji vpliv na iskalce zaposlitve kot vloga posameznih atributov, prav tako sta močna identiteta znamke in pozitiven ugled pomembna dejavnika pri pridobivanju kandidatov za delo.

(2) *Biti pomemben in odmeven.* V okviru znamčenja potrošnikov se pomembnost znamke zazna, ko je njena vrednost videna kot pomembna za potrošnike (relevantna ključna korist, ki jo zagotavlja blagovna znamka). Le vrednostni predlogi, ki jim uporabniki pripisujejo pomembnost, lahko povzročijo nastanek odnosa med uporabnikom in znamko. Za znamko delodajalca so »potrošniki« sedanji in potencialni zaposleni, za katere se uporablja ta različen vrednostni predlog. Vrednostni predlog zaposlenih je poseben paket ugodnosti, ki jih posebej bodočim in sedanjim zaposlenim ponuja podjetje. Uspešna znamka delodajalca je označena s takšnim paketom ugodnosti, ki je za njihove sedanje in bodoče zaposlene pomemben.

(3) *Razlikovati se od neposrednih tekmecev.* Diferenciranost znamke delodajalca vidimo kot »ključ do zmage v bitki za talente«. Osrednjega pomena je sposobnost podjetja, da uresniči obljubo o naravi zaposlitvenih izkušenj, kot jo dojemajo sedanji in potencialni zaposleni, ter prepoznavanje in upravljanje z viri teh zaznav.

Slika 3.3: Ključne lastnosti dobrega delodajalca



Vir: Povzeto po Moroko in Uncles (2008, 163–5).

Glede na te značilnosti sta avtorja opredelila ključni razsežnosti uspešne znamke delodajalca. Ena dimenzija razsežnosti je visoka stopnja usklajenosti s tem, kar je znanega o potrošniškem in korporativnem znamčenju. Skladnost med potrošniško in korporativno znamko pomeni poznanost in vidnost, biti viden kot relevanten in odmeven delodajalec in se razlikovati od neposrednih tekmecev. Skladnost med korporativno in potrošniško znamko opredeljuje dimenzijo privlačnosti. Prepletanje med privlačnostjo zaposlenih do podjetja in privlačnostjo podjetja za potrošnike je značilnost dobro opravljenega dela na področju upravljanja s človeškimi viri in marketinga. Avtorja poudarita tudi dodatne lastnosti, ki vplivajo na oblikovanje znamke dobrega delodajalca, pri čemer izpostavita izpolnjevanje psihološke pogodbe in nenamerno prisvajanje vrednot znamke pri zaposlenih. Te značilnosti vključuje dimenzija natančnosti (točno-zaželeno) (Moroko in Uncles 2008, 169).

3.5 Uspešnost znamke delodajalca kot strateški vzvod

V zadnjem desetletju je znamka delodajalca doživela velik napredek. Podjetja iz različnih industrijskih sektorjev so formalno opredelila svojo znamko delodajalca in z njo tudi strateško upravljajo (na primer Siemens, Honeywell, Coca-Cola, Roche, Yahoo, Johnson & Johnson, Starbucks). Vzdrževanje znamke delodajalca je eden od načinov, kako bo podjetje zagotovilo in obdržalo najbolj iskane zaposlene, ki jim bodo omogočili, da nadaljujejo uspeh znamke in

zagotovijo trajno dobičkonosnost. Verjetno bodo tista podjetja, ki oblikujejo znamko delodajalca, imela tudi konkurenčno prednost. Motivacija za uvedbo strategije za privabljanje in ohranitev zaposlenih še nikoli ni bila tako nujna, saj finančni trgi vse bolj prepoznajo tudi človeški kapital oz. spretnosti, izkušnje in znanje zaposlenih kot vir vrednosti za podjetje in delničarje. Podlaga za tak povečan interes za znamko delodajalca je dejstvo, da se bo verjetno povpraševanje po kvalificiranih, specialističnih zaposlenih, ki s svojim delovanjem vplivajo na dodano vrednost, občutno povečalo na kratek in srednji rok, predvsem zaradi rasti novih industrijskih sektorjev (na primer biotehnologija, nanotehnologija, digitalne komunikacije) in vzpona razvijajočih se gospodarstev, za kar je primer povečano povpraševanje po kvalificirani delovni sili na Kitajskem in v Indiji. Po drugi strani pa so hkrati demografski in socialni dejavniki zmanjšali razpoložljivo ponudbo visoko kvalificiranih zaposlenih. Napovedi OECD kažejo, da bo do leta 2050 10 aktivnih delavcev podpiralo povprečno več kot 7 starejših neaktivnih oseb, medtem ko je bilo razmerje za iste države leta 2000 9:56. Glede na takšno pomanjkanje znanja in delovne sile nasploh se pričakuje 30-odstotno zmanjšanje produktivnosti v primerjavi z obdobjem 1970–2000 (Moroko in Uncles 2008, 160–1).

Zato se na področju trženja želi povečati zavedanje o vplivu zaposlenih na uspešnost poslovanja, zlasti v zvezi s strategijo blagovne znamke in upravljanjem z njo. Osebni stiki delavcev s potrošniki daje zaposlenim velik vpliv pri tem, kako potrošniki vidijo podjetje. Od štirih do sedem zaposlenih ima možnost, da pomagajo zgraditi močno blagovno znamko. Tržni strokovnjaki so definirali pojav, ki upošteva njegove funkcionalne in teoretične temelje ter preučuje attribute znamke delodajalca in pozicioniranje v praksi. Iz obstoječe literature je razvidno, da znamčenje delodajalca deli svoja teoretična izhodišča tako s potrošniki kot s korporativnim znamčenjem, vpliva pa na iste deležnike (kupci, zaposleni, distributerji, delničarji itd.). Za razliko od potrošnikov in korporativnega znamčenja so glavna skrb in primarni ciljni trg znamke delodajalca sedanji in bodoči zaposleni. Pri tem je znamka delodajalca opredeljena kot vsota prizadevanj podjetja v komuniciranju s sedanjimi in potencialnimi zaposlenimi, da njihovo podjetje ponuja zaželena delovna mesta (Moroko in Uncles 2008, 161). S tega vidika je znamčenje delodajalca prepoznano kot »ciljna, dolgoročna strategija za upravljanje zavesti in dojemanja zaposlenih in povezanih interesnih skupin določenega podjetja« (Tuzuner 2009, 50).

3.6 Pozitivni učinki uporabe znamke dobrega delodajalca

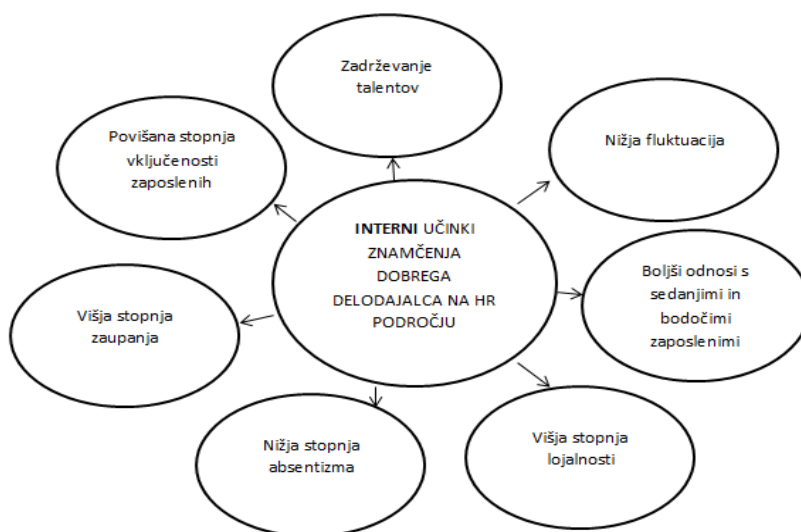
Podjetja z močnimi znamkami delodajalca zmanjšajo stroške pridobivanja zaposlenih, izboljšajo odnose med zaposlenimi, povečajo zadržanje zaposlenih in včasih celo ponudijo nižje plače kot podjetja s primerljivim osebjem in šibkejšo znamko delodajalcev (Berthon in drugi 2005, 154).

Znamka dobrega delodajalca pomeni tudi olajševalne okoliščine pri upravljanju podjetja, saj omogoča: lažje zaposlovanje talentov glede na potrebe organizacije, ohranjanje kadra v podjetju, višjo vpletenost delavcev v organizaciji in boljše rezultate (Florea 2011, 290).

Figurska in Matuska (2013, 40–41) na podlagi lastne študije ugotovita tako interne kot tudi eksterne učinke znamke dobrega delodajalca na področju HR. Kot splošne učinke znamčenja dobrega delodajalca navedeta: konkurenčno prednost, raznolikost kadrovske strukture, močnejšo korporativno kulturo, večjo podporo organizacije, blagovne znamke in produktov, povišano vrednost delnic podjetja.

Interni učinki znamčenja dobrega delodajalca na HR-področju naj bi bili: povišana stopnja vključenosti zaposlenih v dejavnosti podjetja, boljše zadržanje talentov v podjetju, upad stopnje fluktuacije, boljši odnosi s sedanjimi in bodočimi zaposlenimi, višja stopnja lojalnosti med zaposlenimi, nižja stopnja absentizma, višja stopnja zaupanja v organizacijsko delovanje.

Slika 3.4: Interni učinki znamčenja dobrega delodajalca na področju HR



Vir: Povzeto po Figurska in Matuska (2013, 40–41).

Eksterni učinki na področju HR so: boljše ujemanje med kandidati in organizacijsko kulturo, lažji dostop do potencialnih kandidatov, nižji stroški selekcijskih postopkov, večje število prispelih prošelj na objavljene razpise, hitrejši dostop do talentov, pritegnitev potrebnih talentov za doseganje kulture odličnosti.

Slika 3.5: Eksterni učinki znamenja dobrega delodajalca na področju HR



Vir: Povzeto po Figurska in (Matuska 2013, 40-41).

Poleg določenih prednosti obstajajo tudi slabosti znamke delodajalca za podjetje. Možne prednosti so nižja fluktuacija zaposlenih, večje investiranje v izobraževanje kadrov in razvoj, močnejša in boljša organizacijska kultura in delovna razmerja. Možne slabosti pa so višji stroški upravljanja s človeškimi viri, vključno z izobraževanjem kadrov in razvojem (Kucherov in Zavyalova 2011, 102). Močna korporativna znamka deluje kot »krizni ščit«, ko se pojavijo težave. Podjetja z dobrim ugledom bodo v takšnih okoliščinah imela korist od znamke, saj bo v kriznih situacijah povzročena manj dvoma med potrošniki in potencialnimi zaposlenimi ter bodo zato podjetja imela več časa, da popravijo krizno stanje (Florea 2011, 290).

3.7 Vloge oddelkov podjetja znotraj koncepta

V zadnjem času se povečuje interes znamčenja delodajalca, saj, kot smo že večkrat poudarili, le-to omogoča pridobivati zaželene, ustrezne in najsposobnejše kadre. Edwards zapiše, da je v letu 2003 kar 40 % (138) največjih podjetij v Združenih državah Amerike vlagalo v neke oblike znamčenja delodajalca. Odstotek podjetij, ki vlagajo v oddelke, odgovorne za človeške vire, pa zadnja leta strmo narašča. Pojavi pa se vprašanje, kateri oddelek znotraj podjetja je kompetentnejši, da skrbi za tako pomembno funkcijo: PR-oddelek⁶ ali HRM-oddelek⁷. Znamčenje delodajalca in razvoj vidnih zaposlenih postajata vse pomembnejši aktivnosti v oddelkih, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, saj se ti oddelki ukvarjajo predvsem z zagotavljanjem konkurenčnosti na podlagi človeških virov, s katero podjetja tekmujejo na trgu (Tuzuner 2009, 51).

Hkrati pa je to področje pomembno tudi z vidika marketinga, saj se vse pogosteje na delovne izkušnje gleda kot na »izdelek«, na potencialne zaposlene pa kot na »kupce«. »Izdelek« zaposlovanja je sestavljen iz značilnosti podjetja in delovnega mesta, ki oblikujejo izkušnje zaposlenega. S konceptualizacijo zaposlitve kot »izdelka« se področje uporabe teorije trženja širi. Ob pogledu na zaposlitvene izkušnje kot na »izdelek« deluje kadrovska funkcija kot produktni vodja in izvajalec. Oddelek za človeške vire ima funkcionalno znanje za upravljanje s paleto zaposlitvenih ugodnosti in drugih politik, ki občutno vplivajo na delovne izkušnje. Poleg tega oddelek načeloma sodeluje pri usmerjanju kulturnega menedžmenta in sprememb, kar bistveno vpliva na čustvene vidike delovnih izkušenj. Na strateški ravni pa so oddelki za človeške vire odgovorni tudi za določitev profila izkušenj in strokovnosti, ki jih zahteva podjetje, da bi tako v prihodnosti doseglo cilje in rast. Zato je mogoče kadrovske funkcije razumeti kot določanje narave in razvoja izdelka z namenom pritegniti in obdržati zaposlene, ki so potrebni za ohranitev celostne rasti. Trženjska funkcija pa lahko prispeva strokovno znanje, ki ga navadno nudi produktnemu menedžmentu in razvoju v podjetju, tako da pomaga razumeti potrebe in želje ciljnega trga (tj. želeni sedanji in potencialni zaposleni), identificira pomembne in dobičkonosne segmente na ciljnem trgu, išče učinkovite komunikacijske kanale, upravlja s sporočili znamke in zagotavlja sredstva za povratne informacije od ciljnega trga do produktnih vodij in razvijalcev (Moroko in Uncles 2008, 171).

⁶ Angl. public relations.

⁷ Angl. human resource management.

3.8 Znamka dobrega delodajalca v digitalni dobi

Čeprav je znamka dobrega delodajalca precej nov pojem in ni veliko zapisanega o njenem razvoju, pa kljub temu ne moremo mimo dejstva, da podjetja za znamčenje vse več uporabljajo sodobno tehnologijo, na primer družbena omrežja. Tehnologija z bogastvom multimedije nudi priložnost vzpostavitve znamke delodajalca in ustvarjanja izkušenj preko spleta, ki omogočajo potencialnim zaposlenim vpogled v delo v organizaciji. Z uporabo tehnologij, kot sta Facebook in Second Life, lahko delodajalec doseže globalno publiko in tudi tržno nišo (Feron 2008, 7–8).

Nova digitalna doba in splet, ki nam ne omogoča le iskanja informacij, temveč tudi prispevek k njim, torej nudita tehnologijo, ki nam pomaga izkoristiti človeško znanje, spretnosti in inteligenco bolj učinkovito kot kdajkoli prej. Z aktiviranjem skupnega znanja, sposobnosti in virov iz širše mreže udeležencev lahko pametna podjetja dosežejo pomembne dosežke. Ljudje po vsem svetu, ujeti v tradicionalne organizacijske strukture, so lahko osvobojeni za izmenjavo znanja in iznajdljivosti, poleg tega pa lahko tudi podjetja sežejo izven svojih meja za delo, ki je na voljo v globalnem gospodarstvu. Ne glede na panogo pa postaja sposobnost vključevanja razpršenih posameznikov in organizacij ključna kompetenca menedžerjev in podjetij (Craven 2009).

Torej je pomen uporabe novih digitalnih tehnologij povezan tudi z novimi praksami na področju zaposlovanja ter znamčenja dobrega delodajalca. Podjetja ne zaposlujejo več zgolj ljudi iz lokalnega okolja, ampak so aktualni talenti z vsega sveta. Te nove globalizacijske prakse zaposlovanja pa podpira sodobna tehnologija, ki takšne prakse omogoča.

Sodobna tehnologija pa ni uporabljena samo pri oglaševanju znamke dobrega delodajalca, ampak pomaga tudi pri raziskovanju tovrstnega fenomena. »Obljuba« znamke delodajalca je tisto, kar zaposleni pričakujejo, ko se pridružijo organizaciji. Uresničevanje obljube, pridobivanje usklajenosti v organizaciji in zagotavljanje »življenja« znamke na vseh področjih predstavlja izziv za organizacijo (Feron 2008, 2). S spletno anketo je CIPD⁸ leta 2007 prepoznal za organizacije najpomembnejše cilje znamke delodajalca. Te pa so: usklajevanje ciljev znamke delodajalca s korporativno vizijo in vrednotami, izboljšanje uspešnosti zaposlovanja, tekmovanje za lokalno delovno silo, povečanje zadovoljstva zaposlenih in

⁸ Angl. The Chartered Institute of Personnel and Development.

izboljšanje organizacijske produktivnosti. Glede na Boston Consulting Group pa je največji izziv za podjetja upravljanje talentov. Sposobnost pritegniti delavce tako lokalno kot globalno je ključnega pomena za uspeh, znamka delodajalca pa je ključna za opravljanje te naloge (Feron 2008, 3–4). Tovrstne raziskave ugotavljajo, da je posledica bitke za talente, da le-ti postajajo vedno bolj selektivni. Biti prepoznan kot »izbrani delodajalec«⁹ in imeti močno znamko delodajalca postaja vedno pomembnejše.

Znamka delodajalca kot del skupne strategije komuniciranja znamke vključuje več perspektiv – bodočih in trenutnih kupcev ter sedanjih, možnih in nekdanjih zaposlenih. Strategija znamke delodajalca pa je tudi povezovalna. Logistika znamk delodajalcev tako združuje človeške vire, odnose z javnostmi, notranje komuniciranje, trženje in vodilno ekipo (Feron 2008, 4). Če želimo vse te oddelke združevati pri ustvarjanju močne znamke dobrega delodajalca, pa moramo uporabljati sodobne tehnologije.

V prid temu, da sodobne tehnologije postajajo pomemben del znamke dobrega delodajalca, priča dejstvo, da se skoraj tretjina anketirancev spletne ankete CIPD aktivno ukvarja z odnosi z javnostmi, z njihovim fizičnim delovnim okoljem ter z informacijsko tehnologijo in komuniciranjem kot delom programa blagovne znamke (Feron 2008, 4–5).

4 Družbena odgovornost kot del znamke dobrega delodajalca

Družbena odgovornost je skupek pričakovanj deležnikov in širše družbe o »ustreznem« vedenju podjetij oz. poslovnega sveta (Wood 1991).

Družbena odgovornost ima notranjo in zunanjo komponento. Notranja komponenta se nanaša na področja upravljanja s človeškimi viri, zdravja, varnosti zaposlenih ter upravljanja z naravnimi viri, ki jih podjetje uporablja. Zunanja komponenta je usmerjena v zunanje deležnike podjetja (Podnar in Golob 2014). Pri znamki dobrega delodajalca so v ospredju notranja komponenta družbene odgovornosti in področja, kot so: odgovorne prakse, enake možnosti, vseživljenjsko učenje, varnost pri delu ...

Po raziskavah Inštituta za ugled¹⁰ (v Podnar in Golob 2013) je družbena odgovornost do zaposlenih najpomembnejša sestavina družbene odgovornosti podjetja. Ta pristop se imenuje

⁹ Angl. an employer of choice.

¹⁰ Angl. Reputation Institute.

»od znotraj navzven«. Podjetja so navzven videti resnično družbeno odgovorna le, če so najprej zares odgovorna navznoter. Za tovrstno družbeno odgovornost so pomembna predvsem štiri področja:

- (a) vloga, ki jo imajo predstavniki zaposlenih v podjetju,
- (b) vprašanja, povezana z zaposlovanjem,
- (c) socialne pravice in enakosti,
- (d) delovni pogoji (Podnar in Golob 2013).

Družbena odgovornost kot dimenzija vpliva na celotno raven ugleda podjetja (Vonwil in Wreschniok 2009). Med drugim močno vpliva tudi na ugled dobrega delodajalca. Notranje komponente vplivajo na tovrsten ugled neposredno, medtem ko zunanje komponente družbene odgovornosti vplivajo posredno.

4.1 Ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem kot del znamke dobrega delodajalca

Uravnoteženost dela in zasebnega življenja predstavlja prožnost, pridobivanje in vzpostavljanje smiselnega ravnotežja med časom in različnimi oblikami delovnih vložkov zaposlenih tako, 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 Vladimirov 2004, 260).

Nekateri avtorji (Lippe in drugi 2006, 303) ne govorijo o samo dveh sferah, ampak kar o trikotniku življenjskih sfer. Poleg plačanega dela in zasebnega življenja dodajo še skrbstveno oziroma gospodinjsko delo, ki prav tako pomeni znaten del časa v dnevni razporeditvi. Najoptimalnejši rezultat je, če vse tri sfere sobivajo v sinergiji in se med seboj ne tepejo. Če je temu tako, so časovni pritiski in stres izzeti.

Vse pogosteje v vidnem delu znamke dobrega delodajalca opazimo ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem¹¹ kot pomemben atribut. Neravnotežje med zasebnim in službenim

¹¹ Angl. work life balance, skrajšano WLB.

življenjem predstavlja pomembno oviro, na katero naletijo zaposleni v današnjem času. Posebej je tovrstna ovira izražena, ko posameznik/-ca vstopa v obdobje materinstva oziroma očetovstva. Po izsledkih raziskave Černigoj Sadarjeve in Kanjun Marčele (2006) naj bi se 16 % anketirancev po rojstvu najmlajšega otroka srečalo s tem, da jim je bilo onemogočeno delo na želenem delovnem mestu, kar 6% anketirancev se je srečalo celo s prekinitvijo delovnega odnosa po rojstvu najmlajšega otroka. Prav zaradi tovrstnih izkušenj zaposlenih je ravnotežje med službenim in zasebnim življenjem tako pomembna prednost za zaposlene. Zato se delodajalci, ki gradijo na znamki dobrega delodajalca, v veliki meri prizadevajo, da s svojimi ukrepi uredijo omenjeno področje, saj se na takšen način približajo talentom.

Na podlagi težav pri ravnotežju med zasebnim in službenim življenjem se je izoblikoval certifikat Družini prijazno podjetje, ki predstavlja skupino podjetji, ki so se zavezala, da bodo to področje aktivno urejala.

4.1.1 Certifikat Družini prijazno podjetje

Pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje je svetovalni in revizorski postopek, ki pomaga delodajalcem uvajati ukrepe za boljše upravljanje s človeškimi viri s poudarkom na usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih.

Nosilec certifikata v Sloveniji je Inštitut Ekvalib, ki pri podeljevanju in izvajanju certifikata vse od leta 2007 sodeluje z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Certifikat izhaja iz nemške različice certifikata Beruf & familie, ki pa se v okviru sistema European work & family audit podeljuje vse od leta 1999.

Pri nas se je certificiranje začelo leta 2007. Certifikat predstavlja svetovalno-revizorski postopek, ki temelji na družbeno odgovornem načinu upravljanja sodelovanja z zaposlenimi s poudarkom na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Ukrepi, ki jih podjetja izvajajo v okviru pridobitve certifikata, naj bi zmanjšali: fluktuacijo, bolniško odsotnost, odsotnost zaradi nege otrok, številne nesreče, povezane z delom, stroške na enoto, stres, mobing ter izgorelost. Zviševali pa naj bi: izkoristek vlaganja v kadre, pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov, pripadnost zaposlenih podjetju, krivuljo učenja in produktivnosti, organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom.

Certifikat je pridobilo že več kakor 240 slovenskih podjetij in organizacij, imetniki certifikata pa zaposlujejo več kakor 80.000 zaposlenih.

Z notranjim postopkom podjetje določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Glede na notranjo oceno dejanskega stanja se s pomočjo zunanjega ocenjevalca/svetovalca v podjetju določi načrt vpeljave ukrepov, katerih cilj je izboljšati upravljanje delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Po pozitivni oceni izvedbenega načrta uvedbe izbranih ukrepov, ki jo izda revizorski svet, podjetje pridobi osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«.

Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat »Družini prijazno podjetje« (Družini prijazno podjetje, 31. avgust).

5 Drugi certifikati, standardi in družbene oznake, povezane z znamko dobrega delodajalca

Zaradi potreb po diferenciaciji od delodajalcev, ki se ne znamčijo kot dobri delodajalci, so se na področju zaposlovanja oblikovali določeni certifikati, standardi in družbene oznake za področje znamke dobrega delodajalca, ki določajo stopnjo kakovosti pri izvajanju ukrepov na področju znamčenja dobrega delodajalca in ukrepov na področju upravljanja s človeškimi viri.

Mednarodna organizacija za standardizacijo¹² s pomočjo standardov ISO opredeljuje kakovost izdelka, storitve, procesa, pri čemer je kakovost določen skupek značilnosti oziroma lastnosti s poslovnim učinkom pozitivnega zadovoljevanja potreb bodisi podjetja, strank ali deležnikov (Lovelock in drugi 1999, 398).

5.1 Izbor Zlata nit

Zlata nit je medijsko-raziskovalni projekt časnika Dnevnik. Gre za izbor najboljšega zaposlovalca na območju Republike Slovenije. Projekt podpirajo poslovna javnost, civilna

¹² Angl. International organization for standardization – ISO.

združenja in akademski svet, prav tako pa tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Naloga projekta je poiskati vrhunsko slovensko podjetje 21. stoletja, v katerem imajo zaposleni možnost realizirati svoje talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije na globalnem trgu. Iščejo podjetje, ki je lahko zgled in navdih slovenskega gospodarstva; podjetje, ki je z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije najboljši zaposlovalec.

Medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit se osredotoča na odnos med organizacijo in zaposlenim. Odnos, ki je občutljiv, močan in hkrati krhek, za rast in uspeh organizacije pa ključnega pomena. Projekt Zlata nit sledi smernicam na področju zaposlovanja in delovne sile ter ustreza evropskim merilom, inovativni miselnosti, ekonomiji znanja in ustvarjalnosti. Razvoj metodologije poteka po najsodobnejših načelih medorganizacijskega povezovanja in kolektivnega znanja, spremljajo pa ga priznani in uveljavljeni strokovnjaki ter praktiki razvoja zaposlenih in organizacije. Izbor zaposlovalca leta zato ni le raziskava (javnega) mnenja, temveč aktivna spodbuda napredka na področju upravljanja s človeškimi viri, spodbuda podjetnosti in ustvarjalnega prispevka zaposlenih k uspehu in rasti organizacije.

Izbor zaposlovalca leta poteka v treh kategorijah: mala podjetja, srednje velika podjetja in velika podjetja (Zlate niti, 31. avgust).

5.1.1 Postopek izbora Zlate niti

Da bi bolje razumeli proces izbora najboljšega delodajalca, je pomembno poznati korake, po katerih izbor poteka:

1. anketiranje zaposlenih v podjetju po vprašalniku, razvitem posebej za izbor Zlata nit,
2. ugotavljanje uspešnosti podjetja po metodi uravnoveženih kazalnikov (BSC – balanced scorecard),
3. analiza prvih rezultatov in objava abecednega seznama najboljših zaposlovalcev,
4. objava 21 finalistov izbora (po sedem v vsaki kategoriji),
5. intervjuji z vodstvi podjetij finalistov izbora,

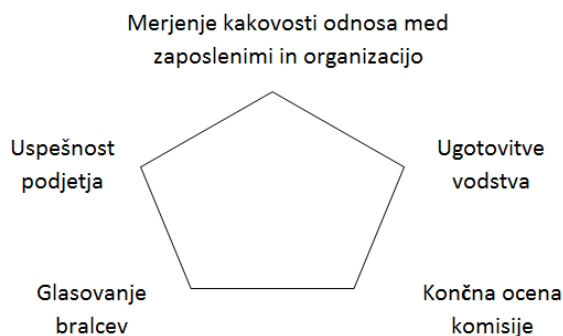
6. glasovanje bralcev med finalistami,

7. ocena članov izbirne komisije,

8. objava najboljših zaposlovalcev in podelitev priznanj (Zlate niti, 31. avgust).

Projekt je izoblikoval tudi lastni model kriterijev izbora Zlate niti, ki je razviden z naslednje slike:

Slika 5.1: Proces izbora finalistov Zlate niti



Vir: Zlate niti (2016)

5.2 Mednarodni standard družbene odgovornosti ISO 26000

ISO 26000 je mednarodni standard, primeren za vse sektorje in uporaben ne glede na velikost ali dejavnost organizacije. Gre za standard družbene odgovornosti, ki poda napotke oziroma smernice o tem, kako naj bi organizacije delovale na družbeno odgovoren način. To pa v prvi vrsti pomeni: etično, transparentno in tako, da prispevajo k bolj zdravem okolju in splošni blaginji družbe.

ISO 26000 ne samo, da razloži, kaj družbena odgovornost je, ampak poda tudi natančne ukrepe podjetjem za učinkovito in družbeno odgovorno delovanje. Standard je bil izdan leta 2010, pri razvoju standarda pa so bili vključeni predstavniki vlade, nevladnih organizacij, industrije, potrošniških skupin in organizacij dela po vsem svetu. Zato standard predstavlja nekakšno mednarodno soglasje, kaj je družbena odgovornost. (ISO, 31. avgust).

Področja, ki jih ISO 26000 opredeljuje, so:

- organizacijsko upravljanje,
- človekove pravice,

- naravno okolje,
- poštene poslovne prakse,
- porabniki,
- vključevanje v skupnost in njen razvoj (Ekvalib, 31. avgust).

5.4 Standard SA8000

Standard, poimenovan: Social Accountability 8000, se je uveljavil tudi kot družbena oznaka za dobre oziroma družbeno odgovorne delovne prakse na področju delovnega okolja.

Standard SA 8000 je prvi mednarodni standard na področju dela in pravic delavcev. Nastal je kot poskus poenotenja različnih kodeksov oziroma pravil ravnanja, ki so jih izdajala podjetja, da bi v lastnih tovarnah in tovarnah dobaviteljev zagotovila vsaj minimalne človeku primerne delovne razmere (Social accountability international, 31. avgust).

Zunanjim deležnikom sporoča, da podjetje ne uporablja otroškega dela, prisilnega dela, diskriminacije, da je zdravo in varno delovno okolje, omogoča svobodo združevanja v delovnem okolju, prijazen delovni čas in pravično plačilo.

Strašek (2002, 60–62) natančno prevede in razloži vseh devet osnovnih načel standarda:

- (1) delo otrok: podjetje ne sme zaposlovati otrok oziroma oseb, mlajših od petnajst let, ali izrabljati otrok in mladih delavcev;
- (2) prisilno delo: organizacija ne sme sodelovati ali podpirati prisilnega dela;
- (3) zdravje in varnost: podjetje mora poskrbeti za zdravo in varno delovno okolje ter storiti vse, da prepreči nezgode in negativne vplive na zdravje, ki izvirajo iz dela. Organizacija mora imeti vzpostavljene sisteme za odkrivanje zdravstveno-varnostnih tveganj. Skrbeti mora za ustrezno higieno v vseh razmerah;
- (4) pravica do združevanja in kolektivnega pogajanja: podjetje mora spoštovati pravico zaposlenih do ustanavljanja sindikatov ter zagotoviti, da predstavniki delavcev niso diskriminirani in imajo dostop do svojih članov na delovnem mestu;
- (5) diskriminacija: podjetje ne sme sodelovati ali podpirati diskriminacije pri zaposlovanju, plačilih, možnostih usposabljanja, napredovanju, odpuščanju ali upokojevanju glede na raso,

kasto, nacionalnost, religijo, invalidnost, spol, spolno usmerjenost ter ne sme dovoljevati vedenja, ki je spolno nasilno;

(6) disciplina: podjetje ne sme izvajati oziroma dovoljevati telesnih kazni, psihološke ali telesne prisile ter verbalnega nasilja;

(7) delovni čas: podjetje mora ravnati v skladu z veljavno zakonodajo, spoštovati nacionalne predpise o delovnem času. Od delavcev ne sme zahtevati rednega delovnega časa, ki bi presegal več kot 48 ur na teden. Omogočiti mora vsaj en prost dan v tednu ter zagotoviti, da nadurno delo na zaposlenega ne preseže 12 ur na teden;

(8) plačilo: podjetje mora zagotoviti plače, ki zaposlenim zagotavljajo izpolnitev osnovnih življenjskih potreb. Zniževanje plače ne sme biti disciplinski ukrep;

(9) sistemi vodenja in upravljanja: podjetja, ki želijo pridobiti standard, morajo izpolnjevati minimalne zahteve za vključitev standarda v svoje sisteme vodenja in upravljanja.

Standard je namenjen industrijskemu sektorju. Temelji na Deklaraciji ZN o človekovih pravicah in konvenciji ILO. Namen standarda je v osnovi zaščititi osnovne pravice delavcev. Uveljavitev standarda pa hkrati izboljšuje delavske pravice, pogoje dela in učinkovitost menedžerskega sistema (Social accountability international, 31. avgust).

5.5 Standard OHSAS 18001

Standard OHSAS 18001 je standard s področja poklicnega zdravja in varnosti pri delu. Je mednarodni standard, s pomočjo katerega se upravlja in izboljšuje področje upravljanja zdravja in varnosti pri delu. Standard OHSAS 18001 je mogoče vpeljati v vse vrste organizacij in ni omejen na panogo, dejavnost ali delovno okolje. Zunanjim deležnikom sporoča, da podjetje pozitivno obvladuje tveganja v svojem delovnem okolju in da se trudi vzpostaviti čim bolj zdravo in varno delovno okolje za svoje zaposlene.

Pozitivni učinki uvedbe standarda naj bi bili: višja varnost delovnih mest, boljša učinkovitost proizvodnega časa zaradi manjšega števila nezgod in poškodb, pospeševanje dobrega počutja, manjši izpad delovne sile, manjši obseg bolniških odsotnosti, boljše obvladovanje tveganj, manj odškodnin in kazenskih pregonov organizacije zaradi poškodb, pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih zaradi izkazovanja skladnosti z zakonskimi predpisi, povečanje ugleda podjetja, znižanje zavarovalnih premij, stroškov rehabilitacij ... (Saiglobal, 31. avgust).

6 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu naloge želimo analizirati znamčenje dobrega delodajalca na slovenskem trgu. Ne zanima nas zgolj eno delovno okolje, ampak kako se slovenska podjetja znamčijo kot dobri delodajalci in kaj na tem področju lahko ugotovimo na ravni države. Osrednje raziskovalno vprašanje je torej, koliko in na kakšen način se slovenske organizacije ukvarjajo z lastno znamko dobrega delodajalca. S pomočjo deduktivnega pristopa smo na podlagi predhodno preučene literature zastavili štiri hipoteze. Predhodno smo s pomočjo Arhiva družboslovnih podatkov (ADP) poiskali raziskave, ki preučujejo področje dela, kajti na tem področju znamke dobrega delodajalca ni opravljena nobena znanstvena raziskava, kar predstavlja bistveno omejitev naše raziskave. Zato smo v Anketi o delovni sili in v raziskavi Cranet poiskali kazalnike, ki bi lahko kazali na znamčenje dobrega delodajalca in s pomočjo katerih bi lahko preučevali pozitivne vplive znamčenja oziroma ugotavljali povezanost med pojavi. V Anketi o delovni sili smo sicer zasledili kazalnike, ki bi lahko kazali na znamko dobrega delodajalca, vendar zaradi narave vprašalnika ni bilo mogoče analizirati pozitivnih vplivov znamčenja in ugotavljati zadovoljstva s trenutnim delodajalcem. Zato smo naknadno poiskali dodatno raziskavo, ki bi lahko podala relevantne podatke o znamki dobrega delodajalca z vidika delojemalca. Takšne podatke smo zasledili v raziskavi ISSP (International Social Survey Programme), s pomočjo katere smo preverili, kako so zaposleni v Sloveniji zadovoljni z zaposlitvijo, kako pripadni so podjetju in kako vrednotijo varnost zaposlitve. To smo preverili z naslednjimi vprašanji iz raziskave ISSP:

Tabela 6.1: Uporabljena vprašanja iz raziskave ISSP

Vprašanje iz raziskave ISSP	Na kaj ukazuje v povezavi z znamko dobrega delodajalca?
W2 Kako pomembna je za vas vsaka od naslednjih stvari, ko pomislite na službo oziroma zaposlitev?	Kateri atributi znamke dobrega delodajalca in vidiki

	delo so slovenskim delojemalcem pomembni.
W23 Kako zadovoljni ste s svojo sedanjo službo, zaposlitvijo?	Zadovoljstvo s sedanjim delodajalcem in njegovo znamko dobrega delodajalca.
W24 V kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z naslednjimi trditvami? a) Pripravljen/-a sem delati več in bolje kot sedaj, da bi svojemu podjetju ali ustanovi pomagal/-a k uspehu. b) Ponosen/-na sem, da delam za svoje podjetje ali ustanovo. c) Zavrnil/-a bi ponudbo za drugo zaposlitev, tudi precej bolj plačano, le da bi ostal/-a v sedanjem podjetju ali ustanovi.	Pripadnost k znamki dobrega delodajalca trenutnega delodajalca in podjetju, v katerem so zaposleni.
W28 Koliko, če sploh, vas skrbi, da bi izgubili zaposlitev?	Koliko slovenski zaposleni vrednotijo varnost zaposlitve kot atribut znamke dobrega delodajalca.

Pri tretji hipotezi (H3): »Podjetja, ki svoje kadre pridobijo na zavodu za zaposlovanje, imajo večjo letno fluktuacijo,« pa smo preučevali vidik delodajalcev in pozitivne vplive znamčenja na podjetje, pri čemer smo sklepali, da imajo podjetja, ki se znamčijo kot dobri delodajalci, nižjo fluktuacijo od podjetij, ki se ne znamčijo kot dobri delodajalci in imajo višjo stopnjo fluktuacije. Osnova tretje hipoteze je bila raziskava Cranet iz leta 2008.

Tabela 6.2: Raziskovalna zasnova tretje hipoteze

H3: Podjetja, ki svoje kadre pridobijo na zavodu za zaposlovanje, imajo večjo letno fluktuacijo.	
Vir: Cranet 2008	
s2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje, proizvodni/fizični delavci s2v3i2 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje, strokovnjaki/tehniki s2v3i1 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje, vodje s2v3i3 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje, administrativni/režijski delavci	Neodvisna spremenljivka
s1v3a Letna fluktuacija ___% fluktuacije na leto	Odvisna spremenljivka

Vidik delodajalca in način znamčenja dobrega delodajalca pri podjetjih oziroma načine komuniciranja atributov znamke dobrega delodajalca smo ugotavljali tudi tako, da smo med finalistami osmega izbora Zlate niti izbrali tista podjetja, ki so se v finale uvrstila večkrat, vsaj štirikrat, in primerjali, kaj o sebi kot dobrem delodajalcu povedo na svoji spletni strani, družbenih omrežjih in v zaposlitvenih oglasih na spletu. Na podlagi tega dela empiričnega dela smo preverjali našo četrto hipotezo (H4): »V Sloveniji se tudi najboljši zaposlovalci premalo znamčijo kot dober delodajalec in premalo izkoriščajo prednosti, ki bi jih lahko uporabili za privabljanje ključnih kadrov.«

Našo prvo hipotezo (H1): »Najboljši delodajalci ne znamčijo svojih delovnih mest v skladu s prioritetaми zaposlenih v Sloveniji,« smo preverili s pomočjo ugotovitev tako raziskave ISSP kot z analizo vsebine spletnih vsebin podjetja.

6.1 Rezultati raziskave z vidika delojemalca

Da bi preučili vidik delojemalca, smo s pomočjo opisne statistike analizirali področje znamke dobrega delodajalca iz relevantnih vprašanj raziskave ISSP za leta 1997, 2005 in 2015 za Slovenijo. S pomočjo frekvenc in aritmetičnih sredin smo ugotavljali, katere od naštetih atributov znamke dobrega delodajalca in vidike dela slovenski delojemalci več vrednotijo, kako so zadovoljni pri svojem delu, kako pripadni so znamki svojega delodajalca ter koliko slovenske delojemalce skrbi izguba delovnega mesta. Podatke iz raziskave ISSP za leta 2015, 2005 in 1997 smo uporabili tudi pri ugotavljanju, ali se morda skozi čas kažejo tudi kakšni trendi.

The International Social Survey Programme (ISSP) je mednarodna raziskava, v katero je od leta 1997 vključena tudi Slovenija, njene podatke pa bomo v nadaljevanju preučevali. Zdi se pomembno opozoriti, da so se podatki za raziskavo ISSP 2015 zbirali v Sloveniji v časovnem obdobju od 14. novembra 2015 do 23. februarja 2016, torej zbrani podatki ne veljajo izključno za leto 2015. Vzorec je splošni – vsi prebivalci nad 18 let, medtem ko so k izbranim vprašanjem spuščeni zgolj tisti, ki imajo zaposlitev (Gesis, 30. avgust).

Kateri vidiki dela in atributi znamke dobrega delodajalca so pomembni slovenskim delojemalcem? In kakšen trend se kaže (primerjava rezultatov za leta 1997, 2005 in 2015)

Pri tem vprašanju je lestvica 5-stopenjska, pri čemer je lestvica obrnjena, in sicer 1 pomeni zelo pomembno, 5 pa pomeni manj pomembno.

To smo ugotavljali z vprašanjem W2: Kako pomembna je za vas vsaka od naslednjih stvari, ko pomislite na službo oziroma zaposlitev?

Tabela 6.3: Aritmetična sredina in standardni odklon za pomembnost vidikov dela po letih

	LETO		
	1997	2005	2015

	M	SD	M	SD	M	SD
Pomembnost: Varnost zaposlitve	1,40	0,616	1,54	0,669	1,51	0,670
Pomembnost: Dober zaslužek	1,55	0,649	1,69	0,670	1,88	0,701
Pomembnost: Veliko možnosti za napredovanje	1,87	0,861	2,01	0,855	2,10	0,841
Pomembnost: Zanimivo delo	1,55	0,675	1,60	0,618	1,62	0,656
Pomembnost: Da lahko delaš samostojno	1,71	0,816	1,83	0,782	1,89	0,788
Pomembnost: Da pri svojem delu lahko pomagaš drugim	1,76	0,730	1,88	0,768	1,78	0,701
Pomembnost: Da je delo koristno za družbo	1,76	0,790	1,97	0,790	1,85	0,726
Pomembnost: Da lahko sam razporediš delo v dnevu in tednu	1,95	0,968	2,05	0,856	2,19	0,953
Pomembnost: Da imaš osebne stike z drugimi ljudmi					1,85	0,791

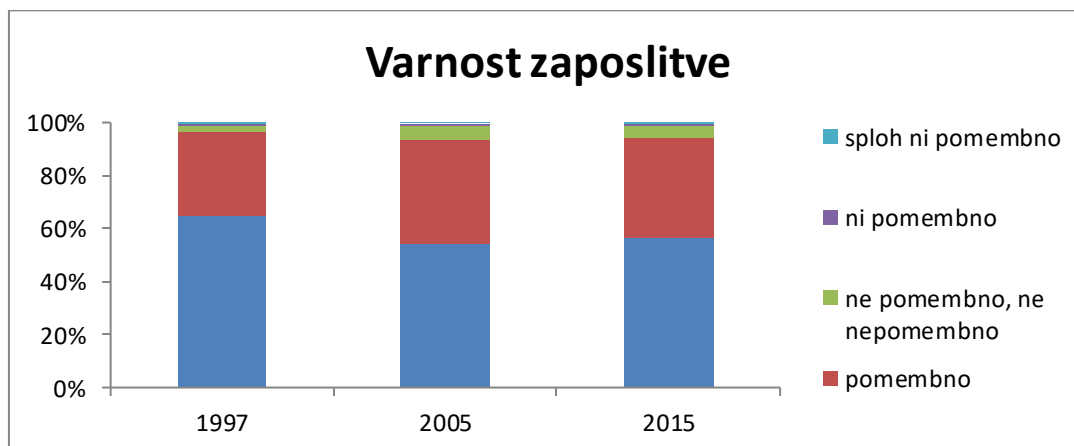
Torej, če primerjamo aritmetične sredine pomembnosti vidikov dela lahko ugotovimo, da so bili v letu 2015 slovenskim delojemalcem vsi primerjani vidiki dela podobno pomembni, nobenega niso označili kot izredno nepomembnega. Večina aritmetičnih sredin se giblje med vrednostjo 1 in 2, kar na lestvici predstavlja zelo pomembno in pomembno. Čeprav razlike niso velike, lahko podatke iz leta 2015 razporedimo od manjšega k večjemu in ugotovimo, kateri vidiki so nekoliko pomembnejši kot drugi in po kakšnem vrstnem redu si sledijo. Torej, če opazujemo zbrano lestvico, se kljub temu pokaže zanimiv vzorec: najpomembnejša je varnost zaposlitve, ki predstavlja organizacijski vidik in je po našem mnenju tudi med atributi znamke dobrega delodajalca, potem sledijo štiri lastnosti, ki so vezane na naravo dela in ne na samo organizacijo, v kateri je delavec zaposlen, nato sledijo zaslužek, ki je delno povezan z organizacijskim vidikom in ga vidimo kot atribut znamke dobrega delodajalca, še ena značilnost, ki je vezana na naravo dela (možnost, da delo opravljaš samostojno), ter še dva vidika, ki zadevata tudi organizacijo (velike možnosti za napredovanje in da lahko razporediš delo v dnevu ali tednu). Na najpomembnejšem mestu je torej varnost zaposlitve, nato pa se nekoliko nakopičijo vidiki dela, ki so vezani na predvsem na naravo dela, in nato pri koncu se bolj strnejo atributi znamke dobrega delodajalca.

Posebej zanimivi za ugotavljanje trendov so predvsem tisti vidiki dela, ki predstavljajo hkrati attribute znamke dobrega delodajalca, med temi prepoznamo kot takšne: varnost zaposlitve, zaslužek, možnosti za napredovanje in razporeditev dela v dnevu in tednu, ki nakazuje na atribut usklajevanja zasebnega in službenega življenja.

Pomembnost varnosti zaposlitve za slovenske delojemalce

Če pogledamo frekvence podatkov (Priloga B), je leta 2015 56,2 % slovenskih anketirancev označilo varnost zaposlitve kot zelo pomembno, 38 % anketirancev kot pomembno, medtem ko za 4 % vprašanih ni bila ne pomembna ne nepomembna. Le za 1 % slovenskih anketirancev ni bila pomembna in za 0,5 % vprašanih varnost zaposlitve sploh ni bila pomembna.

Slika 6.1: Pomembnost varnosti zaposlitve



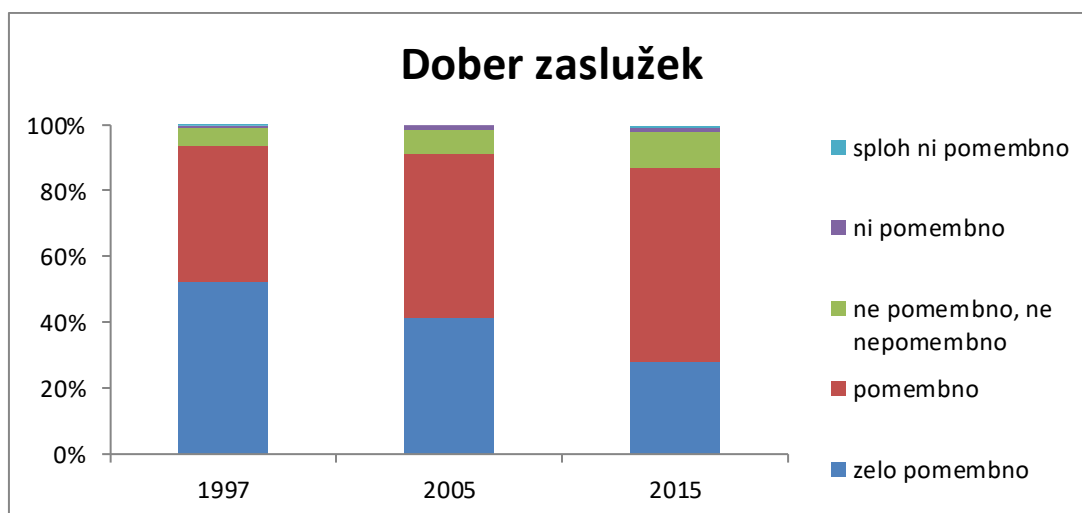
Kot je razvidno s slike 6.1, je slovenskim delojemalcem varnost zaposlitve v večini pomembna. V kategoriji zelo pomembna in pomembna se je leta 2015 uvrstilo 94,2 % vseh slovenskih anketirancev.

Kot je razvidno iz tabele 6.3, je bila varnost zaposlitve anketirancem najpomembnejša v letu 1997, v letu 2015 najmanj pomembna, medtem ko je bila v letu 1997 v primerjavi z letom 2005 pomembnost varnost zaposlitve nekoliko manjša, a hkrati višja kot leta 2015, čeprav se vrednosti še vedno gibljejo okrog vrednosti 1 in 2, kar na lestvici pomeni zelo pomembno in pomembno.

Pomembnost dobrega zaslužka

Iz priloge B je razvidno, da je v letu 2015 28,8 % slovenskih anketirancev odgovorilo, da se jim zdi dober zaslužek pri zaposlitvi zelo pomemben, 58,5 % anketirancev se zdi pomemben, 11,2 % anketirancev se ne zdi ne pomemben ne nepomemben, 1,5 % anketirancev se zdi nepomemben in 0,6 % anketirancev se zdi sploh nepomemben.

Slika 6.2: Pomembnost dobrega zaslužka



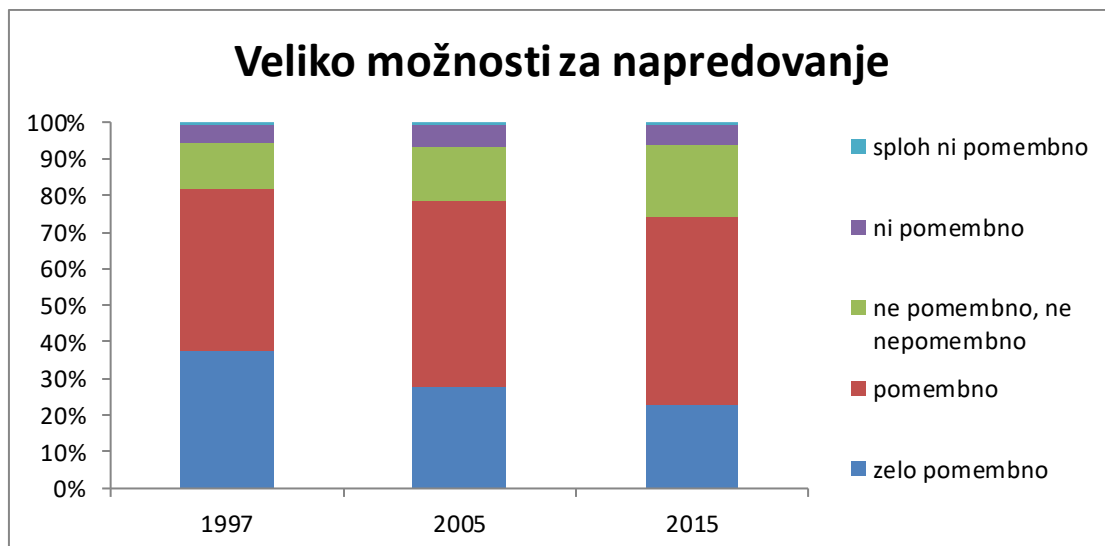
Kot je razvidno s slike 6.2, je dober zaslužek slovenskim delojemalcem v večini pomemben, saj se večina uvrsti v skupini zelo pomembno in pomembno.

Glede na podatke iz tabele 6.3 in aritmetične sredine po letih je bil dober zaslužek najpomembnejši leta 1997, nato leta 2005, v letu 2015 pa je nekoliko upadel. Pri pomembnosti zaslужka lahko opazimo upadanje pomembnosti skozi čas.

Pomembnost možnosti za napredovanje

Kot je razvidno iz priloge B, je možnost napredovanja v raziskavi ISSP iz leta 2015 23 % slovenskih anketirancev označilo kot zelo pomembno, 51,2 % kot pomembno, 19,3 % kot niti pomembno niti nepomembno, 5,8 % anketirancev kot ni pomembno in 0,7 % kot sploh ni pomembno.

Slika 6.3: Pomembnost možnosti za napredovanje



Kot je razvidno s slike 6.3, je bila slovenskim delojemalcem možnost za napredovanje pri delu v večini pomembna v letu 2015.

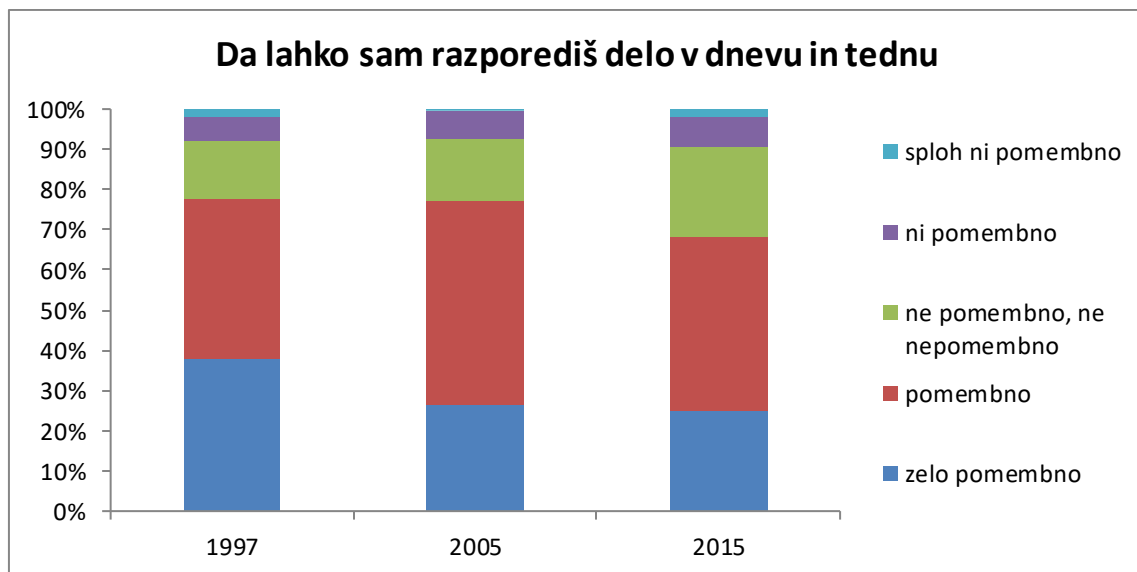
Ta atribut znamke dobrega delodajalca (možnosti za napredovanje) je bil najpomembnejši v letu 1997, nato nekoliko manj leta 2005 in še nekoliko manj leta 2015. Zaznani trend upada pomembnosti tega vidika dela preseneča in ni v skladu s teorijo o bitki za talente in našimi pričakovanji.

Pomembnost atributa ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem

Kako pomembno se zdi slovenskim delodajalcem ravnotežje med zasebnim in družbenim življenjem kot atribut znamke dobrega delodajalca, lahko sklepamo tudi iz vprašanja, kako pomembno se anketirancem zdi, da delo razporedijo po dnevu sami. Če si delavci lahko sami razporejajo delo, namreč sklepamo, da lahko vmes opravijo tudi kakšen opravke, povezan z družino, oziroma da lahko delo priredijo svojemu zasebnemu življenju.

Kot je razvidno iz priloge B, so slovenski anketiranci to možnost v letu 2015 označili kot zelo pomembno v 24,7 %, kot pomembno v 43,3 %, 22,5 % jih je označilo kot niti pomembno niti nepomembno, 7,7 % jih je označilo kot ni pomembno in 1,8 % kot sploh ni pomembno.

Slika 6.4: Pomembnost možnosti, da delo sam razporediš



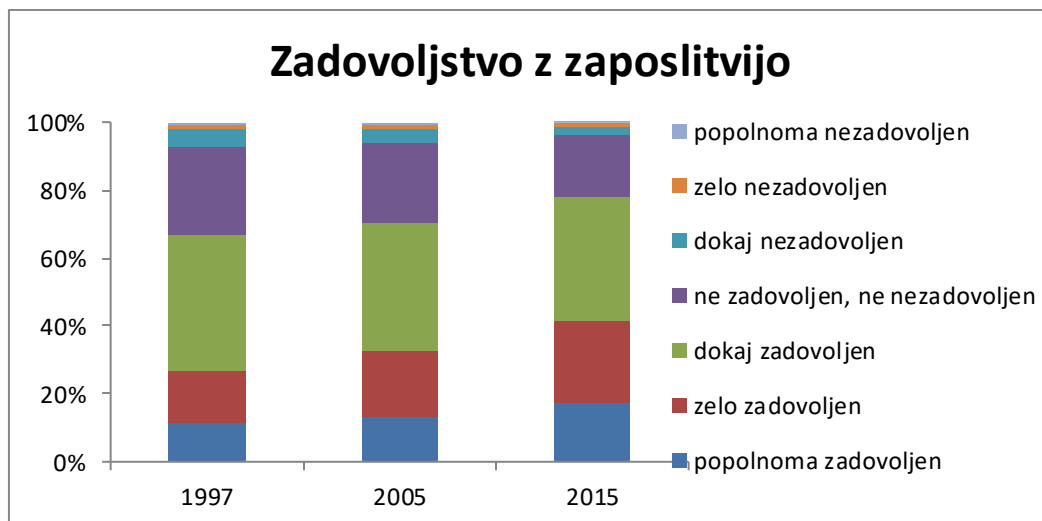
Kot je razvidno s slike 6.4, je slovenskim delojemalcem v večini pomembna možnost, da sami razporedijo delo po dnevu v letu 2015.

Kot je razvidno iz tabele 6.3, so anketiranci možnost, da svoje delo razporediš po dnevu in tednu, najbolj ovrednotili leta 1997. Od leta 1997 do leta 2015 se kaže trend upada pomembnosti tega vidika dela in hkrati atributa znamke dobrega delodajalca, pri čemer je upad med letoma 2005 in 2015 večji kot med letoma 1997 in 2005.

Kako zadovoljni so slovenski delojemalci s svojo trenutno zaposlitvijo?

Iz priloge B lahko tudi razberemo, kako so bili slovenski anketiranci mednarodne raziskave ISSP zadovoljni s svojo zaposlitvijo v letu 2015. 17 % jih je bilo popolnoma zadovoljnih, 24,2 % jih je bilo zelo zadovoljnih, 37 % dokaj zadovoljnih, 17,9 % niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 2,5 % jih je bilo dokaj nezadovoljnih in 1,2 % je zelo nezadovoljnih in 0,2 % jih je popolnoma nezadovoljnih.

Slika 6.5: Zadovoljstvo z zaposlitvijo



Kot je razvidno s slike 6.5, je več tistih, ki so zadovoljni s svojo zaposlitvijo, kot tistih, ki so nezadovoljni z njo, a veliko anketirancev je tudi v kategoriji niti zadovoljen niti nezadovoljen. Pri teh podatkih je videti, da so bili slovenski delojemalci v letu 2015 bolj zadovoljni s svojo zaposlitvijo kot nezadovoljni, ne moremo pa reči, da so v večini zadovoljni s svojo zaposlitvijo, ker podatki kažejo, da temu ni tako.

Če primerjamo aritmetični sredini pri tem vprašanju (glej tabelo 6.4), lahko zopet zasledimo trend porasta zadovoljstva z zaposlitvijo skozi preučevana leta. Za razumevanje teh podatkov je treba vedeti, da je lestvica vprašanja 8-stopenjska in 1 pomeni popolnoma zadovoljen in 7 popolnoma nezadovoljen, vrednost 8 pomeni ne vem. Čeprav se vse vrednosti gibljejo okrog vrednosti 3, ki pomeni precej zadovoljen/-a, ugotovimo, da so bili anketiranci z delom najmanj zadovoljni leta 1997, leta 2005 so bili nekoliko bolj zadovoljni in v letu 2015 je zabeleženo najvišje zadovoljstvo med raziskavami.

Tabela 6.4: Aritmetična sredina in standardni odklon za zadovoljstvo z delom po letih

	LETO					
	1997		2005		2015	
Kako zadovoljni ste s svojim delom?	M	SD	M	SD	M	SD
	3,05	1,151	2,93	1,155	2,69	1,119

Kakšna je pripadnost slovenskih delojemalcev trenutnemu delodajalcu in njegovi znamki dobrega delodajalca ter kakšen trend se kaže?

Menimo, da je pripadnost trenutnemu delodajalcu in njegovi znamki dobrega delodajalca mogoče ugotavljati s spremenljivko W 24, pri čemer so anketiranci odgovarjali na naslednja vprašanja:

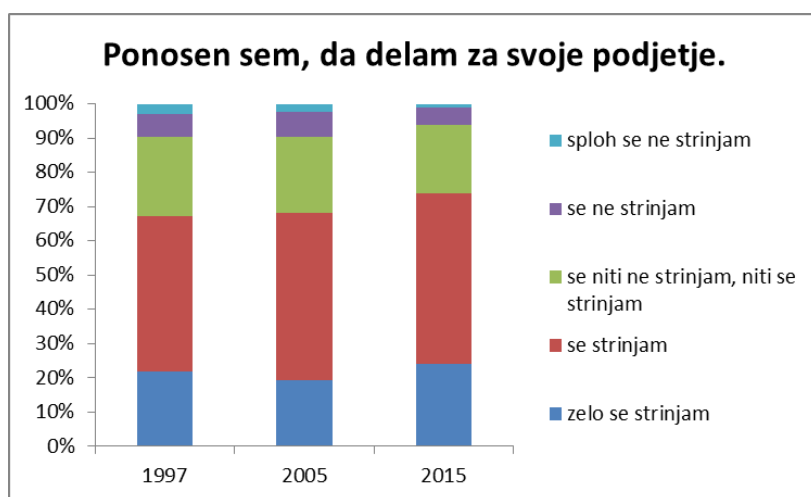
a) Pripravljen/-a sem delati več in bolje kot sedaj, da bi svojemu podjetju ali ustanovi pomagal/-a k uspehu.

b) Ponosen/-na sem, da delam za svoje podjetje ali ustanovo.

c) Zavrnil/-a bi ponudbo za drugo zaposlitev, tudi precej bolje plačano, le da bi ostal/-a v sedanjem podjetju ali ustanovi.

Predvsem nas je zanimalo, koliko slovenskih delojemalcev je ponosnih, da delajo za svoje podjetje. Kot je razvidno iz priloge B, se je s tezo Zelo sem ponosen, da delam za svoje podjetje leta 2015 zelo strinjalo 24 % slovenskih anketirancev, 49,9 % se jih je strinjalo, 19,9 % se jih ni niti strinjalo niti ni strinjalo, 5,2 % se jih ni strinjalo, 1 % se jih sploh ni strinjalo.

Slika 6.6: Ponos glede delodajalca skozi leta



Kot je razvidno s slike 6.6, so slovenski delojemalci v večini ponosni, da delajo za podjetje, v katerem so trenutno zaposleni.

Tabela 6.5: Aritmetične sredine in standardni odkloni za pripadnost po letih

	LETO					
	1997		2005		2015	
	M	SD	M	SD	M	SD
Pripravljen/-a sem delati več in bolje kot sedaj, da bi svojemu podjetju pomagal/-a k uspehu.	2,36	1,003	2,51	1,016	2,50	0,995
Ponosen/-na sem, da delam za svoje podjetje	2,24	0,962	2,24	0,922	2,09	0,856
Zavrnil/-a bi ponudbo za drugo zaposlitev, tudi precej bolje plačano, le da bi ostal/-a v sedanjem podjetju	2,90	1,369	3,31	1,276	3,25	1,273

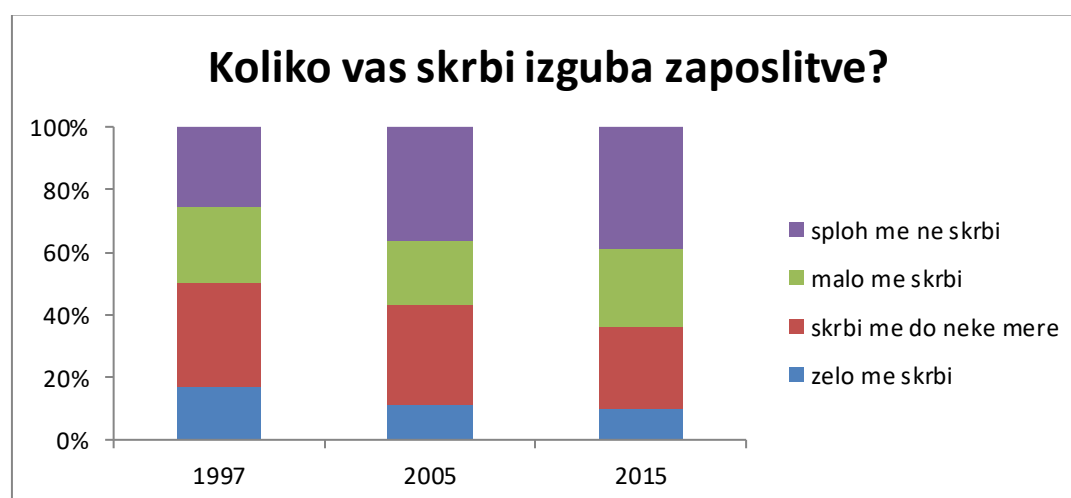
Tudi pri tem vprašanju je lestvica 5-stopenjska in 1 pomeni zelo se strinjam in 5 se sploh ne strinjam. Kot je razvidno iz tabele 6.5, so bili leta 1997 ljudje najbolj pripravljeni delati več za svojega delodajalca in njegov uspeh, podobna aritmetična sredina je za leti 2005 in 2015, in

sicer nekoliko višja kot leta 1997. Najbolj so bili ljudje ponosni, da delajo za trenutnega delodajalca, v letu 2015, medtem ko so bili v letih 1997 in 2005 anketiranci nekoliko manj ponosni, da delajo za svojega delodajalca. Ta podatek bi si lahko med drugim morda razlagali tudi s porastom strategij HRM in bitk za talente ter dela na znamki dobrega delodajalca. Pri vprašanju, koliko ljudi bi zavrnilo zaposlitev pri drugemu delodajalcu, vidimo trend upada pripravljenosti zavrniti zaposlitev pri drugemu delodajalcu, ker bi največ anketirancev zavrnilo zaposlitev pri drugem delodajalcu leta 1997 in potem leta 2005 manj in leta 2015 najmanj. Pri tem pa vidimo rahel porast iz leta 2005 do leta 2015, ko bi več anketirancev zavrnilo ponudbo druge zaposlitve, le da bi ostali v sedanjem podjetju, kar verjamemo, da je mogoče razlagati z bitko za talente na slovenskem trgu dela in naporom, vloženim v znamko dobrega delodajalca.

Kako skrbi slovenske delojemalce, da bodo izgubili trenutno zaposlitev?

Kot je razvidno iz priloge B, je na vprašanje, ali jih skrbi izguba zaposlitve, leta 2015 9,9 % zaposlenih slovenskih anketirancev odgovorilo, da jih zelo skrbi, 26,3 % je odgovorilo, da jih skrbi do neke mere, 25,1 % je malo zaskrbljenih in 38,8 % sploh ne skrbi izguba zaposlitve.

Slika 6.7: Skrb izgube zaposlitve



Kot je razvidno s slike 6.7, v letu 2015 večino slovenskih delojemalcev malo ali sploh ne skrbi izguba zaposlitve.

Tudi pri tem vprašanju je lestvica 4-stopenjska, pri čemer 1 pomeni zelo me skrbi in 4 sploh me ne skrbi. Pri tem je slovenske anketirance najbolj skrbela izguba zaposlitve leta 1997, najmanj pa leta 2015. Pri tem vprašanju se aritmetične sredine vsa leta gibljejo okrog vrednosti 3, ki pomeni bolj malo me skrbi izguba zaposlitve. Torej, slovenske delojemalce bolj malo skrbi, da bodo izgubili zaposlitev, pri čemer jih je to najbolj skrbelo leta 1997, nato pa skrb

zaradi izgube zaposlitve upada. Če to vprašanje primerjamo z vprašanjem o pomembnosti varnosti zaposlitve, ugotovimo, da so prav tako leta 1997 anketiranci najbolj vrednotili varnost zaposlitve. Pri tem letu se rezultati skladajo, določena odstopanja v trendu pa so vidna v letih 2005 in 2015.

Tabela 6.6: Aritmetične sredine in standardni odkloni za skrb glede izgube zaposlitve po letih

	LETO					
	1997		2005		2015	
	M	SD	M	SD	M	SD
Koliko, če sploh, vas skrbi, da bi izgubili zaposlitev?	2,59	1,049	2,82	1,048	2,93	1,021

Ugotovitve o znamki dobrega delodajalca z vidika delojemalca:

Pri analizi podatkov ISSP smo ugotovili:

- da je slovenskim delojemalcem varnost zaposlitve v letu 2015 v večini pomembna. V kategoriji zelo pomembna in pomembna se je uvrstilo 94,2 % vseh slovenskih anketirancev;
- da je dober zaslužek slovenskim delojemalcem v letu 2015 v večini pomemben;
- da je slovenskim delojemalcem možnost za napredovanje pri delu v letu 2015 v večini pomembna;
- da je slovenskim delojemalcem v večini pomembna možnost, da sami razporedijo delo po dnevu v letu 2015.
- da so slovenski delojemalci v letu 2015 po pomembnosti (od bolj pomembnega k manj pomembnemu) opredelili vidike dela takole: varnost zaposlitve, zanimivo delo, pri svojem delu lahko pomagam drugim, da je delo koristno, da imaš osebni stik z drugimi ljudmi, dober zaslužek, da lahko delaš samostojno, velike možnosti za napredovanje, da lahko razporediš delo v dnevu in tednu;
- da je med slovenskimi anketiranimi delojemalci v letu 2015 več tistih, ki so zadovoljni s svojo zaposlitvijo, kot tistih, ki so nezadovoljni, vendar je veliko anketirancev tudi v kategoriji niti zadovoljen niti nezadovoljen. Torej ne moremo sklepati, da so bili slovenski delojemalci v letu 2015 bolj zadovoljni s svojo zaposlitvijo kot nezadovoljni, ne moremo pa reči, da so v večini zadovoljni s svojo zaposlitvijo, ker podatki kažejo, da temu ni tako;
- da so slovenski delojemalci v večini ponosni, da delajo za podjetje, v katerem so trenutno zaposleni;
- da večine slovenski delojemalcev v letu 2015 malo ali sploh ne skrbi izguba zaposlitve;

- da je pri skrbi izgube zaposlitve v obdobju 1997–2015 zaznati trend upada;
- da je trend upada zaznati v pomembnosti vidika dela, da delavec svoje delo sam razporedi po dnevu in tednu; ta vidik je bil najpomembnejši leta 1997 in do 2015 upada;
- da je prav tako zaznati trend upada pomembnosti še enega vidika dela, in to je možnosti za napredovanje;
- da v Sloveniji zadovoljstvo z zaposlitvijo raste;
- da so delojemalci v letu 2015 najbolj ponosni, da delajo za svojega delodajalca, kar menimo, da lahko povežemo tudi s tem, da se je v tem obdobju v Sloveniji odvijala bitka za talente in so delodajalci izboljševali svoje strategije HRM in znamko dobrega delodajalca. Prav tako bi leta 2015 največ anketirancev zavrnilo zaposlitev pri drugem delodajalcu.

6.2 Rezultati raziskave z vidika delodajalca

Pri tretji hipotezi (H3): Podjetja, ki svoje kadre pridobijo na zavodu za zaposlovanje, imajo večjo fluktuacijo) smo preverjali vidik delodajalca in kako zaposlovanje preko zavoda za zaposlovanje vpliva na stopnjo fluktuacije v podjetju, pri čemer smo predpostavili, da je pri tovrstnem zaposlovanju vključenega najmanj znamčenja dobrega delodajalca. Tukaj smo poskušali potrditi hipotezo s pomočjo kontingenčne tabele. Neodvisne spremenljivke so bile naslednje: S2v3i4 (javne službe za zaposlovanje, proizvodni, fizični delavci), s2v3i2 (javne službe za zaposlovanje, strokovnjaki/tehniki), s2v3i1 (javne službe za zaposlovanje, vodje), s2v3i3 (javne službe za zaposlovanje, administrativni/režijski delavci), medtem ko je bila odvisna spremenljivka s1v31 oziroma vprašanje, s pomočjo katerega raziskava Cranet 2008 ugotavlja stopnjo letne fluktuacije v podjetjih. Pri tem smo to vprašanje rekodirali in ga spremenili v smiselne razrede, kajti pri tem vprašanju vsako podjetje lahko zapiše točno stopnjo lastne fluktuacije, zaradi česar je imelo vprašanje veliko razredov, vsak odgovor je predstavljal svoj razred. Kot je razvidno iz priloge C, smo vprašanje rekodirali in oblikovali v naslednje razrede: do 1 %, 2–3 %, 4–5 %, 6–7 %, 8–10 %, 11–15 %, 16–17 % in 18–40 %. Iz kontingenčne tabele smo s pomočjo preverjanja kumulativne razlike potrdili našo hipotezo samo pri podskupini vodje, pri ostalih podskupinah pa ni bilo mogoče ugotoviti izrazite povezanosti med pojavi na takšen način. Zato smo oblikovali sintetično spremenljivko, pri kateri smo združili vse podskupine zaposlenih (proizvodni/fizični delavci, strokovnjaki/tehniki, vodje in administrativni/režijski delavci. Pri tej kontingenčni tabeli smo sešteli odstotke, pri čemer so razredi 0, 1 in 2 pri zavodu za zaposlovanje pomenili manj uporabe zavoda za zaposlovanje kot

osrednjega kanala zaposlovanja, medtem ko sta razreda 3 in 4 pomenila več uporabe zavoda za zaposlovanje, pri čemer smo dobili naslednje podatke:

Tabela 6.7: Stopnja fluktuacije v podjetjih glede na zaposlovanje s pomočjo zavoda za zaposlovanje

Stopnja fluktuacije	Zaposlitev s pomočjo zavoda za zaposlovanje MANJ ¹³	Zaposlitev s pomočjo zavoda za zaposlovanje VEČ ¹⁴
Do 1 %	11 %	2 %
2–3 %	17 %	15 %
4–5 %	20 %	22 %
6–7 %	15 %	12 %
8–10 %	18 %	23 %
11–15 %	18 %	14 %
16–17 %	1 %	6 %
18–40 %	0 %	6 %
SKUPAJ	100 % (N = 74)	100 % (N = 164)

Iz teh podatkov je razvidno, da je med podjetji, ki manj uporabljajo zavod za zaposlovanje kot poglavitni kanal zaposlovanja, več takšnih, ki imajo 0–1 % letne fluktuacije. Enako se pokaže pri podjetjih z 2–3-odstotno fluktuacijo. Pri 4–5-odstotni fluktuaciji pa pride do preloma in podatki ne podpirajo naše hipoteze. Podjetja, ki manj uporabljajo zavod za zaposlovanje kot poglavitni kanal zaposlovanja, so tudi v kategoriji 6–7-odstotne letne fluktuacije, ki je glede na navedeno teorijo ovrednotena še kot zadnja stopnja nizke fluktuacije. Podjetja, ki več uporabljajo zavod za zaposlovanje kot poglavitni kanal zaposlovanja, pa so bolj zastopana v kategorijah z visoko stopnjo fluktuacije: 16–17 % in 18–40 %. Ugotovimo, da obstaja pozitivna povezanost med pojavi in da so podjetja, ki svoje kadre pridobijo prek zavoda za zaposlovanje, nagnjena k večji letni fluktuaciji. S univariantno analizo smo opazili, da obstajajo povezave med pojavoma kanal kadrovanja in stopnja letne fluktuacije. Moč korelacije med pojavoma pa smo dodatno izmerili s pomočjo Pearsonovega koeficienta. Kot je razvidno iz priloge Č, je pri vseh podskupinah zaposlenih zaznati šibko pozitivno povezanost; čeprav sicer ne gre za statistično značilno povezanost, se kljub vsemu kaže nekakšna korelacija med pojavi.

¹³ MANJ so sešteti razredi 0, 1 in 2 pri kontigenčni tabeli za H3.

¹⁴ VEČ sta sešteta razreda 3 in 4 pri kontigenčni tabeli za H3.

Ugotovitve o znamki dobrega delodajalca z vidika delodajalca:

Z vidika delodajalcev smo ugotovili, da imajo podjetja, ki svoje kadre pridobijo na zavodu za zaposlovanje, večjo letno fluktuacijo. Če sklepamo, da se podjetja, ki svoje delavce v večini pridobijo na zavodu za zaposlovanje, ne znamčijo kot dobri delodajalci ali se znamčijo malo, lahko ugotovimo, da delo na znamki dobrega delodajalca vpliva na stopnjo letne fluktuacije. Povezanost med pojavi je sicer šibka pozitivna, ampak ker smo se s tovrstno, sekundarno analizo problema zgolj dotaknili in ker ne gre za vzorčne povezave, lahko sklepamo, da določena pozitivna povezava med pojavi le obstaja.

6.2.1 Strateško tržno komuniciranje znamke dobrega delodajalca

V predhodnem delu empiričnega dela smo obravnavali vidik delodajalca in vidik delojemalca pri znamki dobrega delodajalca. V nadaljevanju pa bomo preverili, kako delodajalci izvajajo strateško tržno komuniciranje s ciljno skupino potencialnih zaposlenih in zaposlenih. Ker dostop do internih komunikacijskih kanalov ni mogoč, smo preučili predvsem najdostopnejše kanale komuniciranja: spletne strani, družbena omrežja in na spletu objavljene zaposlitvene oglase.

6.2.1.1 Rezultati primerjalne analize predstavitev podjetij na spletu

S pomočjo analize vsebine smo primerjali predstavitve podjetij, objavljene na uradnih spletnih straneh. Oglede smo opravili prvič 2. marca 2016 in drugič 4. avgusta 2017. Z dodatno analizo vsebine smo lahko dobili vpogled, kako so zgledni slovenski delodajalci napredovali pri komuniciranju znamke dobrega delodajalca v navedenem obdobju. V izbor dobrih delodajalcev smo vključili podjetja, ki so sodelovala na osmem izboru zaposlovalca leta Zlata nit in so bili vsaj štirikrat v finalu izbora. Predpostavili smo torej, da so dobri delodajalci finalisti osmega izbora Zlate niti, ki so bili več kot štirikrat izbrani med finalistami, in si pri tem pogledali, kako komunicirajo svojo znamko dobrega delodajalca.

Na podlagi analiziranih raziskav in teoretičnih virov lahko sklenemo, da se znamka dobrega delodajalca manifestira v: predstavitvi ugodnosti za zaposlene (atributi znamke dobrega delodajalca), izpostavljanju družbene odgovornosti in skrbi za zaposlene, izpostavljanju

ravnotežja med zasebnim in poslovnim življenjem, prizadevanju za pridobitev certifikatov, nagrad, oznak na področju skrbi za zaposlene. Ker se je znamčenje dobrega delodajalca začelo z bitko za talente, je pri tem bistveno, da podjetje privablja kakovosten kader in da ustrezno nagovarja talente prek vseh kanalov sporočanja. Kot nagovor talentov razumemo, da podjetje na svoji spletni strani svojim potencialnim zaposlenim postreže z informacijami o podjetju, prilagojenimi tej ciljni skupini, ter da jim jasno predstavi koristi dela v organizaciji, še bolj zaželeno pa je, da jasno opredeli svoje ključne kadre in jih ciljno nagovarja. Torej nas zanima, ali je spletna stran namenjena le potrošnikom ali pa podjetje na svoji spletni strani nagovarja tudi potencialne zaposlene. Na podlagi zbrane literature in analize vsebine smo podjetja primerjali, glej tabelo 6.8.

Tabela 6.8: Primerjava načinov komunikacije znamke dobrega delodajalca

Podjetje	Kolikokrat so bili finalisti Zlate niti? ¹⁵	Ali predstavijo ugodnosti za zaposlene?	Ali izpostavljajo družbeno odgovorne prakse podjetja?	Ali izpostavljajo ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem?	Ali izpostavijo certifikate, nagrade, oznake?	Nagovor talentov
Microsoft d.o.o.	8 x	X	✓	X	X	✓
Simobil d.d.	7 x	✓	✓	✓	✓	✓
Krka d.d.	7 x	✓	✓	X	✓	X
Intera d.o.o.	6 x	X	X	X	X	X
Lekarna Ljubljana d.d.	6 x	X	?	X	X	X
List d.o.o.	6 x	X	X	X	X	X
Vivo d.o.o.	5 x	X	✓	X	✓	X
Kompax Xnet d.o.o.	5 x	?	✓	X	X	X
Hair Beauty d.o.o.	4 x	X	X	X	X	X
Geoplin plinovodi d.o.o.	4 x	X	✓	X	X	X
Trimo d.d.	4 x	✓	✓	X	X	X

¹⁵ V času osmega izbora Zlate niti.

Medis d.o.o.	4 x	✓	✓	X	✓	✓
Adria Mobil d.o.o.	4 x	✓	✓	✓	✓	?
Halcom d.d.	4 x	X	✓	✓	✓	?
McDonalds d.o.o.	4 x	✓	X	X	✓	✓

Vir: Analiza vsebine uradnih spletnih strani podjetij in podatkov spletne strani izbora Zlate niti na dan 2. 3. 2016

Kot je razvidno iz teoretičnega dela pri izboru Zlate niti, tekmovalci v postopku intervjuja z vodstvom predstavijo svoje projekte, vezane na boljše delovno okolje, svojo politiko zaposlovanja in upravljanje z zaposlenimi. Sklepamo, da podjetja, ki so bila večkrat izbrana za finalista naslova delodajalec leta, vlagajo več naporov v aktivnosti na področju zaposlovanja in HMR. Tabela zgoraj pa kaže, da podjetja, ki dajo veliko na boljše delovne pogoje za svoje zaposlene, ne nujno to tudi primerno komunicirajo z zunanjimi deležniki oziroma potencialnimi zaposlenimi. Poglejmo si analizo strateškega tržnega komuniciranja prek spletne strani po posameznih podjetjih:

Microsoft d.o.o.

Podjetje Microsoft d. d. je bilo osemkrat od osmih izborov izbrano za finalista Zlate niti, zato sklepamo, da je zelo dejavno na področju zagotavljanja koristi delavcem in ugodnih delovnih pogojev. Pri komunikaciji tega pa niso tako zelo dosledni. Če pogledamo uradno domačo internetno stran Microsofta Slovenija, ugotovimo, da ne poda veliko podatkov o ugodnostih, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim. V predstavitvi podjetja sta izpostavljena družbeno odgovorno ravnanje podjetja in želja, da »vire in znanje uporabljajo na način, ki bo pozitivno vplival na življenje ljudi« (Microsoft, 2. marec 2016). Od področij in projektov družbene odgovornosti so izpostavljeni: priložnosti za mlade v Sloveniji, spodbujanje podjetništva, Ustvarjam kjerkoli (projekt v sodelovanju z zavodom Ypsilon, ki promovira fleksibilnost dela), Simbioza (projekt medgeneracijskega sodelovanja). Kot lahko opazimo, so osrednji del njihovih družbeno odgovornih projektov ljudje, zaposleni, in ne narava, saj se podjetje nima za »umazano« dejavnost, omeni, da je učinkovit »ekosistem« v slovenskem poslovnem okolju. V predstavitveni brošuri certifikata Družini prijazno podjetje zasledimo, da je podjetje pridobilo certifikat, ampak tega na spletni strani ni nikjer opaziti. Podjetje nagovori računalničarje in druge potencialne talente z vsebino, ki poudarja predvsem, da jim nudi neskončne karijerne možnosti, kar podkrepi s citatom osebe, ki ji je ime »Mihir S.«, za katerega sklepamo, da je

zaposlen v podjetju Microsoft, objavljena je slika gospoda, ni pa navedena njegova funkcija v podjetju. Nagovor deluje pristno, ker ga poda gospod, za katerega predvidevamo, da je zaposlen v podjetju, in ker govori na podlagi lastne izkušnje. Podjetje podpre komuniciranje z zavirkom, kjer je mogoče prebrati insajderske zgodbe in nasvete na JobsBlogu. V rubriki Živo iz Microsofta se pozabavajo z idejo, da gre za HR-poročanje o dogajanju znotraj podjetja. V blogih oziroma člankih, ki jih pišejo zaposleni, poročajo o svojih HR-aktivnostih, o tem, kako pridobiti zaposlitev v podjetju, kako so se ženske predstavnice podjetja udeležile kampanje proti stereotipnih neenakostih, kako se gibljejo in imajo fajn itd. Blog ima naslednje zavihke: Univerzitetni študenti, industrijski profesionalci, Recruiter Insights, življenjski slog in dogodki. Podjetje torej nagovarja različne ciljne skupine zaposlenih in potencialno zaposlenih, a čeprav se tega loti na zelo inovativen način, z zgodbami zaposlenih na blogu, menimo, da je na spletni strani še vedno precej nejasno izpostavljeno, kaj so koristi, ki jih z zaposlitvijo v podjetju pridobijo zaposleni. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni bistveno spreminjalo vsebine, namenjene zaposlenim.

Tabela 6.9: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Microsoft d.o.o.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavn navedeni atributi?	X	✓	✓	✓
Kateri izmed njih?		– močna organizacijska kultura – pozitivni medsebojni odnosi	– karierne priložnosti	– mednarodne aktivnosti – zgodovina podjetja – ugled blagovne znamke – družbena odgovornost

Podjetje Microsoft d.o.o. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja: psihološke, funkcionalne in organizacijske attribute znamke dobrega delodajalca.

Simobil d.d.

Ko smo 2. marca 2016 prvič analizirali spletne strani podjetja je bila na trgu še znamka Simobil. Med tem časom je podjetje spremenilo ime znamke v A1 ter s tem spremenilo tudi spletno stran in vsebine. Ugotovitve za leto 2016 so naslednje: V predstavitvi je omenjeno, da je podjetje

prejemnik nagrade Zlate niti, kjer je bilo izbrano za zaposlovalca leta, ter da ima certifikat Družini prijazno podjetje in številne nagrade na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Na spletni strani je podjetje kot svoj dosežek predstavilo razvoj standardov vodenja ključnih potencialov in model kompetenc ter družbeno odgovorno delovanje. Družbeno odgovorno delovanje je predstavljeno kot vrednota, ki je vpleteno v model kompetenc in s tem globoko vpeto v poslovanje podjetja. Družbeno odgovornost so takrat v podjetju delili na: odgovornost do sodelavcev, do uporabnikov, do okolja in poslovanja. S predstavitvijo, kaj v podjetju počnejo v sklopu družbene odgovornosti do zaposlenih, je nagovor namenjen vsem potencialnim zaposlenim. Izpostavljeni so pomoč pri ohranjanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter ugodnosti za zaposlene, s pomočjo katerih se ustvarja ugodno delovno okolje. Simobil d.d. je na stari spletni strani zelo podrobno predstavil, kaj je počel kot dober delodajalec. Glede na vsebino stare spletne strani smo ocenili, da je podjetje pri komunikaciji dosledno in dobro komunicira prednosti dela pri njem, vendar pri tem ni tako zelo inovativno kot pred tem obravnavano podjetje Microsoft. Do drugega pregleda 4. avgusta 2017 je podjetje zamenjalo znamko in tudi spletno stran ter vneslo več inovativnosti v sporočanje prednosti dela pri njem. Podjetje je posnelo video posnetek »Postani del ekipe A1«, v katerem zaposleni razlagajo, kaj so prednosti zaposlitve v A1. V video posnetku se najprej pojavi zaposlena, ki pove, da ji je top fleksibilen delovni čas, da lahko odpelje otroke v vrtec, nato se pojavi nosečnica v majici z napisom: »Švercam lubenice« in pove, da pravzaprav ne šverca lubenic in da se ji ni treba »švercati« na ginekološki pregled, da pregled opravi med delovnim časom. Z obema izjavama zaposlenih je zanimivo poudarjeno, da je podjetje družini prijazno. Vsebina video posnetka je pristna, ker jo v celoti sporočajo zaposleni. Nato povedo, da so razvijajoče podjetje, kjer se poleg sistema razvijajo tudi zaposleni. Pojavi se zaposlena, ki se ziba na gugalnici v podjetju in pove: »Tukaj mi je fajn, ker je zelo sproščeno. Veliko je smeha in pozitivne energije. In ker vsak dan z veseljem pridem na delo.« Nato se pojavita zaposlena, ki igrata namizni nogomet in eden vpraša drugega, zakaj rad dela tukaj in mu odgovori, da ker je dobra firma, sproščeno vzdušje in ker se vedno nekaj novega učimo. Nato zadene gol in ga vpraša: »Pa ti?« Drugi odgovori: »Nasmejani sodelavci.« In sodelavec se nasmehe. Na strehi poslovnega objekta sedita in se pogovarjata druga dva zaposlena in pravita: »Fajn nama je, ker lahko tako spijeva kavo in pojeva sveže sadje. Tukaj se res dobro počutimo.« Potem pride v kader zaposleni s kitaro in pove: »Kar počnemo tukaj, počnemo dobro. Za sprostitev si pa lahko vzamemo čas za muziko.« Nato sledi posnetek službenega avtomobila in zaposlena pove: »Na voljo imamo tudi službene avtomobile.« V video posnetku je izpostavljeno predvsem to, da podjetje nudi sproščeno vzdušje in družini prijazno okolje ter možnost uporabe službenih vozil.

V video posnetku niso omenjene možnosti kariernega razvoja ter bolj oprijemljivi in merljivi pogoji dela, ampak le prijetno vzdušje. Sicer sta v zaposlitvenem oglasu na spletni strani pod zavihkom »Ponudimo« med drugim navedeni tudi »možnost strokovnega in osebnega razvoja« ter »možnost razvoja vaših potencialov in nadgradnje kompetenc«. Še vedno je poudarjeno, da je družbena odgovornost vrednota blagovne znamke. Zapišejo: »Imamo posluš do naravnega okolja. Skrbimo za izročilo naših predhodnikov. Prihodnjim generacijam želimo v roke predati svet, na katerega bomo ponosni.« (A1, 30. avgust 2017). Skrb za izročilo naših predhodnikov je nov vidik družbene odgovornosti, ki je Simobil d.d. ni komuniciral navzven. Podzavihek Odgovornost do sodelavcev je namenjen nagovoru talentov, kjer piše: »Sodelavce obravnavamo kot vir, ki mora imeti priložnost, da razvije svoje zmožnosti in sposobnosti, zato v skrbi za razvoj sodelavcev izvajamo številne aktivnosti.« (A1, 30. avgust 2017), te so tudi navedene in opisane. Zopet je poudarjeno ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem, navedeno je tudi, da imajo v podjetju program prepoznavanja in razvoja ključnih kadrov ter program zadrževanja in da so pri njih ključni kadri deležni različnih motivacijskih spodbud. Sledijo še vse ostale ugodnosti za zaposlene, nekatere so opisane zelo konkretno, na primer, da A1 zaposlenim prispeva del premije za dodatno pokojninsko zavarovanje v višini 2,8 % bruto plače. To je po našem mnenju konkretna obljuba potencialnim zaposlenim. Na strani ni izpostavljeno, da je bilo podjetje pod drugo blagovno znamko večkratni zmagovalec izbora Zlata nit, omenjeni tudi niso nobeni drugi certifikati in nagrade.

Tabela 6.10: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja A1

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavn navedeni atributi?	✓	✓	✓	✓
Kateri izmed njih?	– plačilo dodatnega pokojninskega zavarovanja	– močna kultura podjetja – sproščeno vzdušje	– karierne priložnosti – možnosti usposabljanja in mentorstev – družini prijazno okolje	– mednarodne aktivnosti – zgodovina podjetja – ugled blagovne znamke – družbena odgovornost

Znamka A1 glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja: ekonomske, psihološke, funkcionalne in organizacijske attribute znamke dobrega delodajalca. Pod znamko Simobil so komunicirali enake attribute z izjemo

ekonomskih. Na prejšnji spletni strani niso izpostavljali, koliko doplačajo zaposlenim v sklad dopolnilnega zavarovanja, z izjemo tega so vsi predstavljeni atributi isti.

Krka d.d.

Podjetje Krka d.d. zelo nadzorno in podrobno izpostavi ugodnosti, ki jih nudi zaposlenim. Pove, da cenijo znanje in spodbuja kreativnost. Ponuja dodatna usposabljanja doma in v tujini. Poudarjene ugodnosti so: karierne možnosti, ugodno delovno okolje, neformalno druženje ... Navede celo 10 razlogov, zaradi katerih verjame, da je dober delodajalec: »1. Uspešno podjetje 2. Mednarodno okolje 3. Znanje in strokovni razvoj zaposlenih 4. Stremljenje k stalnim izboljšavam 5. Nagrajevanje odličnosti 6. Športni in kulturni dogodki 7. Kulturno umetniško društvo 8. Kakovostni medsebojni odnosi 9. Obveščanje zaposlenih 10. Družbeno odgovorno podjetje« (Krka, 2. marec 2016). Podjetje izpostavi svoje družbeno odgovorno delovanje, ki ga deli na štiri področja: skrb za zaposlene, varstvo okolja, sponzorstvo in donacije. Čeprav je podjetje dobitnik različnih nagrad in certifikatov, tega ne izpostavi na spletni strani, le pod novicami lahko preberemo, da se je že četrtič zapored uvrstilo v finale Zlate niti. Podjetje posveča veliko pozornosti ugodnim pogojem za zaposlene, hkrati pa tudi o njih veliko sporoča na svoji spletni strani. Ni zaslediti, da omogoča ravnotežje med službenim in zasebnim življenjem svojim zaposlenim. Prav tako ni zaslediti, da posebej nagovarja zaposlene, bodoče zaposlene ali potencialne talente (v tem primeru strokovni kader na področju farmacije). V podjetju imajo društva, športne dogodke in veliko dejavnosti, v katere so vključeni zaposleni, in to je razvidno že s spletne strani, kar pomeni, da je vključenost zaposlenih pri grajenju znamke dobrega delodajalca tudi ustrezno komunicirana. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni bistveno spreminjalo vsebine, namenjene zaposlenim.

Tabela 6.11: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Krka d.d.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavn navedeni atributi?	✓	✓	✓	✓
Kateri izmed njih?	– pravičen sistem nagrajevanja	– močna kultura – Interni dogodki – športni klubi za zaposlene	– karierne priložnosti	– mednarodne aktivnosti – zgodovina podjetja

		<ul style="list-style-type: none"> – kulturno-umetniško društvo – neformalno druženje – kakovostni medsebojni odnosi 		<ul style="list-style-type: none"> – ugled potrošniške znamke – družbena odgovornost
--	--	---	--	--

Podjetje Krka d.d. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja: ekonomske, psihološke, funkcionalne in organizacijske attribute znamke dobrega delodajalca.

Intera d.o.o.

Intera je še eno podjetje, ki je v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 bistveno spremenilo svojo spletno stran. Leta 2016 je podjetje na svoji spletni strani razčlenilo družbeno odgovorno delovanje podjetja na dve področji: skrb za zaposlene in podpora družbenemu okolju. Takrat je zapisalo, da se zaveda, da so zaposleni pomembni za vsako podjetje, ki želi razvoj, zato stremi k dobremu počutju zaposlenih. Zelo natančno je naštelu ugodnosti, ki jih nudi svojim zaposlenim: prilagodljiv delovni čas, delo od doma, prosti dnevi za družino, druženja med sodelavci in družinami, sadni prigrizki, ki so vedno na voljo, in različne priložnosti za športne aktivnosti. Podjetje je izpostavilo, da se je že šestkrat uvrstilo v finale Zlate niti in da je osvojilo zmagovalno nagrado v kategoriji malih podjetij, predstavilo pa je tudi druga priznanja in nagrade, ki niso povezani neposredno z znamko dobrega delodajalca, ampak z uspešnostjo in inovativnostjo podjetja. Ne zasledimo pa nagovora potencialnih zaposlenih niti kdo so za njih ključni zaposleni in koga bi radi privabili oziroma zadržali v podjetju. Leta 2017 je stran drugačna, skoraj je ni mogoče prepoznati, domena in naslov spletne strani sta Intrix, ki je njihov CRM-sistem, ki ga tržijo, in ne več Intera, le po podatkih je mogoče ugotoviti, da je to podjetje Intera d.o.o. V rubriki O nas podjetje poudari samo podporo lokalnemu okolju in na kratko opiše podjetje, nič ne pove več o družbeni odgovornosti ali o aktivnosti podjetja na področju znamke dobrega delodajalca. V celoti so z nove spletne strani odstranjene vsebine, ki so bile namenjene potencialnim zaposlenim, spletna stran je namenjena zgolj strankam. V tem primeru ocenjujemo, da je podjetje naredilo korak nazaj v komuniciranju znamke dobrega delodajalca.

Tabela 6.12: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Intera d.o.o. na dan 2. marec 2016

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavljeni navedeni atributi?	X	✓	✓	✓
Kateri izmed njih?		<ul style="list-style-type: none"> - dobro počutje zaposlenih - druženje med sodelavci - skrb za zdravje - sadni prigrizki 	<ul style="list-style-type: none"> - prilagodljiv delovni čas - delo od doma - prosti dnevi za družino 	<ul style="list-style-type: none"> - zgodovina podjetja

Podjetje Intera d.o.o. je glede na analizo vsebine na uradni spletni strani dne 2. marca 2016 v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavljalo: psihološke, funkcionalne in organizacijske attribute znamke dobrega delodajalca. Na novi spletni strani so opustili vsako komuniciranje znamke dobrega delodajalca.

Lekarna Ljubljana d.d.

Podjetje na svoji spletni strani nima zavihka Zaposlitev in celotna spletna stran je namenjena predvsem komuniciranju z uporabniki storitev. Znamke dobrega delodajalca ne komunicira navzven. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni dodalo nobene vsebine, ki bi se nanašala na zaposlene in bi nagovarjala potencialne zaposlene.

List d.o.o.

Tudi to podjetje namenja spletno stran predvsem uporabnikom in na njej ni nobene vsebine za zaposlene in potencialno zaposlene. Celo predstavitev podjetja ni na uradni spletni strani. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni dodalo nobene vsebine, ki bi se nanašala na zaposlene in bi nagovarjala potencialne zaposlene.

Vivo d.o.o.

Podjetje se v letu 2017 lahko pohvali z novo spletno stranjo, saj je 2. marca 2016 še ni imelo. V zavihku O nas je izpostavljeno, da so bili že trikrat izbrani v krog najboljših zaposlovalcev. Navedeno je, da so imetniki eko certifikata in družbeno odgovorno podjetje. Na novi spletni

strani podjetje sicer bežno nagovori talente z nizanjem certifikatov, vendar ne izpostavi prednosti zaposlitve pri njem. Poudari ugled podjetja in našteje vse ugledne goste, ki jih je gostilo, med drugimi tudi kraljico Elizabeto II., bivšega predsednika ZDA Billa Clintona, estradnika Kevina Costnerja, Monico Belluci, Davida Guetto ...

Tabela 6.13: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Vivo d.o.o.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavnici navedeni atributi?	X	✓	✓	✓
Kateri izmed njih?		– timsko delo – spoštovanje med zaposlenimi – imetniki certifikata Eko in družbeno odgovorno podjetje	– možnost usposabljanja	– zgodovina podjetja – ugled uporabnikov – družbena odgovornost

Podjetje Vivo d.o.o. glede na analizo vsebine na novi uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja: psihološke, funkcionalne in organizacijske attribute znamke dobrega delodajalca.

Kompas Xnet d.o.o.

Podjetje izpostavi družbeno odgovornost. Pove, da za mu družbena odgovornost pomeni skrb za ljudi in okolje. Poudari solidarnost do stisk, v katerih se najdejo zaposleni in njihove družine, kar lahko pomeni prednost za zaposlene in potencialno zaposlene, saj imajo obljubo podjetja, da bo občutljivo posebej na stiske svojih ljudi. Za svojo najpomembnejšo vrednoto podjetje opredeli zaposlene, ki morajo biti zadovoljni, saj oni ustvarjajo delovno vzdušje ter so nosilci znanja, kreativnosti in razvoja ter gonilo podjetja. S tem podjetje uvrsti zaposlene v svojo najpomembnejšo vrednoto. Nato nagovori zaposlene in jih opozori, da oni ustvarjajo njihovo znamko. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni bistveno spreminjalo vsebine, namenjene zaposlenim.

Tabela 6.14: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Kompas Xnet d.o.o.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavnici navedeni atributi?	X	X	X	✓
Kateri izmed njih?				– zgodovina podjetja – ugled potrošniške znamke – družbena odgovornost

Podjetje Kompas Xnet d.o.o. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja samo organizacijske attribute znamke dobrega delodajalca. Omeni sicer tudi dobro vzdušje v podjetju, ki je psihološki atribut, ampak samo v konceptu, da so mu pomembni dobri zaposleni, ker oni ustvarjajo dobro vzdušje, nikjer ne zatrdi, da je dobro vzdušje tudi doseženo.

Hair Beauty d.o.o.

Podjetje ima spletno stran, ki je namenjena predvsem trženju obeh svojih znamk. Dejavnosti na področju znamke dobrega delodajalca podjetje ne komunicira. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni dodalo nobene vsebine, ki bi se nanašala na zaposlene in bi nagovarjala potencialne zaposlene.

Geoplin plinovodi d.o.o.

Že v uvodni predstavitvi podjetja zasledimo, da je podjetje družbeno odgovorno. Navedeno je, da podjetje z razvojem kadrov dosegajo svoj razvoj, kar lahko predstavlja obljubo, da bo delavcem omogočen karierni razvoj. Poslanstvo podjetja je ustvarjanje koristi za: lastnike, zaposlene in širše okolje. Potem je podrobno razloženo, da koristi za zaposlene pomenijo ugodno delovno okolje in možnost za razvoj. Na spletni strani je etični kodeks podjetja, kar izraža obljubo o etičnem delovanju podjetja. Velik poudarek je na družbeni odgovornosti do okolja. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni bistveno spreminjalo vsebine, namenjene zaposlenim.

Tabela 6.15: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Geoplin d.o.o.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavn navedeni atributi?	X	X	X	✓
Kateri izmed njih?				– družbeno odgovorno delovanje – etično delovanje – zgodovina podjetja

Podjetje Geoplin d.o.o. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja samo organizacijske attribute znamke dobrega delodajalca.

Trimo d.d.

Podjetje Trimo je še eno od podjetji, ki je v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 bistveno spremenilo svojo spletno stran. Leta 2016 je v predstavitvi zapisano, da veliko pozornosti namenijo razvoju zaposlenih, da imajo drugačno delovno okolje, v katerem se delavci upajo razmišljati drugače, da razvijajo zaposlenim in njihovim družinam prijazno podjetje. Predstavitev družbeno odgovornih praks podjetja je bila takrat umeščena pod zavihek Trajnostni razvoj, kjer izvemo, da delovanje podjetja temelji na odgovornosti do soljudi ter do naravnega in ekonomskega okolja. Manjka zavihek Zaposlovanje, da bi bilo razvidno, koga podjetje nagovarja, tudi vsi nagovori so zelo splošni. V letu 2017 se podjetje ponaša s povsem novo spletno stranjo, kjer vsebine za zaposlene najdemo pod zavihkom Podjetje. V podzavihku Odgovornost razdelijo družbeno odgovornost na: Zaposlene, Kupce, Okolje in Skupnost. Menimo, da je pomembno, da so zaposleni na seznam uvrščeni kot prvi. V uvodu podjetje zagotovi, da se zaveda, da uspeh podjetja temelji na kompetentnosti zaposlenih, da s tem razlogom verjame v svoje zaposlene in vlaga denarna sredstva v razvoj talentov. Pri tem kot prednost poudari samo razvoj zaposlenih. Nikjer ni poudarjena uvrstitev med finaliste izbora Zlata nit, nikjer na strani niso komunicirani certifikati, povezani z znamko dobrega delodajalca, ni poudarjeno ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem in talenti niso posebej

nagovorjeni. Torej je komunikacija znamke dobrega delodajalca podobna kot na stari spletni strani, razlikuje se samo po oblikovanosti strani, vsebina je v osnovi enaka.

Tabela 6.16: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Trimo d.d.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavn navedeni atributi?	X	✓	✓	X
Kateri izmed njih?		– kultura, ki spodbuja drugačnost	– razvoj talentov in zaposlenih	

Podjetje Trimo d.d.. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja: psihološke in funkcionalne attribute znamke dobrega delodajalca.

Medis d.o.o.

Podjetje na uvodni strani zapiše, da skrbi za svoje kadre v organizacijskem, izobraževalnem in motivacijskem pogledu. Ugodnosti, ki jih ponuja zaposlenim, strne v naslednji stavek: »Zaposlenim omogočamo stalna izobraževanja, razvoj mednarodne kariere, organiziramo pa tudi številne družabne dogodke, kot so pikniki, novoletne zabave in športne prireditve.« (Medis, 2. marec 2016) Poudari, da zaupa mladim in jim zaupa pomembne funkcije, s čimer nagovori mlade talente ter poudari, da so v podjetju odprti za mlade in jim dajo možnost. Tu pa se nagovor talentov ne konča, v nadaljevanju je opisano, katero je najpogostejše delovno mesto v podjetju in kakšen profil delavca ustreza njegovim potrebam. Izpostavi, da so nepogrešljivi naravoslovni kadri: predvsem farmacevti, zdravniki, biologi in kemijski inženirji. Nagovori tudi druge potencialne talente: produktne vodje, strokovne sodelavce, regulativne delavce, strokovnjake s področij logistike, tržnega komuniciranja, informatike, financ in računovodstva. V vsakem nagovoru je opisana narava dela v tem oddelku, za kaj skrbijo in kakšne profile potrebujejo. Družbeno odgovornost podjetje opredeli kot zdrave vrednote, ki jih poskušajo živeti vsak dan. Družbeno odgovorna področja, ki se jih loteva, so: poslovna etika, okoljevarstvo, spoštovanje človekovih pravic, varnost na delovnem mestu in dober odnos z lokalno skupnostjo. V konceptu svojega družbeno odgovornega delovanja izpostavi tudi skrb

za pripadnost delavcev, ki jo spodbuja z naslednjimi aktivnostmi: internim časopisom, interno spletno stranjo in idejnico, kjer zbirajo ideje zaposlenih. Predstavljena je vrsta družbeno odgovornih projektov, v katerih podjetje sodeluje, in po slikah sodeč so zaposleni vključeni v tovrstne dejavnosti. Navedeno je, da v podjetju merijo zadovoljstvo zaposlenih in da je skupna ocena v zadnjih letih v vseh državah delovanja nad 5, v nekaterih državah celo nad 6 (na lestvici od 1 do 7, pri čemer je 7 najboljša ocena), kar je tudi pomemben podatek za potencialne zaposlene. Podjetje tudi našteje področja, ki so se v anketi pokazala kot izrazito izpostavljena: status delavca v podjetju, vodenje, delovno okolje, medsebojni odnosi, stopnja odgovornosti in občutek lastne uspešnosti pri delu. Ta podatek podjetje nadgradi in pove, da rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih niso zgolj podatki, s katerimi se podjetje hvali, ampak informacije, na podlagi katerih vsako leto oblikuje predloge za izboljšave delovnega okolja. Na koncu pa poudari, da se je štirikrat uvrstilo v finale Zlate niti, kar mu pomeni še dodatno potrdilo, da na področju kadrovske politike dela v pravo smer. Ne omenja pa, da zagotavlja možnost ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni bistveno spreminjalo vsebine, namenjene zaposlenim.

Tabela 6.17: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Medis d.o.o.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavljeni navedeni atributi?	X	✓	✓	X
Kateri izmed njih?		<ul style="list-style-type: none"> – družbeni dogodki – močna organizacijska kultura – prijetno delovno okolje – dobri medosebni odnosi 	<ul style="list-style-type: none"> – možnost izobraževanja – mednarodne karijerne možnosti – organizacijska kultura odprta mladim 	

Podjetje Medis d.o.o. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja: psihološke in funkcionalne attribute znamke dobrega delodajalca.

Adria Mobil d.o.o.

Že pod vrednotami podjetje zapiše, da je zanj pomembna vrednota zadovoljstvo zaposlenih. Predstavi naslednje ugodnosti za zaposlene: sodelovanje na delavnicah in izobraževanjih, posledično stalni poklicni in osebni razvoj, ugodno okolje, ki omogoča, da posameznik izkoristi svoje potenciale. Družbeno odgovorna področja, ki jih izpostavi, so: skrb za okolje, trajnostni razvoj in skrb za zaposlene. Poudari, da je družini prijazno podjetje in da s sodelovanjem v tem projektu želi svojim zaposlenim nuditi možnosti ravnovesja med zasebnim in poslovnim življenjem. Navede, da to počne zato, ker so zavzeti, motivirani in strokovno usposobljeni sodelavci pomembna konkurenčna prednost v globalni tekmi. Izpostavi, da je bilo podjetje leta 2011 zmagovalec izbora Zlate niti, ostala leta pa se je uvrstilo v finale izbora. Trditev je podkrepljena z izjavo Slovenske tiskovne agencije: »Podjetje Adria Mobil, po mnenju komisije, uspehe dosega predvsem zaradi spoštljivega, partnerskega odnosa do ljudi in ustvarjanja pozitivnega vzdušja v podjetju ter motiviranega delovnega okolja. Podjetje spodbuja izobraževanje vseh zaposlenih, pri čemer so pozorni na prepoznavanje in načrten razvoj talentov.« (Adria Mobil, 2. marec 2016) S tem stavkom podjetje tudi nagovori talente, saj jim sporoči: »To, da skrbimo za svoje talente, so opazili tudi drugi. In to pomembni, strokovni ocenjevalci, ki izbirajo zaposlovalca leta.« Nagovori potencialne zaposlene, tudi s trditvijo, da so dobrodošli vsi zaposleni, ki vrednote podjetja prepoznajo kot svoje. Pove, da je učeča organizacija in da v svoje vrste vabi zgolj zaposlene, ki si osebnega razvoja tudi želijo, saj je ta nujno potreben za uspeh organizacije. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni bistveno spreminjalo vsebine, namenjene zaposlenim.

Tabela 6.18: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani Adria Mobil d.o.o.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavljeni navedeni atributi?	X	✓	✓	X
Kateri izmed njih?		– spoštljivi odnosi – pozitivno vzdušje – učeča organizacija	– poklicni in osebni razvoj – ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem	

Podjetje Adria Mobil d.o.o. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja: psihološke in funkcionalne attribute znamke dobrega delodajalca.

Halcom d.d.

Podjetje Halcom pod zavahkom prepoznavnost naniza vse nagrade, certifikate, oznake in standarde, ki jih je kot podjetje pridobilo. Med njimi poudari, da je bilo leta 2007 zmagovalec izbora Zlate niti ter da je družini prijazno podjetje. Poudari, da je družbeno odgovorno podjetje, ki: podpira mlade, sponzorira umetnost in kulturo, spodbuja trajnost in pomaga ljudem v stiski. Sponzorira kulturo in umetnost, od česar imajo koristi tudi zaposleni, saj so deležni cenejših vstopnic, ki jim omogočajo, da širijo svoja obzorja in krepijo lastno krajevno navezanost. Zapiše, da med zaposlenimi spodbuja prostovoljstvo in dobrodelnost in da vsak zaposleni dobi priložnost, da na tak način sodeluje na področju, ki ga najbolj zanima. Potencialne zaposlene podjetje nagovori z naslednjim stavkom: »Če obvladate katerega od mnogih iskanih področij, od razvoja produktov do trženja rešitev, imate možnost postati del naše ekipe« (Halcom, 2. marec 2016). Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni bistveno spreminjalo vsebine, namenjene zaposlenim.

Tabela 6.19: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja Halcom d.d.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski
Ali so na spletni strani predstavniki navedeni atributi?	X	✓	✓	X
Kateri izmed njih?		<ul style="list-style-type: none"> – podpora mladim, umetnosti in kulturi – pomoč ljudem v stiski – prispevek k trajnostnemu razvoju 	<ul style="list-style-type: none"> – ugodnejše vstopnice za kulturne dogodke 	

Podjetje Halcom d.d. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja psihološke in funkcionalne attribute znamke dobrega delodajalca.

McDonalds Slovenija d.o.o.

Koristi za zaposlene so natančno opredeljene in so naslednje: fleksibilen delovni čas, dinamično timsko delo, nagrajevanje najboljših in možnost napredovanja, usposabljanja in izobraževanja, možnost napredovanja do vrha. Podjetje poudari, da se je že večkrat uvrstilo med finaliste izbora Zlate niti. Družbene odgovornosti ne omenja, prav tako ne ravnotežja med zasebnim in poslovnim življenjem. Nagovarja predvsem motivirane študente in jim zatrjuje, da z marljivimi in pridnim delom lahko pridejo tudi do samega vrha njihove organizacije, da so mnogi njegovi menedžerji začeli v kuhinji. Ves čas svojim potencialnim zaposlenim sporoča, da je marljivost nekaj, kar se v podjetju izplača, in da ima pošten sistem nagrajevanja, kjer se delo preljuje v konkretne materialne koristi za zaposlenega: »McDonald's vsem zaposlenim omogoča vzpon do vrha podjetja. Vsakdo ima možnosti napredovanja znotraj restavracije. Najboljši in najbolj sposobni lahko preidejo v območne pisarne. Številni na najvišjih položajih korporacije McDonald's pa dokazujejo, da podjetje ponuja tudi možnost za pravo 'sanjsko' kariero. Tudi nekateri vodilni menedžerji v upravi slovenskega McDonald'sa so začeli z delom v kuhinji restavracije McDonald's« (McDonald's, 2. marec 2016). Ta zapis je nato razširjen pod podnaslovom Program nagrajevanja: »McDonald'sov program nagrajevanja in ugodnosti je oblikovan z namenom pridobiti, motivirati, nagraditi in obdržati nadarjene posameznike, ki bodo pomagali ustvarjati vrhunske poslovne rezultate in bili zavezani k odličnosti podjetja. Plačilo se zviša na podlagi uspešnega dela v obliki denarne nagrade, ki jo redno izplačujemo uspešnim zaposlenim.« (McDonald's, 2. marec 2016). Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svoji uradni spletni strani ni bistveno spreminjal vsebine, namenjene zaposlenim.

Tabela 6.20: Izpostavljeni atributi znamke dobrega delodajalca na uradni spletni strani podjetja McDonalds Slovenija d.o.o.

Vrsta atributov znamke dobrega delodajalca	Ekonomski	Psihološki	Funkcionalni	Organizacijski

Ali so na spletni strani predstavn navedeni atributi?	✓	✓	✓	✓
Kateri izmed njih?	– nagrajevanje najboljših – zvišanje plačila glede na uspešnost	– dinamično timsko delo – pošten sistem nagrajevanja	– fleksibilni delovni čas – možnost napredovanja	– mednarodne aktivnosti

Podjetje McDonalds d.o.o. glede na analizo vsebine na uradni spletni strani v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi izpostavlja: ekonomske, psihološke, funkcionalne in organizacijske attribute znamke dobrega delodajalca.

Ugotovitve o znamki dobrega delodajalca z vidika analize uradnih spletnih strani:

Pri analizi predstavitev podjetij, ki so bili večkrat finalisti v izboru Zlate niti za naslov delodajalca leta, na njihovi uradni spletni strani opazimo, da veliko podjetij ostane pri HR-aktivnostih in da jim pri grajenju učinkovite znamke dobrega delodajalca zmanjka učinkovita komunikacija o aktivnostih in pogojih, ki jih nudijo svojim delavcem. Pri analizi so izstopala podjetja: Simobil d.d. (danes A1), Krka d.d., Microsoft, podjetje Medis, majhno podjetje Intera d.o.o. Dobra praksa pri komuniciranju znamke dobrega delodajalca, podkrepljena z vključevanjem zaposlenih, je vidna pri Microsoftu in njegovem blogu, ki ga soustvarjajo zaposleni. Primer dobro komunicirane znamke dobrega delodajalca na spletni strani je podjetje Medis, ki zelo natančno opredeli ugodnosti dela pri njem, pri družbeno odgovornih projektih prikaže, da pri njem družbena odgovornost ni omejena zgolj na donacije podjetja, ampak so v aktivnosti vključeni zaposleni, ki pri tem srčno in aktivno sodelujejo. Najbolj pohvalen je po našem mnenju nagovor potencialno zaposlenim. Podjetje Medis dokaj natančno in z veliko skrbi nagovori vse svoje potencialne zaposlene in vsem, ki iščejo zaposlitev pri njih, poda natančne informacije, za kaj so odgovorni ljudje v določenih oddelkih in kakšen profil delavca je primeren za kateri oddelek. Primeren digitalni dobi pa je nagovor talentov in skupine ključnih kadrov pri znamki A1, ki za oba nagovora uporabi video vsebine, v katerih sodelujejo zaposleni, ki poudarijo prednosti zaposlitve v podjetju in na posameznem delovnem mestu, kar vsebino naredi primerno času, inovativno, zabavno in pristno.

Analiza vsebine uradnih spletnih strani zglednih slovenskih podjetij je pokazala (glej tabelo 6.21), da zgledna slovenska podjetja s potencialnimi zaposlenimi na svojih uradnih spletnih straneh komunicirajo predvsem psihološke (močna kultura podjetja, pozitivni medosebni odnosi, timsko delo, objektivno ocenjevanje dela) in funkcionalne attribute (vsebina dela, karijerne priložnosti, priložnosti za uresničitev celotnega znanja in sposobnosti zaposlenih, možnosti usposabljanja). Obe skupini atributov komunicira 10 podjetij. V najmanjši meri pa komunicirajo ekonomske attribute (visoka plača, pravičen sistem nagrad in bonusov, stabilna zaposlitev, primeren urnik dela). Ekonomske attribute komunicirajo le tri podjetja.

Tabela 6.21: Razširjenost različnih atributov znamke dobrega delodajalca med zglednimi slovenskimi delodajalci

	Ekonomski atributi	Psihološki atributi	Funkcionalni atributi	Organizacijski atributi
Microsoft d.o.o.	X	✓	✓	✓
Simobil d.d./ A1	✓	✓	✓	✓
Krka d.d.	✓	✓	✓	✓
Intera d.o.o.	X	✓	✓	✓
Lekarna Ljubljana d.d.	X	X	X	X
List d.o.o.	X	X	X	X
Vivo d.o.o.	X	✓	✓	✓
Kompax Xnet d.o.o.	X	X	X	✓
Hair Beauty d.o.o.	X	X	X	X
Geoplin plinovodi d.o.o.	X	X	X	✓
Trimo d.d.	X	✓	✓	X
Medis d.o.o.	X	✓	✓	X
Adria Mobil d.o.o.	X	✓	✓	X
Halcom d.d.	X	✓	✓	X
McDonalds Slovenija d.o.o.	✓	✓	✓	✓
SKUPAJ	3	10	10	8

Kot je že iz teoretičnega dela razvidno, ni pomembno samo, da ima podjetje plan znamke dobrega delodajalca, ampak mora komunikacijo tudi redno nadgrajevati in izboljševati, zato si s pomočjo tabele 6.22 pogledajmo, katera podjetja so v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 izboljšala in nadgradila svojo komunikacijo z zaposlenimi in potencialnimi zaposlenimi kot ciljno skupino:

Tabela 6.22: Napredek v komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi na uradni spletni strani

Podjetje	Zaznan napredek v komunikaciji z zaposlenimi na uradni spletni strani na dan 4. 8. 2017 glede na dan 2. 3. 2016

Microsoft d.o.o.	=
Simobil d.d. oz. A1	+
Krka d.d.	=
Intera d.o.o.	-
Lekarna Ljubljana d.d.	=0
List d.o.o.	=0
Vivo d.o.o.	+
Kompax Xnet d.o.o.	=
Hair Beauty d.o.o.	=0
Geoplin plinovodi d.o.o.	=
Trimo d.d.	+
Medis d.o.o.	=
Adria Mobil d.o.o.	=
Halcom d.d.	=
McDonalds Slovenija d.o.o.	=

Legenda:

- = Podjetje ni izboljšalo komunikacije s potencialnimi zaposlenimi na svoji uradni spletni strani
- =0 Podjetje še nima nobene vsebine, namenjene potencialnim zaposlenim, na svoji uradni spletni strani
- + Podjetje je izboljšalo komunikacijo s potencialnimi zaposlenimi na svoji uradni spletni strani
- Podjetje je poslabšalo komunikacijo s potencialnimi zaposlenimi na svoji uradni spletni strani

Med petnajstimi zglednimi slovenskimi delodajalci so v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 le trije izboljšali komunikacijo s potencialnimi zaposlenimi na uradni spletni strani podjetja, enajst jih je ohranilo isti obseg in vsebino komunikacije (med temi trije zgledni delodajalci še vedno nimajo vsebin, namenjenih potencialnim zaposlenim na svoji uradni spletni strani), eno podjetje pa je poslabšalo svojo komunikacijo s potencialnimi zaposlenimi in je v tem obdobju s spletne strani, kjer je komuniciralo z različnimi deležniki, prešlo na spletno stran, ki je namenjena zgolj potrošnikom. To je podjetje Intera d.o.o., ki je na dan 2. marec 2016 na stari spletni strani imelo kar nekaj vsebin, namenjenih zaposlenim in potencialnim zaposlenim, medtem ko je njegova nova spletna stran namenjena izključno potencialnim in obstoječim uporabnikom njihovega produkta.

6.2.1.2 Rezultati primerjalne analize nagovora zaposlenih prek družbenih omrežji

Tabela 6.23: Primerjava komuniciranja na družbenih omrežjih pri finalistih Zlate niti

Podjetje	Kolikokrat so bili finalist Zlate niti? ¹⁶	LinkedIn	Facebook	Twitter
Microsoft d.o.o.	8x	✓	X	X
Simobil d.d.	7x	✓	X	X

¹⁶ V času osmega izbora Zlate niti.

Krka d.d.	7x	✓	0	0
Intera d.o.o.	6x	✓	✓	✓
Lekarna Ljubljana d.d.	6x	X	X	X
List d.o.o.	6x	0	0	0
Vivo d.o.o.	5x	0	X	0
Kompax Xnet d.o.o.	5x	✓	✓	✓
Hair Beauty d.o.o.	4x	0	0	0
Geoplin plinovodi d.o.o.	4x	X	0	0
Trimo d.d.	4x	X	✓	X
Medis d.o.o.	4x	✓	✓	0
Adria Mobil d.o.o.	4x	X	X	0
Halcom d.d.	4x	✓	✓	0
McDonalds Slovenija d.o.o.	4x	0	X	0
SKUPAJ		7	5	2

LEGENDA:

- ✓ Podjetje na tem družbenem omrežju nagovarja potencialne zaposlene
- X Podjetje je na tem družbenem omrežju, ampak ne nagovarja potencialnih zaposlenih
- 0 Podjetje nima računa na tem družbenem omrežju

Microsoft

Podjetje ima profil na LinkedInu. Pove, da opolnomoča svoje zaposlene, da so avtonomni pri odločanju. Ponuja tudi svoje izdelke, namenjene zaposlovanju, objavlja »vroča« delovna mesta in dogodke, povezane z zaposlovanjem. Objavi nasvete za svoje HR-strokovnjake ... Podjetje ima na Facebooku profil Microsoft Slovenija, ampak na njem ni nobene slovenske objave, ki bi nagovarjala zaposlene in potencialno zaposlene, prevladujejo nasveti za uporabnike in marketinške kampanje izdelkov. Ima tudi profil na Twitterju, ampak so objave podobne kot na Facebooku in s tem tudi ciljna skupina. Ni nagovora potencialnih zaposlenih in zaposlenih. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svojih družbenih omrežjih ni bistveno spremenilo vsebin in ni povečalo ali izboljšalo komunikacije s potencialnimi zaposlenimi.

Simobil d.d.

V letu 2016 je imelo podjetje profil na LinkedInu, kjer je objavljalo zaposlitvene oglase, zanimivo pa je tudi, da na tem njegovem profilu prevladujejo predvsem oglasi za njegove storitve s cenami in kontakti prodajnega agenta, čeprav je LinkedIn družbeno omrežje, namenjeno prav zaposlovanju in širjenju socialne mreže. Prav tako na Facebooku in Twitterju nagovarja predvsem uporabnike. Simobil kot blagovna znamka ne obstaja več in v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 je bilo spremenjeno celotno komuniciranje, prav tako komunikacija na družbenih omrežjih. Način komuniciranja se je spremenil, nova je grafična

podoba, kljub vsemu pa podjetje še vedno na družbenih omrežjih komunicira predvsem s potencialnimi kupci. Na Facebooku in Twitterju ni postov, ki bi bili namenjeni potencialnim zaposlenim. Tudi na LinkedInu, ki je družbeno omrežje za iskanje povezav in zaposlitve, ne nagovarja potencialnih zaposlenih, ampak izključno potencialne kupce. Objavljen pa je podatek o številu zaposlenih skozi leta in kontakt kadrovske delavke.

Krka d.d.

Na profilu LinkedIn podjetje objavlja zgolj prosta delovna mesta. Na Facebooku nima profila, prisotno je le kot lokacija, da zaposleni označujejo Krko d.d. pri svojih dejavnostih, iz česar je razvidno, da v podjetju poteka veliko dejavnosti in da so zaposleni vključeni vanje in z veseljem sodelujejo ter to delijo tudi na družbenih omrežjih na lastno pobudo. Profila na Twitterju podjetje nima. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svojih družbenih omrežjih ni bistveno spremenilo vsebin in ni povečalo ali izboljšalo komunikacije s potencialnimi zaposlenimi.

Intera d.o.o.

Podjetje na Facebooku poroča o dogajanju v podjetju, izpostavi, da je ponovno med naj zaposlovalci, pokaže, da imajo v podjetju pustno rajanje ... Potencialni zaposleni in zaposleni so nedvomno ciljna skupina tega družbenega omrežja v podjetju. Poizvedovanje po profilu podjetja na LinkedInu je 2. marca 2016 ponudilo le oglase za njihove izdelke, 4. avgusta 2017 lahko na tem profilu zasledimo predstavitev podjetja, navedene so tudi nagrade podjetja in tukaj je omenjeno tudi tekmovanje Zlata nit. Prav tako je objavljen oglas za razvijalce, ki je opremljen z rubriko Nudimo, kjer je zapisano: »Nudimo odlično delovno sredino in klimo, družini prijazno okolje, možnost dela od doma, udeležbo na izobraževanjih/konferencah, občasno varstvo otrok, dodatno nagrajevanje glede na dosežke podjetja, velik izbor pustnih mask, treninge namiznega tenisa ter poglobljene debate o pivu (in ob pivu).« (Intera, 30. avgust 2017). Podjetje torej na LinkedInu nagovori bodoče zaposlene, in to na zelo osebni način. Profila na Twitterju podjetje leta 2016 ni imelo pod iskalnim terminom Intera d.o.o., v letu 2017 pa pod iskalnim terminom Intera d.o.o. dobimo profil Intrix CRM (Intera), ki je bil pred tem pod imenom IntriX CRM. Na profilu podjetje ne nagovarja potencialnih zaposlenih. Intera bi lahko ločeno komunicirala s potrošniki in s potencialnimi zaposlenimi, saj ima ločeno blagovno

znamko od korporativne znamke. A tega ne počne. Vendar pa je podjetje izboljšalo komunikacijo s potencialnimi zaposlenimi na svojih družbenih omrežjih, morda je to posledica tega, da so na internetni strani to komunikacijo popolnoma opustili in jo preusmerili na družbena omrežja.

Lekarna Ljubljana d.d.

Na LinkedInu je le kratka predstavitev podjetja, ni nobenih objav. Najbolj je podjetje dejavno na Twitterju, vendar brez vsebin za bodoče zaposlene, objavljen je kakšen zaposlitveni oglas v sliki. Na Facebooku ima podjetje profil Spletna Lekarna Ljubljana, kjer komunicira predvsem o akcijah za potrošnike. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svojih družbenih omrežjih ni bistveno spremenilo vsebin in ni povečalo ali izboljšalo komunikacije s potencialnimi zaposlenimi.

List d.o.o.

Nima profila na nobenem družbenem omrežju. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 ni ustvarilo nobenega novega profila na družbenih omrežjih.

Vivo d.o.o.

V letu 2016 podjetje ni imelo profila na družbenih omrežjih. V letu 2017 pa se lahko poleg nove spletne strani pohvali še z novim profilom na Facebooku. Poleg tega na Facebooku najavi tudi, da ima nov profil na Instagramu. Na obeh profilih objavlja predvsem slike s svojih dogodkov, nikjer ni vsebine, ki bi nagovarjala potencialne zaposlene.

Kompax Xnet d.o.o.

Podjetje na LinkedInu objavi, da se je ponovno uvrstilo v finale Zlate niti. Na Twitterju objavlja med drugim tudi uspehe svojih članov, vabi na svoja izobraževanja, prireja IT tekmovanja in vabi na njih ... Enake objave so tudi na Facebooku, zaposleni in potencialno zaposleni so ciljna skupina. Podjetje v obdobju 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svojih družbenih omrežjih ni

bistveno spremenilo vsebin in ni povečalo ali izboljšalo komunikacije s potencialnimi zaposlenimi.

Hair Beauty d.o.o.

Nima profila na družbenih omrežjih. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 ni ustvarilo nobenega novega profila na družbenih omrežjih.

Geoplin plinovodi d.o.o.

Podjetje dne 2. marca 2016 ni imelo profila na družbenih omrežjih. Na dan 4. avgust 2017 je imelo profil na LinkedInu, kjer je objavilo kratko in zelo splošno predstavitev podjetja ter tri objave, dve sta o sponzorskih dejavnostih podjetja, ena o objavi novega letnega poročila družbe. Čeprav lahko opazimo izboljšave in majhen napredek pri komunikaciji na družbenih omrežjih, podjetje še z nobeno vsebino ne nagovarja potencialnih zaposlenih.

Trimo d.d.

Podjetje na dan 2. marec 2016 ni imelo nobenega profila na družbenih omrežjih, medtem ko se na dan 4. avgust 2017 lahko poleg nove spletne strani pohvali tudi z novo Facebookovo stranjo. Tam poleg svojih tehničnih rešitev tudi precej aktivno komunicira z različnimi javnostmi, predstavi tudi novice, sodelovanje na natečajih, o partnerstvu z arhitekti ... Na Facebooku po novem ponudi veliko zanimivih vsebin in se predstavlja kot organizacija z različnih zornih kotov, z njimi pa nedvomno nagovarjajo tudi potencialne zaposlene.

Medis d.o.o.

Na dan 2. marec 2016 je imelo podjetje samo profil na Facebooku. Na njem pa so ciljna skupina tudi zaposleni, saj piše tudi o dogajanju v podjetju, dogodkih za otroke svojih zaposlenih, sporoča, kako zaposleni sodelujejo v športnih aktivnostih ... Na dan 4. avgust 2017 še vedno nadaljuje dobro prakso komuniciranja s potencialnimi zaposlenimi na Facebooku, hkrati pa je ustvarilo tudi profil na LinkedInu, kjer objavlja enake vsebine kot na Facebooku. Torej so tudi tam zaposleni eni od ciljnih skupin.

Adria Mobil d.o.o.

Podjetje ima na LinkedInu zgolj kratko predstavitev podjetja in povezavo do spletne strani. Na Facebookovem profilu komunicira predvsem z uporabniki. V obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 na svojih družbenih omrežjih ni bistveno spremenilo vsebin in ni povečalo ali izboljšalo komunikacije s potencialnimi zaposlenimi.

Halcom d.d.

Prisotnost podjetja Halcom na družbenih omrežjih je bila 2. marca 2016 naslednja: na profilu LinkedIn je podjetje objavljalo predvsem zaposlitvene oglase, na Facebooku pa je bilo podjetje Halcom Ljubljana prisotno zgolj kot lokacija, ki jo uporabniki označujejo. Spremembe pa so vidne na dan 4. avgust, ko je Halcom Ljubljana stran na Facebooku, kar je bistvena sprememba in izboljšava. Na Facebookovem profilu podjetje zelo pestro in izčrpno poroča o dogajanju na dogodkih, o tekmovanjih, o trenutnem dogajanju, o svoji družbeni odgovornosti, skrbi za naravo itd. Med vsemi ciljnimi skupinami nedvomno nagovarja tudi potencialne zaposlene.

McDonalds Slovenija d.o.o.

Podjetje nima svojega profila LinkedIn, najdemo jih pod McDonalds Europe, kjer so objavljeni zaposlitveni oglasi. Na Facebooku komunicira predvsem akcijske izdelke. Podjetje v obdobju od 2. marca 2016 do 4. avgusta 2017 ni bistveno spremenilo vsebin na svojih družbenih omrežjih in ni povečalo ali izboljšalo komunikacije s potencialnimi zaposlenimi.

Pri analizi komunikacije prek družbenih omrežjih smo ugotovili, da ugledni slovenski delodajalci komunicirajo s potencialnimi zaposlenimi predvsem prek LinkedIna, ki ga za komunikacijo s potencialnimi zaposlenimi uporablja 7 od 15 podjetij. Facebook od 15 uglednih zaposlovalcev uporablja le 5 podjetij. Twitter uporabljata le 2 podjetji v ta namen. Pri družbenih omrežjih vidimo veliko prostora za izboljšave, kajti verjamemo, da so družbena omrežja glede na načine komuniciranja novih generacij izredno zaželen kanal, kar podjetjem omogoča, da prek njega nagovarjajo tudi svoje talente. Ker pa se pojavlja vse več družbenih omrežij in nova postajajo pomembnejša (Instagram, Snapchat itd.), je nedvomno izziv za slovenska podjetja presoditi, ali njihove vsebine sodijo na katerega od teh družbenih omrežij.

6.2.1.2 Rezultati primerjalne analize zaposlitvenih oglasov na spletu

Prvič smo zaposlitvene oglase na spletu pregledovala 2. marca 2016 in drugič 4. avgusta 2017. Po spletnih oglasih smo poizvedovali na največjem slovenskem portalu, ki ponuja zaposlitev Mojedelo.com, na uradnih spletnih straneh podjetij, s pomočjo Googla z iskalnim nizom »Ime podjetja zaposlitev« ter na LinkedInu.

Tabela 6.24: Primerjalna analiza zaposlitvenih oglasov finalistov 8. Zlate niti na spletu

Podjetje	Kolikokrat so bili finalisti Zlate niti? ¹⁷	Na spletni strani je zavihek, kjer so objavljena prosta delovna mesta?	Število zaposlitvenih oglasov na spletu na dan 2. 3. 2016	Število zaposlitvenih oglasov na spletu na dan 4. 8. 2017
Microsoft d.o.o.	8x	✓	0	5
Simobil d.d. (oz. A1)	7x	✓	2	3
Krka d.d.	7x	✓	0	4
Intera d.o.o.	6x	X	0	0
Lekarna Ljubljana d.d.	6x	X	0	0
List d.o.o.	6x	X	1	0
Vivo d.o.o.	5x	✓	0	0
Kompax Xnet d.o.o.	5x	✓	2	2
Hair Beauty d.o.o.	4x	X	0	0
Geoplin plinovodi d.o.o.	4x	X	1	0
Trimo d.d.	4x	✓	0	1
Medis d.o.o.	4x	✓	1	1
Adria Mobil d.o.o.	4x	X	0	0
Halcom d.d.	4x	✓	4	5
McDonalds Slovenija d.o.o.	4x	✓	0	0
SKUPAJ		9	11	19

Microsoft d.o.o.

S pomočjo Googla, LinkedIna, uradne spletne strani in portala Moje delo.com smo na dan 2. marec 2016 preverili zaposlitvene oglase in nismo zasledili nobene odprte objave po novi delovni sili. Ponovno smo število odprtih delovnih mest preverili 4. avgusta 2017 in na LinkedInu zasledili 4 zaposlitvene oglase, na spletni strani pa enake oglase z enim dodatnim, ki je bil odprt že od 28. aprila 2017. V vseh oglasih se podjetja predstavijo kot dober delodajalec in zapišejo, da kot podjetje zagovarjajo enakost in raznolikost na delovnem mestu, da imajo najboljšo tehnologijo in z delom v tujini omogočajo osebno rast.

¹⁷ V času osmega izbora Zlate niti.

Simobil d.d.

Na dan 2. marec 2016 smo na spletu zasledili dva zaposlitvena oglasa podjetja Simobil d.d. za delovni mesti: »prodajni svetovalec na terenu« (Štajerska in Osrednja Slovenija) in »prodajalec začetnik«. Podjetje v uvodu pove, da imajo razvejano prodajno mrežo po vsej Sloveniji, ne predstavijo pa drugih ugodnosti. Oglas vsebuje tudi del: »ponujamo«, kjer izpostavijo naslednje koristi: »delovno razmerje bomo sklenili za krajši delovni čas za dobo 1 leta (4 mesece poskusno delo), preko zaposlitvene agencije, delo večinoma v popoldanskem delovnem času, urejen prevoz na terenu, izobraževanja o prodajnih tehnikah, možnost strokovnega in osebnega razvoja, možnost razvoja vaših potencialov in nadgradnjo kompetenc« (Simobil, 2. marec 2016). Pri delovnem mestu »prodajalec začetnik« ponujajo: »delovno razmerje bomo sklenili za določen čas 1 leta s poskusno dobo 4 mesecev, preko zaposlitvene agencije, večimenski delovni čas, možnost strokovnega in osebnega razvoja, možnost razvoja vaših potencialov in nadgradnjo kompetenc«. Na dan 4. avgust 2017 se podjetje predstavlja z drugo znamko, A1. A1 na spletu ponuja tri delovna mesta, oglas pa lahko zasledimo samo na njegovi spletni strani: prodajalec začetnik, ITGC ter SOX ekspert in prodajni svetovalec na terenu. Podjetje kljub novi spletni strani zadrži enako formo oglasa in vsebino, ko smo ga že opisali. Pri oglasih se podjetje na začetku ne predstavi na kratko. Ko niza prednosti zaposlitve pod rubriko Ponudimo, so tukaj še vedno zgolj pogoji dela, sicer predstavi tudi možnost razvoja in izobraževanja, ki jo kot dober delodajalec ponuja. Sicer tradicionalno formo oglasa je podjetje nadgradilo z videom, ki ga na inovativen način predstavi kot delodajalca. Pri pregledu oglasov ugotovimo, da je podjetje poleg videa Postani del ekipe A1 posnelo še video Zakaj postati del ekipe A1 izjemnih svetovalecev, v katerem svetovalec na terenu predstavi prednosti opravljanja dela svetovalca v podjetju A1. Med prednostmi našteje: fleksibilni delovni čas, razgibano delo, da A1 poskrbi za vse potrebno, da se lahko usmeri zgolj v prodajo (tablico, telefon in službeni avtomobil), mentorstvo v prodaji, ki omogoča vsakodnevno rast, interna šola prodaje ter razloži, kaj pridobi potencialni zaposleni s treningi v podjetju in katere večšine potencialni kandidat potrebuje predhodno, potencialne kandidate povabi k prijavi na delovno mesto. Ta video je konkreten nagovor talentov, kjer podjetje nagovarja svoj ključni kader, in to na sodoben in inovativen način.

Krka d.d.

Podjetje Krka d.d. na dan 2. marec 2016 ni imela razpisanega nobenega delovnega mesta, medtem ko je imela na dan 4. avgust 2017 razpisane 4 oglase: študent za delo v proizvodnji,

prevajalec za angleški jezik, samostojni tehnolog in študent za čiščenje v proizvodnji. Podjetje je objavilo zaposlitvene oglase tako na portalu Moje delo.com kot tudi na LinkedInu in na svoji spletni strani. Ob oglasu ob simbolih je na kratko zapisalo: inovativno mednarodno generično farmacevtsko podjetje, več kot 11.000 zaposlenih v 45 podjetjih in predstavništvih po svetu, več kot 70 trgov. Pod rubriko Ponujamo piše: delo v mednarodnem poslovnem okolju, strokovno izpopolnjevanje, karierni razvoj ter napredovanje in dobri delovni pogoji. Podjetje se torej predstavi kot delodajalec.

Intera d.o.o.

Podjetje tako 2. marca 2016 kot 4. avgusta 2017 ni imelo razpisanih delovnih mest. Na novi spletni strani nima zavihka Zaposlitev oz. zavihka, kjer bi objavljalo oglase za prosta delovna mesta.

Ljubljanska lekarna

Podjetje tako 2. marca 2016 kot 4. avgusta 2017 ni imelo razpisanih delovnih mest. Na novi spletni strani nima zavihka, kjer bi objavljalo oglase za prosta delovna mesta.

List d.o.o.

Podjetje tako 2. marca 2016 kot 4. avgusta 2017 ni imelo razpisanih delovnih mest. Na novi spletni strani nima zavihka, kjer bi objavljalo oglase za prosta delovna mesta.

Vivo d.o.o.

Podjetje je na dan 2. marec iskalo kuharja. V oglasu ni podatkov o podjetju, zgolj zahteve za delovno mesto. Dne 4. avgusta 2017 ni bil objavljen noben oglas za delo, novo spletno stran pa je podjetje obogatilo z zavihkom Pridruži se Vivo ekipi.

Kompas Xnet d.o.o.

Podjetje je imelo na dan 2. marec 2016 razpisana dva oglasa za: SharePoint programerja in systemskega inženirja. V uvodu oglasa podjetje ni predstavljeno, morda tudi zato, ker je oglas objavljen na uradni spletni strani podjetja. Pod Ponujamo je podjetje pri obeh oglasih zapisalo naslednje koristi: delo v prijetnem in urejenem kolektivu, odlični delovni pogoji, stimulatívno nagrajevanje, možnost za osebnostno rast, možnost za izpopolnjevanje, tudi v tujini. Na dan 4. avgust 2017 so objavljeni isti delovni mesti, tudi besedilo je enako. Predvidevamo torej, da sta

ti dve skupini zaposlenih za podjetje ključni kader, ki je v organizacijo vedno dobrodošel. Ampak teh ključnih kadrov podjetje še vedno ne nagovarja s prednostni zaposlitve pri njem.

Hair Beauty d.o.o.

Podjetje tako 2. marca 2016 kot 4. avgusta 2017 ni imelo razpisanih delovnih mest. Na novi spletni strani nima zavihka, kjer bi objavljalo oglase za prosta delovna mesta.

Geoplin plinovodi d.o.o.

Na spletu lahko zasledimo oglas za delovno mesto tajnice. Oglas ni opremljen z opisom podjetja in pod Ponudimo so nanizane naslednje koristi: »Kandidatom ponujamo delo v poslovno uspešni in zanesljivi družbi, z urejenim delovnim okoljem in stimulativnim nagrajevanjem ter z možnostjo strokovnega izpopolnjevanja.« Na dan 4. avgust 2017 ni razpisanih oglasov za zaposlitev na spletu za to podjetje.

Trimo d.d.

Na dan 2. marec 2016 podjetje nima razpisanih delovnih mest. Dne 4. avgusta 2017. lahko na novi spletni strani, ki ima zavihke Kariera z objavami prostih delovnih mest, zasledimo oglas za Qbiss vodja prodaje m/ž. Na začetku se podjetje predstavi kot dober delodajalec in zapiše, da ponuja: široko paleto kariernih možnosti za nadarjene in ambiciozne posameznike v operativi, projektivi, tehnični podpori, marketingu, prodaji, financah, administrativnih in vodstvenih vlogah. S tem jasno opredelijo ključne kadre. Nato jih povabijo, da izpolnijo elektronski prijavitni obrazec, kjer kandidat zapiše osnovne podatke, nato so spodaj naslednji koraki, med katerimi je tudi to, da naj zaposleni preuči literaturo o podjetju: Predstavitev podjetja, nato pa še: prospekti, primeri dobre prakse, tehnična dokumentacija, orodja za projektiranje, certifikati in podatkovni listi. Podjetje na novi spletni strani določi svojo ciljno skupino, kandidate napoti, da ga kontaktirajo, nato pa preučijo literaturo pred vstopom v podjetje, medtem pa ko jim obljublajo »zgolj« široko paleto kariernih možnosti.

Medis d.o.o.

Na dan 2. marec 2016 je za podjetje Medis d.o.o. razpisano zgolj eno delovno mesto na območju Hrvaške: stručni suradnik za Rx (m/ž) za področje Zagreba i okolice. Zaposlitveni oglas se začne s predstavitvijo in »nudimo«, šele nato sledi »pričakujemo«. Nanizane so naslednje koristi: »odgovoran i stručan posao u dinamičnoj ekipi s pozitivnom radnom atmosferom, mogućnost dodatne edukacije i kontinuiranog razvoj, stimulativnu zaradu, nagrade za

postignuća i možnosti napredovanja odlična sredstva za rad, priložnost za stjecanje jedinstvenog iskustva u uspješnom farmaceutskom poduzeću i rad s odličnim portfeljem proizvoda«. Na dan 4. avgust 2017 je na spletu mogoče zaslediti le en oglas podjetja Medis d.o.o. na območju Avstrije, ki se prav tako kot oglas leto prej začne najprej s predstavitvijo podjetja, nato z rubriko Nudimo, kjer nudijo privlačno bruto plačo nad 35.000 € letno, odlično delovno okolje, osebni in strokovni razvoj, dobre produkte podjetja in službeni avto z možnostjo zasebne uporabe.

Adria Mobil d.o.o.

Podjetje tako 2. marca 2016 kot 4. avgusta 2017 ni imelo razpisanih delovnih mest. Na novi spletni strani nima zavihka Zaposlitev oz. zavihka, kjer bi objavljalo oglase za prosta delovna mesta.

Halcom d.d.

V podjetju Halcom d.d. so bila na dan 2. marec 2017 razpisana štiri prosta delovna mesta. Oglasi niso vsebovali predstavitve podjetja, pod »nudimo« so bile nanizane naslednje koristi: »Delo v mednarodnem podjetju, ki je eden od vodilnih ponudnikov produktov in storitev na področju varnega elektronskega poslovanja. Sodelovanje tako z domačimi kot tujimi strankami (na 11 trgih in v več kot 70 bankah). Osebnostno in strokovno rast v dinamičnem okolju.« Na dan 4. avgust 2017 lahko na spletni strani podjetja zasledimo 5 oglasov za odprto delovno mesto: sistemski inženir, produktni vodja, izkušeni razvijalec, junior razvijalec in izkušeni front-end razvojni inženir. V teh oglasih ni nikjer rubrike »nudimo«, ohranjeni sta le rubriki Zahtevano in Zaželeno. Menimo, da je to korak nazaj v komuniciranju s potencialnimi zaposlenimi.

McDonalds Slovenija d.o.o.

Dne 2. marca 2016 podjetje ni imelo razpisanih prostih delovnih mest, prav tako ne 4. avgusta 2017. Pod zavihkom Zaposlitev na spletni strani podjetja je le zapisano, da se njegovemu timu vedno lahko pridruži, kdor išče redno zaposlitev ali študentsko delo, vsebina je opremljena še z video posnetkom s projekcijo, kjer je zapisano, da verjamejo v mlade, da so mladi v Sloveniji olikani, bistri, ambiciozni in razgledani. Povedo, da so v dosedanjem 20-letnem delovanju v Sloveniji zaposlili več kot 60.000 mladih in vedo, da navedeno drži. Podjetje se predstavi kot dober delodajalec, predstavi svojo strukturo in kako se zaposleni lahko premikajo po lestvici navzgor. Pri tem podjetje nudi: priložnost za zaslužek, dragocene delovne izkušnje in navade, jasno zaposlitveno strukturo, možnost napredovanja do vrha, treninge in učenje ob delu,

program nagrajevanja, prijetno vzdušje. S tem splošnim zaposlitvenim oglasom podjetje predstavi ciljno skupino, ki jo potem nagovori in ji predstavi, kaj jim kot delodajalec nudi.

Pri analizi zaposlitvenih oglasov smo od 15 opazovanih podjetij na dan 2. marec 2016 zasledili le oglase 6 podjetij, ki so na ta dan objavila skupaj 11 oglasov. Na dan 4. avgust 2017 je na spletu od 15 podjetij imelo aktivne zaposlitvene oglase 8 podjetij, ki so objavila skupaj 19 zaposlitvenih oglasov. Večina podjetij se zaveda, da mora v zaposlitvenem oglasu navesti tudi koristi za potencialne zaposlene. Prav tako večina podjetij pa je v uvodu izpustila kratko predstavitev podjetja z navedbo, kaj podjetje kot zaposlovalec ponuja. Dober primer zaposlitvenega oglasa je po našem mnenju oglas podjetja Medis d.o.o., ki začne s predstavitvijo podjetja kot delodajalca, nadaljuje s tem, kaj nudi, in šele temu sledi navedba, kaj pričakujejo.

6.3 Glavne ugotovitve

Z magistrsko nalogo smo želeli teoretično in empirično raziskati temo o znamki dobrega delodajalca v slovenskem prostoru s čim več vidikov: vidika delodajalca, vidika delojemalca in z vidika strateškega tržnega komuniciranja.

Pri raziskavi smo naleteli na naslednje omejitve raziskave:

- (1) V Arhivu družboslovnih podatkov nismo našli nobene raziskave, ki bi neposredno spraševala o zadovoljstvu z znamko dobrega delodajalca.
- (2) Pri vprašalniku ankete o delovni sili smo naknadno ugotovili, da podskupino pri vprašanih, ki smo jih vzeli v obravnavo, tvorijo tisti, ki so zaposlitev našli v letih 2008 in 2009, zaradi česar ni bilo mogoče primerjati kanala zaposlitve kot pokazatelja namčenja dobrega delodajalca z zadovoljstvom z zaposlitvijo skozi trajanje zaposlitve.
- (3) Pri raziskavi ISSP pri vprašanju W2 (Kako pomembna je za vas vsaka od naslednjih stvari, ko pomislite na službo oziroma zaposlitev?) niso vključeni vsi atributi znamke dobrega delodajalca. Pogrešali smo možnost usklajevanja službenega in družinskega življenja, pravičen sistem nagrad in bonusov, močno kulturo podjetja, pozitivne

medosebne odnose, timsko delo, objektivno ocenjevanje dela, možnost usposabljanja in ugled podjetja.

(4) Pri iskanju spletnih zaposlitvenih oglasov smo lahko kakšnega spregledali, saj so v Googlu lahko umeščeni pod različnimi iskalnimi nizi.

Potrdili smo našo drugo hipotezo: »Zaposleni v Sloveniji med atributi znamke dobrega delodajalca najbolj vrednotijo varnost zaposlitve in dober zaslužek,« saj smo ugotovili, da je slovenskim delojemalcem najpomembnejša varnost zaposlitve kot atribut znamke dobrega delodajalca. Prav tako zelo vrednotijo dober zaslužek in možnost napredovanja. Zanimivost, ki so jo podatki pokazali, pa je, da v Sloveniji vrednotenje možnosti napredovanja z leti upada, kar poda zanimive podatke za znamko dobrega delodajalca. Možnost napredka je bila sicer precej pogosto opažen atribut znamke dobrega delodajalca pri pregledovanju spletnih vsebin, namenjenih zaposlenim, pri čemer podatki kažejo, da slovenski delojemalci z leti vse manj vrednotijo ta atribut znamke dobrega delodajalca. Prav tako smo ugotovili, da so slovenski delojemalci v večini zadovoljni s svojo zaposlitvijo in da so v večini ponosni, da delajo za trenutnega delodajalca. Prav tako je slovenskim delojemalcem vse manj pomembno, da lahko svoj delo razporejajo po delu dneva in tedna.

Rezultati kažejo, da smo potrdili tudi tretjo hipotezo: »Podjetja, ki svoje kadre pridobijo na zavodu za zaposlovanje, imajo večjo letno fluktuacijo. Z vidika delodajalca tako lahko sklenemo, da se ukazuje pozitivna povezanost med pojavi in da ima sklepanje, da so podjetja, ki se na slovenskem trgu manj znamčijo kot dobri delodajalci, bolj nagnjena k fluktuaciji kadra, tudi v empiriji določeno podlago.

Tudi glede četrte hipoteze (H4): »V Sloveniji se tudi najboljši zaposlovalci premalo znamčijo kot dober delodajalec in premalo izkoriščajo prednosti, ki bi jih lahko uporabili za privabljanje ključnih kadrov,« lahko sklenemo, da je potrjena. Glede strateškega tržnega komuniciranja lahko sklenemo, da se v slovenskem okolju premalo komunicira z vsemi deležniki, komunikacija na spletnih vsebinah je usmerjena predvsem h kupcem. Slovenska podjetja torej v smislu dobrih HRM-praks v majhni meri ali sploh ne sporočajo svoji ciljni skupini – potencialnim zaposlenim prek spletnih vsebin, ki so v digitalni dobi postala eden od pomembnejših stikov podjetja z njegovimi deležniki. Torej je komuniciranje znamke dobrega delodajalca v našem okolju precej nerazvito. Podjetja, četudi imajo plan znamke dobrega delodajalca, pri tem v večini ostanejo. Kajti vsebin, namenjenih potencialnim zaposlenim, ne

dopolnjujejo redno. Premalo izkoriščena je med slovenskimi delodajalci tudi možnost sporočanja znamke dobrega delodajalca prek družbenih omrežij in zaposlitvenih oglasov.

Prvo hipotezo (H1): »Najboljši delodajalci ne znamčijo svojih delovnih mest v skladu s prioritetaми zaposlenih v Sloveniji,« lahko le delno potrdimo. Kajti, če primerjamo analizo vsebine, namenjene potencialnim zaposlenim na uradni spletni strani podjetja, lahko opazimo, da slovenski delodajalci znamčijo predvsem funkcionalne in psihološke attribute blagovne znamke. Če iz podatkov raziskave ISSP izločimo le attribute znamke dobrega delodajalca, si sledijo po naslednjem vrstnem redu, pri čemer slovenski delodajalci najbolj vrednotijo prvega: varnost zaposlitve, dober zaslužek, velike možnosti za napredovanje, da lahko razporediš delo v dnevnu in tednu. Varnost zaposlitve je sicer psihološki atribut, medtem ko je dober zaslužek ekonomski atribut, ki ga slovenski zgleđni delodajalci najmanj znamčijo.

Torej, če končno sklenemo, veljajo naslednje teze:

H2: Zaposleni v Sloveniji med atributi znamke dobrega delodajalca najbolj vrednotijo varnost zaposlitve in dober zaslužek.

H3: Podjetja, ki svoje kadre pridobijo na zavodu za zaposlovanje, imajo večjo letno fluktuacijo.

H4: V Sloveniji se tudi najboljši zaposlovalci premalo znamčijo kot dober delodajalec in premalo izkoriščajo prednosti, ki bi jih lahko uporabili za privabljanje ključnih kadrov.

Delno pa velja prva hipoteza (H1): »Najboljši delodajalci ne znamčijo svojih delovnih mest v skladu s prioritetaми zaposlenih v Sloveniji.«

7 SKLEP

Vsako podjetje na svoj način komunicira znamko dobrega delodajalca. Moralo pa bi biti univerzalno pomembno, da podjetja pri komunikaciji s potencialnimi zaposlenimi jasno izpostavijo koristi, ki jih zaposleni dobijo z zaposlitvijo v njihovem podjetju, in da to objavijo na svoji uradni spletni strani, ki je postala prvi stik iskalcev zaposlitve s podjetjem v digitalni dobi. Menimo, da je tudi pomembno, da podjetje ciljno nagovori potencialne zaposlene in skupine ključnih kadrov, ki so pomembni za obstoj podjetja.

Potencialni talenti naj bi že iz predstavitve na spletni strani, družbenih omrežjih in zaposlitvenih oglasov ugotovili, v kakšno delovno okolje bodo potencialno prišli ter kaj se jim bo nudilo in tudi zahtevalo od njih. Priporočljivo je, da je iz komunikacije z zaposlenimi jasno razvidno, kdo so ključni kadri podjetja, in se njim ciljno prilagodi vsebina. Prav tako na podlagi preučene teorije menimo, da je priporočljivo v komunikacijo vključevati obstoječe zaposlene in na družbenih omrežjih deliti tudi interne zgodbe, ki bodo navduševale potencialne zaposlene in ne prostor, čas in denar nameniti izključno komuniciranju s kupci. Kajti na podlagi modela šestih trgov in podobnih marketinških teorij naj bi podjetja gradila na komunikaciji z vsemi deležniki, med katerim je zaradi bitke za talente izredno pomembna tudi komunikacija z zaposlenimi in potencialnimi zaposlenimi. Zato kot problem vidimo, da že zgledna slovenska podjetja v smislu dobrih HRM-praks v majhni meri komunicirajo znamko dobrega delodajalca ter na svojih uradnih spletnih straneh in uradnih profilih na družbenih omrežjih namenijo premalo vsebin tej ciljni skupini, glede na primerjavo med 2. marcem 2016 in 4. avgustom 2017 jih celo ne posodablajo, nadgrajujejo in izboljšujejo.

Delodajalci bi morali komunicirati organizacijske edinstvenosti; poudariti pozitivne attribute in lastnosti, zaradi katerih so boljši od drugih delodajalcev. Slovenski zgledni delodajalci glede na analizo vsebine v večini predstavijo znamko dobrega delodajalca, ne uporabljajo pa tržnega pristopa pri komuniciranju z zaposlenimi in svojih zaposlenih ne nagovarjajo aktivno, kot to počno s potencialnimi kupci. Slovenski zgledni delodajalci v večini na spletu izdelajo plan znamke dobrega delodajalca in vsebino, namenjeno zaposlenim, manjka pa aktivno komuniciranje znamke dobrega delodajalca. Znamko dobrega delodajalca pa je po našem mnenju pomembno aktivno komunicirati.

Torej, lahko sklenemo, da imajo slovenska podjetja, ki se veliko ukvarjajo s tem, da bi bila dober delodajalec, še veliko možnosti za izboljšave pri komuniciranju ugodnosti, ki jih nudijo kot delodajalec. V prvi vrsti lahko začnejo s tem, da na svoji spletni strani komunicirajo ugodnosti in attribute znamke dobrega delodajalca ter pri tem zajamejo vse skupine atributov (ekonomske, psihološke, funkcionalne in organizacijske). Priporočljivo bi bilo, da se tudi v zaposlitvenem oglasu predstavijo kot podjetje in povedo, kaj nudijo kot delodajalec, in ne zgolj predstavijo potrebo po zaposlovanju.

Na podlagi analize vsebine na spletu lahko sklenemo, da podjetja v našem okolju v premajhni meri izkoriščajo znamko dobrega delodajalca kot strateški vzvod za doseganje cilja podjetja in da se ne zavedajo, da je znamka dobrega delodajalca »prepoznavna in zaupanja vredna označba

porekla ter obljuba o zmogljivosti podjetja« (Fredwick 1991, 21), ki jo lahko uporabijo sebi v prid. Prav tako smo mnenja, da trg zaposlovanje določa pomen in potrebo po aktivnostih na področju znamke dobrega delodajalca. V času krize in pomanjkanja delovnih mest je zaposlenim pomembneje, da imajo delo, kot to, kje so zaposlen. V takih pogojih so podjetja v položaju moči in ni potrebe po krepitvi znamke dobrega delodajalca. A za prihodnji razvoj bodo podjetja morala še krepiti komuniciranje znamke dobrega delodajalca in HMR-aktivnosti, ki vplivajo na pogoje zaposlovanja in kot take predstavljajo attribute znamke dobrega delodajalca.

8 LITERATURA

- A1. 2017. Dostopno prek: <https://www.a1.si/druzbeno-odgovornost> (4. avgust 2016).
- Adria Mobile. 2016. Dostopno prek: <http://si.adria-mobil.com/info/o-nas/priloznosti-za-zaposlitev/> (11. januar 2016).
- Ambler, Tim in Simon Barrow. 1996. "The employer brand". *The Journal of Brand Management* 4 (3): 185–206.
- Backhaus, Kristin in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501–517.
- Berthon Pierre, Michael Ewing in Li Lian Hah. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151–172.
- Bennet, Roger in Kottasz Rita. 2000. Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communications* 5 (4): 224–234.

- Boudreau, W. John in Peter M. Ramstad. 2005. Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for new strategic definition. *Human Resource Management* 44 (2): 129–136. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (11. januar 2016).
- Boxall, Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: *Palgrave Macmillan*. Dostopno prek: Google books (11. januar 2016).
- Collings G. David in Kamel Mellahi. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19 (4): 304–313. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (11. januar 2016).
- Craven, Alistair. 2009. Grown Up Digital: an interview with Don Tapscott. Dostopno prek: Emerald (18. januar 2016).
- Cruz, Cristina, Shainaz Firdausy in Luis R. Gomez-Mejia. 2011. Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. V *Personnel and Human Resource Management*, ur. Joseph J. Martocchio, Hui Liao in Aparna Joshi, 159–205. Bingley: Emerald Group Publishing. Dostopno prek: eBook Academic Collection EBSCOhost (19. januar 2016).
- Černigoj Sadar, Nevenka in Petra Vladimirov. 2004. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoteženega življenja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 258–281. Ljubljana: Sophia.
- Černigoj Sadar, Nevenka in Aleksandra Kanjuo Mrčela. 2006. Starši med delom in družino. *Teorija in praksa* 43 (1): 5–6.
- de Chernatony, Leslie in Francesca Dall'Olmo Riley. 1998. Defining a Brand: Beyond the Literature with Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management* 14 (1): 417–443.
- Douglas, Atkin. 2005. *Turn your customers into true believers*. Dostopno prek: Google books (11. januar 2016).

- Dukerich, J.M. in Carter, S.M. 2000. Distorted Images and Reputation Repair. V *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, ur. Schultz, M., Hatch, M.J. in Larsen, M.H., 97–112. Oxford: Oxford University Press.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. in Harquail, C.V.. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (1): 239–253.
- Edwards, Martin R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39 (1): 5–23.
- Edwards, Martin R. 2003. Employer and Employee Branding: HR or PR? V *Managing Human Resources*, ur. Stephen Bach, 265-285. Dostopno prek: Google books (16.1.2016).
- ---, Pitt, F. Leyland, Nigel M. de Bussy, in Pierre Berthon. 2002. Employment Branding. Knowledge Economy. *International Journal of Advertising* 21 (1), 3–22.
- Ekvilib. 2016. Dostopno prek: <http://www.ekvilib.org/sl/produkti-drubeno-odgovorne-ga-upravljanja-s-lovekimi-viri/mednarodni-standard-drubene-odgovornosti-iso-26000> (11. januar 2016).
- Feldwick, Paul. 1991. *Defining a Brand. Understanding Brands*, ur. Cowley, D., Kogan. London: Page.
- Fernon, Deborah. 2008. *Maximising the power of the employer brand*. Admap 494. Dostopno prek: Warc (11. januar 2016).
- Florea, Nicoleta V. 2011. Using Branding to attract, recruit, and retain talented staff. *Management & Marketing* 9 (2): 283–297.
- Franca, Valentina. 2007. HMR aktivnosti pri oblikovanju blagovne znamke organizacije kot delodajalca. *HMR Revija* 5 (15): 48–51.
- ---, Monika Karan in Marko Pahor. 2007. *Blagovna znamka delodajalca na trgu dela*. Ljubljana: Moje delo d.o.o..

- ---, Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti, načini za zmanjšanje absentizma in fluktuacije. *HRM revija* 6 (24): 49–53.

- Figurska, Irena in Ewa Matuska. 2013. Employer Branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics* 7 (2): 35–51.

- George, Jennifer in Gareth Jones. 1999. *Organizational behavior*. New York: Addison – Wesley.

- Gesis. 2017. Dostopno prek: <https://www.gesis.org/issp/modules/issp-modules-by-topic/work-orientations/2015/> (4.8.2017).

- Govers, P.C.M in Schoormans, J.P.L. 2005. Product personality and influence of consumer preference. *Journal of consumer marketing* 22 (4): 189–197.

- Grönroos Christian. 2001. *Service Management and Marketing*. New York : John Wiley & Sons, Ltd.

- Guzina, Milica. 1980. *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
- Fombrun, Charles J.. 1996. *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard: Business School Press, Boston.

- Hall, Douglas. T. in Jonathan E. Moss. 1998. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics* 2 (26): 22–37. Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W6S-4B7GPG1-3H-1&_cdi=6606&_user=4769578&_sk=999973996&view=c&wchp=dGLbVtz-zSkzV&md5=756355c410aa4ac607a5a5bf1555c75&ie=/sdarticle.pdf (11. januar 2016).

- Halcom. 2016. Dostopno prek: <https://www.halcom.si/si/zakaj-halcom/pridruzi-se/> (11. januar 2016).

- Hieronimus F., K Schaefer in J Schroder. 2005. *Using branding to attract talent*. Dostopno prek: <http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx> (11. januar 2016).

- Intera. 2016. Dostopno prek: https://it.linkedin.com/company/intera_d.o.o.?trk=extra_biz_viewers_viewed (11. januar 2016).

- ISO. 2016. Dostopno prek: www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm (11. januar 2016).

- Kapferer, Jean-Noel. 1992. *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.

- Kapferer, Jean-Noel. 2000. *Strategic brand management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan page.

- Knox, Simon in Cheryl Freeman. 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management* 22 (1). 695-716. Dostopno prek: <http://www.huttonhouserecruitment.com/downloadlibrary/Knox%26Freeman%20Measuring%20%26%20Managing%20Employer%20Brand.pdf> (11. januar 2016).

- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management. Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

- --- in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*. 12th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education: Prentice Hall.

- Krka. 2016. Dostopno prek: <https://www.krka.biz/sl/zaposlitev-v-krki/o-zaposlitvi-v-krki/zakaj-se-zaposliti-v-krki/10-razlogov-zakaj-delati-v-krki/> (2. marec 2016).

- Kucherov, Dmitry in Zavyalova, Elena. 2011. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* 36 (1): 86–104. Dostopno prek: Emerald (11. januar 2016).

- Lah, Marko. 2000. Premoženjski in prepričevalni učinki blagovne znamke. *Vregov zbornik Javnost* 7: 153–162.

- Laue Friss, Tobias. 2009. **Creating and communication a brand identity (The case of Somersby)**. Herning: Aarhus School of Business. Dostopno prek: <http://pure.au.dk/portal/files/7556/ahfhandling> (11. januar 2016).

- Lewis, Robert E. in Robert J. Heckman. 2006. Talent management: A critical review. *Human resource management review* 16 (1): 139–154.

- Lippe, Tanja in Annet Jager in Yvonne Kops. 2006. Combination Pressure: The Paid Work–Family Balance of Men and Women in European Countries. *Acta Sociologica* 49 (3), 303.

- Lovelock, Christopher H., Sandra Vandermerwe in Barbara Lewis. 1999. *Services marketing: A European perspective*. London: Prentice Hall Europe.

- Maier, Norman. 1965. *Industrijska psihologija*. Zagreb: Panorama.

- Moje delo. 2016. Kako postanete top delodajalec. Dostopno prek: <http://delodajalci.mojedelo.com/novica/kako-postanete-top-delodajalec/d-2766> (11. januar 2016).

- Maslow, Abraham H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50: 370–396. Dostopno prek: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (17. januar 2016).

- McCall, Morgan. 1998. **High flyers: dveloping the next generation of leaders**. Boston, MA:Hadvard Business School Press. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (17. januar 2016).

- Mcdonalds. 2016. Dostopno prek: <https://www.mcdonalds.si/zaposlitev/>(11. januar 2016).

- Medis. 2016. Dostopno prek:<https://www.medis.si/pt/ljudje/zadovoljni-zaposleni/>(11. januar 2016).

- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones in Beth Axelrod.. 2001. *The War For Talent*. Boston: Harvard Business School Press.

- Microsoft. 2016. Dostopno prek: <https://www.microsoft.com/sl-si/about> (2. marec 2016).

- Moroko, Lara in Mark D Uncles. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16 (4), 160–175.

- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Nieto, Michael L. 2006. *An Introduction to human resource management: an integrated approach*. New York: Palgrave Macmillan.

- Peck, Helen, Adrian Payne, Martin Christopher in Moira Clark. 1999. *Relationship Marketing. Strategy and implementation*. Oxford : Butterworth-Heinemann.

- Pomen zaščite znamke. 2012. Dostopno preko: <http://www.zascitite.si/pomen.php> (22. januar 2016).

- Podnar, Klement. 2000. Korporativna identiteta, imidž in ugled. V *Vergov zbornik*, ur. Slavko Spicihal, 173–181. Ljubljana: Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo. Fakulteta za družbene vede.

- ---- 2011. *Korporativno komuniciranje Marketing in odnosi z javnostmi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- --- in Urša Golob. 2013 a. Stičišče družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju. Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com /clanek/ID060922.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanek/ID060922.doc) (19.januar 2016).

- --- in Urša Golob. 2013 b. Participacija zaposlenih in komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetji. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID06922.doc (19. januar 2016).
- Poslovni bazar. 2016. Dostopno prek: <http://www.poslovnibazar.si/?article=2035&mod=articles> (11. januar 2016).
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Saiglobal. 2016. Dostopno prek: <https://www.saiglobal.com/Assurance/ohs/OHSAS18001.htm> (11. januar 2016).
- Scott, Davis. 2002. Implementing your BAM strategy: 11 steps to making your brand a more valuable business asset. *Journal of consumer marketing* 19 (6): 503–513.
- Scott, William in Mitchell Terence. 1972. *Organization theory*. Ontario: Irwin-Dorsey.
- Simobil. 2016. <https://www.simobil.si/>(11. januar 2016).
- Social accountability international. 2016. Dostopno prek: <http://www.sa-intl.org/> (11. januar 2016).
- Sušnik, Klemen. 2011. Zaščita znamke v Republiki Sloveniji in Evropski Uniji. V Zbornik 8. *Festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 197–203.
- Strašek, Viljem. 2002. Varnost in zdravje pri delu in družbena odgovornost. *Delo in varnost* 47 (2): 60–63.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Tuzuner Lale in Cenk Arsun Yuksel. 2009. Segmenting potential employees according to firms employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics* 1 (9): 47–62.
- Ule, Mirjana in Metka Kuhar. 2003. *Mladi, družina in starševstvo. Spremembe življenjskih potekov v pozni moderni*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vani, G. 2011. Evolution of Human Resource Management. *Review of Management* 1 (2):127–133.
- Vonwil, Matthias in Robert Wreschniok. 2009. The CSR myth: true beauty comes from within. V *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, ur. J. Klewes, in R. Wreschniok, 83–99. Berlin: Springer.
- Vroom, Viktor. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Yu Xie, Henry in David J. Boggs. 2006. Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework. *Marketing Intelligence & Planning* 24 (4): 347–364.
- Wright, Patrick M., Gary C. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (2): 295–320.
- Zupan, Nada. 2001. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*. Dostopno prek: <http://delavska-participacija.com/Html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje> (11. januar 2016).
- Wood, Donna J.. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691–718.

PRILOGE

PRILOGA A: Seznam vseh finalistov osme Zlate niti po letih in številih naslovov

Podjetje	ZN 2007	ZN 2008	ZN 2009	ZN 2010	ZN 2011	ZN2012	ZN 2013	ZN 2014	Kolikokrat so bili finalisti?
Microsoft d.o.o.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8x
Simobil d.d.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7x
Krka d.d.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7x
Intera d.o.o.			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6x
Lekarna Ljubljana d.d.			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6x
List d.o.o.			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6x
Vivo d.o.o.		✓	✓	✓	✓	✓			5x
Kompax Xnet d.o.o.				✓	✓	✓	✓	✓	5x
Hair Beauty d.o.o.			✓	✓		✓	✓		4x
Geoplin plinovodi d.o.o.				✓	✓		✓	✓	4x

Trimo d.d.	✓	✓	✓	✓					4x
Medis d.o.o.	✓		✓	✓	✓				4x
Adria Mobil d.o.o.					✓	✓	✓	✓	4x
Halcom d.d.	✓	✓	✓	✓					4x
Alpe .Panon				✓	✓		✓	✓	4x
McDonalds Slovenija d.o.o.				✓	✓		✓	✓	4x
Xlab d.o.o.			✓	✓	✓				3x
Roche farmacevtska družba d.o.o.				✓	✓	✓			3x
S&T Slovenija d.d.			✓	✓	✓				3x
Lotrič d.o.o.				✓	✓	✓			3x
Provent d.o.o.						✓	✓	✓	3x
Vizija računovodstvo d.d.					✓	✓			2x
SRC d.o.o.		✓						✓	2x
Bonopan d.o.o.				✓	✓				2x
Droga Kolinska d.d.							✓	✓	2x
Telsima d.o.o.						✓	✓		2x
Petrol d.d.	✓	✓							2x
Zavarovalnica Maribor d.d.						✓	✓		2x
Butan plin d.d.						✓		✓	2x
Sava družba za upravljanje in financiranje d.d.		✓	✓						2x
Steklarna Hrastnik d.o.o.							✓	✓	2x
Nil d.o.o.		✓	✓						2x
RLS merilne tehnike d.o.o.					✓			✓	2x
Četrta pot d.o.o.			✓	✓					2x
Trgotur d.o.o							✓	✓	2x
Formitas d.o.o.	✓	✓							2x
Dm d.o.o.		✓	✓						2x
Mikrografija d.o.o.							✓	✓	2x
Dodoma d.o.o.	✓	✓							2x

Vir: <https://www.dnevnik.si/zlatanit/zmagovalci>

PRILOGA B: Frekvence iz ISSP raziskave

		1997		2005		2015	
Pomembnost: varnost zaposlitve		Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek
	Zelo pomembno	636	64,8	529	54,1	570	56,2
	Pomembno	309	31,5	385	39,4	388	38,3
	Niti pomembno, niti nepomembno	26	2,6	49	5,0	41	4,0
	Ni pomembno	8	,8	12	1,2	10	1,0
	Sploh ni pomembno	3	,3	2	,2	5	,5
	Skupaj	982	100,0	977	100,0	1014	100,0
Pomembnost: dober zaslužek		Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek
	Zelo pomembno	517	52,1	409	41,5	286	28,2
	Pomembno	413	41,6	492	49,9	594	58,5
	Ni pomembno ne nepomembno	53	5,3	70	7,1	114	11,2
	Ni pomembno	7	,7	15	1,5	15	1,5
	Sploh ni pomembno	2	,2			6	,6
	Skupaj	992	100,0	986	100,0	1015	100,0
Pomembnost: veliko možnosti za napredovanje		Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek

	Zelo pomembno	371	37,7	269	27,7	231	23,0
	Pomembno	433	44,0	494	50,8	515	51,2
	Niti pomembno niti nepomembno	124	12,6	145	14,9	194	19,3
	Ni pomembno	49	5,0	56	5,8	58	5,8
	Sploh ni pomembno	6	,6	8	,8	7	,7
	Skupaj	983	100,0	972	100,0	1005	100,0
Pomembnost: zanimivo delo		Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek
	Zelo pomembno	531	53,4	450	46,0	468	46,2
	Pomembno	396	39,8	472	48,2	481	47,5
	Niti pomembno niti nepomembno	52	5,2	52	5,3	50	4,9
	Ni pomembno	13	1,3	4	,4	10	1,0
	Sploh ni pomembno	2	,2	1	,1	3	,3
	Skupaj	994	100,0	979	100,0	1012	100,0
Pomembnost: da lahko delaš samostojno		Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek
	Zelo pomembno	465	47,4	351	35,9	331	32,7
	Pomembno	385	39,2	484	49,5	509	50,2
	Niti pomembno niti nepomembno	90	9,2	109	11,1	137	13,5
	Ni pomembno	39	4,0	28	2,9	30	3,0

	Sploh ni pomembno	3	,3	6	,6	6	,6
	Skupaj	982	100,0	978	100,0	1013	100,0
Pomembnost: da pri svojem delu lahko pomagaš drugim		Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek
	Zelo pomembno	380	38,5	313	31,9	354	34,9
	Pomembno	491	49,7	516	52,5	553	54,6
	Niti pomembno niti nepomembno	92	9,3	119	12,1	87	8,6
	Ni pomembno	21	2,1	29	3,0	13	1,3
	Sploh ni pomembno	3	,3	5	,5	6	,6
	Skupaj	987	100,0	982	100,0	1013	100,0
Pomembnost: da je delo koristno za družbo		Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek
	Zelo pomembno	405	41,1	257	26,2	314	31,1
	Pomembno	453	45,9	547	55,7	570	56,4
	Niti pomembno niti nepomembno	89	9,0	132	13,4	101	10,0
	Ni pomembno	35	3,5	38	3,9	17	1,7
	Sploh ni pomembno	4	,4	8	,8	8	,8
	Skupaj	986	100,0	982	100,0	1010	100,0
Pomembnost: da lahko sam razporediš delo v dnevu in tednu		Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek	Frekvenc a	Veljave n odstotek

	Zelo pomembno	366	37,7	254	26,2	249	24,7
	Pomembno	390	40,1	494	50,9	436	43,3
	Niti pomembno niti nepomembno	139	14,3	150	15,5	227	22,5
	Ni pomembno	57	5,9	68	7,0	78	7,7
	Sploh ni pomembno	20	2,1	4	,4	18	1,8
	Skupaj	972	100,0	970	100,0	1008	100,0

		1997		2005		2015	
Kako zadovoljen si pri svojem delu?		Frenkvenca	Veljaven odstotek	Frenkvenca	Veljaven odstotek	Frenkvenca	Veljaven odstotek
	Popolnoma zadovoljen	62	11,6	67	13,1	83	17,0
	Zelo zadovoljen	82	15,4	99	19,4	118	24,2
	Dokaj zadovoljen	212	39,7	193	37,8	180	37,0
	Niti zadovoljen niti nezadovoljen	140	26,2	120	23,5	87	17,9
	Dokaj nezadovoljen	28	5,2	21	4,1	12	2,5
	Zelo nezadovoljen	5	,9	7	1,4	6	1,2
	Popolnoma nezadovoljen	5	,9	3	,6	1	,2
	Skupaj	534	100,0	510	100,0	487	100,0

		1997		2005		2015	
Pripravljen sem delati več za uspeh svojega podjetja		Frenkvenca	Veljaven odstotek	Frenkvenca	Veljaven odstotek	Frenkvenca	Veljaven odstotek

	Močno se strinjam	105	20,0	69	13,9	60	12,4
	Se strinjam	211	40,2	211	42,5	214	44,4
	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	139	26,5	136	27,4	136	28,2
	Se ne strinjam	56	10,7	59	11,9	49	10,2
	Močno se ne strinjam	14	2,7	22	4,4	23	4,8
	Skupaj	525	100,0	497	100,0	482	100,0
Ponosen sem, da delam za svoje podjetje		Frekvenc a	Veljav en odstote k	Frekvenc a	Veljav en odstote k	Frekvenc a	Veljav en odstote k
	Močno se strinjam	115	21,8	95	19,2	116	24,0
	Se strinjam	239	45,4	242	49,0	241	49,9
	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	122	23,1	110	22,3	96	19,9
	Se ne strinjam	36	6,8	36	7,3	25	5,2
	Močno se ne strinjam	15	2,8	11	2,2	5	1,0
	Skupaj	527	100,0	494	100,0	483	100,0

		1997		2005		2015	
		Frenkv enca	Veljave n odstote k	Frekv enca	Veljave n odstote k	Frekv enca	Veljave n odstote k
	Zelo me skrbi	92	17,1	56	11,1	48	9,9
	Skrbi me do neke mere	176	32,8	162	32,1	128	26,3
	Malo me skrbi	131	24,4	103	20,4	122	25,1
	Me sploh ne skrbi	138	25,7	184	36,4	189	38,8
	Skupaj	537	100,0	505	100,0	487	100,0

PRILOGA C: Kontigenčne tablele za tretjo hipotezo

```
RECODE slv3a (0 thru 1=1) (2 thru 3=2) (4 thru 5=3) (6 thru 7=4) (8 thru
10=5) (11 thru 15=6) (16 thru 17=7) (18 thru 40=8) INTO Fluktuacija.rek.
VARIABLE LABELS Fluktuacija.rek 'Fluktuacija.rek'.
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=slv3a Fluktuacija.rek
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frekvence odvisne spremenljivke : Fluktuacija (rekodirana)

		Fluktuacija.rek			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 1%	15	6.8	7.5	7.5
	2 do 3%	29	13.2	14.5	22.0
	4 do 5 %	46	21.0	23.0	45.0
	6-7%	27	12.3	13.5	58.5
	8-10%	38	17.4	19.0	77.5
	11-15%	30	13.7	15.0	92.5
	16-17%	7	3.2	3.5	96.0
	18-40%	8	3.7	4.0	100.0
	Total	200	91.3	100.0	
Missing	System	19	8.7		
Total		219	100.0		

```
CROSSTABS
/TABLES=Fluktuacija.rek BY s2v3i1 s2v3i2 s2v3i3 s2v3i4
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL.
```

Crosstabs

	Case Processing Summary					
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Fluktuacija.rek * S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- vodje	161	73.5%	58	26.5%	219	100.0%

Fluktucija.rek * S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- strokovnjaki/tehniki	167	76.3%	52	23.7%	219	100.0%
Fluktucija.rek * S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- administrativni/re?ijski delavci	168	76.7%	51	23.3%	219	100.0%
Fluktucija.rek * Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- proizvodni/fizi?ni delavci	160	73.1%	59	26.9%	219	100.0%

Frekvence neodvisne spremenljivke : **S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-vodje**

s2v3i1.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-vodje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	114	52.1	65.9	65.9
	Da	59	26.9	34.1	100.0
	Total	173	79.0	100.0	
Missing	manjkajo? odgovor	46	21.0		
Total		219	100.0		

Fluktucija.rek * S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-vodje Crosstabulation

			S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-vodje		Total
			Ne	Da	
Fluktucija.rek	do 1%	Count	8	2	10
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	7.6%	3.6%	6.2%
	2 do 3%	Count	16	8	24
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	15.2%	14.3%	14.9%

	4 do 5 %	Count	25	13	38
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	23.8%	23.2%	23.6%
	6-7%	Count	16	7	23
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	15.2%	12.5%	14.3%
	8-10%	Count	19	11	30
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	18.1%	19.6%	18.6%
	11-15%	Count	16	10	26
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	15.2%	17.9%	16.1%
	16-17%	Count	3	2	5
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	2.9%	3.6%	3.1%
	18-40%	Count	2	3	5
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	1.9%	5.4%	3.1%
Total		Count	105	56	161
		% within S2v3i1 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- vodje	100.0%	100.0%	100.0%

Frekvence neodvisne spremenljivke : S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-
strokovnjaki/tehniki

s2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	-----------------------

Valid	Ne	84	38.4	46.4	46.4
	Da	97	44.3	53.6	100.0
	Total	181	82.6	100.0	
Missing	manjkajo? odgovor	38	17.4		
Total		219	100.0		

Fluktucija.rek * S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki

Crosstabulation

			S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki		Total
			Ne	Da	
Fluktucija.rek	do 1%	Count	8	4	12
		% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	10.3%	4.5%	7.2%
	2 do 3%	Count	14	10	24
		% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	17.9%	11.2%	14.4%
	4 do 5 %	Count	15	26	41
		% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	19.2%	29.2%	24.6%
	6-7%	Count	14	10	24
		% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	17.9%	11.2%	14.4%
	8-10%	Count	13	19	32
		% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	16.7%	21.3%	19.2%

	11-15%	Count	13	11	24
		% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	16.7%	12.4%	14.4%
	16-17%	Count	1	4	5
		% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	1.3%	4.5%	3.0%
	18-40%	Count	0	5	5
		% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	0.0%	5.6%	3.0%
Total	Count	78	89	167	
	% within S2v3i2.Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-strokovnjaki/tehniki	100.0%	100.0%	100.0%	

Frekvence neodvisne spremenljivke: S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci

s2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	70	32.0	38.0	38.0
	Da	114	52.1	62.0	100.0
	Total	184	84.0	100.0	
Missing	manjkajo? odgovor	35	16.0		
Total		219	100.0		

Fluktuacija.rek * S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci
Crosstabulation

			S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci		Total
			Ne	Da	
Fluktuacija.rek	do 1%	Count	3	9	12
		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci	4.8%	8.6%	7.1%
	2 do 3%	Count	12	12	24
		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci	19.0%	11.4%	14.3%
	4 do 5 %	Count	15	26	41
		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci	23.8%	24.8%	24.4%
	6-7%	Count	13	11	24
		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci	20.6%	10.5%	14.3%
	8-10%	Count	10	22	32
		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci	15.9%	21.0%	19.0%
	11-15%	Count	9	16	25
		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-administrativni/re?ijski delavci	14.3%	15.2%	14.9%
	16-17%	Count	1	4	5

		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- administrativni/re?ijski delavci	1.6%	3.8%	3.0%
	18-40%	Count	0	5	5
		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- administrativni/re?ijski delavci	0.0%	4.8%	3.0%
Total		Count	63	105	168
		% within S2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- administrativni/re?ijski delavci	100.0%	100.0%	100.0%

Frekvenca neodvisne spremenljivke: **S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-
proizvodni/fizi?ni delavci**

s2v3i4 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-proizvodni/fizi?ni delavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	44	20.1	25.1	25.1
	Da	131	59.8	74.9	100.0
	Total	175	79.9	100.0	
Missing	manjkajo? odgovor	44	20.1		
Total		219	100.0		

Fluktuacija.rek * S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje-proizvodni/fizi?ni delavci

Crosstabulation

			S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- proizvodni/fizi?ni delavci		Total
			Ne	Da	
Fluktuacija.rek	do 1%	Count	3	7	10

		% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	7.9%	5.7%	6.2%
	2 do 3%	Count	8	16	24
		% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	21.1%	13.1%	15.0%
	4 do 5 %	Count	10	24	34
		% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	26.3%	19.7%	21.2%
	6-7%	Count	8	15	23
		% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	21.1%	12.3%	14.4%
	8-10%	Count	5	27	32
		% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	13.2%	22.1%	20.0%
	11-15%	Count	4	19	23
		% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	10.5%	15.6%	14.4%
	16-17%	Count	0	7	7
		% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	0.0%	5.7%	4.4%
	18-40%	Count	0	7	7
		% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	0.0%	5.7%	4.4%
Total		Count	38	122	160

	% within S2v3i4 Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje- proizvodni/fizični delavci	100.0%	100.0%	100.0%
--	---	--------	--------	--------

PRILOGA C.1: Kontingenčne tabele za tretjo hipotezo s sintetično spremenljivko

COMPUTE Nova=s2v3i1 + s2v3i2 + s2v3i3 + s2v3i4.
EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Fluktuacija.rek BY Nova (zaposlitev zavod)
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Fluktuacija.rek * Zaposlitev zavod	139	63.5%	80	36.5%	219	100.0%

Fluktuacija.rek * Zaposlitev zavod Crosstabulation

			Zaposlitev zavod					Total
			0	1	2	3	4	
Fluktuacija.rek	do 1%	Count	2	1	5	0	1	9
		% within Nova	6.7%	5.0%	20.8%	0.0%	2.3%	6.5%
	2 do 3%	Count	7	5	1	3	7	23
		% within Nova	23.3%	25.0%	4.2%	14.3%	15.9%	16.5%
	4 do 5 %	Count	6	4	5	5	9	29
		% within Nova	20.0%	20.0%	20.8%	23.8%	20.5%	20.9%
	6-7%	Count	8	2	1	2	6	19
		% within Nova	26.7%	10.0%	4.2%	9.5%	13.6%	13.7%
	8-10%	Count	4	4	5	5	10	28
		% within Nova	13.3%	20.0%	20.8%	23.8%	22.7%	20.1%
	11-15%	Count	3	3	7	2	7	22
		% within Nova	10.0%	15.0%	29.2%	9.5%	15.9%	15.8%
	16-17%	Count	0	1	0	2	2	5
		% within Nova	0.0%	5.0%	0.0%	9.5%	4.5%	3.6%

	18-40%	Count	0	0	0	2	2	4
		% within Nova	0.0%	0.0%	0.0%	9.5%	4.5%	2.9%
Total		Count	30	20	24	21	44	139
		% within Nova	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

PRILOGA Č: Pearsonov koeficient za tretjo hipotezo

CORRELATIONS

/VARIABLES=s2v3i1 slv3a

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		s2v3i1.Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje-vodje	Letna fluktuacija
s2v3i1.Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje-vodje	Pearson Correlation	1	.089
	Sig. (2-tailed)		.260
	N	173	161
Letna fluktuacija	Pearson Correlation	.089	1
	Sig. (2-tailed)	.260	
	N	161	200

CORRELATIONS

/VARIABLES=s2v3i2 slv3a

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		s2v3i2.Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje-strokovnjaki/tehnik	Letna fluktuacija
s2v3i2.Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje-strokovnjaki/tehnik	Pearson Correlation	1	.152
	Sig. (2-tailed)		.050
	N	181	167

Letna fluktuacija	Pearson Correlation	.152	1
	Sig. (2-tailed)	.050	
	N	167	200

CORRELATIONS

/VARIABLES=s2v3i3 s1v3a
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		s2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- administrativni/ re?ijski delavci	Letna fluktuacija
s2v3i3 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- administrativni/re?ijski delavci	Pearson Correlation	1	.123
	Sig. (2-tailed)		.113
	N	184	168
Letna fluktuacija	Pearson Correlation	.123	1
	Sig. (2-tailed)	.113	
	N	168	200

CORRELATIONS

/VARIABLES=s2v3i4 s1v3a
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		s2v3i4 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- proizvodni/fizi? ni delavci	Letna fluktuacija
s2v3i4 Zaposlitveni centri/javne slu?be za zaposlovanje- proizvodni/fizi?ni delavci	Pearson Correlation	1	.208**
	Sig. (2-tailed)		.008
	N	175	160
Letna fluktuacija	Pearson Correlation	.208**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	
	N	160	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).