

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZOVANJE ZNAMKE ZAPOSLOVALCA IN NOTRANJEGA
BRANDINGA NA PRIMERU DRUŽINI PRIJAZNIH PODJETIJ**

Ljubljana, junij 2014

SIMONA PEKOLJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Simona Pekolj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Povezovanje znamke zaposlovalca in notranjega brandinga na primeru družini prijaznih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr.prof.dr.Majo Konečnik Ruzzier.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni in grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni in grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONCEPT ZNAMKE ZAPOSLOVALCA	2
1.1 Opredelitev blagovne in korporativne znamke.....	3
1.1.1 Pomen vizije, organizacijske kulture in njenih vrednot za korporativno znamko in zaposlene	7
1.2 Opredelitev znamke zaposlovalca	9
1.2.1 Osnovne definicije znamke zaposlovalca	10
1.2.2 Psihološka pogodba.....	13
1.2.3 Dimenzije znamke zaposlovalca	15
1.2.4 Ključni dejavniki ustvarjanja ugledne znamke zaposlovalca	16
1.3 Pomen notranjega brandinga pri ustvarjanju znamke zaposlovalca.....	17
1.3.1 Opredelitev notranjega brandinga	17
1.3.2 Uresničevanje notranjega brandinga	19
1.3.3 Pomen vrednot znamke za ustvarjanje znamke zaposlovalca in v procesu notranjega brandinga.....	20
1.4 Medfunkcijsko povezovanje pri znamki zaposlovalca in notranjem brandingu	22
1.4.1 Vloga trženja	22
1.4.2 Vloga ravnanja z ljudmi pri delu.....	24
1.4.3 Vloga vodstva	25
2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE.....	26
2.1 Značilnosti certifikata DPP.....	26
2.2 Opredelitev načina pridobitve certifikata	27
2.3 Opredelitev pomena pridobitve certifikata DPP za zaposlene in podjetje	29
2.4 Opredelitev certifikata DPP kot način ustvarjanja znamke zaposlovalca	30
3 RAZISKOVALNI NAČRT IN METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	31
3.1 Metodološki koncept raziskave	31
3.1.1 Opredelitev uporabljene metode raziskave	32
3.1.2 Predstavitev analize vsebine	35
3.2 Predstavitev podjetij fokusnih skupin.....	36
3.2.1 Predstavitev Podjetja 1 in njegovih udeležencev fokusne skupine.....	36
3.2.2 Predstavitev Podjetja 2 in njegovih udeležencev fokusne skupine.....	37
3.2.3 Predstavitev Podjetja 3 in njegovih udeležencev fokusnih skupin	38
3.3 Predstavitev poteka fokusnih skupin	39
4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA RAZISKAVE.....	41
4.1 Ugotovitve iz fokusne skupine Podjetja 1	41
4.2 Ugotovitve fokusne skupine Podjetja 2	45
4.3 Ugotovitve fokusne skupine Podjetja 3	49
4.4 Sinteza ugotovitev in oblikovanje domnev	53
4.4.1 Notranja podoba znamke zaposlovalca.....	53

4.4.2 Uresničevanje notranjega brandinga.....	55
5 DISKUSIJA	57
5.1 Zaključne ugotovitve.....	57
5.2 Prispevki, omejitve in priporočila	60
SKLEP.....	63
LITERATURA IN VIRI.....	65
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnotežen pogled na blagovno znamko	4
Slika 2: Primerjava med blagovno in korporativno znamko.....	7
Slika 3: Sprememba paradigme psihološke pogodbe.....	14
Slika 4: Uresničevanje notranjega brandinga.....	23
Slika 5: Logotipa za uspešno pridobitev osnovnega in polnega certifikata	29
Slika 6: Uspešni moderatorji	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografski podatki udeležencev fokusne skupine v Podjetju 1	37
Tabela 2: Demografski podatki udeležencev fokusne skupine v Podjetju 2.....	38
Tabela 3: Demografski podatki udeležencev fokusne skupine v Podjetju 3.....	39

UVOD

V razmerah negotovosti in turbulentnega okolja znanje postaja edini trajni vir sposobnosti podjetja za njegov obstoj na trgu. Glavne spodbude za ustvarjanje novega znanja prihajajo od osebnega angažiranja vseh zaposlenih, njihovih spretnosti in motiviranosti, da se poistovetijo s podjetjem, kar zlasti zahteva spremembo v obnašanju zaposlenih (Ivanko, 2003). Vse več podjetij spoznava pomen vlaganja v svoje zaposlene, ki predstavljajo neusahljiv vir konkurenčnih prednosti za podjetje. V primerjavi z izdelki, storitvami in drugimi poslovnimi dejavnostmi so zaposleni težko posnemljiv element podjetja (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 30-31). Zaposleni imajo odločilno vlogo pri oblikovanju in ohranjanju korporativne znamke (King, 1991; Harris & de Chernatony, 2001; Balmer 2001) in posredovanju njenih vrednot (Balmer & Gray, 2003). Trdna in prepoznavna korporativna znamka je močno "navigacijsko orodje" različnim deležnikom podjetja, kamor spadajo tudi obstoječi in potencialni zaposleni (Balmer & Gray, 2003).

Z namenom pridobivanja in zadrževanja najustreznejših kandidatov je vse bolj pomembna znamka zaposlovalca, katere cilj je ustvariti prepoznavno in ugledno znamko zaposlovalca med obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi. Robertson & Khatibi (2012) izpostavljata, da imajo dejansko vsa podjetja, ki zaposlujejo, znamko zaposlovalca, če se tega zavedajo ali ne. Moroko in Uncles (2008) trdita, da je znamka zaposlovalca psihološka pogodba med zaposlovalcem in zaposlenim. Temeljila naj bi na zagotavljanju istih racionalnih in emocionalnih koristi tako za obstoječe kot za potencialne zaposlene (Mosley, 2007). Znamka zaposlovalca trgu dela sporoča, katere vrednote podjetje zasleduje in kaj obljublja porabnikom. S tem pritegne kandidate, ki se prepoznajo v teh vrednotah in obljubah, in ravno takšne zaposlene podjetje želi imeti (Foster, Punjaisri & Cgeng, 2010).

Vrednote zaposlenih je težko spreminjati, zato morajo podjetja slediti takšni politiki zaposlovanja, ki je osnovana na usklajevanju vrednot zaposlenih z vrednotami korporativne znamke. Takšno usklajevanje je glavna naloga notranjega brandinga. Z njegovim uresničevanjem podjetja v prvi vrsti skrbijo, da zaposleni razumejo vrednote korporativne znamke, imajo ustrezne sposobnosti in podporo v podjetju (Vallaster & de Chernatony, 2005). Z notranjim brandingom postanejo zaposleni vir konkurenčne prednosti, saj razvijejo globlje odnose s porabniki in s korporativno znamko, širijo njeno podobo ter imajo znanja za njeno uspešno uresničitev. S povezovanjem vrednot znamke z vrednotami zaposlenih se slednji nanjo hitreje navežejo (Terjav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2012). Z notranjim brandingom podjetja torej zagotovijo, da zaposleni uresničujejo znamko na način, ki ga podjetje sporoča porabnikom.

Podjetja se vedno pogosteje odločajo za ustvarjanje družini prijaznega delovnega okolja, ki omogoča zaposlenim lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Podjetja z naborom uvedenih ukrepov, ki so priznana kot družini prijazna, formalno pridobijo certifikat Družini prijazno podjetje (v nadaljevanju DPP), s katerim sporočajo o starševstvu

naklonjenemu podjetju. Podjetja so s takšnim certifikatom bolj privlačna za zaposlene in potencialne kandidate. Med pozitivnimi učinki DPP najdemo poleg boljših odnosov med zaposlenimi in vodstvom, večje motivacije in predanosti zaposlenih tudi večji ugled podjetja pri poslovnih partnerjih, kupcih in v družbi (Kušlan Kranjc, 2007).

Namen magistrske naloge je poglobljeno prikazati znamko zaposlovalca in notranji branding na primeru družini prijaznih podjetij. Z raziskovanjem omenjenega želim izpostaviti pomen medsebojnega povezovanja znamke zaposlovalca z notranjim brandingom in kako oba vzajemno vplivata na potencial razvoja močne in konsistentne korporativne znamke. Glede na to, da sta področji še precej neraziskani, tako vsaka zase kot v medsebojni korelaciji, želim s takšno raziskavo opozoriti na pomen takšnega preučevanja.

Glavni cilj magistrske naloge je postaviti raziskovalne domneve na področju oblikovanja znamke zaposlovalca z vidika zaposlenih in na primeru DPP, ki priča o višji identifikaciji zaposlenih s takšnim podjetjem, o njihovi večji predanosti in motivaciji (Prognos AG, 2004 v Knaflič, Nabergoj & Pahor, 2010). Poleg tega želim ugotoviti, kakšen pomen ima pri tem notranji branding. Ugotoviti želim, kakšne izkušnje, mnenja in poglede imajo zaposleni glede znamke zaposlovalca, do njene notranje podobe, do certifikata DPP in do notranjega brandinga. V podjetjih, ki bodo sodelovala v raziskavi, želim ugotoviti, kako se zaposleni identificirajo z znamko zaposlovalca oziroma s korporativno znamko, koliko so ji pripadni in zvesti. Ugotoviti želim, kako uresničujejo notranji branding in kakšen je proces v povezavi z DPP ukrepi v smislu komuniciranja, izobraževanj in podpore vodstva.

Magistrska naloga je razdeljena na pet poglavij. V prvem poglavju se znotraj koncepta znamke zaposlovalca osredotočim na opredelitev širšega konteksta, kot so blagovna znamka, korporativna znamka in vloga zaposlenih. Nato podrobneje opredelim osrednja koncepta, najprej znamko zaposlovalca, kakšne so njene prednosti in pomen ter na kakšen način jo je moč uresničevati. Nato sledi opis notranjega brandinga z vsemi svojimi značilnostmi in kako se povezuje z znamko zaposlovalca. V drugem poglavju predstavim certifikat DPP, postopek njegove pridobitve, zahtevane ukrepe in kakšne so prednosti, ki se kažejo za podjetja s takšnim certifikatom. V tretjem poglavju se osredotočim na predstavitev kvalitativne raziskave, ki temelji na metodi fokusnih skupin. Sledi četrto poglavje z analizo in interpretacijo podatkov iz fokusnih skupin in predstavim ugotovitve. Na podlagi ugotovitev oblikujem raziskovalne domneve. V zadnjem poglavju predstavim najpomembnejše ugotovitve in prispevke izvedene raziskave ter opišem omejitve in priporočila dela. V sklepu povzamem ključno vsebino magistrske naloge.

1 KONCEPT ZNAMKE ZAPOSLOVALCA

Management blagovnih znamk zahteva uravnotežen pristop, ki se osredotoča tako zunaj podjetja z zadovoljevanjem potreb porabnikov kot znotraj podjetja s poudarkom na

zaposlenih. Pri managementu blagovne znamke znotraj podjetja je vedno bolj pomembno zavedanje managerjev, da znajo pridobiti tiste zaposlene, ki iskreno verjamejo v vrednote blagovne znamke, da so njihove vrednote skladne z vrednotami zaposlenih (de Chernatony, 2002, str. 29). Slednje je še bolj izrazito pri korporativnih znamkah, kjer zaposleni odločilno prispevajo k vrednotam korporativne znamke in so hkrati tudi pomemben indikator njene vrednosti (de Chernatony, 2002, str. 41). Pri čemer morajo zaposleni razumeti, kakšna je vizija znamke in jo uresničevati z vso predanostjo.

Veliko podjetij je spoznalo pomen zaposlenih kot neusahljivega vira konkurenčnih prednosti in težko posnemljivega elementa z zavedanjem, da brez strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih zastavljeni cilji ne bodo doseženi (Franca et al., 2007, str. 30 in 31). Prav z namenom pridobivanja in zadrževanja najustreznejših kandidatov postaja vse pomembnejša znamka zaposlovalca (angl. *employer brand*), katere cilj je ustvariti prepoznavno in ugledno znamko zaposlovalca med obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi.

Znamka zaposlovalca se najpogosteje razvije kot del korporativne znamke, zato je za njeno razumevanje pomembno opredeliti, kaj je korporativna znamka, kakšna je njena primerjava z blagovno znamko in kakšen pomen ima v odnosu do zaposlenih.

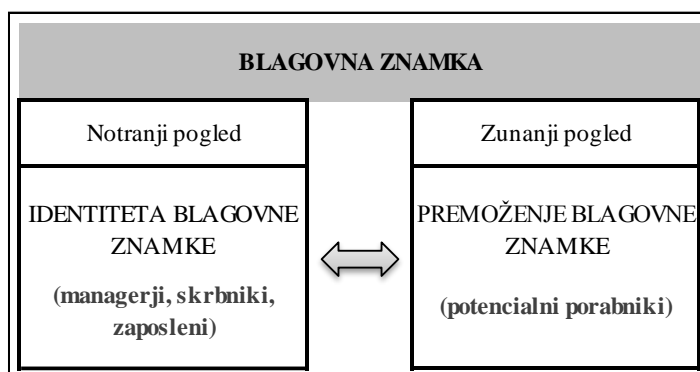
1.1 Opredelitev blagovne in korporativne znamke

Osnova za koncept korporativne znamke je koncept blagovnih znamk. Slednji razkriva svojo večplastno naravo, širino in pomen samega pojma, ki ga imajo blagovne znamke v podjetjih, porabnikih in v življenju nasploh. Ameriško združenje za trženje (angl. *American Marketing Association*) definira blagovno znamko kot »ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetega, ki je namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (American Marketing Association, 2014). Z izrazom blagovna znamka tradicionalno povezujemo predvsem izdelke, s prehodom industrijske družbe v družbo storitev pa se analize vedno pogosteje nanašajo tudi na preučevanje storitvenih, korporativnih in destinacijskih znamk (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 155). Izraz povezujemo še z ostalimi vrstami entitet, kot so dogodki, doživetja, osebe in ideje. Pri prenosu osnovnih značilnosti blagovnih znamk izdelkov na storitve, podjetja in destinacije jih velja ustrezno prilagoditi njihovim posebnostim (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 156).

Razlikujemo med tradicionalnim pogledom na blagovne znamke, ki ga najdemo v strokovni literaturi in postavlja v ospredje enačenje blagovne znamke z njenim vidnim delom – logotipom in znamke kot pravnega sredstva. Sodobnejše razlage o tem, kaj so blagovne znamke, vključujejo več kot le njihovo ime in logotip. In sicer jih opredeljujejo kot kompleksno entiteto, ki zahteva celovitejšo obravnavanje in pogled na njih, kjer

pomembno vlogo igra uravnotežen pogled na blagovne znamke, kar je prikazano na Sliki 1 (Konečnik, 2006).

Slika 1: Uravnotežen pogled na blagovno znamko



Vir: M. Konečnik, *Izzivi poučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo*, 2006, str. 265-272.

Uravnotežen pogled na blagovno znamko združuje njen notranji in zunanji vidik, ki morata biti med sabo uravnotežena. Prvega opredeljujejo managerji, skrbniki in zaposleni kot koncept identitete blagovne znamke in odgovarja na vprašanje »Kdo smo mi?«. Drugega opredeljujejo potencialni porabniki in predstavlja koncept premoženja blagovne znamke, ki daje odgovore na vprašanje »Kako nas drugi vidijo oz. kako zaznavajo porabniki našo blagovno znamko?«. Oba vidika skupaj tvorita uravnotežen pogled na blagovno znamko. Čeprav sta si oba vidika postavljena nasproti (vidik managerja nasproti vidiku porabnikov), sta med sabo odvisna in povezana. Kajti brez jasne identitete blagovne znamke je premoženje blagovne znamke nesmiselno (Konečnik, 2005).

Za povezanost zaposlenih in porabnikov z blagovno znamko je ključna identiteta blagovne znamke (notranji vidik). Le-ta izraža edinstvenost in centralno idejo o blagovni znamki, ki jo sporoča različnim deležnikom (de Chernatony, 2010, str. 53). Identiteta blagovne znamke pomeni obljubo o posredovanju lastnosti, koristi in vrednot porabnikom, ki se odražajo v viziji in poslanstvu blagovne znamke. Kaže značilnosti nosilca blagovne znamke, s čimer blagovni znamki omogočajo diferenciacijo. Sestavljajo jo tudi (organizacijska) kultura, vizualna podoba, fizične lastnosti, osebnost in odnos. Aaker (2002, str. 68) vidi velik pomen v postavitvi identitete blagovne znamke. Primerja jo s z osebnostno identiteto, ki kot taka ustvarja smer, namen in pomen za to osebo. Oblikovanje identitete blagovne znamke je zanj več kot odkritje, kaj porabniki trdijo, da si želijo. Identiteta mora izražati dušo in vizijo blagovne znamke, kar upa ali si želi doseči. Tako kot vsaka osebnost mora tudi identiteta predstavljati osnovne lastnosti, ki bodo obstajale skozi čas.

Razliko med izdelkom in blagovno znamko oblikuje t.i. dodana vrednost. Dodana vrednost je občutek porabnika, da neka blagovna znamka ponuja več kot konkurenčna in ima

dodatne koristi, ki močno presegajo funkcionalne značilnosti izdelka. Porabniki jih pogosto zaznavajo kot čustvene vrednote. Po de Chernatony-ju (2002, str. 19-20) so blagovne znamke sklopi funkcionalnih in čustvenih vrednot. Razlike med konkurenčnimi blagovnimi znamkami so vse bolj odvisne od čustvenih vrednot blagovne znamke oz. »kako odjemalec dobi, kar kupi« in ne toliko od njihove funkcionalnosti, »kaj odjemalec dobi«, zlasti s porastom storitvenega sektorja. Pri čemer konkurenca trajne čustvene vrednote blagovne znamke težje posnema, medtem ko jim ni težko posnemati ali preseči njenih funkcionalnih vrednot (de Chernatony, 2002, str. 20).

V procesu oblikovanja blagovne znamke podjetje poveča čustven pomen izdelkov in jih označi, da bi se razlikovali od konkurenčnih izdelkov (Sartain, 2005). Učinkovit branding ustvarja močno čustveno povezavo med sporočilom o blagovni znamki in izdelkom. Do gradnje vezi z blagovno znamko pride, ko porabniki v podjetju izkusijo izpolnjevanje obljube o koristi, saj se blagovne znamke gradi z njihovim doživljanjem in ne z oglaševanjem (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 420-421). Za to, da ideja o blagovni znamki zaživi, je potrebno, da vsak v podjetju dejansko živi blagovno znamko. Kajti z naraščanjem pomena brandinga v podjetjih se je povečalo tudi zavedanje, da imajo pri izvajanju tega procesa izredno vlogo zaposleni (Punjaisri & Wilson, 2007), ki uresničujejo obljube blagovne znamke (Sartain, 2005).

Po Kotlerju et al. (2009, str. 436-437) imajo najmočnejše blagovne znamke deset skupnih lastnosti:

1. najbolj zadovoljujejo želje kupcev;
2. se odzivajo na potrebe trga;
3. njihova cenovna politika ustreza vrednotam kupca;
4. so ustrezno pozicionirane;
5. njihov pristop je usklajen z vrednotami, ki so pomembne kupcem, predvsem pa so dosledne;
6. njihova struktura je razumljiva;
7. uporabljajo in koordinirajo celoten spekter marketinških aktivnosti z namenom ustvarjanja vrednosti blagovne znamke;
8. imajo ustrezno podporno infrastrukturo (raziskave, trženje, itd);
9. razumejo pomen, ki ga imajo za kupce in
10. organizacija spremlja vire vrednosti blagovne znamke.

Če preslikamo značilnosti blagovne znamke na podjetje, lahko govorimo o korporativni znamki, ki ima prav tako svoj vidni izraz, kot sta ime in logotip, s svojimi snovalci pa se trudi razviti in ohranjati svoje konkurenčne prednosti ter zadovoljiti potrebe svojih obstoječih in potencialnih porabnikov. Za korporativno znamko je značilno, da podjetje trži samega sebe kot blagovno znamko (Argenti & Druckenmiller, 2004). Knox in Bickerton (2003) trdita, da je korporativna znamka vizualni, verbalni in vedenjski izraz

edinstvenega poslovnega modela podjetja. Kaže se kot obraz (Balmer & Gray, 2003), o katerem podjetje kot posrednik pripoveduje zgodbo širši javnosti (Kapferer, 2002). Korporativna znamka služi kot močno navigacijsko orodje različnim deležnikom, kamor spadajo tako obstoječi kot potencialni zaposleni (Balmer & Gray, 2003). Pomeni obljubo podjetja do njegovih porabnikov, dobaviteljev, zaposlenih in drugih deležnikov, ki jo Balmer (2012) poimenuje tudi kot zavezo in ima značilnosti neformalne, a močne korporativne pogodbe med podjetjem in njegovimi deležniki.

Podobno kot blagovna znamka pomeni dodano vrednost za porabnike, predstavlja korporativna znamka dodano vrednost za vse njene deležnike. Kitchen in Schultz (2003) ugotavljata, da vrednost korporativne znamke izhaja iz kakovosti tega, kar podjetje počne, iz moči, ki izhaja iz sposobnostih, ki jih podjetje združuje v obliki notranjih in zunanjih virov, iz koristi, ki jih posreduje njenim relevantnim deležnikom in ne nazadnje iz zvestobe, ki jo podjetju izražajo različni deležniki.

Spričo razcveta tehnologije in težnje po inovativnosti je opaziti nasičenost trga z izdelki. Korporativna znamka pri tem zagotavlja osnovo, da podjetje razvije in izrazi svojo drugačnost skozi konsistentne odnose s svojimi deležniki (Schultz & de Chernatony, 2002). Ker morajo podjetja vedno hitreje in pogosteje lansirati na trg nove izdelke, predlagata Argenti in Druckenmiller (2004), da podjetja gradijo kredibilnost novih izdelkov na podlagi že uveljavljene korporativne znamke.

Korporativna znamka združuje vse aktivnosti podjetja, ki jih izvaja. Pri tem mora biti skupni imenovalec »odgovornost vseh« in to na vseh ravneh poslovanja (Franca et al., 2007, str. 69 in 70). Management korporativne znamke zahteva drugačen pristop kot pri blagovnih znamkah, ker zahteva večji fokus znotraj podjetja (Harris & de Chernatony, 2001) in povezuje vse deležnike, izdelke in storitve na podlagi njihovega odnosa do podjetja (Hatch & Schultz, 2003). Odgovornost za korporativno znamko gre torej čez meje oddelka za trženje in je razširjena na celotno podjetje, kajti korporativna znamka odraža vrednote ustanoviteljev, lastnikov, vodstva in zaposlenih.

Primerjavo med blagovno in korporativno znamko opredeljujeta Balmer in Gray (2003), ki izpostavljata tri ključne razlike. Po njunem mnenju veljajo vrednote korporativne znamke za resnične, ker izhajajo iz vrednot in afinitet ustanoviteljev, lastnikov in managementa podjetja ter zaposlenih. Pri korporativni znamki imajo zaposleni zelo pomembno vlogo s svojim prenašanjem vrednot znamke znotraj in zunaj podjetja. In ne nazadnje je korporativna znamka del strategije podjetja, zaradi česar je skrb vodilnega managementa in ne produktne vodje, kot je to značilno za blagovno znamko. Hatch in Schultz (2003) navajata bistvene razlike, ki se kažejo med blagovno in korporativno znamko, opisane v spodnji Sliki 2.

Slika 2: Primerjava med blagovno in korporativno znamko

	Blagovna znamka	Korporativna znamka
Osredotočenost	proizvod, izdelek, storitev	podjetje
Odgovornost za upravljanje	srednji management	vodstvo podjetja
Deležniki	kupci oz. potrošniki	različni deležniki
Izvajalec	oddelek trženja	celotno podjetje
Komunikacijski splet	trženjsko-komunikacijski	korporacijsko
Čas	krajši (življenjska doba izdelka)	daljši (življenjska doba podjetja)
Vloga v podjetju	funkcijska	strateška

Vir: Hatch & Schultz, *Bringing the corporation into corporate branding*, 2003, str. 1044.

Prednosti korporativnih znamk se kažejo v tem (Franca et al., 2007, str. 70), da:

- močne korporativne znamke privabljajo dobre kandidate, poslovne partnerje in ne nazadnje delničarje;
- svojim novim izdelkom/storitvam omogočajo lažji in cenejši dostop na trg;
- zagotavljajo dolgoročno strateško usmeritev in ne iščejo samo kratkoročnih poslovnih rezultatov;
- v času morebitne krize je kredibilnost močnih korporativnih znamk njihov največji kapital.

1.1.1 Pomen vizije, organizacijske kulture in njenih vrednot za korporativno znamko in zaposlene

Korporativna identiteta predstavlja vse tisto, za čemer stoji korporativna znamka, ki poleg logotipa obsega še vizijo, poslanstvo, vrednote, organizacijsko kulturo in deluje kot povezava med podjetjem in porabniki (Aaker, 2004). Vizija obsega glavni namen in smisel obstoja znamke, njene ključne vrednote, ki ustvarjajo sistem vodenja načel (Collins & Porras, 1996 v Harris & de Chernatony, 2001). Skozi korporativno identiteto se podjetje

kaže navzven svojim deležnikom, le-ti pa si na podlagi svoje osebne izkušnje ustvarijo podobo o njej.

Glede na to, da gre pri korporativni znamki za številne deležnike, ki z zaposlenimi medsebojno delujejo, je uspeh podjetja precej odvisen od vedenja in odnosa zaposlenih, kako posredujejo obljube znamke zunanjim deležnikom (Schultz & de Chernatony, 2002). V tem smislu zahteva učinkovita korporativna znamka dosledna sporočila o značilnostih korporativne identitete in enovito posredovanje vsem deležnikom, da se lahko gradi ugledno korporativno znamko (Harris & de Chernatony, 2001). Pri korporativni znamki zaposleni odločilno prispevajo k vrednotam znamke in so hkrati tudi pomemben indikator njene vrednosti (de Chernatony, 2002, str. 41).

Vsa podjetja imajo vrednote, četudi jih formalno ne izrazijo (O'Reilly & Pfeffer, 2000). A za konsistentno posredovanje vrednosti znamke porabnikom morajo biti vrednote korporativne znamke jasno artikulirane, jedrnate, dobro definirane in razločne. Skozi čas ostajajo stalne in opazne v korporativnem vedenju in aktivnostih (Balmer & Gray, 2003). Vrednote zahtevajo popolno zavezo podjetja, tako vodstva kot zaposlenih in prav vsi morajo delovati kot korporativni tržniki. Prav skupne vrednote v močni kulturi zagotavljajo zaposlenim večjo motivacijo in večjo zavzetost ter zvestobo. Številni avtorji so si enotni, da so pravzaprav zaposleni tisti, ki največ prispevajo k pomenu znamke ter gradnji odnosa med deležniki in podjetjem (Hatch & Schultz, 2003). To pa podjetja najlažje dosežejo z motiviranimi in zvestimi zaposlenimi.

Za doseg motiviranih in zvestih zaposlenih se zahteva skrbno načrtovan management vedenja, komunikacije in simbolizma z namenom ustvarjanja privlačnega in pozitivnega ugleda pri deležnikih podjetja (Einwiller & Will, 2002), vključno z zaposlenimi. Ker se odnosi in vloge med notranjimi in zunanjimi deležniki podjetja vse bolj prepletajo, so zaposleni hkrati deležniki in porabniki znamke podjetja (Schultz & de Chernatony, 2002). Odgovornost za trdnost korporativne znamke nosi vodilni management, ki mora zaposlenim zagotoviti, da razumejo, kako pomembne so bistvene vrednote podjetja (de Chernatony, 2002, str. 42).

Za uspešen korporativni management znamke je ključnega pomena učinkovita komunikacija (Ind, 1998). Z notranjo komunikacijo vodstvo spodbuja, da zaposleni lažje razumejo, kakšna je obljuba znamke, za kakšen tip podjetja delajo in se jih lahko tako motivira za zaželeno vedenjske sloge (de Chernatony, 2002, str. 37). Poleg notranje komunikacije je pomembno še usposabljanje, motiviranje in vodenje zaposlenih, s katerim se prispeva k učinkoviti gradnji korporativne znamke (King, 1991).

Organizacijska kultura omogoča zaposlenim, da se poistovetijo z vrednotami svojega podjetja in jim daje smernice za njihovo vedenje (de Chernatony, 2002, str. 167). Organizacijska kultura je edinstvena in vedenje zaposlenih v vsakem podjetju spodbujajo z

drugačnimi prijemi. Je močan pokazatelj vrednot zlasti za korporativne znamke in je dobra podlaga za diferenciacijo znamke (de Chernatony, 2002, str. 143-144). Za trdne organizacijske kulture so značilni dosledne vrednote in podobni vedenjski slogi, s katerimi se na delovnem mestu srečajo novi zaposleni in ki preživijo tudi zamenjave vodilnega managementa. Ivanko (2003) pravi, da je organizacijska kultura vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja in jih člani sprejmejo kot svoje.

Na podlagi organizacijske kulture lahko novi zaposleni razumejo, kako morajo delovati kot gradniki znamke. Kajti vrednote korporativne znamke lahko služijo kot predloga, po kateri se kandidate ocenjuje (Balmer & Gray, 2003). Ena največjih prednosti uspešne korporativne znamke naj bi bila prav njena vloga pri iskanju novih zaposlenih in zadrževanju obstoječih. De Chernatony (2002, str. 41) meni, da je funkcija ravnanja z ljudmi pri delu ključna, saj določa politiko zaposlovanja, uvajanja in usposabljanja delavcev in močno vpliva na oblikovanje znamke. Njen izziv je, da najde in zadrži prave kandidate, ki s predanostjo podpirajo korporativno znamko (King, 1991; Balmer & Gray, 2003). Zato je zaposlovanje del oblikovanja blagovne znamke oziroma del managementa korporativne znamke (Ind, 1998).

1.2 Opredelitev znamke zaposlovalca

Literatura na področju znamke zaposlovalca uporablja različne termine. Poleg termina znamka zaposlovalca (angl. *employer brand*) najdemo še znamko zaposlitve (angl. *employment brand*), podoba zaposlovalca (angl. *employer image*) in podobno. Termini niso povsem sinonimi, vendar imajo skupne točke, ki jih lahko pod določenimi pogoji zamenjujemo (Franca et al., 2007, str. 19). Pri pregledu obstoječe literature s področja znamke zaposlovalca povzemamo literaturo, ki uporablja vse omenjene termine, zanj pa v nadaljevanju uporabljamo prevod znamka zaposlovalca.

Trg dela velja za večino današnjih podjetij kot najbolj konkurenčno okolje. Vse od kar so finančni trgi prepoznali pomen človeškega kapitala kot vir vrednosti za podjetje, ki se skriva v sposobnostih, spretnostih, izkušnjah in znanju zaposlenih, je interes po razvijanju znamke zaposlovalca znatno narasel (Moroko & Uncles, 2008). Kot odziv na vojno za talente in problem plitkega kadrovskega bazena za določene profile zaposlenih so podjetja v ZDA in kasneje v Zahodni Evropi začela iskati in se ozirati po novih načinih, kako pritegniti k sebi najustreznejše zaposlene (Franca et al., 2007, str. 31).

Najboljši zaposleni in najboljši porabniki veljajo za zahtevne, saj oboji pričakujejo na eni strani spoštovanje in razumevanje njihovih kariernih ciljev ter usposabljanje in mentorstvo za doseg ciljev. Na drugi strani v podjetju od zaposlenih pričakujejo vedno več v smislu prevzemanja odgovornosti, podaljšane delovnega časa in dobrih medsebojnih odnosov ter tehničnih spretnosti. Pri vsem tem pa pripadnost zaposlenih podjetju niha (Ambler &

Barrow, 1996). Z namenom pridobivanja in zadrževanja najustreznejših kandidatov postaja vse bolj pomembna znamka zaposlovalca, katere cilj je ustvariti prepoznavno in ugledno znamko zaposlovalca med obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi. Naraščanje njene vloge na trgu dela so prepoznali že številni strokovnjaki in managerji, čeprav gre še za dokaj neraziskano področje, s katerim so se začeli intenzivneje ukvarjati šele v zadnjem desetletju. Robertson in Khatibi (2012) pravita, da imajo dejansko vsa podjetja, ki zaposlujejo, znamko zaposlovalca, če se tega zavedajo ali ne.

Z naraščanjem konkurence na trgu dela je razvijanje strategije, kako postati izborni zaposlovalec (angl. *employer of choice*), postalo vse bolj aktualno. Podjetja, ki imajo status izbornega zaposlovalca, so si na trgu dela ustvarila ugled (Franca et al., 2007, str. 37). Gre za podjetja, ki si jih potencialni zaposleni na trgu dela želijo kot svojo prvo izbiro. Še več, potencialni zaposleni si še pred zaposlitvijo poistovetijo z vizijo in vrednotami podjetja, obljublajo zvestobo, zavzetost in predanost podjetju (Franca et al., 2007, str. 43), saj so si ustvarili podobo podjetja kot odličnega delovnega mesta (angl. *best/great place to work*). Po besedah soustanovitelja Great Place to Work, Roberta Levering, je odlično delovno mesto takšno, kjer zaposleni zaupajo ljudem, za katere delajo, so ponosni na svoje delo in uživajo pri delu s sodelavci (Great Place to Work 2014).

O tem priča tudi v tujini objavljena lestvica »top zaposlovalci« oziroma 100 Best companies to work for (2014), ki jo že vse od leta 1997 na podlagi obsežnih anket izdeluje ameriški inštitut Great Place to Work. Inštitut vsako leto objavi lestvice najboljših zaposlovalcev v revijah Fortune (ZDA in Koreji), Financial Times (Velika Britanija), Época (Brazilija) in Business Day (Nigerija). Pri zadnji raziskavi je sodelovalo na primer 259 podjetij s skupaj več kot 277000 zaposlenimi in iz 45 držav po vsem svetu. Podjetja samoiniciativno sodelujejo pri izborih. Tista, ki zasedajo najvišja mesta, si utrjujejo položaj izbornega zaposlovalca in obenem postavljajo merila tudi drugim.

1.2.1 Osnovne definicije znamke zaposlovalca

Barrow in Ambler (1996) sta prva definirala znamko zaposlovalca, za katero pravita, da je skupek funkcijskih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih podjetje zagotavlja zaposlenim in ki predstavljajo podjetje na trgu dela in v javnosti. Funkcijske koristi zajemajo razvojne in/ali uporabne aktivnosti, ekonomske materialne ali denarne nagrade, med čustvene koristi pa spadajo pripadnost, usmerjenost in smotrnost. Avtorja trdita, da ima znamka zaposlovalca svojo osebnost, ki se jo lahko podobno pozicionira, kot to velja pri blagovnih znamkah. Zato se lahko tradicionalne trženjske tehnike, zlasti raziskovalne, podobno aplicira tudi na znamko zaposlovalca.

Ameriška neprofitna organizacija The Conference Board (2001) predlaga, da je znamka zaposlovalca tista, ki uveljavlja identiteto podjetja kot zaposlovalca in zajema vrednote podjetja, sisteme, politike in vedenja, da pritegne, motivira in zadrži obstoječe in

potencialne zaposlene. Pri znamki zaposlovalca gre za ciljno in dolgoročno strategijo z namenom krepitve zavedanja in percepcije o podjetju s strani zaposlenih, potencialnih zaposlenih in ostalih deležnikov. Za takšno strategijo je potrebno intenzivno in koordinirano udeleževanje managementa in njegovih poslovnih aktivnosti, da naredi podjetje za odlično delovno mesto (Sullivan, 2004). Definicije kažejo na to, da znamka zaposlovalca vključuje promocijo znotraj in zunaj podjetja z izdelanim pogledom, kaj dela podjetje kot zaposlovalca različnega, zaželenega in konkurenčnega.

Nekatere raziskave so pokazale, da podjetja težko razvijejo znamko zaposlovalca, če predhodno nimajo razvite in utrjene korporativne znamke (Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003). Zato je zelo verjetno, da se bo znamka zaposlovalca prilagodila oziroma razvila na podlagi že oblikovane korporativne znamke. Raziskava The Conference Board (2001) priča o tem, da sta korporativna znamka in znamka zaposlovalca povezani v podjetjih, ki imajo obe znamki, pri čemer se obe znamki med sabo podpirata in spodbujata. Kajti korporativna identiteta, ki je močno vpeta v delovno okolje, je lahko vir ponosa in zvestobe zaposlenih.

Avtorji izpostavljajo povezavo med premoženjem blagovne znamke in znamke zaposlovalca. Obe vrsti premoženja se lahko podobno meri z uporabo konstruktov, kot so zavedanje, odnosi, zvestoba, zaupanje in predanost (Ambler & Barrow, 1996). Poleg tega velja, da se lahko podjetja, ki poslujejo z blagovnimi znamkami z nizkim premoženjem (nizko zavedanjem porabnikov o blagovnih znamkah), soočajo s težavami, kako pritegniti visoko usposobljen kader, saj ima le-ta nizko zavedanje tudi o znamki zaposlovalca podjetja. Velja tudi v primeru, če so blagovne znamke podjetja neprivlačne, takrat lahko potencialni zaposleni vidijo takšno podjetje z negativnimi asociacijami in so posledično zadržani do zaposlitve v njem. V primeru neizkušenosti potencialnih zaposlenih se je pomembno zavedati, da si le-ti pogosto ustvarijo predstavo o zaposlovalcu na osnovi njihovih blagovnih znamk. Nasprotno velja pri izkušenih potencialnih zaposlenih, na katere blagovne znamke manj vplivajo, zato pa jasneje prepoznavajo signale podjetja kot znamke zaposlovalca (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Vsako podjetje, ki zaposluje, ima t.i. zaposlitveno ponudbo (angl. *employment value proposition*). Predstavlja obljubo zaposlovalca o plačilu, ugodnostih, kariernih priložnostih in podpornem delovnem okolju v zameno za diskrecijski trud zaposlenega v oživljanju poslanstva, vizije in vrednote podjetja (Fox, 2012). Oblikujejo jo v podjetju na podlagi organizacijske kulture, stila vodenja, značilnosti in kvalitet zaposlenih ter obstoječe zaposlitvene podobe in predstavlja osrednje sporočilo, ki ga posreduje iskalcem zaposlitve (Eisenberg, Kilduff, Burleigh & Wilson, 2001 v Backhaus & Tikoo, 2004). Franca et al. (2007, str. 46) govorijo o zaposlitveni ponudbi kot filtru za potencialne kandidate, s katero se podjetje diferencira na trgu dela. To predstavlja osnovo, na kateri podjetje gradi svojo podobo kot zaposlovalec in služi kasnejšim zaposlitvam.

Ko ima podjetje oblikovano zaposlitveno ponudbo, jo nato na trgu dela predstavi ciljnim potencialnim zaposlenim, agencijam in svetovalcem za zaposlovanje (Backhaus & Tikoo, 2004). Z zunanjim trženjem znamke zaposlovalca skuša privlačiti ciljno populacijo. Ustrezno komuniciranje je pri tem izrednega pomena v smislu oblikovanja privlačnih in zanimivih sporočil, ki delajo zaposlitveno ponudbo edinstveno. To je izpostavljanje konkurenčnih prednosti podjetja pri ravnanju z zaposlenimi in vse tisto, kar je primarno v interesu ciljnih kandidatov podjetja (Franca et al., 2007, str. 65). Izbira komunikacijskih poti je najbolj odvisna od ciljnih kandidatov. Med najbolj uporabljenimi metodami komuniciranja se uporabljajo zunanji tiskani in radijski mediji, notranji tiskani mediji, oglaševanja na internetu, sestanki v »hiši« in obveščanje preko intraneta (The Conference Board, 2001).

Obstaja pomembna razlika med obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi ter njihovim zaznavanjem znamke zaposlovalca (Maxwell & Knox, 2009). Avtorji razlikujejo med notranjo in zunanjo podobo znamke zaposlovalca (Knox & Freeman, 2006; Franca et al., 2007, str. 22). Notranjo podobo predstavljajo zaposleni in njihova mnenja o zaposlovalcu, zunanjo podobo predstavljajo kandidati na trgu dela, kot so brezposelni, študentje, kandidati, ki so zaposleni v drugih podjetjih, in drugi. Dowling (2002, str. 10) meni, da je medsebojna komunikacija med zaposlenimi in zunanjimi skupinami daleč močnejša od katerekoli druge komunikacije podjetja v procesu oblikovanja podobe znamke zaposlovalca, saj na podobo znamke s strani zaposlenih pomembno vplivajo zunanje skupine. Sullivan (2004) in Franca et.al (2007, str. 67) poudarjajo pomen, ki ga imajo obstoječi zaposleni kot pripovedovalci zgodb o svojem zaposlovalcu, kajti le-ti lahko samoiniciativno širijo svoja mnenja in izkušnje z zaposlovalcem tako svojim družinam, prijateljem, sodelavcem kot tudi neznancem na avionu. Takšno širjenje pa naj bi imelo večji učinek, kot če to počne zgolj podjetje. Zato po mnenju Franca et.al (2007, str. 67) veljajo zaposleni za najboljši oglas za delo v podjetju.

Privlačnost znamke zaposlovalca se razlikuje v zaznavah med potencialnimi in obstoječimi zaposlenimi. Slednji ocenjujejo privlačnost znamke zaposlovalca na podlagi uspešnosti podjetja, značilnosti in vrednot produktov ali servisa, zunanje podobe podjetja in narave zaposlitve, ki vključuje slog management, nagrade, naravo dela, delovno okolje, značilnosti sodelavcev in odnose med vodstvom in zaposlenimi (Maxwell & Knox, 2009). Managerji morajo upoštevati dejstvo, da se značilnosti podjetja, ki jih zaposleni smatrajo za privlačne, razlikujejo v vsakem podjetju. Zato morajo najprej spoznati, kaj dela podjetje privlačno v očeh zaposlenih, da bodo nato razvijali prav takšno znamko zaposlovalca in hkrati značilno korporativno identiteto, povezano z vedenjem zaposlenih in vrednotami korporativne znamke (Maxwell & Knox, 2009). Berthon, Ewing in Hah (2005) definirajo privlačnost znamke zaposlovalca kot zamišljene koristi, ki jih potencialni zaposleni prepoznajo v delu za določeno podjetje. Bolj ko je v njihovih očeh podjetje privlačno, močnejše je premoženje znamke zaposlovalca tega podjetja.

Privlačnost znamke zaposlovalca obsega vse prednosti, ki si jih potencialni zaposleni zamišljajo pri delu za določeno podjetje (Berthon et al., 2005). Bolj ko je v očeh potencialnega zaposlenega privlačen zaposlovalec, močnejša je njegova znamka zaposlovalca. Pri merjenju privlačnosti znamke zaposlovalca med potencialnimi zaposlenimi najdemo različne pristope. Berthon et al. (2005) so razvili model privlačnosti zaposlovalca, ki ga sestavlja pet elementov, in sicer:

- *pomen zanimivosti*: upošteva obseg značilnosti, kot so vznemirljivost delovnega okolja, nove delovne prakse in uporaba kreativnosti zaposlenega za izdelavo visoko kvalitetnih izdelkov in storitev;
- *družbeni pomen*: upošteva, v kolikšni meri je zabavno in srečno delovno okolje, s kolegijskimi odnosi in timsko naravnostjo;
- *ekonomski pomen*: vključuje višino povprečne plače;
- *razvojni pomen*: upošteva, v kolikšni meri je zaposlovalec prepoznaven in zaupanja vreden, pomeni dobro karierno izkušnjo in odskočno desko za bodoče zaposlitve;
- *uporabni pomen*: vključuje možnost prenašanja izkušenj in znanja zaposlovalca v okolje, ki je usmerjeno v porabnika in humanitarno orientirano.

Lievens in Highhouse (2003) razlikujeta med instrumentalnimi (npr. plača, bonusi, fleksibilen delovni čas ipd.) in simbolnimi (npr. inovativnost in prestiž) značilnostmi podjetja, ki vplivajo na privlačnost podjetja za potencialne in obstoječe zaposlene. Na podlagi zaposlitvene izkušnje Franca et al. (2007, str. 41) ločujejo premoženjske in nepremoženjske vidike zaposlitve. Med prve uvrščajo plače in druge prejemke iz delovnega razmerja ter dodatne ugodnosti, kot so službeni telefon, avtomobil, računalnik, dopust ipd. Nepremoženjski vidiki zaposlitve pa so dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, organizacijska kultura in klima, vrednote podjetja, delovni pogoji itd.

Dober ugled je za podjetje izrednega pomena, ker med drugim povečuje zadovoljstvo zaposlenih, omogoča dostop do bolj kakovostnih zaposlenih in deluje kot močan signal konkurenci (Dowling, 2002, str. 12). Poznavanje nekega podjetja kot zaposlovalca in njegov splošni ugled sta pogosto tesno povezana (Cable & Turban, 2001 v Franca et al., 2007, str. 86). Zato morajo podjetja nenehno vlagati svoj trud v razvoj in krepitev znamke zaposlovalca ter skrbeti, da zadostijo ključnim dejavnikom, ki jo delajo uspešno. Saj podjetja z ugledom dobrega zaposlovalca – dobra v talentiranih zaposlenih, njihovih vrednotah in stabilnosti – lahko okrepijo svojo podobo tako med obstoječimi in potencialnimi porabniki kot med potencialnimi zaposlenimi (The Conference Board, 2001).

1.2.2 Psihološka pogodba

Pojem psihološke pogodbe srečamo že v zgodnjih šestdesetih letih 20. stoletja (Franca et al., 2007, str. 59). Vse do danes je obveljajo stališče, da je psihološka pogodba sestavljena

iz prepričanj, osnovanih na izraženih ali nakazanih obljubah, ki izhajajo iz izmenjave argumentov med zaposlenim in zaposlovalcem ter njegovimi agenti (Rousseau, 2004). V splošnem velja za nezapisano dinamično dvostransko izmenjavo zaznanih obljub in obveznosti med zaposlenim in podjetjem.

Psihološka pogodba zaposlene motivira, da izpolnjujejo svoje obveze, saj temelji na izmenjavi obljub, v katere je zaposleni prostovoljno privolil. Predstavlja trajen mentalen model zaposlitvenega odnosa, ki ustvarja trdno razumevanje, kaj v prihodnosti pričakovati in usmerja učinkovito aktivnost brez večje potrebe po vadbi. Poznamo več oblik pogodb, ki so odvisne od narave dela, strategije ravnanja z ljudmi pri delu in motivov zaposlenih, čeprav vsebujejo določeno skupno obliko (Rousseau, 2004).

Psihološka pogodba postaja vedno bolj pomembna zaradi spremenjenega odnosa med zaposlenim in podjetjem. Pretekla pričakovanja so bila namreč usmerjena pretežno na dolgoročno in varno zaposlitev, sedaj pa je to zaradi spremenjenih gospodarskih razmer nerealno pričakovati. Novejšo psihološko pogodbo odlikujejo konkurenčen sistem nagrajevanja in pohval, pestri in izzivov polni projekti, predanost izobraževanju in osebnemu razvoju, prožne oblike zaposlovanja in dela, družini prijazno delovno okolje (Graeme & Philip, 2003 v Franca et al., 2007, str. 59). Razlike med staro in novo psihološko pogodbo so prikazane na Sliki 3.

Slika 3: Sprememba paradigme psihološke pogodbe



Vir: Franca, Pahor & Karan, Blagovna znamka delodajalca. Spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate, 2007, str. 59.

Za znamko zaposlovalca je pomembna psihološka pogodba med zaposlovalcem in zaposlenim (Moroko & Uncles, 2008). Mosley (2007) trdi, da naj bi pogodba temeljila na zagotavljanju istih racionalnih in emocionalnih koristi za obstoječe in potencialne zaposlene. Pri ustvarjanju znamke zaposlovalca se je potrebno zavedati, kakšne koristi korporativna znamka ponuja obstoječim in potencialnim zaposlenim. Takšno zavedanje je potrebno, da se podjetje lahko izogne, da bi zaposleni doživeli kršitev psihološke pogodbe (Foster et al., 2010). Notranji branding pri tem zagotovi, da novi zaposleni razume še naprej, za čem stoji znamka in katere so njene vrednote, ki so posredovane zunanjim deležnikom (Vallaster & de Chernatony, 2006).

1.2.3 Dimenzije znamke zaposlovalca

Obstaja zelo veliko dejavnikov, ki lahko vplivajo na podobo znamke zaposlovalca, se medsebojno prepletajo in delujejo drug na drugega. Franca et al. (2007, str. 45) izpostavijo tri ključne dimenzije, ki lahko vplivajo na podobo znamke zaposlovalca. To so značilnosti podjetja, značilnosti funkcije ravnanja z ljudmi pri delu in značilnosti okolja.

V okvir *značilnosti podjetja* se uvrščajo: dejavnost podjetja, poslovna uspešnost, poslanstvo in vizija, družbena odgovornost, organizacijska klima in kultura, moč korporativne/blagovne znamke in organizacijska struktura. Po Franci et al. (2007, str. 45) so različne dejavnosti podjetja različno privlačne za potencialne zaposlene, odvisno že od posameznikove osebne poklicne afinitete, ali pa od perspektivnosti dejavnosti. Poslovna uspešnost podjetja lahko pomeni za potencialne zaposlene možnost razvoja, varnosti, morda tudi potencial mednarodnih izkušenj. Družbena odgovornost zajema vrsto aktivnosti podjetja, med njimi so tudi tiste, ki zadevajo zaposlene v smislu odgovornega ravnanja z njimi, npr. družini prijazna podjetja, ki lahko privlačijo potencialne zaposlene. Močna korporativna identiteta je lahko vir ponosa in pripadnosti za zaposlene. Prav tako lahko uveljavljenost podjetja kot dobrega zaposlovalca - dobrega v talentiranih zaposlenih, v njegovih vrednotah in stabilnosti - okrepi podobo podjetja med obstoječimi in potencialnimi porabniki kot tudi med potencialnimi zaposlenimi (The Conference Board, 2001).

Kar povezuje organizacijsko klimo in kulturo, poslanstvo in vizijo, organizacijsko strukturo in delovno okolje, so vrednote. Obljuba znamke izhaja iz organizacijske kulture in identitete korporativne znamke, zato morajo biti vrednote znamke vodilo tudi za znamko zaposlovalca (Foster et al., 2010). Znamka zaposlovalca učinkuje na organizacijsko kulturo in identiteto, ki posledično prispeva k zvestobi blagovne znamke in s tem k povečani produktivnosti zaposlenih. In nasprotno, organizacijska kultura vpliva na znamko zaposlovalca (Backhaus & Tikoo, 2004). Ker znamka zaposlovalca trgu dela sporoča, katere vrednote podjetje zasleduje in kaj obljublja porabnikom, lahko pritegne potencialne zaposlene, ki se prepoznajo v teh vrednotah in obljubah, in ravno takšne zaposlene podjetje želi imeti (Foster et al., 2010).

Dimenzija *značilnosti funkcije ravnanja z ljudmi pri delu* vključuje plačni sistem in nagrajevanje, druge premoženjske ugodnosti, ravnotežje zasebnega in delovnega življenja, razvoj zaposlenih in komunikacija. Kar zadeva komunikacije, razvoja zaposlenih in ravnotežja zasebnega in delovnega življenja, kamor uvrščamo družini prijazna podjetja, povem več v naslednjih poglavjih. De Chernatony (2002, str. 41) meni, da je funkcija ravnanja z ljudmi pri delu ključna, saj določa politiko zaposlovanja, uvajanja in usposabljanja delavcev in močno vpliva na oblikovanje znamke.

Za dimenzijo *značilnosti okolja* je pomembna lokacija podjetja, še posebno v primeru odročnosti lokacije, ki je lahko pri potencialnih zaposlenih odločilnega pomena (Franca et al., 2007, str. 53 in 54). Pod značilnosti okolja sodi še konkurenca, ki je lahko v nekaterih podjetjih izredno močna in ustvarja stresno delovno okolje. Pravna ureditev, kot sta davčna in delovnopravna, igra pomembno vlogo v primeru, da gre za podjetje, ki se nahaja izven matične države potencialnega zaposlenega.

1.2.4 Ključni dejavniki ustvarjanja ugledne znamke zaposlovalca

Nekateri avtorji so si enaki v mnenju, da mora uspešna znamka zaposlovalca izpolnjevati tri kriterije: biti mora konsistentna do vseh deležnikov podjetja, drugačna od konkurenčnih zaposlovalcev in privlačna za potencialne zaposlene (Backhaus & Tikoo, 2004; Ambler & Barrow, 1996). Franca et al. (2007, str. 63) pravijo, da mora biti podjetje pozorno na šest ključnih dejavnikov, ki jih povzemajo v šest fazni model:

- v 1. fazi gre za *ugotavljanje dejanskega stanja*, kjer podjetje razišče trg dela in njen položaj na njem. Priporočljivo je analizirati vso obstoječe gradivo, kamor sodijo vse od sporočil za javnost, zaposlitvenih oglasov, materialov za karijerne sejme, predstavitev po šolah in podobno do strateških dokumentov. Na ta način dobi podjetje pregled, kakšen pogled ima podjetje do zaposlenih in kako se kaže pri njenih aktivnostih;
- v 2. fazi podjetje *določi cilje in ciljne kandidate*, ki jih želi pritegniti v podjetje. Podjetje se mora natančno opredeliti, kateri so tisti kandidati, ki jih išče;
- v 3. fazi mora podjetje *spoznati želje ciljnih kandidatov* glede na segment kandidatov. Ugotoviti mora, kaj ta segment najbolj privlači in motivira, da bi prišli v njihovo podjetje;
- v 4. fazi *oblikuje zaposlitveno ponudbo*, ki mora biti v skladu s ciljnimi kandidati in v skladu z lastnimi možnostmi izpolnjevanja;
- v 5. fazi podjetje *razvije ustrezno komunikacijo in uresničuje obljubljeni*. Izbere ustrezne komunikacijske poti, s katerimi bo doseglo ciljne kandidate. Pomembno je, da to, kar podjetje obljublja v zaposlitveni ponudbi, tudi izpolni;
- v 6. fazi sledi *evalvacija narejenega in spremljanje razvoja znamke zaposlovalca*, saj se spreminjajo situacije na trgu dela, ljudje in lastnosti ter želje ciljnih kandidatov.

Znamka zaposlovalca se mora nenehno truditi z zaposlenimi in potencialnimi kandidati, da bo pri njih uživala ugled odličnega delovnega mesta in izbornega zaposlovalca. S takšnim ugledom bi brez večjih težav pridobivala ustrezne kandidate in zadrževala uspešne zaposlene (Franca et al., 2007, str. 61). Če je podjetje izborni zaposlovalec, sporoča več kot le o uspešnem zaposlovanju in zadrževanju zaposlenih. Kajti kandidati, ki izberejo takšno podjetje, si želijo zaposliti in ostati v njem, se identificirati z njegovo vizijo in vrednotami, izkazati zvestobo, pripadnost in zastopanje ne glede na trenutno prevladujoče trende na trgu dela (The Conference Board, 2001).

1.3 Pomen notranjega brandinga pri ustvarjanju znamke zaposlovalca

Kot nov pristop za doseganje konkurenčne prednosti podjetja postaja vedno bolj aktualen t.i. notranji branding, ki predstavlja del notranjega oz. identitetnega vidika blagovne znamke (Terglav et al., 2012). Notranji branding (angl. *internal branding*) predstavlja način krepitev znamke, ko povezuje vrednote zaposlenih z vrednotami znamke (Punjaisri & Wilson, 2007) in je še posebej pomemben v storitvenih podjetjih.

Do sedaj smo že spoznali pomen skupnih vrednot v organizacijski kulturi, ki ga številni avtorji poudarjajo pri krepitevi korporativne znamke ter znamke zaposlovalca. Kajti zaposlenim zagotavljajo razumevanje strategije podjetja, jih motivirajo pri delu in usmerjajo v podobne vedenjske stile. Zato bo sposobnost podjetij, da razumejo in orkestrirajo svoje zaposlene, vedno bolj pomembna pri razlikovanju visokega nivoja nastopanja podjetij od povprečnega (Schultz & de Chernatony, 2002).

Ker je vrednote posameznika težko spreminjati, morajo strokovnjaki za ravnanje z ljudmi pri delu v podjetje privabiti in izbrati tiste ljudi, katerih vrednote so skladne z vrednotami blagovne znamke. Zato morajo slediti takšni politiki zaposlovanja, ki je osnovana na usklajevanju vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke (de Chernatony, 2001). Za takšno zagotavljanje ima ključno vlogo znamka zaposlovalca.

1.3.1 Opredelitev notranjega brandinga

Notranji branding je proces, ki omogoča uravnotežen pogled na korporativno znamko na ravni celotnega podjetja (Terglav et al., 2012). Pomeni povezovanje identitete korporativne znamke z vedenjem zaposlenih (Hatch & Schultz, 2001). Poslanstvo in vrednote podjetja predstavljajo začetek procesa notranjega brandinga, saj sporočajo zaposlenim, zakaj podjetje obstaja in na kakšen način izpolnjuje poslanstvo (de Chernatony, 2002). V tem procesu podjetje poskrbi za poenotenje in ponotranjenje vrednot zaposlenih z vrednotami korporativne znamke, s čimer lahko zaposleni konsistentno posredujejo obljubo znamke znotraj in zunaj podjetja (Vallaster & de Chernatony, 2005; Terglav et al., 2012), kar je pomembno za uspešen razvoj znamke, saj je tako porabnikova izkušnja z znamko vedno enaka (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002). S ponotranjenjem vrednot zaposleni

vključijo vrednote znamke v svoj vrednostni sistem (Burmam & Zeplin, 2005), zaradi česar lažje delujejo za uspeh podjetja, saj se vedejo na način, ki je konsistenten njihovim lastnim vrednotam (Meyer & Allen, 1991 v Vallaster & de Chernatony, 2006). Notranji branding se pretežno osredotoča na zaposlene, ki niso del vodstvenega kadra, največji poudarek pa je na tistih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, saj predstavljajo znamko na trgu in določajo kakovost storitev (Terjav, et al., 2012).

Z notranjim brandingom se pozornost usmeri na zadovoljitev želja in potreb zaposlenih. Podjetje mora najprej ustvariti pozitivno izkušnjo z znamko za zaposlene, šele nato lahko uspe ustvariti pozitivno izkušnjo z znamko pri porabnikih. Kreirati mora takšno okolje, ki svoje zaposlene ceni, razume in jih spodbuja (King & Grace, 2008) in okolje, ki privablja in zadržuje odlične ljudi, ki imajo podobne vrednote kot korporativna znamka (de Chernatony, 2002).

Sposobnost zaposlenih, da konsistentno posredujejo obljubo znamke, je odvisna od njihovega zavedanja o znamki (Harris & de Chernatony, 2001; King & Grace, 2008). Zaposleni kot ambasadorji znamke morajo ne le jasno razumeti, katere so vrednote znamke, temveč tudi vanje trdno verjeti in jih ponotranjiti (Vallaster & de Chernatony, 2005). Vrednote izražajo, kaj je pomembno podjetju in oblikujejo osnovo za želeno podobo znamke, ki naj bi jo zaposleni zrcalili porabnikom (Miles, Mangold, Asree & Revell, 2011). Podjetja morajo zaposlenim jasno komunicirati namen znamke, da jih navdušijo in jim pomagajo v razumevanju svoje vloge v odnosu do znamke (Harris & de Chernatony, 2001). Razumevanje zaposlenih o vrednotah znamke daje globlji pomen obljubi znamke, ki stoji za vsakodnevnimi prizadevanji podjetja (Sartain, 2005).

De Chernatony (2010, str. 139) izpostavi pomen poznavanja vrednot znamke za zaposlene, saj:

- zaposlenim izražajo želene oblike vedenja;
- zaposlene spodbujajo in poenotijo njihova stališča;
- zaposlenim sporočajo, kaj znamka predstavlja;
- v podjetje privlačijo tiste ljudi, ki verjamejo v iste vrednote;
- zaposleni in porabniki lažje prepoznavajo razlikovalne značilnosti blagovne znamke;
- porabniki bolje razumejo obljube znamke.

Kot rezultat notranjega brandinga je povečano znanje zaposlenih o korporativni znamki. Takšna razširitev znanja je značilnega pomena za vplivanje na vedenje zaposlenih (King & Grace, 2010). Zagotovi jim informacije o ustreznih dejanjih v danih situacijah in lahko tako komunicirajo pričakovanja managementa. Zaposleni, ki imajo potrebno znanje o blagovni znamki, se premaknejo od enostavnega razumevanja svoje vloge k pripadnosti podjetju (King & Grace, 2008).

Punjaisri in Wilson (2007) pravita, da uspešno uresničevanje notranjega brandinga vodi v identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko (angl. *brand identification*), v razvoj njihove pripadnosti (angl. *brand commitment*) in zvestobe blagovni znamki (angl. *brand loyalty*). Ker so zaposleni predstavniki znamke, morajo vanjo verjeti (Lings, 2004), se z njo identificirati, ji biti predani in lojalni (Punjaisri & Wilson, 2007). S poznavanjem znamke se zaposleni nanjo hitreje navežejo (Terglav et al., 2012), svoje mesto v podjetju razumejo bolj celovito in so v uresničevanju notranjega brandinga bolj učinkoviti (Bergstrom et al., 2002). Notranji branding vodi v razvoj identifikacije zaposlenih s korporativno znamko, ki se odraža v njihovem poznavanju in sprejemanju vrednot znamke kot osebnih vrednot. Identifikacija zaposlenih z vrednotami znamke se kaže tudi v tem, da le-ti občutijo uspeh znamke kot lasten uspeh, kar jih dela ponosne in jih pri delu še dodatno motivira in spodbuja (Terglav et al., 2013).

Motiviranje zaposlenih je ključnega pomena, saj so prav zaposleni prvi kupci znamke, zato morajo v podjetjih svoje zaposlene upoštevati, razumeti in ustrezno usmerjati (Vallaster & de Chernatony, 2005; Punjaisri & Wilson, 2007). Z razvijanjem notranjega brandinga postanejo zaposleni vir konkurenčne prednosti, saj razvijejo globlje odnose s porabniki in z blagovno znamko, širijo njeno podobo ter imajo znanja za njeno uspešno uresničitev (Terglav et al., 2012). Za motiviranje zaposlenih v želeno vedenje igra pomembno vlogo psihološka pogodba (Miles & Mangold, 2005), saj njena izpolnitev izboljša kakovost odnosov med zaposlenimi in poveča njihovo produktivnost. Če podjetje podpira psihološko pogodbo, poveča zaupanje zaposlenih v vodstvo in jih motivira, da so pripravljeni v čim večji meri zadovoljiti potrebe porabnikov in čim bolje sodelovati s sodelavci.

1.3.2 Uresničevanje notranjega brandinga

Za uresničevanje notranjega brandinga ima v podjetju notranje komuniciranje pomembno vlogo, saj na ta način poteka širitev podobe blagovne in korporativne znamke. S komuniciranjem se posredujejo sporočila o poslanstvu in vrednotah podjetja, o želenih oblikah vedenja in odnosov zaposlenih. Zaposleni bodo s prejemanjem jasnih sporočil razumeli in doživeli želeno podobo znamke ter bili motivirani, da jo posredujejo drugim. Sporočila morajo biti proaktivno oblikovana in dosledno posredovana skozi vse komunikacijske kanale (Miles & Mangold, 2005). Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja morajo podpirati podobo znamke, da zaposleni razumejo, kaj podjetje želi doseči. Mangold in Miles (2007) trdita, da morajo biti sporočila, v izogib nejasnosti, ista za zaposlene in za porabnike. Avtorja ločujeta tudi med formalnim in neformalnim notranjim komuniciranjem. Formalno zajema ravnanje z ljudmi pri delu in delo z javnostmi, neformalno pa odzive porabnikov, kulturo podjetja in sporočila sodelavcev ter vodij.

A notranja komunikacija ni edini pristop uresničevanja notranjega brandinga. Čezmerno osredotočanje na notranje komuniciranje je lahko ena od pasti, saj uresničevanje zahteva

večjo integracijo kot le povezanost z notranjim trženjem. Za uresničevanje notranjega brandinga je potrebna prepletenost trženja, vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu (Terglav et al., 2012). Za razvoj in usposobljenost zaposlenih skrbi funkcija ravnanje z ljudmi pri delu, ki mora želeno podobo znamke integrirati v procese razvoja kadrov (Miles & Mangold, 2005). Njena vloga se začne že z iskanjem in zaposlovanjem ustreznih kadrov (Punjaisri & Wilson, 2007). Izziv ji predstavlja, da najde in zadrži prave kandidate, ki s predanostjo podpirajo korporativno znamko (King, 1991; Balmer & Gray, 2003). Zato je zaposlovanje del managementa korporativne znamke (Ind, 1998). Kadri, ki so zaposleni v skladu z njihovimi prepričanji in predanostjo vrednotam znamke, predstavljajo za podjetje pomembno premoženje. Res je, da je strokovno in tehnično znanje relevantno, a se ga da naučiti. Nasprotno se je zaposlenemu težje naučiti pripadnosti vrednotam (de Chernatony, 2010, str. 314).

Poleg zaposlovanja je potrebno za uresničevanje notranjega brandinga izvajati še usposabljanje in programe izobraževanja. Na ta način se izboljšajo sposobnosti zaposlenih in poveča njihova konsistentnost v posredovanju informacij o znamki porabnikom (Punjaisri & Wilson, 2007). Notranje komuniciranje in programi izobraževanja zaposlenim posredujejo znanje o vrednotah, obljubah in glavnih skupinah porabnikov korporativne znamke. Poleg tega dobijo še znanje o vedenju, skladno z vrednotami korporativne znamke in je nujno za uspešno uresničitev njenih obljub. S tem pa se utrjuje vedenje zaposlenih, ki je v skladu z znamko (Terglav et al., 2012). Ravnanje z ljudmi pri delu in trženje se morata med seboj povezati in vzajemno delovati, da lahko zaposleni prejemajo skladna sporočila o znamki po različnih poteh (Sartain, 2005).

Za uresničevanje notranjega brandinga je pomembna tudi vloga vodstva. Vodstvo krepi notranji branding s svojo verbalno in neverbalno komunikacijo, izraženo preko socialnih stikov z zaposlenimi. Raziskave kažejo, da je uspešno vodstvo tisto, ki dosledno in ponavljajoče sporoča zaposlenim o identiteti korporativne znamke in zavezi živeti obljubo znamke. Z neverbalno komunikacijo spodbuja znamki podporno vedenje zaposlenih. Neverbalna komunikacija vodstva vključuje izražanje njihove zavzetosti, predanosti živeti vrednote in identiteto znamke, njihovega zaupanja v zaposlene in spodbujanja. Resnično predani managerji so tisti, ki so del procesa notranjega brandinga in ga tudi vestno opravljajo (Vallaster & de Chernatony, 2006).

1.3.3 Pomen vrednot znamke za ustvarjanje znamke zaposlovalca in v procesu notranjega brandinga

Strategija podjetja z jasno opredeljenimi vrednotami, vedenjem o součinkovanju vrednot na podjetje in na njegovo poslovanje se v praksi izkaže za uspešno. Podjetja morajo najprej definirati vrednote, šele nato lahko praktično udeležujejo strategijo združevanja vrednot podjetja z vrednotami zaposlenih (O'Reilly & Pfeffer, 2000). Saj je, kot trdi Musek Lešnik (2007a, str. 17-21), način, kako podjetje pride do skupnih vrednot, enako pomemben, kot

so pomembne posamezne vrednote in njihova vsebina. Kajti tesna povezava med vrednotami podjetja in osebnimi vrednotami zaposlenih je eno od zagotovil visoke učinkovitosti.

Zagotavljanje poznavanja in razumevanja vrednot znamke s strani zaposlenih je osrednja naloga notranjega brandinga, da omogoči, da vrednote usmerjajo, vodijo, spodbujajo in poenotijo stališča zaposlenih (de Chernatony, 2010, str. 139). V primeru, da vrednote podjetja in vrednote zaposlenih niso usklajene ali se močno razlikujejo, lahko to privede do stresa, negativizma, pesimizma in podobno (Musek Lešnik, 2007, str. 17-21). Če znamka zaposlovalca jasno sporoča, katere so njene ključne vrednote, omogoči tudi potencialnim zaposlenim, da te vrednote opazijo, saj znamka zaposlovalca trgu dela sporoča, katere vrednote podjetje zasleduje in kaj obljublja porabnikom, s čimer lahko pritegne potencialne zaposlene, ki se prepoznajo v teh vrednotah in obljubah, in ravno takšne zaposlene podjetje želi imeti (Foster et al., 2010). Znamka zaposlovalca mora hkrati razumeti, kaj lahko obljuba prednosti znamke ponudi potencialnim in obstoječim zaposlenim v podjetju, da se tako izogne kršitvi zaznane psihološke pogodbe (Foster et al., 2010).

Obljuba znamke izhaja iz organizacijske kulture in identitete, zato morajo vrednote znamke služiti kot vodilo tako za notranji branding kot za znamko zaposlovalca, da slednja uspe v podjetje pritegniti in zadržati ljudi, ki verjamejo v njene vrednote. The Conference Board (2001) poudari, da je naloga znamke zaposlovalca ne le izboljševanje rekrutiranja in zadrževanja zaposlenih, marveč tudi motiviranje in skrb za povezovanje zaposlenih z vizijo in vrednotami podjetja. Vrednote vplivajo na to, koga privlači neko podjetje in kdo bo ostal v njem. Ko imajo ljudje možnost izbire, se odločajo za podjetje, ki jim ustreza (Musek Lešnik, 2007, str.17-22). Po mnenju O'Reillyja in Pfefferja (2000) si odlični ljudje v podjetjih želijo ne le uporabljati svoje talente in biti obravnavani dostojanstveno, s spoštovanjem in zaupanjem, temveč si želijo tudi povezanosti z vrednotami in kulturo podjetja. Z zavedanjem, da je vrednote posameznika vendarle težko spreminjati (de Chernatony, 2001), mora znamka zaposlovalca jasno sporočiti, katere so njene vrednote, da bo privabila in izbrala tiste ljudi, katerih vrednote so skladne z vrednotami korporativne znamke podjetja.

Vzemimo za primer tristopenjski proces oblikovanja znamke zaposlovalca, ki ga izpostavita Backhaus in Tikoo (2004). Proces obsega oblikovanje zaposlitvene ponudbe, posredovanje zaposlitvene ponudbe na trg dela in notranji branding. Ker zaposlitvena ponudba predstavlja osrednje sporočilo, ki ga posreduje iskalcem zaposlitve (Eisenberg et al., 2001 v Backhaus & Tikoo, 2004), mora biti oblikovana tako, da je usklajena s preostalimi sporočili podjetja in mora odražati ključne vrednote in usmeritve podjetja (Franca et al., 2007, str. 65). Denimo, če podjetje poudarja, da spodbuja inovativnost, morajo to odražati tako oglasi za izdelek/storitev kot tudi oglasi za prosto delovno mesto. Notranji branding v procesu oblikovanja znamke zaposlovalca poskrbi za razvoj zaposlenih, da so predani vrednotam in ciljem podjetja (Backhaus & Tikoo, 2004) in hkrati

zagotovi, da novi zaposleni razumejo še naprej, za čem stoji znamka in katere so njene vrednote, ki so posredovane zunanjim deležnikom (Vallaster & de Chernatony, 2006). Predanost podjetju je definirana kot identifikacija in vpletenost zaposlenih v podjetje, vključno z njihovim sprejemanjem vrednot in ciljev podjetja, pripravljenostjo trdo delati in z željo ostati v podjetju (Crewson, 1997 v Backhaus & Tikoo, 2004). Raziskave so pokazale podobnost med zvestobo znamki zaposlovalca in pripadnostjo podjetju (Backhaus & Tikoo, 2004).

Notranjo podobo znamke zaposlovalca predstavljajo zaposleni in njihova mnenja o zaposlovalcu (Knox & Freeman, 2006). Da mnenja zaposlenih pričajo o njihovem zadovoljstvu in predanosti podjetju, mora zaposlovalec na eni strani izpolnjevati njihova pričakovanja, upoštevajoč psihološko pogodbo, da prepreči odhajanje zaposlenih iz podjetja (Mosley, 2007). Če v podjetju pristop »od znotraj navznoter« (podjetje, ki govori sam s sabo) ne deluje, potem bo še toliko manj deloval pristop »od znotraj navzven«. Saj bo podjetje sicer dosegalo nekaj svojih ciljev, a ne bo izpolnjevalo polnega potenciala za dolgoročne odnose in profitne transakcije z znamko (Thomson, de Chernatony, Arganbright & Khan, 1999). Posledice uspešnega notranjega brandinga se izražajo v manjši fluktuaciji, povečanem zadovoljstvu zaposlenih, večji zvestobi zaposlenih in večjem ugledu znamke med deležniki (Miles & Mangold, 2005; de Chernatony, 2002).

1.4 Medfunkcijsko povezovanje pri znamki zaposlovalca in notranjem brandingu

Za uresničevanje znamke zaposlovalca in notranjega brandinga je pomembno medsebojno sodelovanje funkcij trženja, vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu, kar je bilo do sedaj že nekajkrat poudarjeno. Kajti vse tri funkcije imajo svoje naloge in obveznosti, ki jih morajo izpolnjevati, pri čemer se morajo povezovati in usklajeno ter podporno delovati.

1.4.1 Vloga trženja

Tržniki imajo pri oblikovanju in kreptvi znamke zaposlovalca pomembno vlogo v procesu notranjega brandinga. Za zaposlene, ki so ustrezno izbrani v skladu z vrednotami znamke podjetja, mora v nadaljevanju priskrbeti potrebno znanje, ki bo zagotavljalo razumevanje in ponotranjenje vrednot korporativne znamke. Ko zaposleni razumejo strategijo znamke in jo čustveno podprejo, zmorejo svoje znanje usmeriti v želeno dejanje (Thomson et al., 1999). Širjenje sporočil o znamki zaposlovalca poteka z notranjim komuniciranjem. Dobra komunikacija vodi v ponotranjenje vrednot korporativne znamke s strani zaposlenih, kar spodbuja povezovanje in pripadnosti zaposlenih v smeri podpornega vedenja znamki. Tržniki skrbijo za posredovanje jasnih sporočil o poslanstvu in vrednotah znamke zaposlovalca obstoječim in novim zaposlenim. Franca et al. (2007, str. 75) trdijo, da je naloga tržnikov, da pridobijo sedanje zaposlene na stran podjetja. Pri tem je potrebno

pravilno posredovati vrednote in osebnost podjetja zaposlenim, da bodo ti postali glasniki podjetja tudi navzven.

Notranji branding lahko pomaga pri krepitevi zavedanja o želenem duhu znamke in lahko trenutno celo spodbuja visok nivo podpore znamki. Toda trajnostna sprememba kulture, ki izhaja iz znamke, je lahko učinkovita le, če je duh znamke globoko zasidran v vsakodnevno vodenje zaposlenih (Mosley, 2007). Številni avtorji poudarjajo pomen medfunkcijskega povezovanja trženja z ravnanjem z ljudmi pri delu (Foster et al., 2010; Wilden et al., 2010). Raziskave opozarjajo, da njuno medfunkcijsko sodelovanje izboljša tudi management podjetja in okrepi korporativno znamko (Foster et al., 2010). Obe funkciji imata namreč svoji vlogi v kulturi, politikah in procesih podjetja ter v načinu, kako se ti kažejo znotraj podjetja skozi notranje komuniciranje in zunaj njega skozi izdelke/storitve, korporativno in zaposlovalno promocijo (Moroko & Uncles, 2008). Da notranje komuniciranje ne postane le posredovanje informacij o znamki, temveč proces skupnega povezovanja in razumevanja znanja o blagovni znamki (Punjaisri & Wilson, 2007), morata trženje in ravnanje z ljudmi pri delu delovati usklajeno in se med seboj povezovati, da lahko zaposleni prejemajo skladna sporočila o znamki po različnih poteh (Sartain, 2005). Punjaisri in Wilson (2007) opišeta uresničevanje notranjega brandinga s povezovanjem trženjske in kadrovske funkcije, ki je potrebno za oblikovanje jasnih in konsistentnih sporočil o blagovni znamki, da se v podjetju ustvari skupno razumevanje, kaj je blagovna znamka. Na ta način si podjetje zagotovi konsistentno posredovanje vrednosti blagovne znamke porabnikom (Slika 4).

Slika 4: Uresničevanje notranjega brandinga



Vir: Punjaisri, K. & Wilson, A., The role of internal branding in the delivery of employee brand promise, 2007, str. 68

Velja omeniti raziskavo The Conference Board (2001), ki je ugotovila, da pri določanju nalog trženja in ravnanja z ljudmi pri delu pri znamki zaposlovalca ni jasnih razmejitev. Obe funkciji skrbita za ponotranjenje vrednot podjetja, pridobivanje novih kandidatov,

zadrževanje zaposlenih in doseganja ugleda izbornega zaposlovalca, trženje skrbi še za vključevanje blagovne znamke v ključne poslovne postopke. Po mnenju Franca et al. (2007, str. 76) je moč sklepati, da gre pri oblikovanju znamke zaposlovalca za »prenos« trženjskih znanj in orodij na področje ravnanja z ljudmi pri delu, zaradi česar se priporoča, da ravnanje z ljudmi pri delu okrepi svoja znanja s trženjskimi in vzpostavijo s trženjem tesnejše sodelovanje.

1.4.2 Vloga ravnanja z ljudmi pri delu

Vloga ravnanja z ljudmi pri delu se začne z iskanjem in zaposlovanjem ustreznih kadrov (Punjaisri & Wilson, 2007), ki s predanostjo podpirajo korporativno znamko (King, 1991; Balmer & Gray, 2003). Zato je zaposlovanje del managementa korporativne znamke (Ind, 1998). Podjetja, ki so usmerjena v zaposlene, zaposlujejo na osnovi tega, kako se kandidati ujemajo s podjetjem, upoštevajoč sposobnosti, ki pomagajo nekemu se razvijati, spreminjati in rasti v skladu s spreminjajočimi poslovnimi izzivi (O'Reilly & Pfeffer, 2000). Čeprav je strokovno in tehnično znanje relevantno, se ga da naučiti, medtem ko se je zaposlenemu težje naučiti pripadnosti vrednotam (de Chernatony, 2010, str. 314). Vključenost ravnanja z ljudmi pri delu pri zaposlenih omogoči globlje razumevanje blagovne znamke in izboljša razumevanje njihove vloge pri uresničevanju obljub (Terglav et al., 2012).

V prihodnosti bodo močne korporativne znamke predvsem tiste, ki se bodo ukvarjale s svojimi zaposlenimi oziroma bodo znale povezati potrebe in želje posameznikov s potrebami in željami podjetja, in sicer z močno podporo vodstva v zavzetosti in vlaganju v kadrovske funkcije (Franca et al., 2007, str. 74). Zadovoljni zaposleni, ki imajo razumevanje in predanost, so potrebni, da ustvarijo bolj profitne odnose z zunanjimi porabniki in tako izpolnijo obljubo znamke podjetja (Thomson et al., 1999). Podjetja, ki vlagajo v svoje zaposlene, a nimajo sistema, ki bi dolgotrajno spodbujal zaposlitev in karierno napredovanje, lahko s takšnimi investicijami težje uspejo. Povezovanje nagrajevanja in sistema prepoznavnosti znamke zaposlovalca z neusposobljenimi in nemotiviranimi zaposlenimi dolgoročno doseže skromne učinke (O'Reilly & Pfeffer, 2000).

V primeru znamke zaposlovalca se naloge funkcije ravnanja z ljudmi pri delu razširijo še na plačni sistem in nagrajevanje, druge premoženjske ugodnosti ter na ravnotežje zasebnega in delovnega življenja, kjer najdemo tudi certifikat DPP. Osnovna in variabilna plača ter nagrajevanje so pomembni pri vplivanju na zadovoljstvo, motivacijo in učinkovitost zaposlenih. Obenem se možnosti napredovanja, mednarodne izkušnje in podobno kažejo tudi kot pomembni vpliv na motivacijo zaposlenih. Druge premoženjske ugodnosti za zaposlene vključujejo uporabo službenega telefona, avtomobila, računalnika, možnosti izobraževanja, daljši dopust in podobno. Poleg možnega zagotavljanja takšnih ugodnosti je v okviru funkcije ravnanja z ljudmi pri delu pomemben še razvoj zaposlenih,

to je njihovega strokovnega in osebnega potenciala, kamor sodijo karierni programi, možnosti izobraževanja, napredovanja in podobno. Ravnotežje zasebnega in delovnega življenja postaja vse pomembnejši dejavnik pri izbiri zaposlitve. To ravnotežje se kaže v fleksibilnem delovnem času, možnosti dodatnega dopusta za starše z majhnimi otroki, pogostosti službenih poti in podobno. Primer dobre prakse na tem področju je podeljevanje certifikata DPP (Franca et al., 2007, str. 53), katerega podrobneje predstavim v poglavju 2.

Iz zgoraj opisanega je izobraževanje in usposabljanje vidnega pomena za zaposlene. Kajti poleg zaposlovanja mora ravnanje z ljudmi pri delu izvajati še usposabljanje in programe izobraževanja, da izboljša sposobnosti zaposlenih in poveča konsistentnost posredovanja informacij o znamki porabnikom (Punjaisri & Wilson, 2007).

1.4.3 Vloga vodstva

Posledica »prosvetljenega« vodstva brez jasnih vrednot, norm in strategije je le ena velika zmeda, poudarita O'Reilly in Pfeffer (2000), zato mora vodstvo vseskozi opredeljevati in spodbujati vizijo, vrednote in organizacijsko kulturo in jo približati zaposlenim. Vodstvo mora najprej spoznati, kaj je tisto, kar dela podjetje privlačno v očeh zaposlenih, zavedajoč se dejstva, da se privlačnosti med podjetji razlikujejo. Tako šele lahko v nadaljevanju razvija znamko zaposlovalca in korporativno identiteto, povezani z obnašanjem zaposlenih in vrednotami korporativne znamke (Maxwell & Knox, 2009).

V podjetjih ni neobičajno, da imajo lahko zaposleni znotraj podjetja različne poglede na vrednote znamke. Ovire, ki preprečujejo povezovanje vrednot zaposlenih z vrednotami znamke, so lahko poleg odsotnosti tradicije sodelovanja, znatnih poudarkov na finančne cilje in različnih kultur med različnimi oddelki v podjetju tudi pomanjkanje razširjene komunikacije v podjetju (de Chernatony, 2010, str. 143). Za preseganje takšnih ovir je potrebno močno vodstvo, ki sproža ocenitev na vrednotah temelječega sistema, stalno poročanje o najboljših praksah in kako to zadeva povezovanje z vrednotami znamke ter meritev povezovanja z vrednotami.

Vedenje vodstva je ključni element v spodbujanju korporativne kulture, ki je dosleden z vizijo, organizacijsko kulturo in njenimi vrednotami in želeno podobo znamke (Mosley, 2007). Za ponotranjenje vrednot znamke s strani zaposlenih je potrebno, da vodstvo stalno odraža poslanstvo, vrednote in želeno podobo znamke v svojih odločitvah in medsebojni komunikaciji (Mangold & Miles, 2007).

Raziskave kažejo, da uspešno vodstvo konsistentno in ponavljajoče sporoča zaposlenim o identiteti korporativne znamke in zavezi živeti obljubo znamke. Z neverbalno

komunikacijo spodbuja znamki podporno vedenje zaposlenih. Neverbalna komunikacija vodstva vključuje izražanje njihove zavzetosti, predanosti živeti vrednote in identiteto znamke, njihovega zaupanja v zaposlene in spodbujanja. Resnično predani managerji so tisti, ki se imajo za del procesa notranjega brandinga in ga tudi marljivo opravljajo (Vallaster & de Chernatony, 2006).

2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Zaposleni v organizaciji predstavljajo dinamično substanco podjetja. Upravljanje s človeškimi potenciali in njihovo vključevanje v management podjetja postaja najvažnejša funkcija vodstva in strateška usmeritev sodobnega podjetja (Ivanko, 2003). Zaradi demografskih in socialno-ekonomskih gibanj zaposleni na drugi strani vse težje usklajujejo poklicno in zasebno življenje. Uspešnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je odvisna od prepletanja dejavnikov na treh ravneh, kot so: družbena raven, ki zajema nacionalno zakonodajo in institucionalni okvir, organizacijska raven s prakso in politiko zaposlovalcev in individualna raven s strategijo zaposlenih (Knaflič et al., 2010).

V nadaljevanju predstavim organizacijsko raven na primeru certifikata DPP, ki ga podjetja pridobijo z namenom zagotavljanja uravnoteženosti poklicnega in družinskega življenja svojih zaposlenih. Kajti če zaposleni tega nimajo, v podjetju nastajajo stroški, ki se kažejo v absentizmu, fluktuaciji, kakovosti dela, nesrečah, oziroma v nezadovoljstvu zaposlenih, njihovi slabši predanosti delu in podjetju (Kanjuro Mrčela & Černigoj Sadar, 2007).

2.1 Značilnosti certifikata DPP

Ena od prednosti uglednega zaposlovalca je ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja za zaposlene, kar lahko javnosti in trgu dela sporoča s pridobljenim certifikatom DPP. Certifikat DPP je razvila nemška organizacija leta 1998, imenovana BerufundFamilie. Kasneje so se ji pridružili tudi v Avstriji, na Madžarskem, Južnem Tirolskem in v Italiji. V Sloveniji je znan od leta 2007, prilagojen slovenski situaciji in okolju, ki vključuje še svetovanje podjetjem (Kušlan Kranjc, 2007). Podeljuje ga organizacija Ekvilib Inštitut s podporo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve ter zainteresiranih partnerjev razvojnega postopka. Do sedaj je osnovni certifikat DPP pridobilo preko 130 slovenskih podjetij (Certifikat DPP, 2013).

Z uvajanjem družini prijaznih programov in praks podjetja naenkrat pomembno vplivajo na dve skupini deležnikov, na zaposlene in njihove družine. V tem smislu lahko uvajanje družini prijaznega delovnega okolja razumemo ne samo kot del strateškega ravnanja z ljudmi pri delu, temveč kot del družbene odgovornosti podjetja (Knaflič et al., 2010).

Namen projekta je uvedba družini prijazne politike v podjetniško kulturo, zmanjšanje diskriminacije pri zaposlovanju mladih mater oziroma staršev, spodbuditi očete za

aktivnejše delovanje pri vzgoji, negi in skrbi za otroke. Družini prijazne politike so razširjeno sprejete kot skupina dopolnjujočih prednosti in programov, ki so oblikovani za podporo zaposlenih, ki se soočajo z uravnoteženjem konfliktnih zahtev delovnega, družinskega in zasebnega časa v današnjem kompleksnem okolju (Perry Smith & Blum, 2000). Gre za postopek, namenjen podjetjem, javnim ustanovam in nevladnim organizacijam. V postopek se lahko vključijo vsa podjetja registrirana in s sedežem v Sloveniji, ki imajo najmanj deset zaposlenih. Certifikat je dolgoročen svetovalni postopek, ki zagotavlja pozitivne učinke, ki segajo preko usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, in odraža konkurenčne prednosti s pozitivnimi ekonomskimi učinki za podjetje ter dolgoročne učinke za družbo (Certifikat DPP, 2013).

V začetku se je projekt v celoti financiral iz Evropskega socialnega sklada. Danes temelji na tržni osnovi. Višina stroškov je določena s fazo certificiranja. Za pridobitev osnovnega certifikata je strošek 3.695,00€ (brez DDV), ki se ga poravnava pred pričetkom postopka. Strošek pridobitev polnega certifikata znaša 2.500,00€ (brez DDV), ki se ga porazdeli čez celo triletno obdobje implementacije.

Za obdobje 2011 – 2015 je omogočeno sofinanciranje stroška postopka pridobitve osnovnega certifikata preko operacije »Certifikat Družini prijazno podjetje«. Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013. Prvih 40 podjetij, ki pravočasno in uspešno odda vlogo za sofinanciranje postopka pridobitve certifikata DPP, so upravičeni do 80% sofinanciranja postopka pridobitve osnovnega certifikata DPP iz sredstev Evropskega socialnega sklada v letu 2013. Razliko morajo poravnati Zavodu Ekvilib.

2.2 Opredelitev načina pridobitve certifikata

Usklajevanje dela in zasebnega življenja se je tudi pri nas začelo uvrščati na seznam prednostnih nalog podjetij. Podjetja, ki so se za to odločila, so vstopila v sistem certificiranja za pridobitev certifikata DPP in sprejela lasten program, v katerem so določila, katere aktivnosti bodo izvajala na tem področju. Gre za nabor ukrepov, ki so priznana kot družini prijazna (Knaflič et al., 2010).

Postopek certifikata DPP poteka v dveh korakih. V prvem poteka pridobitev osnovnega certifikata in traja 6 mesecev. Poudarek je na izboru ukrepov za lažje usklajevanje poklica in zasebnega življenja. V svetovalno-revizorskem postopku za pridobitev osnovnega certifikata zunanji svetovalci ugotovijo s pomočjo predstavnikov podjetja, kakšno je obstoječe stanje v podjetju in nato določijo nabor ukrepov, ki bodo podjetju pomagala, da razvije takšne politike zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Kušlan Kranjc, 2007).

V drugem koraku nastopi tri leta trajajoč postopek pridobitve polnega certifikata, ki zahteva implementacijo ukrepov v praksi. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat DPP, ki ga ohrani s tem, da izbere nove ukrepe za naslednje triletno obdobje. Skozi celoten postopek ocenjevalec/svetovalec spremlja njihovo delo na podlagi letnih poročil.

Katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja obsega trenutno 80 ukrepov. Njihovo število vsako leto prilagajajo, saj jih na podlagi izkušenj v praksi ustrezno razdružujejo ali povezujejo. Njihova razdeljenost na osem področij ostaja vseskozi nespremenjena (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2014):

- *delovni čas* (fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, letni delovni čas, delovni čas na zaupanje, delitev dela, otroški časovni bonus, koriščenje letnega dopusta, fleksibilni dnevni odmori itd.);
- *organizacija dela* (preverjanje delovnih procesov, nadomeščanje, službene poti, ukrepi za varovanje zdravja, informiranje o večjih prihajajočih spremembah itd.);
- *delovno mesto* (možnost dela doma, finančna in tehnična podpora delovnih mest doma itd.);
- *politika informiranja in komuniciranja* (komunikacijski otok, brošura, zabava/izlet za zaposlene, posredovanje informacij odsotnim sodelavcem, govorilne ure, raziskave med zaposlenimi, odnosi z javnostmi itd.);
- *veščine vodstva* (strategija / filozofija vodenja, vodstvo in socialne veščine, individualna skrb za zaposlene, ocene vodstva, celostna ocena, mentorji itd.);
- *razvoj kadrov* (razgovor s sodelavci, individualni načrti kariernega razvoja, ukrepi nadaljnega izobraževanja, spodbujanje žensk, načrt ponovnega vključevanja, ukrepi vključevanja v delovno okolje po porodniškem dopustu, podpora aktivnemu očetovstvu, oglaševanje enakih možnosti itd.);
- *plačila in nagrajevani dosežki* (nadomestilo za varstvo, štipendije za otroke zaposlenih, svetovanje in pomoč, pomoč pri iskanju stanovanja, pomoč pri selitvi itd.);
- *storitve za družine* (varuške, vrtec v podjetju, podaljševanje delovanja varstva otrok, počitniška ponudba, soba za otroke in starše, igralnica, otroci v podjetju itd.).

Podjetje mora iz nabora ukrepov obvezno izbrati štiri, ki so pomembni za uspeh celotnega sistema certificiranja (Pravila in postopek za pridobitev osnovnega in polnega certifikata »družini prijazno podjetje«, 2013):

- komuniciranje z zaposlenimi;
- komuniciranje z zunanjo javnostjo;
- raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine;
- izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine.

Slika 5: Logotipa za uspešno pridobitev osnovnega in polnega certifikata



Vir: *Certifikat Družini prijazno podjetje, 2014*

Podjetja, ki uspešno pridobijo osnovni ali polni certifikat DPP, pridobijo v rabo tudi ustrezen logotip, oranžnega za osnovni, modrega za polni certifikat (Slika 5). S takšnim logotipom na eni strani dokazujejo o svoji uspešno opravljeni certifikaciji. Na drugi strani pa lahko enega ali drugega uporabljajo v promocijske namene svoje znamke zaposlovalca.

2.3 Opredelitev pomena pridobitve certifikata DPP za zaposlene in podjetje

V podjetju z družini prijaznimi politikami so zaposleni bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo poklicne in družinske obveznosti (Stropnik, 2010).

Med pozitivnimi učinki najdemo:

- manjšo konfliktnost med delom in družinskim življenjem in posledično večjo kakovost delovanja in zasebnega življenja posameznika;
- manjše izpostavljanje stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti;
- zmanjšanje psihično povzročenih bolezni;
- večjo kakovost življenj zaposlenih, manj težav z vzgojo otrok in boljše odnose med družinskimi člani.

Nabor družini prijaznih ukrepov se bodo zaposleni posluževali, če bodo vanje verjeli, da jih je podjetje vpeljalo samoiniciativno in z namenom pomagati zaposlenim. Njihova participacija je odvisna od tega, kako sproščeni se počutijo pri uporabi ukrepov (Swoddy & Powell, 2007).

Podjetje z družini prijaznimi ukrepi doseže vrsto pozitivnih učinkov, nekaj od njih so (Stropnik, 2010):

- povečanje motivacije, zadovoljstva, zvestobe, učinkovitosti in storilnosti zaposlenih;
- večja čustvena navezanost zaposlenih na podjetje zaradi možnosti usklajevanja;
- upad bolniških in drugih odsotnosti;
- znižanje fluktuacije;

- večji izkoristek vlaganj v kadre;
- večja privlačnost za najboljše kadre;
- večja kakovost izdelkov in storitev;
- boljša podoba podjetja v očeh notranje in zunanje javnosti;
- povečanje konkurenčnosti podjetja;
- večje zadovoljstvo strank itd.

Knaflič et al. (2010) ugotavljajo, da moramo biti pozorni na omejitve ukrepov, saj ukrep sam po sebi še ne pomeni pozitivnega učinka. Če je učinkovit v enem podjetju, še ne pomeni, da bo enako učinkovit v drugem. Zato je pomembno, da se podjetja odločajo za ukrepe, prilagojeni njihovim značilnostim ter značilnostim in potrebam zaposlenih. Zavedati se je potrebno še, da podjetje ukrepe sprti ocenjuje in neprimerne izloči oziroma uvede nove, če se pojavi potreba. Kajti usklajevanje dela in družinskih obveznosti je dinamičen proces, ki se spreminja, kot se spreminjajo udeleženci tega procesa.

Pri ugotavljanju učinkov družini prijaznih ukrepov je nekatere od njih, po mnenju Stropnikove (2010), težko kvalificirati ali pa so sploh nemerljivi. Težave pri raziskovanju učinkov naj bi namreč nastale zaradi nevedenja evidenc, ki bi vsebovale potrebne podatke oziroma zaradi premajhnega števila zaposlenih, ki ukrepe koristi. Pogosto se da učinke ugotoviti šele s časovnim zamikom.

2.4 Opredelitev certifikata DPP kot način ustvarjanja znamke zaposlovalca

Pri ustvarjanju znamke zaposlovalca s pridobljenim certifikatom DPP lahko podjetje postane privlačno za potencialne zaposlene in se ga zaznava kot izbornega zaposlovalca. Takšna uspešna znamka zaposlovalca bo spodbudila asociacije na podjetje, ki je dobro vodeno, kjer je zaposlenim omogočeno uravnoteženo delovno in zasebno življenje.

Raziskave namreč poročajo, da se je pridobivanje najboljših kadrov po uvedbi družini prijazne prakse izboljšalo (Knaflič et al., 2010). Poleg pridobivanja novih kadrov se izboljša tudi zadrževanje obstoječih, s tem je tudi manj odhajanja zaposlenih in se znižajo stroški iz tega naslova, kot so na primer stroški za iskanje novih kadrov, stroški uvajanja v delo, usposabljanje in izobraževanja novih kadrov in podobno.

Da se znamka zaposlovalca s certifikatom DPP uveljavi kot prepoznavna in ugledna med obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi, mora družini prijazna politika postati del korporativne identitete oziroma del organizacijske kulture podjetja. Ko podjetja na novo vključujejo spremembe, kot so družini prijazni programi, morajo pregledati, ali se to sklada z njihovim dosedanjim poslanstvom, vizijo in vrednotami ter jih posodobiti. V primeru, da

podjetje svoje vrednote le poudarja, a jih ne živi v vsakodnevnem delovanju, izgubi verodostojnost pri svojih zaposlenih.

Organizacijska kultura je tista, ki daje pečat miselnosti in delovanju vseh zaposlenih in videzu podjetja v okolju ter ponazarja načine delovanja in vedenja zaposlenih (Ivanko, 2004, str. 238). Znamka zaposlovalca trgu dela sporoča, katere vrednote zasleduje in kaj obljublja porabnikom. Če je ustvarjanje družini prijaznega delovnega okolja vrednota podjetja, jo mora uvrstiti na seznam svojih ključnih vrednot, da omogoči potencialnim zaposlenim, da te vrednote opazijo in jih pritegnejo (Foster et al., 2010). Vrednote zato zahtevajo popolno zavezo vodstva in zaposlenih (Balmer & Gray, 2003).

Družini prijazna praksa je lahko tudi neučinkovita, če se ne nanaša na vrednote, potrebe oziroma preference zaposlenih pri usklajevanju njihovih različnih vlog (Beauregard & Henry, 2009). Zato mora vodstvo vedeti, kako zaposleni razmišljajo in delujejo in se zavedati, da sta uspešnost podjetja in osebno zadovoljstvo zaposlenih dve plati iste medalje (Fatur & Likar, 2009, str. 61). Za učinkovita in uspešna podjetja so značilni k človeku usmerjeni vodje (Ivanko, 2004, str. 271). Raziskave kažejo, da podjetja z družini prijaznimi praksami, ki jim človeški kapital predstavlja pomemben vir, imajo ponavadi boljše upravljanje z ljudmi s strani vodij in ravnanja z ljudmi pri delu (Bloom, Kretschner & Van Reenen, 2010).

Pri implementaciji in učinkovitosti programov za usklajevanje dela in družine ima vodstvo s svojo podporo ključno vlogo. Kompetentno obvladovanje tovrstnih programov pomeni skrbno načrtovanje, izbor pravih ukrepov in določitev časovnih rokov (Fatur & Likar, 2009, str. 35). Naloga vodij je, da te programe implementirajo, poskrbijo za komunikacijo in njihovo izvajanje. Komuniciranje v zvezi z uvajanjem družini prijaznih programov se mora začeti z vrha. Vodstvo mora oblikovati družini prijazno kulturo podjetja tako z besedami kot dejanji in dajati zgled zaposlenim (Fatur & Likar, 2009, str. 48).

Raziskave kažejo, da podjetja ne morejo kompenzirati učinke privlačnosti podjetja kot zaposlovalca z implementacijo družini prijaznih praks, če imajo na drugi strani nizek ugled korporativne znamke. Slednji lahko zaseneči njihove poskuse sporočanja o družini prijaznem podjetju (Bourhis & Mekkaoui, 2010).

3 RAZISKOVALNI NAČRT IN METODOLOGIJA RAZISKAVE

3.1 Metodološki koncept raziskave

V empiričnem delu magistrske naloge uporabim kvalitativno metodo za pridobitev podatkov za poglobljeno razumevanje povezave med znamko zaposlovalca in notranjim brandingom. Oba koncepta sta vsak zase in v povezavi drug z drugim še precej

neraziskana, zato se odločim za kvalitativni pristop. Pri kvalitativnih raziskavah gre namreč velikokrat za raziskovanje še ne raziskanih področij, za postopno širjenje znanja o določeni temi, konceptu ali pojavu, ki ga raziskujemo. Koristi se jih za osvetljevanje določenih pojavov, za njihove pomenljive interpretacije, ne pa za dokazovanje ali posploševanje le-teh na širšo populacijo. Kvalitativni podatki se uporabijo za oblikovanje vtisa, in ne za številčno ali merljivo definiranje trga ali določene skupine (Sayre, 2001, str. 7). Kvalitativna metoda je uporabna tudi, ko kvantitativne meritve in statistične analize ne ustrezajo problemu. Saj je interakcije med ljudmi težko zajeti z obstoječimi meritvami, ki znajo biti neobčutljive za določene teme, kot so razlike med spoloma ali individualnimi razlikami (Creswell, 2007, str. 40). Glavna prednost kvalitativne metode je po mnenju Shah in Corley (2006) ta, da omogoča raziskovalcu spoznati nove spremenljivke in zveze pri razkrivanju in razumevanju kompleksnosti procesov.

Kvalitativnim metodam pripisujejo številne dileme, kot je problem pridobivanja javnega dostopa do zasebnih izkušenj in težava odločanja, kdaj in kako temu vsiliti določene interpretativne okvire. Ali pa vprašanje, kako natančna je pridobljena informacija in kako natančna mora biti ali bi lahko bila. Oziroma dilema med iskanjem pomenov in štetjem frekvenc (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007, str. 162).

3.1.1 Opredelitev uporabljene metode raziskave

V svoji raziskavi uporabim metodo fokusne skupine. Fokusna skupina je ena od kvalitativnih metod za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov. Je oblika skupinskega intervjuja, kjer je tema jasno definirana in se osredotoča na spodbujanje in snemanje interaktivne diskusije med udeleženci na določeno temo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012, str. 400). Fokusna skupina je majhna skupina z izbranimi udeleženci in običajno vodena s strani moderatorja. Je specifična glede na svoj namen, velikost, razporeditev in protokol (Throupe, 2011) ter ustvarja intenzivno komunikacijo na izbrano temo, ki se v resničnem življenju lahko nikoli ne zgodi (Morgan, 1997, str. 31). Fokusna skupina je vrsta intervjuja, ponavadi vodena s pol-strukturiranim in odprtim vprašalnikom (ali scenarijem fokusne skupine). Uporablja se jo lahko samostojno ali v kombinaciji z drugimi kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami.

O številu sodelujočih v fokusni skupini med avtorji ni enotnega mnenja. Litosseliti (2003, str. 3) meni, da je najprimernejše število šest do deset udeležencev, ki pa je odvisno od namena raziskave. Kajti manjše skupine ponujajo več možnosti za komunikacijo udeležencev in so bolj praktične narave v smislu organiziranja in vodenja skupine. Primerne so, ko je namen raziskati kompleksno, občutljivo, emocionalno temo ali za spodbujanje diskusije v podrobnostih. Določeno število udeležencev v skupini je odvisno od narave udeležencev, raziskovalne teme in sposobnosti moderatorja (Saunders et al., 2012, str. 401). Tudi glede števila fokusnih skupin ni enotnega priporočila. Barbour (2008)

meni, da je le-to odvisno od raziskovalca, koliko primerjav med mnenji udeležencev želi imeti, saj naj ne bi bilo magičnega števila in tudi več še ne pomeni boljše.

Fokusne skupine se ponavadi uporablja z namenom razkrivanja specifičnih vsebin, tem in individualnih pogledov ter izkušenj skozi skupinsko interakcijo (Litosseliti, 2003, str. 1). S takšno raziskavo odkrivamo različna stališča, mnenja ljudi, ki imajo izkušnje o spraševani temi. V fokusnih skupinah se poglobljeno spoznava podobnosti in razlike med mnenji udeležencev. Pri izbiranju udeležencev fokusne skupine je potrebno vzeti v obzir specifične demografske in psihografske značilnosti udeležencev znotraj populacije, odvisno od namena raziskave (Kolb, 2008, str. 108). Morgan (1997, str. 61) meni, da je bistveno, da so si udeleženci skupine med sabo kompatibilni, kar pomeni več kot le demografsko podobnost. Kajti vsak udeleženec mora čutiti, da ga bodo preostali razumeli in spoštovali. Ko čutijo medsebojno podobnost, razvijejo potrebno sproščenost. Ker je interakcija v fokusni skupini izrednega pomena, pa je potrebna zadostna raznolikost udeležencev v skupini (Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001, str. 20). A hkrati ne sme biti preveč heterogena, kajti v takšnem primeru so lahko mnenja, stališča in izkušnje udeležencev tako raznolika, da se ne more noben aspekt teme raziskati v globino. Potrebno je vzpostaviti ravnotežje med homogenostjo in heterogenostjo skupine glede na značilnosti udeležencev in raziskovalno temo (Acocella, 2012).

Za fokusno skupino je potrebno skrbno zbrati kraj razprave. V idealnih razmerah bi se morala odvijati v okolju, v katerem se udeleženci počutijo sproščene in neogrožene. Lahko je na domačem terenu, na primer v sejni ali konferenčni sobi (Easterby-Smith et al., 2007, str. 135). Kjer prostor dopušča, je zaželeno, da se stole namesti v krogu, tako da se vsi udeleženci vidijo med sabo in so enako oddaljeni od sredine kroga (Saunders et al., 2012, str. 403).

Metodologija fokusnih skupin pomembno vpleta vključevanje majhnega števila ljudi v neformalno skupinsko diskusijo. Slednja je običajno osnovana na nizu vprašanj (razpored fokusne skupine), pri čemer ima raziskovalec pogosto hkrati tudi vlogo moderatorja. Postavlja vprašanja, skrbi za potek diskusije in omogoča popolno sodelovanje članov skupine (Wilkinson v Silverman, 2004, str. 177). Vloga moderatorja je zelo zahtevna, mora biti dober poslušalec in zlasti prilagodljiv. Te lastnosti bodo spodbujale zaupanje udeležencev v moderatorja, s čimer se poveča verjetnost odprtega in aktivnega dialoga (Kreuger 1988 v Gibbs, 1997). Moderator mora v prvi vrsti poskrbeti, da udeleženci razumejo svoje vlogo v fokusni skupini in da razvija njihovo razumevanje raziskovalne teme. Pri tem igra dvojno vlogo. Diskusijo po potrebi usmerja in spodbuja interes udeležencev za sodelovanje, pri čemer ne sme voditi skupine k vnaprej določenim mnenjem (Saunders et al., 2012, str. 401-403). Moderator ne postavlja vprašanj vsakemu udeležencu posebej, temveč bodri skupinsko diskusijo in njihovo medsebojno interakcijo, tako da opogumlja tudi tihe udeležence, zaustavlja gostobesedne in rešuje morebitne interaktivne težave (Wilkinson v Silverman, 2004, str. 178 in 179). Splošno pravilo velja,

da mora moderator pričeti z diskusijo od splošne do specifične teme. Na ta način priskrbi, da se diskusija postopoma razvija. V začetno ogrevanje se štejejo splošna vprašanja, ki so udeležencem enostavna in na ta način lahko »prebijejo led« za sproščeno in varno komunikacijo (Greenbaum, 2000, str. 93). Vrste karakteristik in veščin, ki naj bi jih imel uspešen moderator, so povzete v spodnji Sliki 6.

Slika 6: Uspešni moderatorji

Osebnostne karakteristike	Zanimanje za raziskovalni proces Empatija do udeležencev
Veščine in znanja	Poznavanje raziskovalne metode Veščina v skupinski dinamiki Veščina v analizi podatkov in pisanju poročil

Vir: Kolb, B.M., Marketing Research: A Practical Approach, 2008, str. 133.

Kar zadeva interkacij v fokusni skupini, je po mnenju Acocelle (2012) potrebno ločiti med dvema vrstama interkacij. Ena se vzpostavi med moderatorjem in udeleženci skupine, za katero je ponavadi značilno, da je asimetrična, ko moderator postavi vprašanje in udeleženci nanj odgovarjajo. Druga vrsta interkacije pa se vzpostavi med udeleženci, ki je, oziroma bi morala biti, enakopravnejša, še posebno, če so udeleženci zbrani z namenom razvijanja občutkov enakopravnosti.

Fokusno skupino odlikuje ravno skupinska diskusija, ki omogoča raziskovalcu, da pridobi več podatkov. Berg (2007, str. 144) meni, da metoda eksplicitno uporablja prav skupinske interkacije med udeleženci kot del načina zbiranja podatkov. Zaradi dinamike in sinergije v skupinski diskusiji se akumulira precej večje število idej, tem, problemov in tudi rešitev, kot pa je to možno pri individualnih konverzacijah, dodaja Berg (2007, str. 146). Skozi interkacije se odkrivajo prepričanja, stališča, izkušnje in občutki udeležencev, kar ne bi bilo mogoče z uporabo preostalih metod, kot so individualni intervjuji, opazovanja in vprašalniki (Gibbs, 1997 v Litosseliti, 2003, str. 16). Za razliko od naštetih metod je po mnenju Wilkinson (v Silverman, 2004, str. 180, 181) fokusna skupina bolj »naturalistična«, bližja vsakodnevnim konverzacijam, ki vključuje pripovedovanje zgodb, šale, prerekanje, širokoustenje, norčevanje, prepričevanje, izzivanje in oporekanje. Moderatorju ponuja priložnost slišati izražanje udeležencev na način, ki je v njim v navadi, z besednjakom in terminologijo, ki jo uporabljajo določene skupine.

Uporabnost metode fokusnih skupin povzame Litosseliti (2003, str. 18) po različnih akademskih diskusijah, ki jih združi v spodnji seznam:

- odkrivanje novih podatkov (npr. o novem produktu) in krepitev obstoječega znanja (npr. odkrivanje navad ljudi);

- pridobivanje številnih raznolikih vidikov na isto temo, izraženih po lastnih besedah udeležencev;
- pridobivanje podatkov o pogledih, stališčih, prepričanj, odzivih, vidikov in motivacij na raziskovalno temo s strani udeležencev; 'zakaj' ljudje tako mislijo ali čutijo;
- pregled razumevanj o vsakodnevnem življenju udeležencev in vsakodnevna raba jezika in kulture določene skupine;
- generiranje idej z diskusijo udeležencev o problemu iz različnih zornih kotov, kar lahko pomaga pri identificiranju rešitev;
- vpogled v načine, kako posamezniki v skupinski situaciji vplivajo drug na drugega (skupinska dinamika)
- raziskovanje kontroverznih, kompleksnih ali občutljivih tem.

Na drugi strani najdemo tudi številne pomankljivosti fokusne skupine. Ena izmed nevarnosti je pristranskost in manipulacija, ko udeleženci komentirajo tako, kot mislijo, da bi moderator želel slišati (Litosseliti, 2003, str. 21). Nevarnost predstavljajo tudi dominantni posamezniki skupine, ki lahko s svojo močno osebnostjo in/ali s svojimi mnenji dominirajo v diskusiji. (Berg, 2007, str. 148, Litosseliti, 2003, str. 21). Takšna metoda lahko omejuje posamezne udeležence pri izražanju občutljivih ali osebnih podatkov. Hkrati pa ne zagotavlja popolne anonimnosti in zaupnosti podatkov, saj se le-ti delijo znotraj skupine (Gibbs, 1997). Na osnovi pridobljenih podatkov fokusne skupine se ugotovitve ne da širše posploševati zaradi omejenega števila udeležencev in morda nereprezentativnega vzorca. Kvaliteta pridobljenih podatkov je na eni strani odvisna od sposobnosti moderatorja v motiviranju in moderiranju skupine (Berg, 2007, str. 148). Na drugi strani pa je odvisna tudi od omejenega časa trajanja fokusne skupine, saj naj bi trajala od 30 do 60 minut.

3.1.2 Predstavitev analize vsebine

Po opravljenih diskusijah fokusnih skupin sledi vrsta aktivnosti, ki vodijo h končni analizi podatkov. Namreč značilno je, da so diskusije fokusnih skupin snemane in posnetki nato transkribirani. Najpogosteje se za obdelavo podatkov uporablja analizo vsebine ali tematsko analizo (Wilkinson v Silverman, 2004, str. 178). Eden glavnih izzivov analize fokusne skupine predstavlja odražanje in koriščenje skupinske dinamike (Barbour, 2008, str. 142).

Analiza vsebine je pazljiv, podroben, sistematičen pregled in interpretacija podatkov z namenom identificiranja vzorcev, tem, konceptov in pomenov (Leedy & Ormrod, 2005; Neuendorf, 2002 v Berg, 2007, str. 304). Analiza vsebine temelji na pregledu zbranih podatkov za ponavljajoče primere. Te primere se potem sistematično identificira in grupira po pomenih glede na kodirni sistem. Raziskovalec se mora najprej odločiti glede enote analize, ki je lahko cela skupina, skupinska dinamika, posamezen udeleženec ali udeleženci izrazi (Carey & Smith, 1994; Morgan, 1995 v Silverman, 2006, str. 183).

Enota analize ustvari temelj za razvijanje kodiranja, kode pa so nato sistematično uporabljene v transkripciji. Osnovne značilnosti analize vsebine so kodiranje vsebine podatkov in uporaba kategorij, ki so oblikovane na podlagi teoretičnih modelov in se jih da primerno prilagajati glede na podatke iz raziskave.

3.2 Predstavitev podjetij fokusnih skupin

Za raziskavo sem izbrala tri podjetja s pridobljenim polnim certifikatom DPP, ki ga imajo najmanj dve leti. Dve podjetji sodita med prvo generacijo podjetij s polnim certifikatom DPP vse od leta 2007, medtem ko ga ima eno podjetje od leta 2012. V vsakem podjetju sem izvedla po eno fokusno skupino. Podjetja so v raziskavi anonimna, zato jih za lažje razumevanje poimenujem Podjetje 1, Podjetje 2 in Podjetje 3. Sodelujoči v fokusnih skupinah so bili večinoma iz vrst prodajnikov, ki imajo vsakodnevne stike z zunanjimi porabniki in skrbijo za prenos skladnih sporočil o svoji korporativni znamki in znamki zaposlovalca. Le v enem podjetju so bili sodelujoči iz pretežno proizvodnih delovnih področjih. Ker je naloga znamke zaposlovalca izboljševanje rekrutiranja in zadrževanje zaposlenih ter hkrati skrb za povezovanje zaposlenih z vizijo in vrednotami podjetja (The Conference Board, 2001), je pomembno, da so v proces vključeni prav vsi zaposleni. Tudi tisti, ki skrbijo za proizvodnjo kvalitetnih prodajnih produktov. S fokusnimi skupinami sem želela ugotoviti, kako se znamka zaposlovalca in notranji branding povežeta med sabo v podjetjih s certifikatom DPP. In sicer, kako se vrednote korporativne znamke prenašajo na zaposlene in kako to slednji izražajo skozi notranjo podobo znamke zaposlovalca.

Demografski podatki udeležencev fokusnih skupin so bili pridobljeni z vnaprej pripravljenim vprašalnikom (Priloga 1), ki sem ga razdelila na začetku diskusije. Sledi predstavitev podjetij, sodelujočih v fokusnih skupinah in njihovih udeležencev.

3.2.1 Predstavitev Podjetja 1 in njegovih udeležencev fokusne skupine

Podjetje 1 sodi med vodilne strokovnjake in proizvajalce stavbnega pohištva iz umetnih mas. S svojo dejavnostjo je začelo kot družinsko podjetje leta 1990, ki pa danes v svoji delovni sredini šteje že več kot 250 zaposlenih. Ponaša se s svojo najdaljšo tradicijo proizvodnje in montaže plastičnega in aluminijastega stavbnega pohištva v Sloveniji, ki je svojo dejavnost razširilo tudi v tujino. Tekom svojega delovanja je prejelo številne nagrade, ki dokazujejo kakovost poslovanja in prodajnega programa. Nekaj od njih so »Podjetniška družina leta«, »Znak kakovosti v graditeljstvu«, »Priznanje uspešnemu delodajalcu«, »Naj podjetje leta za mala in srednja podjetja« in »Zaupanja vredna blagovna znamka«. Omenjene nagrade skupaj s preostalimi zgovorno pričajo o svojem uspešnem sledenju viziji kot prožnega podjetja, ki se spretno, hitro in učinkovito odziva na spremembe na trgu.

Podjetje 1 svojim zaposlenim zagotavlja hkrati socialno in inovativno delovno okolje, ki jih spodbuja v njihovi delovni vnemi, rasti in fleksibilnosti. Z odprto komunikacijo vodstvo podjetja temeljito in neprestano prenaša svoje znanje, izkušnje in vrednote na zaposlene in zunanje izvajalce v prid skupnega zadovoljstva in profesionalnosti. Kajti zavedajo se konkurenčnosti domačega in tujega trga ter zahtevnosti porabnikov, ki jih oskrbujejo na zanesljiv in predvsem strokoven način. Celoten svoj prodajni portfelj podjetje prodaja pod svojo korporativno znamko, kar je bilo upoštevano tudi pri izvedbi fokusne skupine.

Tabela 1: Demografski podatki udeležencev fokusne skupine v Podjetju 1

Ime	Spol	Starost	Izobrazba	Delovna doba v letih
Udeleženec 1	moški	36	VII.stopnja	9
Udeleženec 2	moški	44	VI.stopnja	23
Udeleženec 3	moški	31	VI.stopnja	8
Udeleženec 4	ženska	37	VII.stopnja	12
Udeleženec 5	moški	47	V.stopnja	8
Udeleženec 6	moški	52	VII.stopnja	14

Fokusne skupine v Podjetju 1 so je udeležilo šest prodajnikov. Iz zgornje Tabele 1 je razvidno, da so ti prodajniki v podjetju zaposleni v povprečju več kot 12 let, kar priča tudi o nizki fluktuaciji v podjetju.

3.2.2 Predstavitev Podjetja 2 in njegovih udeležencev fokusne skupine

Podjetje 2 velja za enega izmed vodilnih podjetij v industriji motorjev za belo tehniko v Evropi in po svetu. Ukvarja se s proizvodnjo malih elektromotorjev in ventilatorjev, ki so namenjeni v 95% za izvoz in v 5% za domači trg. Z njimi sistemsko oskrbuje najpomembnejše proizvajalce bele tehnike, kot so Miele, Bosch-Siemens, Gorenje in drugi. Njegovo matično podjetje je iz Nemčije, ki je njegov popolni lastnik. Kot mednarodni logistični center Podjetje 2 skrbi ne le za proizvodnjo, temveč tudi za prevzem materialov in distribucijo produktov matičnemu podjetju in drugim končnim kupcem.

Podjetje 2 trenutno zaposluje več kot 400 ljudi, leta prej jih je bilo tudi preko 500, kar nakazuje na svoj velik vpliv na okoliške lokalne skupnosti in tamkajšnje prebivalce v smislu zagotavljanja delovnih mest. Ena izmed osrednjih nalog Podjetja 2 je prav gotovo tudi skrb za svoje zaposlene, za katere skuša ustvarjati zanje optimalno delovno okolje z vsemi podpornimi dejavniki, ki delajo zaposlene zadovoljne in motivirane. To dokazuje s svojim izraženim socialnim čutom v medsebojnih odnosih, s številnimi organiziranimi izobraževanji in usposabljanji za zaposlene in ne nazadnje z implementacijo ukrepov DPP. S slednjimi želijo zaposlenim omogočiti kakovostno usklajenost poklicnega in zasebnega življenja, pri čemer še posebej spodbujajo k zdravemu in aktivnemu življenju z omogočenimi raznovrstnimi športnimi aktivnostmi skozi celo leto. Z opisanim Podjetje 2

kaže obče na svojo družbeno in socialno odgovorno plat, ki jo nepogrešljivo širi tudi izven svojih poslovnih prostorov, saj z donacijami in sponzorstvi zavzeto podpira kraje in aktivnosti zaposlenih, od koder izvirajo.

Tabela 2: Demografski podatki udeležencev fokusne skupine v Podjetju 2

Ime	Spol	Starost	Izobrazba	Delovna doba v letih
Udeleženec 1	moški	36	IV.stopnja	10
Udeleženec 2	ženska	33	VII.stopnja	10
Udeleženec 3	ženska	55	V.stopnja	12
Udeleženec 4	ženska	36	VII.stopnja	10
Udeleženec 5	ženska	52	V.stopnja	15
Udeleženec 6	moški	34	VII.stopnja	10
Udeleženec 7	moški	47	IV.stopnja	20

Demografski podatki udeležencev fokusne skupine so razvidni v zgornji Tabeli 2. Skupaj jih je bilo sedem in so večinoma prihajali iz vrst proizvodnje, dve od njih sta iz kadrovske službe.

3.2.3 Predstavitev Podjetja 3 in njegovih udeležencev fokusnih skupin

Podjetje 3 je že 22 let del ene najstarejših globalnih korporacij, ustanovljene leta 1847, ki je s svojo dejavnostjo opazno vplivala na industrijsko izgled sveta. Poleg industrije je podjetje močno dejavno še na ostalih področjih, kot so mobilnost, energija in zdravstvo. Njegovi izdelki predstavljajo dejanski industrijski standard in so s svojimi celovitimi in visoko tehnološkimi storitvami svetovni tržni vodja. Velja za edinega ponudnika, ki lahko načrtuje, dobavi, implementira in servisira hkrati integrirane transportne in logistične rešitve. In edini na svetu, ki ustvarja nove standarde s svojimi inovativnimi rešitvami v povezovanju vrhunske laboratorijske diagnostike, različnih metod slikovne diagnostike in informacijske tehnologije.

Informacije o globalnem delovanju Podjetja 3 se dnevno prenašajo tudi na njegove zaposlene preko informiranja in komuniciranja. Kajti vodstvo jih sproti obvešča o vseh tekočih svetovnih projektih in produktih. In jih v skladu s korporativno znamko spodbuja k nenehni poslovni in osebni rasti. Zato jim omogoča številna izobraževanja, veliko od njih je dostopnih online, oziroma se zanje organizira preko zunanjih izvajalcev. Za zaposlene skrbi na ta način, da se imajo v okviru svojega oddelčnega področja možnost nenehno in nemoteno izobraževati s popolno finančno podporo.

Demografski podatki šestih udeležencev fokusne skupine so razvidni v spodnji Tabeli 3. Udeleženci so bili pretežno iz vrst prodajnikov, dva od njih pa iz finančne službe.

Prodajniki so bili iz različnih oddelkov, kot so Oddelek za energijo, Oddelek za mobilnost in oddelek za zdravstvo.

Tabela 3: Demografski podatki udeležencev fokusne skupine v Podjetju 3

Ime	Spol	Starost	Izobrazba	Delovna doba v letih
Udeleženec 1	ženska	38	VII.stopnja	13,5
Udeleženec 2	ženska	40	VII.stopnja	15
Udeleženec 3	ženska	43	V.stopnja	15
Udeleženec 4	ženska	37	V.stopnja	4
Udeleženec 5	ženska	40	VI.stopnja	15
Udeleženec 6	ženska	33	V.stopnja	11

3.3 Predstavitev poteka fokusnih skupin

V vsaki fokusni skupini sem se udeležencem pred pričetkom diskusije predstavila, jim razložila namen in potek fokusne skupine. Medtem, ko smo čakali, da se vsi udeleženci zberejo, sem jim dala v izpolnjevanje kratek vprašalnik o njihovih osnovnih demografskih podatkih. Začeli smo s sproščenim uvodom, da sem jih na ta način pripravila k sodelovanju. Sledila so odprta vprašanja prvega in drugega vsebinskega sklopa v okviru vnaprej pripravljene scenarija. V uvodnem delu diskusije so morali udeleženci naštet čim več ukrepov DPP, ki so uvedeni v njihovem podjetju. S tem sem pridobila podatke, koliko in katerih ukrepov se spomnijo, s čimer sem dobila uvid v njihovo seznanjenost z ukrepi in kateri od sprejetih ukrepov se jim zdijo relevantni.

V prvem vsebinskem sklopu so sledila vprašanja, ki so se navezovala na njihova mnenja in stališča glede znamke zaposlovalca, ki pričajo o njeni notranji podobi in njeni privlačnosti za zaposlene. Navezala sem se na teoretski koncept Backhaus & Tikoo (2004), ki ločujeta poleg asociacij znamke zaposlovalca (oblikujejo podobo znamke zaposlovalca, kar posledično vpliva na privlačnost podjetja potencialnim zaposlenim) še zvestobo znamki zaposlovalca s strani zaposlenih. Ta naj bi bila analogna pripadnosti zaposlenih podjetju in kaže na njihovo identifikacijo in vpletenost v podjetje, upoštevajoč njihovo sprejemanje vrednot in ciljev podjetja, pripravljenost intenzivno delati in željo po ostati v podjetju (Crewson, 1997 v Backhaus & Tikoo, 2004). Na podlagi tega sem oblikovala vprašanja, sprva o **poznavanju vrednot njihove korporativne znamke**, nato sem prešla na **identifikacijo, pripadnost in zvestobo znamki zaposlovalca**. Poleg tega sem jih vzporedno spraševala o vplivu uvedbe DPP, kako je bilo z vrednotami njihove korporativne znamke pred in po uvedbi DPP, kakšno je njihovo počutje in zadovoljstvo v podjetju zaradi uvedenih ukrepov in kako jih ocenjujejo.

V drugem vsebinskem sklopu sem se z vprašanji navezala na koncept uresničevanja notranjega brandinga. V pomoč mi je bila predhodno izvedena raziskava (Tergrlav et al., 2012). V prvem vsebinskem sklopu sem že pridobila odgovore glede poznavanja vrednot korporativne znamke s strani udeležencev, zato sem se tu osredotočila, kako in v kolikšni meri v podjetjih izvajajo notranji branding. Vprašanja so zadevala **notranje komuniciranje o korporativni znamki, usposabljanje in izobraževanje o korporativni znamki ter podporo vodstva pri uresničevanju notranjega brandinga**. Zanimalo me je, kako, o čem in kako pogosto poteka v podjetju informiranje in komuniciranje o korporativni znamki. In hkrati, kako to poteka v odnosu do DPP. V nadaljevanju so sledila vprašanja, kako v podjetju potekajo izobraževanja in usposabljanja o korporativni znamki, kaj jim le-ta prinašajo, in na drugi strani kako to izvajajo na področju DPP. Glede vodstva me je zanimalo, kakšna je njegova angažiranost in katere so njegove ključne aktivnosti pri komuniciranju in usposabljanju o korporativni znamki, obenem pa tudi pri DPP. Vzporedno vključevanje vprašanj o DPP je bilo z namenom pridobivanja podatkov o tem, kako močno so ukrepi vpeti v podjetju, koliko in kako se njihove vsebine komunicirajo in kakšno vlogo igrajo vodje pri tem. Tako sem lahko dobila širši vpogled v to, kako so družini prijazne vsebine prepletene z drugimi aktivnostmi v delovnem okolju in v kolikšni meri se jim namenja pozornost.

Tabela 4: Potek fokusnih skupin

UVOD V DISKUSIJO	<ul style="list-style-type: none"> • Predstavitev tematike in poteka raziskave • Predstavitev namena diskusije • Predstavitev osnovnih pravil fokusne skupine
UVODNI DEL DISKUSIJE	Poznavanje uvedenih ukrepov DPP
PRVI VSEBINSKI SKLOP	Notranja podoba znamke zaposlovalca <ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje vrednot znamke • Identificiranje • Pripadnost • Zvestoba Uvedba DPP <ul style="list-style-type: none"> • Vrednote • Počutje, zadovoljstvo • Ocena uvedenih ukrepov DPP
DRUGI VSEBINSKI SKLOP	Uresničevanje notranjega brandinga <ul style="list-style-type: none"> • Notranja komunikacija • Usposabljanje in izobraževanje • Podpora vodstva Uresničevanje DPP

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Notranja komunikacija• Usposabljanje in izobraževanje• Podpora vodstva |
|--|

Pri vseh fokusnih skupinah so bila osnovna vprašanja enaka in so si sledila v istem zaporedju. Posameznim skupinam sem se prilagodila v tolikšni meri, da sem jim z ustreznimi podvprašanji pomagala pri boljšem razumevanju vprašanih vsebin oziroma usmerjala diskusijo v želeno smer, ko je bilo to potrebno. Ugotovila sem, da je na to, v kolikšni meri je bilo potrebno diskusijo usmerjati, vplivala predvsem dejavnost podjetja in udeleženci fokusnih skupin. V enem podjetju je diskusija potekala široko, kjer podvprašanja praktično niso bila potrebna, saj so odgovarjali že kar vnaprej na še nezastavljena vprašanja. V tem primeru sem pustila, da diskusija nemoteno poteka in jim kljub dobljenim odgovorom ponovno postavila vprašanje zgolj za preverjanje povedanega in če so pri tem kaj nehote izpustili. V enem izmed podjetij je morda pri nekaterih dobljenih odgovorih treba upoštevati sodelovanje strokovne sodelavke iz kadrovske službe v fokusni skupini, saj je bilo zaradi nje zaznati zadržanost sodelujočih pri določenih vprašanjih.

4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA RAZISKAVE

Analizo raziskave sem naredila po korakih, ki vključujejo identifikacijo raziskovalnega vprašanja, izvedbo fokusnih skupin s snemanjem in transkripcijo posnetih podatkov v besedilo. S transkripcijo sem dobila točne podatke diskusij in možnost citiranja v analizi posameznih diskusij fokusnih skupin. Zapisane diskusije se nahajajo v prilogah. Naslednji korak je zahteval določitev pomembnih podatkov za raziskavo z iskanjem podobnih vzorcev, odnosov, fraz, ki sem jih nato združila v kategorije. Sledil je razvoj kriterijev, po katerih sem razporedila podatke v kategorije in si pri tem pomagala s kodiranjem. V posamezni kategoriji sem preučila podatke, da sem lahko prepoznala primerjave med kategorijami. Opisani koraki so bili povzeti po Bergu (2007, str. 326), ugotovitve, ki jih ponujajo, pa so zbrane v sledečih analizah.

4.1 Ugotovitve iz fokusne skupine Podjetja 1

Diskusija fokusne skupine v Podjetju 1 je potekala na sedežu podjetja v konferenčni sobi dne 31.1.2014. Pričeli smo ob 8:15 in je trajala približno eno uro. Transkripcija diskusije se nahaja v Prilogi 1.

Na uvodno vprašanje o poimenovanju uvedenih družini prijaznih ukrepov sem prejela odgovore, ki so pokazali, da so z ukrepi seznanjeni in da jih dodobra poznajo. Našteli so sledeče ukrepe: športne aktivnosti, miklavževanje, družinski izleti, piknik, prednostno planiranje dopusta mladih družin in izobraževanje. Dodali so tudi nekaj takšnih, ki sodijo v okvir splošnega zaposlitvenega pravilnika in ne le DPP. Na primer koriščenje očetovskega

dopusta, koriščenje bolniške in letni regres. Odgovore sem primerjala s seznamom sprejetih ukrepov in videla, da so bili naštetih skoraj vsi sprejeti ukrepi. Spuščenih je bilo nekaj takšnih, ki so se jim zdeli bodisi samoumevni (Informacijske platforme, Pooblaščenec za vprašanja usklajevanja poklica in družine v podjetju) bodisi so pretežno v domeni podjetja in jih ne zadevajo neposredno (Dan odprtih vrat / Odnosi z javnostmi, Izboljševanje delovnih procesov, Načrtovanje in izvedba programov nadaljnega izobraževanja). Na osnovi prejetih odgovorov se je pokazalo, da so ukrepi uspešno uvedeni in da so jih zaposleni sprejeli.

V prvem vsebinskem sklopu diskusije sem prešla na vprašanja o podobi znamke zaposlovalca. Začela sem z vprašanjem o vrednotah Podjetja 1. Pri naštevanju so v ospredje dali zaupanje in družinske vrednote, nato so omenili še timski duh, povezanost, podpora, dinamičnost, fleksibilnost in dostopnost. Vrednoto zaupanja so podkrepili z opisom dejstva, da v podjetju poslujejo zgolj z avansnimi plačili v smislu, »...pri nas se redko zgodi, da stranka podvomi v našo kakovost, ko mora dati avans, kar je prav gotovo dober znak in pozitiven signal iz trga, ko govorimo o zaupanju«, je pravil udeleženec 3 in še dodal, da »10000 strank letno avansno plačuje brez problemov kljub težkim gospodarskim razmeram«. O družinskih vrednotah je udeleženec 2 komentiral, da »...gre za družinsko podjetje, kjer so vsi člani (družine) aktivno vpleteni, ki prenašajo svojo dostopnost, angažiranost in aktivnost tudi na nas, zaposlene. In čutimo, da smo med sabo povezani.«

Tudi pri naslednjem vprašanju o vplivu uvedbe DPP so bili soglasni, da je bilo podjetje že od nekdaj usmerjeno k družinskim vrednotam, zato niso čutili nobenih sprememb po uvedbi DPP. Udeleženec 3 je komentiral, da »...prehoda sploh nismo opazili, saj smo ga dejansko že prej živeli. Nam je bilo to samoumevno...«, s certifikatom pa so o teh vsebinah postali samo »...bolj ozaveščeni«, je rekel udeleženec 5.

Na vprašanje o identifikaciji z vrednotami podjetja sem prejela sledeče komentarje. Udeleženec 7 je rekel, da so vsi »...del tega. Če dolgo delaš v takem okolju, začneš podobno razmišljati in se tega navadiš. Deluješ v isti smeri«, kajti sicer »...izstopaš iz kolektiva«, je še dodal udeleženec 2. Udeleženec 1 je rekel, da je v podjetju »...neka stabilnost, tudi zanesljive plače, kar mi dosti pomeni«. »Tukaj smo različno dolgo, ampak lahko rečem za vse, da smo ponosni, da delamo v tem podjetju. Prijeten občutek je, če se lahko izkažeš v takem podjetju. Jaz osebno bi si želel penzijo dočakati tukaj in mi nobena ponudba po višjem plačilu ne bi mogla prepričati, da bi še delati v drugo podjetje«, je odločno podal svoje mnenje udeleženec 3. S takšnimi odgovori sem dobila potrditev, da jim identificiranje z vrednotami podjetja ne dela težav, še več, lahko so ponosni biti del takšnega kolektiva z vrednotami, ki so jim blizu.

V podobnem slogu so sledili odgovori na vprašanje, kaj jim pomeni podjetje kot njihov zaposlovalec in kaj so zanj pripravljene narediti. Skupno jim je bilo: velika pripravljenost

delati in se truditi pri svojem delu, odprtost, zaupanje in odgovornost do kolektiva ter kupcev. Udeleženec 3 je komentiral, da so vsi »...v istem čolnu. Zato se vsak trudi, da naredi svoje (delo) tako, kot mora«. Podjetje predstavlja tudi v svojem prostem času pri različnih športnih dejavnostih, je še omenil udeleženec 6. O možnostih priporočanja zaposlovalca potencialnim zaposlenim so dodali, da bi ga komerkoli z veseljem in po pravici, »...saj te ni sram kaj povedati« oziroma ni treba »...zamolčati kaj slabega«, je rekel udeleženec 1. Prednosti zaposlitve v svojem podjetju prepoznata udeleženca 7 in 5 še v službenih poteh, utrjevanju tujih jezikov, obiskih sejmov in dobrem ugledu, ki ga podjetje uživa v svoji dejavnosti.

Vse naštetu so po njihovem mnenju tudi očitni razlogi, zaradi katerih bi bili še naprej pripravljeni delati za istega zaposlovalca. Namreč to je bilo moje naslednje vprašanje. K temu so dodali še, da jih motivira dinamično, kreativno in razvijajoče se delovno okolje, da po mnenju udeležencev 1 in 5 »podjetje ne spi, da raste«, vseskozi se »nekaj dogaja« in »ni monotonosti« ali pa »zaspanosti«. Po mnenju udeleženca 3 jih »...nemirni duh...« vodstva »...vleče naprej«. »Vsi se zavedamo, tudi tisti v proizvodnji, da se pojavljamo na novih trgih. Za zaposlenega to predstavlja dejstvo, na katerega je lahko ponosen«, je menil udeleženec 1, udeleženec 4 pa je dejal, da se vedno išče »nove produkte. Podjetje te sili, da se nonstop izobražuješ, spremljaš novitete, iščeš boljše rešitve. Zato je delo tako kreativno.«

V okviru prvega vsebinskega sklopa je sledilo zadnje vprašanje o tem, kako DPP s svojimi ukrepi vpliva na počutje in zadovoljstvo zaposlenih in delovno klimo. Čeprav sem dobila precej posrednih odgovorov že na podlagi predhodnih vprašanj, so mi jih na tem mestu še dodatno potrdili v smislu, da je vse, kar je podjetje že pred certifikatom izvajalo, sedaj z njegovo uvedbo samo še »...potrdil...« in kar »je za nas samo pozitivno in nam v plus«, je menil udeleženec 7, udeleženec 1 pa, da »nam je to že samoumevno«, kajti »določen minimum, ki ga zahteva certifikat, bi moral biti v vsakem podjetju. Če ga ni, potem ne vem, če sploh imajo takšna podjetja kakšno perspektivo...«, je razmišljal udeleženec 5. V podjetju cenijo izkazano podporo s strani vodstva in sodelavcev, pretok informacij, sproščenost in pozitivnost ter tudi poštenost, kot je komentiral udeleženec 1: »Vse, kar smo ustvarili in je v lasti lastnikov, je bilo storjeno na pošten način in s trdim delom.« S prejetimi odgovori se ponuja ugotovitev, da podjetje resnično živi svoje družinske vrednote, o katerih pričajo tako certifikat DPP kot motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih Podjetja 1.

V drugem vsebinskem sklopu so sledila vprašanja o uresničevanju notranjega brandinga. O informiranju in komuniciranju so udeleženci naštetu sledeče komunikacijske kanale. Najpogosteje poteka informiranje in komuniciranje preko e-pošte, ker je »najhitreje«, je pravil udeleženec 6. Potem so tu še redni tedenski sestanki, spletna stran, oglasna deska, Facebook in trikrat letno v internem časopisu. Interni časopis je po mnenju udeleženca 4

pomemben za vse tiste, ki »... nimajo vsakodnevnega dostopa do takšnih informacij«, da »... Informacije vedno krožijo«, je dodal udeleženec 2.

Glavni vir informacij o DPP predstavlja kadrovnik, ki jih posreduje preko prej naštetih komunikacijskih kanalih. Na rednih sestankih se podajajo sporočila o DPP v okviru preostalih tem, nikoli pa na samo za to namenjenem sestanku.

Izobraževanja in usposabljanja o korporativni znamki so po mnenju udeležencev Podjetja 1 pogosta. Le-ta jim prinašajo nova znanja, zlasti s tehničnega področja, ker se na tem področju »... stvari hitreje spreminjajo, zato moramo biti na tekočem«, pravi udeleženec 7. Menijo, da so izobraževanja dobrodošla, kajti velja načelo »Več veš, več veljaš«, je komentiral udeleženec 1, kateremu se je pridružil še udeleženec 7. Ta je rekel, da s pridobljenim znanjem »...do strank lažje dostopaš...«, pred njimi »...nastopaš bolj samozavestno. Če veš, kaj prodajaš, je lažje in čisto drugače, kot če tega znanja nimaš.« Ali pa te takšna izobraževanja samo spomnijo na stvari, ki si jih nekoč že slišal, a pozabil, je dodal udeleženec 6. Organizirana imajo razna zunanja izobraževanja iz različnih področij, na zadnje so imeli o grajenju kariere. Dejavnost podjetja, konkurenčno okolje in ne nazadnje vodstvo jih spodbuja, da se »...nonstop izobražuješ, spremljaš novitete, iščeš boljše rešitve...«, kar dela delo bolj ustvarjalno, je komentiral udeleženec 3. V podjetju vsako leto organizirajo usposabljanje, ki traja en teden in se ga morajo udeležiti vsi zaposleni. Različne teme porazdelijo po dnevih. Na letošnjem planiranem usposabljanju so uvedli novost. Namreč usposabljanja so se morali udeležiti tudi »razni zastopniki, pogodbeniki, zunanji izvajalci, monterji,...«, je dejal udeleženec 4. Kajti za podjetje delajo številni zunanji monterji, ki se morajo najprej v podjetju šolati, da na koncu pridobijo izkaznico izšolanega monterja. »Le na tak način lahko vzdržuješ določen nivo kvalitete. To so pa detajli, ki te ločijo od ostalih«, je zaključil diskusijo na to temo udeleženec 7.

V zvezi z DPP nimajo posebnega in obveznega usposabljanja. Le ob uvedbi ukrepov DPP so imeli organizirano izobraževanje, sedaj pa izvajajo zgolj informiranje in komuniciranje preko rednih sestankov.

O načinih sodelovanja vodstva pri komuniciranju in usposabljanjih o korporativni znamki je udeleženec 2 dejal, da je vodstvo »zelo odprto, komunikacija poteka med vsemi nami vsak dan...«. Komunicirajo sproščeno, osebno, ne le preko e-pošte. S svojim delovanjem jim dajejo »zgodbe«, je dejal udeleženec 3. Udeleženec 7 pa, da je vodstvo »glavni promotor znamke«, ki jo krepí še z novimi proizvodi. Do vprašanj s strani zaposlenih so odprti in vedno na voljo. Vodstvo je tisto, ki spodbuja zaposlene k iskanju novosti in sprememb, »čeprav se zavedajo, da na začetku le-te prinesejo tisoč novih problemov«, je znal povedati udeleženec 3. Takšno delovno okolje uspevajo ohranjati tudi s pomočjo določenih vpeljanih ISO standardih, ki »preprečujejo, da bi to ugasnilo«, je dejal udeleženec 2.

Vodstvo je bilo pri dejavnostih v zvezi z DPP aktivno v času pridobivanja certifikata DPP. Od tedaj se na tem področju vključuje le pri potrjevanju novih odločitev in podpiranjem ter zaupanju v družini prijazno okolje v podjetju.

Diskusija v fokusni skupini Podjetja 1 je potekala sproščeno, iskreno, dinamično, timsko in odprto. V njej so aktivno sodelovali vsi udeleženci, drug drugemu so pustili možnost izraziti mnenje. S pridobljenimi podatki fokusne skupine sem ugotovila, da se zaposleni identificirajo z znamko zaposlovalca, so ji pripadni in zvesti. Družinske vrednote so obstajale že pred sprejetjem certifikata DPP. Slednjega so pridobili le s formalizacijo že obstoječih vrednot in socialnega posluha do zasebnega življenja zaposlenih. K pozitivni notranji podobi znamke zaposlovalca zagotovo vplivajo tudi uveljavljene družinske vrednote. Poleg tega v Podjetju 1 uresničujejo notranji branding preko rednega komuniciranja, posredovanja informacij in strokovnega znanja o korporativni znamki. Vodstvo s svojim delovanjem daje zgled zaposlenim, predstavlja glavnega promotorja znamke in njenih vrednot, s čimer jih spodbuja, da tudi sami delujejo v skladu z njimi. Nekajkrat izražen ponos zaposlenih, da delajo v takšnem podjetju, je bil dovolj zgovoren podatek, ki lahko služi kot dokaz vsemu zgoraj omenjenemu.

4.2 Ugotovitve fokusne skupine Podjetja 2

V Podjetju 2 sem izvedla fokusno skupino na sedežu podjetja v konferenčni sobi dne 23.2.2014. Z diskusijo smo pričeli ob 10:00 in je trajala približno eno uro. Transkripcija diskusije se nahaja v Prilogi 2.

Na uvodno vprašanje o poimenovanju uvedenih družini prijaznih ukrepov sem prejela popolne odgovore, saj je bila ena od udeleženk pooblaščenka za DPP. Našteti so bili vsi sprejeti ukrepi. Ti so: otroški bonus, prosti čas, izmensko delo, darila novorojencem, rekreacija, novoletno obdarovanje otrok, skrb za zdravje, analiza bolniških odsotnosti, projektni tim DPP, brošure in informacije, izobraževanje vodij in vodstva, komuniciranje z zaposlenimi, družinska srečanja in izleti. Kljub poznavanju vseh naštetih ukrepov pretežno s strani pooblaščenke se je kasneje izkazalo, da so udeleženci poznali večino od njih, ki so jih sprejemali.

Sledil je prvi vsebinski sklop vprašanj v zvezi z znamko zaposlovalca. Na vprašanje o vrednotah podjetja sta bili med njimi prvi omenjeni medsebojno spoštovanje in odgovorno ravnanje. Dodani so bili še socialni čut in podpiranje drug drugega. Udeleženec 6 je komentiral, da ima podjetje »...posluh za probleme zaposlenih...«, češ »...Meni je to prava vrednota, če se lahko na koga obrneš, ko imaš težave in da se skuša po najboljših močeh ugoditi in rešiti zadevo«. Udeleženec 2 je pripomnil, da v podjetju nimajo zapisanih vrednot. V nadaljnjih odgovorih sem prejela še nekaj posredno imenovanih vrednot, kot sta delavnost in prilagodljivost.

Že pred sprejetjem ukrepov DPP so obstajali socialni čut in družinske vrednote. Udeleženec 5 je pravil, da so vrednote »... obstajale že prej, certifikat je bil le nadgradnja. S certifikatom smo le potrdili, kar smo že imeli«.

Vrednote podjetja so udeležencem Podjetja 2 blizu. Z njimi se lahko identificirajo. »Meni so zelo blizu. Če to ne verjameš, potem to ne delaš«, je rekel udeleženec 7. Pomembno in »...samoumevno...« se zdi, da je delovno okolje »človeku domače in sprejemljivo«, kot je rekel udeleženec 3, saj drugače »...ne moreš delati«. Pri tem moraš biti del kolektiva, da »...lahko to čutiš. Manj ga imaš, bolj se ti zdi tuje«, je še dodal udeleženec 3.

Na vprašanji, kaj udeležencem pomeni podjetje in kaj so zanj pripravljani narediti, sem dobila večinoma pozitivne odgovore. Na primer udeleženec 3 je komentiral, da v kolektivu prevladuje na splošno dobra klima, o čemer naj bi pričala tudi nizka fluktuacija. »Podjetje nudi kar nekaj bonitet«, je menil udeleženec 1 in po mnenju udeleženca 2 predstavlja »...dobro delovno okolje«. »...če se ne bi dobro počutili med sodelavci, bi šli verjetno drugam«, je pripomnil udeleženec 4. Za podjetje se trudijo »...po najboljših močeh«, je rekel udeleženec 6, o čemer naj bi pričali tudi »...rezultati«. Pri prejetih odgovorih sem opazila, da so udeleženci sicer odgovarjali pozitivno, a pogosto na splošno in v množini. »Če se dobro počutiš, je lažje kot pa obratno. Ni ti težko priti na delo«, je rekel udeleženec 5. Udeleženec 2 je dodal: »Vsak prispeva svoj košček mozaika, da je podjetje uspešno in stabilno. Kar pa izhaja iz pozitivne delovne klime. Boljša klima, bolj si motiviran«. Ali pa »Ljudje se na splošno fino počutijo...«, je menil udeleženec 3.

Na vprašanje, kakšni so razlogi, da bi bili še naprej pripravljene delati za isto podjetje, sem prejela sledeče odgovore, kot so: »...da si pripravljen delati in da hočeš narediti maksimum na svojem mestu«, »...saj ni dosti izbire v današnjem času...«, »če imaš kakšne veze, lahko najdeš novo službo«, »...sem pred upokojitvijo«, in ne nazadnje »ogromno pomeni, da greš z veseljem v službo...« in »...če se tukaj dobro počutiš, ne boš iskal drugo službo...«. »Ni ravno važno, zaradi katerega razloga rad prihajaš na delo, pomembno je, da je tebi dobro«, je rekel udeleženec 5, udeleženec 2 pa takole: »Raje vidim, da je tako, kot je, kot pa da imaš 500€ več, pa se komaj vlečeš v službo in čakaš, kaj te bo doletelo«. Na podlagi odgovorov se da sklepati, da so zaposleni zvesti podjetju, za čemer stojijo različni razlogi, kot so varnost, dobra klima in počutje na delovnem okolju ter motiviranost.

Udeleženci bi bili pripravljene podjetje priporočiti tistim iskalcem nove zaposlitve, ki so dovolj samoiniciativni. »Tukaj ni omejevanja, če se upaš in znaš pokazati, je to pravo okolje«, je trdil udeleženec 6 in ga s svojo mislijo podprl udeleženec 2, ko je rekel, da je podjetje primerno za tistega iskalca zaposlitve, ki je »...prilagodljiv in pripravljen delati«.

DPP s svojimi ukrepi pozitivno vpliva na počutje vseh zaposlenih, saj naj bi veljalo, da se vsak »...lahko najde v teh ukrepih, ne samo tisti, ki imajo družino. Za vsakega je načeloma poskrbljeno«, sta komentirala udeleženec 2 in 4. »Povratne informacije so pozitivne«, je

rekel udeleženec 1. Največ težav jim povzroča troizmensko delo in posledično usklajevanje službe in zasebnosti zaposlenih. Za mlade mamice je poskrbljeno z enoizmenskim delom, vendar so to nekatere izkoriščale. »...Saj vsaka delavka z majhnimi otroci misli, da je to samoumevno, da ji to pripada in da lahko ne vem koliko let to koristi. Glede proizvodnje pa je to malo težko uskladiti. Zdaj smo to malo zreducirali... Treba je tudi popoldne delati«, je razložil udeleženec 6 in mu pritrdil udeleženec 1, da je treba razumeti, da je potrebno gledati na certifikat DPP »kot na ugodnost ali priložnost, ne pa kot na pravico. In če se se ne da zaradi samega delovnega procesa, se pač ne da«. O primernosti ukrepov DPP so menili, so bili sprejeti v skladu z obstoječimi razmerami v podjetju in možnostih, ki jih ponuja in katere lahko uresniči. Na podlagi strokovne ocene danih možnosti so sprejeli tiste ukrepe, ki jih lahko uresničijo, saj naj bi bilo nesmiselno »iti v nekaj, česar ne moreš izpolniti. Bolje je, da imaš tisto, v čemer si dosleden«, je razložil udeleženec 6. Eden izmed udeležencev je izpostavil željo po vrtcu in hkrati razumevanje, da ga še nimajo, ker »to za sabo potegne veliko stvari«. Udeleženec 1 je povzel stanje DPP ukrepov s primerjavo, da so »kar dobri v primerjavi z drugimi podjetji, kar imajo«.

V drugem vsebinskem sklopu diskusije so sledila vprašanja o uresničevanju notranjega brandinga. Prvo je zadevalo potek informiranja in komuniciranja o njihovi korporativni znamki. Našteti so bili naslednji komunikacijski kanali: oglasna deska, redni in letni sestanki, dnevni oddelčni sestanki, časopisi, e-pošta in intranet. Za zunanjo javnost pogosto objavljajo v lokalnih časopisih, tudi na televiziji in radiu. »Vsako spremembo se takoj objavi, zakaj je to dobro«, je trdil udeleženec 5. »Mislim, da so vsi informirani, informacije pridejo do vsakogar«, je menil udeleženec 6. Za proizvodnjo se najpogosteje uporablja oglasna deska in dnevni oddelčni sestanki. Udeleženec 6 je pojasnil, da ima vodja oddelka »vsak dan s svojimi podrejenimi sestanke za podajanje osnovnih informacij in traja minuta, dve«. Takšni kratki sestanki so namenjeni za podajanje tekočih informacij, kot so o planu, letnih količinah ali obiskih. Najprej se dobijo mojstri, ki potem prenesejo svoje informacije na svoje delavce. Veljajo pa samo za dopoldansko izmeno. V proizvodnji nimajo vsi zaposleni dostopa do računalnika, zato so zanje pomembni sestanki in oglasna deska, čeprav »ne moreš dati na oglasno desko vseh podatkov«, je dodal udeleženec 6 in nadaljeval, da »tudi v proizvodnji, ki bolj malo uporabljajo računalnik, so se zaposleni že kar navadili, da gredo na intranet in pogledajo, kaj je novega«. »Intranet je v bistvu samo režija«, je pripomnil udeleženec 5, ki pa je po mnenju udeleženca 3 »...kar dobro narejen, gor so tekoče zadeve, ki hodijo po e-pošti« in vsebuje ves arhiv podatkov, kot so ukrepi DPP, politika podjetja in nova kolektivna pogodba, »...vse je na enem mestu, ne rabiš naokoli spraševati«, je zaključil udeleženec 3. Preko istih komunikacijskih kanalov poteka tudi informiranje in komuniciranje o ukrepih DPP.

O usposabljanjih in izobraževanjih o korporativni znamki je udeleženec 3 povedal, da je tega »...kar veliko, vsak jih ima na svojem področju. Vodstvo in vodje imajo enkrat ali dvakrat na leto te managerske delavnice. Drugače pa vsak iz svojega področja, npr. IT,

HR«. Našteli so nekaj takšnih izobraževanj in usposabljanj: šola vodenja za delovodje, razni seminarji iz različnih področij, enotedenski trening za proizvodne delavce v matičnem podjetju, pa tudi izobraževanje iz tujih jezikov. »...Na splošno se veliko vlaga v izobraževanje v tem podjetju...«, je pritrdil udeleženec 6. V okviru na novo uvedenega projekta 5S je udeleženec 5 opisal, da zdaj poteka »...standard work delavnica, potem urejenost delovnih mest...«. Vanjo naj bili vključeni vsi delavci, tehnologi in vodje z vseh oddelkov. V ta namen imajo zunanjega izvajalca, ki skrbi za to področje, je dodal udeleženec 6. Udeležujejo se takšnih izobraževanj, »...ki jih ponuja trg, določena pa so nam prilagojena«, je komentiral udeleženec 3. Drugače naj bi veljalo, da lahko tudi sam »...izkažeš interes za določen seminar, če meniš, da ti bo to pomagalo, ni nujno, da ti ga samo vodja predlaga«, je nadaljeval udeleženec 3. Po koncu izobraževanj imajo možnost v za to namenjen obrazec vpisati, »...ali si pripravljen prenesti znanje iz izobraževanja na preostale v podjetju. In lahko predlagaš, če želiš še kaj novega osvojiti, kar se potem to tudi upošteva«, je še dodatno pojasnil udeleženec 6.

Prednosti takšnih izobraževanj je po mnenju udeležencev kar nekaj. Z njimi dobijo »...praktične stvari, ki ti olajšajo delo«, kot je menil udeleženec 5 in »...širši pogled na stvari. Na teh izobraževanjih ti lahko odprejo kakšno drugo smer, na katero sam nisi pomislil in jo lahko uporabiš pri delu«, je rekel udeleženec 6. Prednost skupinskih izobraževanj je po mnenju udeleženca 3 »...povezovanje med oddelki«, da »...imaš možnost videti, s čim se drugi ubadajo, da vidiš, kako drugi razmišljajo in rešujejo probleme. Včasih je to bolj pomembno kot samo izobraževanje«, je pojasnil udeleženec 6. Izziv izobraževanj je prenesti osvojeno znanje v prakso. »...Če nič ne narediš, če sam nisi pripravljen nič spremeniti, je bilo vse skupaj zastoj«, je trdil udeleženec 3.

S področja informiranja in usklajevanja o ukrepih DPP so imeli v ta namen organizirano izobraževanje vodij, je pojasnil udeleženec 1, ti pa so jih predstavili naprej ostalim zaposlenim. »Saj sploh ne rabimo takšnih izobraževanj«, je menil udeleženec 5. Vsako leto pa se nekdo od njih udeleži izobraževanja v okviru Ekviliba, »...ki organizira letne konference o raznih novostih in primerih dobrih praks«, je še pojasnil udeleženec 4.

Sodelovanje vodstva pri komuniciranju in informiranju o korporativni znamki naj bi bilo po mnenju udeležencev dobro, da je za to »...dobro poskrbljeno«, sta dejala udeleženca 2 in 6. »Povejo nam, kar rabimo vedeti in kar je pomembno za nas«, je dodal udeleženec 5. Enkrat na teden je vodstveni sestanek. Enkrat na leto pa se na nivoju celotnega podjetja podajajo informacije o prodaji, ciljih, planih, naročilih in ostalih stvareh, »...kaj moramo popraviti ali izboljšati«, je komentiral udeleženec 5. Na takšnih sestankih ima vsak zaposleni »možnost izpostaviti karkoli«, je pravil udeleženec 6, saj naj bi bilo vodstvo po mnenju udeleženca 1 »...zelo odprto za komuniciranje«.

Vodstvo pri uresničevanju DPP ukrepov podpira aktivnosti za zdravje zaposlenih na ta način, da »plačujejo vse naše ugodnosti«, je pripomnil udeleženec 4 in se mu pridružil

udeleženec 2, češ »...to vse stane, kar nam nudi«. Gre za različne športne aktivnosti, kot so badminton, smučanje, zumba, pohodništvo, tek, kolesarstvo in razna športna društva, ki jih vodstvo finančno podpira in spodbuja zaposlene o njihovi čim večji rabi. Udeleženec 1 je takšno varovanje zdravja zaposlenih s strani vodstva komentiral, da »je posledično dobra tudi za podjetje«. »Na zadnjem sestanku je direktor rekel, da pričakuje, da bomo razne športne aktivnosti še bolj koristili, kot jih sicer...«, je pripomnil udeleženec 5.

S pridobljenimi podatki fokusne skupine sem ugotovila, da se zaposleni v Podjetju 2 identificirajo z znamko zaposlovalca, so ji pripadni in zvesti. Prav tako uresničujejo notranji branding z rednim komuniciranjem, s posredovanjem informacij in usposabljanjem v zvezi s korporativno znamko. Velja omeniti, da je podjetje pretežno proizvodno podjetje, ki ne zaposluje prodajnikov. Kajti prejeti odgovori so dali vtis, da gre v podjetju za zelo usmerjeno in vodeno delovanje v izpolnjevanju planov in naročil ter za to potrebno organizacijsko, proizvodno in strokovno usklajevanje procesnih aktivnosti zaposlenih. Prodaja se pretežno odvija v matičnem podjetju, v Podjetju 2 se le proizvaja in distribuira naročila.

Diskusija fokusne skupine Podjetja 2 je potekala v dokaj sproščenem vzdušju. Opaziti je bilo, da so bili nekateri udeleženci pri podajanju svojih mnenj in stališč zadržani in previdni. To bi znalo biti posledica sodelovanja kadrovnice, ki je morda nekatere ovirala pri iskrenosti odgovorov. Prav tako kot v Podjetju 1 je tudi v tem podjetju pridobitev certifikata DPP pomenila bolj ali manj formalizacijo že obstoječih razmer. Vrednote korporativne znamke so zaposlenim poznane. S podjetjem se identificirajo, so mu pripadni in zvesti. Zaradi trozemskega dela pa je smotrno vzeti v obzir, da se morda pri tistih, ki delo opravljajo največkrat popoldne ali zvečer, takšno identificiranje, pripadnost in zvestoba razlikuje od tistih, ki opravljajo delo izključno dopoldne. Sprašujem se, koliko se ti zaposleni lahko počutijo del celotnega kolektiva, saj se vsa komunikacija in medsebojni stiki intenzivneje odvijajo v dopoldanski izmeni. Kot je rekel udeleženec 6, imajo dnevne kratke sestanke s proizvodnimi delavci le v dopoldanski izmeni. Notranji branding o korporativni znamki sicer aktivno poteka preko komuniciranja in različnih izobraževanj. Na ta način krepijo vrednote, zlasti tiste, ki zadevajo kakovost, odgovornost in fleksibilnost. Odgovornost do zaposlenih je podjetje izražalo že pred certifikatom DPP. Vodstvo jih sedaj še bolj aktivno bodri k čim večjemu športnemu udejstvovanju, ki ga za njih organizira podjetje. S preventivnim in proaktivnim delovanjem podjetje nenehno skrbi za doseganje kakovosti produktov in za svoj zmanjšani okoljski vpliv. Lokalne skupnosti pa podpira s sponzorstvi in donacijami, s čimer skrbi za vzajemno zadovoljstvo, tudi zaposlenih, ki živijo v teh lokalnih skupnostih. Odgovornost se je izkazala kot resnična vrednota, ki jo podjetje celovito vključje v svoje poslanstvo.

4.3 Ugotovitve fokusne skupine Podjetja 3

Fokusno skupino sem izvedla na sedežu Podjetja 3 v konferenčni sobi dne 28.3.2014. Z diskusijo smo pričeli ob 9:00 in je trajala približno eno uro. Transkripcija diskusije se nahaja v Prilogi 3.

Uvodna diskusija se je pričela z naštevanjem ukrepov DPP, ki so implemetirana v podjetju. Udeleženci so poimenovali bolj ali manj vse uvedene ukrepe, kot so dopust za prvi dan v vrtcu in za prvošolce, miklavževanje, novoletno obdarovanje otrok, obdarovanje mamic novorojencev in gibljivi delovni čas. Športne atktivnosti in družinske piknike so imeli, a jih nimajo več. Iz naštetega sem lahko sklepala, da so z ukrepi seznanjeni in jih tudi koristijo.

V okviru prvega vsebinskega sklopa sem začela z vprašanjem o vrednotah njihove korporativne znamke. »Fleksibilnost«, je omenil udeleženec 2, »tradicija« je po mnenju udeleženca 6 in tudi »...stabilnost« in »...razvoj«. Udeleženec 1 je spomnil še na »...transparentnost in etiko« in kasneje še na »izobraževanje« in »varnost«. Vrednote se po njihovem mnenju niso spremenile, ko so bili uvedeni ukrepi DPP, saj je bilo že prej »tako dobro postavljeno, da je z uvedbo to sovpadalo in je bilo skladno že z obstoječim stanjem«, je komentiral udeleženec 3. Dodan naj bi bil le plačan dopust za prvi dan otroka v vrtcu ali šoli, ki ga lahko koristiš enkratno, ali pa ga njegovih osem ur po dogovoru z nadrejenim poljubno razdeliš po dnevih.

Z omenjenimi vrednotami se udeleženci lahko identificirajo, kajti »...me ne omenjujejo in lahko v skladu z njimi živim, kot jih sicer«, je rekel udeleženec 1. Zaradi fleksibilnosti gibljivega delovnega časa lahko med delovnim časom brez težav opravijo marsikatero zasebne obveznosti. »Lahko greš ven, ampak se pričakuje, da boš kljub temu delo opravil odgovorno...«, je pripomnil udeleženec 1.

Za zaposlovalca se trudijo z vestnim in dobro opravljenim delom in »ko je potrebno, ostanemo izven delovnega časa«, je omenil udeleženec 5. »Sproti se izobražujemo...«, je pravil udeleženec 5 in »to v okviru prostega časa in ne med delovnim časom«, je dodal udeleženec 1. O svoji pripravljenosti delati za svojega zaposlovalca naj bi pričala tudi delovna doba udeležencev, kajti »...tisti, ki je bil pripravljen vložiti v to, mu je uspelo v podjetju tudi ostati. Tisti, ki so šli vmes ven, jim je bilo preveč...«, je pojasnil udeleženec 3.

Iskalcem nove zaposlitve bi ga priporočali. Saj podjetje po mnenju udeležencev ponuja številne »...priložnosti...« in »če si pripravljen garati, delati, se učiti novih stvari, je to super priložnost...«, je komentiral udeleženec 1 in dodal, da za to moraš biti priden. V zameno za takšno delovno okolje moraš dati »...110% nazaj s svojim delom«, je pripomnil udeleženec 3. »To podjetje je referenca in nudi možnost napredovanja...« in delo v tujini, je menil udeleženec 1. Želja podjetja naj bi bila izmenjava kadrov med slovensko in tujimi izpostavami, je razložil udeleženec 3. O kolektivu je udeleženec 4 dodal, da se med sabo več ali manj vsi poznajo in odnosi so odkriti, »dobri in korektni«, je še pripomnil

udeleženec 5. V podjetju ostaja pretežno en kolektiv in »se skupaj s podjetjem stara«, je pojasnil udeleženec 4, ki mu je udeleženec 1 odločno pritrnil, češ »na to kaže že samo dejstvo, po koliko let ste že v podjetju. Če bi bilo tako slabo, ne bi ostajali«.

Na vprašanje o razlogih, zaradi katerih bi bili še naprej pripravljeni delati za isto podjetje, so hitro našteali sledeče: stabilnost, varnost, redno plačilo, korektnost, fleksibilnost, dober kolektiv, možnost rasti in prijateljstvo. Podjetje ponuja aplikacijo, ki jo lahko zaposleni uporabijo, če se slučajno nimajo s kom pogovoriti o svojem problemu. To naj bi bilo še zlasti mišljeno v primeru mobinga in podobno, »kar ti zagotavlja dodaten občutek varnosti«, je dodal udeleženec 1, da po mnenju udeleženca 3 »nisi sam«.

DPP s svojimi ukrepi na zaposlene pozitivno vpliva. Izpostavili so prvi šolski dan in novoletno obdarovanje otrok. »Prvi šolski dan je definitivno super zadeva, da ti podjetje da plačan dopust«, je rekel udeleženec 5. Pri obdarovanju se po mnenju udeleženca 1 podjetje potrudi, »...takrat si res ponosen, da delaš v takem podjetju...«, je izpostavil udeleženec 1, ki mu je udeleženec 6 pritrnil, češ da so darila »...res dobra«. Prav tako podjetje obdaruje mamice ob rojstvu otroka, je še dodal udeleženec 5. V okviru DPP je bila sprejeta tudi krvodajalska akcija, ki zaposlenim podari dva prosta dneva.

V zvezi z uresničevanjem notranjega brandinga so udeleženci Podjetja 3 o komuniciranju in informiranju pojasnili, da uporabljajo različne komunikacijske kanale, kot so e-pošta, interni časopis, Facebook, intranet, redni oddelčni sestanki in letni sestanki. Najpogosteje se od naštetega uporablja e-pošta, je pojasnil udeleženec 1 in nadaljeval, da podjetje »v glavnem komunicira globalno o novih produktih, projektih...« oziroma »sporoča o tem, da je podjetje pomemben igralec na svetu, da je na določenih področjih prvi in najpomembnejši...« Udeleženec 6 je še dodal, da podjetje komunicira o tem, da je »...zanesljiv partner. Kupcu da vedeti, da če so kakšne težave, da bo podjetje izpolnilo svoje pogodbene obveznosti...«. Podjetje o svoji korporativni znamki poudarja »...inovativnost«, je pravil udeleženec 2, saj »zelo veliko vlaga v razvoj...«. Zaposleni naj bi bili sproti obveščeni o novostih in tekočih projektih v smislu »...V Nemčiji je danes startal najhitrejši vlak«, je pojasnil udeleženec 1. Kot globalno podjetje komunicira o vseh svojih projektih, tudi »iz Afganistana ali Singapurja«, je še dodal udeleženec 1. Transparentnost velja v podjetju za »...prvi kriterij«, ki ga morajo spoštovati in delovati »v skladu s pravilniki in zakoni«, je razložil udeleženec 5. Po mnenju udeleženca 6 je podjetje »še vedno relativno konzervativen, ampak se spreminja...«, saj se zaveda, »...da se mora spreminjati, če hoče preživeti na trgu« in da mora »biti fleksibilen«, je dodal udeleženec 4. Za zagotavljanje varnosti in varstva podatkov imajo stroga pravila, ki jih morajo upoštevati, kajti v nasprotnem primeru so lahko kaznovani, je pojasnil udeleženec 1. »Vse je pod ključem, omara, vrata pisarn«, je še komentiral udeleženec 6.

Komunikacija in posredovanje informacij o DPP v glavnem poteka preko »e-pošte«, sta pravila udeleženca 2 in 3. Enkrat na leto imajo sestanek na to temo. Informacije prihajajo preko e-pošte iz »kadrovske«, je pojasnil udeleženec 3.

Kar zadeva usposabljanj in izobraževanj v zvezi s korporativno znamko so udeleženci izpostavili web-based treninge, do katerih lahko dostopajo preko intraneta. »Lahko se sam izobražuješ preko omogočenih linkov, po zaključku prejmeš certifikat«, je razložil udeleženec 4. Glede na oddelek so določena izobraževanja obvezna, drugače pa se lahko »odločiš za kateregakoli...«, je dodal udeleženec 3. Takšni treningi lahko trajajo »40 minut«, je pravil udeleženec 3, lahko pa »tudi do šest ur«, če pridejo novi produkti, je pojasnil udeleženec 4. Kajti »stvari se nenehno spreminjajo, zato se moramo učiti teh novosti. Dolgčas nam res ni«, saj se v podjetju »nenehno izobražuje in nadgrajuje«, je razložil udeleženec 6 in še dodal, da v podjetju »nikakor ne moreš stagnirati..., čeprav si tukaj že veliko let«. Udeleženec 1 je izpostavil, da v primerjavi z nekdanjimi zaposlovalci jim zdajšnje podjetje »...resnično omogoča, da rasteš in se razvijaš...«. Na oddelkih imajo organizirane še »team-buildinge«, je omenil udeleženec 4. Lani so imeli tečaj varne vožnje za prodajnike, »kar ti daje občutek, da je delodajalcu mar za tebe«. Udeleženci so na tem mestu izpostavili še medsebojno pomoč med sodelavci, ki jim je dobrodošla, da si delijo informacije, »kako izvesti nekaj, česar ne znamo«, je dodal udeleženec 5.

Izobraževanja in usposabljanja v zvezi z DPP v Podjetju 3 nimajo, so pojasnili udeleženci. Nedavno so imeli v okviru tega le seminar na temo stresa in uravnotežanja poklicnega in zasebnega življenja.

Večina komunikacije o korporativni znamki poteka preko oddelčnih vodij. »Vodje imajo enkrat tedensko sektorske sestanke...«, po zaključku katerih prenašajo informacije naprej na zaposlene po posameznih oddelkih, »...sektorski vodje posebej, komercialni vodje posebej«, je pojasnil udeleženec 4. Na enem izmed oddelkov imajo enkrat mesečno sektorski sestanek, ko »komercialni in tehnični vodja...« predstavita »...aktualne dogodke, projekte, ki so v pridobivanju, pogledamo rezultate oddelka v Sloveniji in globalno...«, je še omenil udeleženec 4. Primerjavo z drugimi tujimi poslovalnicami je izpostavil še udeleženec 1, saj naj bi bila pri posredovanju informacij »...zelo pomembna primerjava. Najprej nam povejo, kako je pri nas, nato pa podajo primerjavo s tujino. Zmeraj nam dajo vedeti, da smo del globalnega trga«. Medtem je udeleženec 3 še komentiral, da njihov oddelčni vodja pride vedno »...enkrat na dan s kavo, se usede pri nas in medtem, ko pije kavo približno petnajst minut, pove vse ključne stvari«. Z direktorjem podjetja imajo srečanja enkrat na leto. Takrat se predstavijo letni plani in večji projekti. V glavnem pa komunikacija poteka »po e-pošti«, je dodal udeleženec 1. Pri komuniciranju in posredovanju informacij je bilo izpostavljeno, da je precej »odvisno od oddelčnih vodij«, kako to poteka, saj naj bi bilo po mnenju udeleženca 2 pretok informacij »problem«. Direktor naj bi podal informacije, »potem pa se to ne prenese naprej...«.

Vlogo vodstva pri uresničevanju DPP udeleženci prepoznajo v potrjevanju ukrepov. Predlogi naj bi se pripravili v kadrovskem oddelku, direktor pa jih pregleda in potrdi ali ovrže. Oziroma kadrovnica se sama odloči, kateri predlogi gredo naprej v podpis in potrjevanje, ker »ve povedati, kaj gre skozi in kaj ne«, je pojasnil udeleženec 4. Dodatnih aktivnosti vodij na področju DPP ne vidijo, je rekel udeleženec 5. »Pri nas se ne osredotoča na to dejstvo, da smo DPP. To je bolj le certifikat. Saj imamo določene ugodnosti«, je dodal udeleženec 1. Nekoč so že imeli »športni dan ali pa družinski piknik, pa tega ni več...«, je še pripomnil udeleženec 3.

Diskusija fokusne skupine v Podjetju 3 je potekala zelo sproščeno, dinamično, v prijateljskem in iskrenem vzdušju. Z izražanjem nasprotujočih se mnenj udeleženci niso imeli težav in zadržkov. Prav nasprotno, na ta način so celo spodbujali drug drugega, da so o določenih pripombah še sami razmislili. Na podlagi prejetih odgovorov sem ugotovila, da imajo zaposleni v Podjetju 3 pozitivno notranjo podobo o znamki zaposlovalca, s katero se identificirajo, so ji pripadni in zvesti. Notranji branding poteka redno preko različnih komunikacijskih kanalov, v katerega so vodje aktivno vključeni. Zaznati je bilo le, da se informacije s strani vodij ne podajajo enako frekventno po vseh oddelkih. Namreč v nekaterih oddelkih informacije ne pridejo do vseh zaposlenih in jih izvejo kasneje od sodelavcev. To je bilo še posebej opazno za oddelk za finance. Na osnovi diskusije lahko povzamem, da notranji branding skupaj z družini prijaznim delovnim okoljem krepí podobo znamke zaposlovalca. Kajti ukrepi DPP so zaposlenim prinesli določene ugodnosti, ki se jih veselijo in jih prepoznajo kot resnične prednosti. Pri njihovem koriščenju pa so priznali, da imajo včasih težave pri postavljanju prioritet, ko v primeru bolezni otrok prevzamejo oskrbo babice, kot sta rekla udeleženca 5 in 3. »Prednost dajem sodelavki in ne otroku. To je z nami nekaj narobe... Mene peče slaba vest, če sodelavka dela moje delo, ko me ni«, je razložil udeleženec 3.

4.4 Sinteza ugotovitev in oblikovanje domnev

4.4.1 Notranja podoba znamke zaposlovalca

Na znamko zaposlovalca vplivajo številni dejavniki. Ena izmed dimenzij znamke zaposlovalca je **značilnost podjetja**. Ugotavljam, da je vsem trem podjetjem dejansko skupno sledeče: poslovna uspešnost, tradicija, prepoznavnost korporativne znamke, usmerjenost k razvoju, nizka fluktuacija, družbena odgovornost s certifikatom DPP in pozitivna organizacijska klima ter kultura. Nizka fluktuacija je bila razvidna tudi iz pridobljenih demografskih podatkih udeležencev, saj je njihova povprečna delovna doba štela več kot deset let. Podjetje 1 je na svojem trgu vodilno podjetje, ki mu sledijo številna konkurenčna podjetja. Zato je usmerjeno k nenehnemu razvoju, saj morajo biti vedno korak pred svojo konkurenco. Podjetje 2 je poleg svoje poslovne uspešnosti aktivno vpleteno v lokalne skupnosti s svojimi sponzorstvi in donacijami, kar zagotovo še dodatno

vpliva na privlačnost znamke zaposlovalca znotraj in zunaj podjetja. Podjetje 3 pa sodi med globalna podjetja, ki je zaradi svoje dolgoletne tradicije, kakovosti in inovativnosti pomemben akter na svetovnem trgu.

Na osnovi podatkov pridobljenih s fokusnimi skupinami opažam, da je notranja podoba znamke zaposlovalca v vseh treh podjetjih pozitivna, ki se kaže kot posledica njihove **identifikacije, pripadnosti in zvestobi korporativni znamki**. Iz tega se da sklepati, da podjetja z uspešnimi korporativnimi znamkami ustvarjajo takšne tudi svoje znamke zaposlovalca. V primeru raziskave lahko zaključim, da uspešnost korporativne znamke podjetij pozitivno vpliva na notranjo podobo znamke zaposlovalca. Potemtakem kot zaposlovalci izpolnjujejo psihološke pogodbe do zaposlenih. Tako lahko zaposlene uspešno usmerjajo v motivirane, predane in učinkovite delovne aktivnosti. Pa najsi bo to s konkurenčnim delovnim okoljem, izzivi in priložnostmi, zanimivimi projekti, z osebno in strokovno rastjo, fleksibilnostjo, družini prijaznim okoljem in ustreznim nagrajevanjem. Če podjetje podpira psihološko pogodbo, poveča zaupanje zaposlenih v vodstvo in jih motivira, da so v čim večji meri pripravljeni zadovoljiti potrebe porabnikov in čim bolje sodelovati s sodelavci.

Kar zadeva **vrednot korporativne znamke** ugotavljam, da se jim v podjetjih zavezujejo tako zaposleni kot vodstvo. Vrednote so zaposlenim jasne, razumljive in artikulirane. Če je ustvarjanje družini prijaznega delovnega okolja vrednota podjetja, potem jo mora uvrstiti na seznam svojih ključnih vrednot. Da je temu tako, potrjujejo tudi prejeti odgovori. Šteje le njihova dejavna vključenost v poslovanje in delovno okolje. Tako lahko prav vsi v podjetju postanejo gradniki in posredniki vrednot v vsakodnevnem komuniciranju tako znotraj kot zunaj podjetja. Saj korporativna znamka odraža vrednote vseh deležnikov v podjetju, lastnikov, vodstva in zaposlenih. In ravno skupne vrednote zagotavljajo zaposlenim večjo motivacijo, zavzetost in zvestobo. Za zaposlene, ki so sodelovala v raziskavi, lahko trdim, da se identificirajo z vrednotami korporativne znamke, kar vpliva na pozitivno notranjo podobo znamke zaposlovalca.

Usmerjenost vodstva k zaposlenim udejanjajo na različne načine. Poleg ukrepov DPP so bili izpostavljeni še stalna izobraževanja, redna plačila in odprta komunikacija s strani vodstva. Zaposleni imajo na račun takšnega delovnega okolja občutek podpore in da je podjetju resnično mar za njihovo počutje. Kar ponovno pomeni, da podjetja svoje vrednote ne samo poudarjajo, temveč tudi živijo. Brez tega bi verjetno izgubili svojo verodostojnost pri zaposlenih. S tem pa gotovo pozitivno vplivajo na identifikacijo, pripadnost in zvestobo zaposlenih znamki podjetja in na notranjo podobo znamke zaposlovalca. Za omenjena podjetja lahko trdim, da so pri svojih uvedenih ukrepih DPP bolj ali manj upoštevali vrednote, potrebe oziroma preference svojih zaposlenih, da lahko vodijo učinkovito družini prijazno prakso, saj so zaposleni ukrepe DPP pohvalili.

Na podlagi ugotovitev sem oblikovala naslednje raziskovalne domneve:

- P1: Značilnosti podjetja, kot so poslovna uspešnost, tradicija, prepoznavnost korporativne znamke, nizka fluktuacija, družbena odgovornost, pozitivna organizacijska klima pozitivno vplivajo na notranjo podobo znamke zaposlovalca.
- P2: Uspešnost korporativne znamke pozitivno vpliva na notranjo podobo znamke zaposlovalca.
- P3: Pozitivna identifikacija z vrednotami korporativne znamke zaposlenih vpliva na pozitivno notranjo podobo znamke zaposlovalca.
- P3a: Pripadnost in zvestoba korporativni znamki zaposlenih vpliva na pozitivno notranjo podobo znamke zaposlovalca.
- P4: Usmerjenost vodstva k zaposlenim (vključno z družini prijaznimi ukrepi) povečuje identifikacijo, pripadnost in zvestobo korporativni znamki zaposlenih.
- P4a: Usmerjenost vodstva k zaposlenim (vključno z družini prijaznimi ukrepi) pozitivno vpliva na notranjo podobo znamke zaposlovalca.

4.4.2 Uresničevanje notranjega brandinga

Na podlagi pridobljenih odgovorov fokusnih skupin ugotavljam, da v podjetjih poteka uresničevanje notranjega brandinga s **komuniciranjem in informiranjem** o korporativni znamki. Komuniciranje in informiranje imajo v vseh treh podjetjih zagotovljeno preko različnih komunikacijskih kanalov, od e-pošte, oglasnih desk, do intraneta in rednih sestankov. Na ta način so sproti informirani o tekočih zadevah, projektih, dosežkih ali načrtih, kar se dokazuje tudi z izjavami udeležencev Podjetja 1 »Informacije vedno krožijo« in Podjetja 2 »...informacije pridejo do vsakogar«. Pri slednjem je kljub trozimenskemu delu omogočen prenos informacij preko oglasne deske, kjer sproti objavljajo informacije in do njih lahko dostopajo prav vsi. Sprašujem se, v kolikšni meri se pravzaprav prenašajo korporativne vrednote na zaposlene. Na te pomisleke me je napeljala dejstvo, da so v Podjetju 1 vrednote korporativne znamke nemudoma izrazili, medtem ko je v ostalih dveh podjetjih to zahtevalo nekaj časa, da so se jih spomnili in jih nato izrazili. Pri Podjetju 3 menim, da zaposleni kljub temu dobro poznajo vrednote svoje globalne znamke, a so morda le nekatere od njih redno komunicirane na lokalni ravni. Morda so jim vrednote samoumevne ali na nek način superiorne spričo globalne uspešnosti.

Usposabljanja in izobraževanja o korporativni znamki so skupna vsem trem podjetjem, s čimer dosegajo strokovnost zaposlenih in njihovo poklicno rast. Usposabljanja jim prinašajo nova znanja, ki so potrebna zaradi neprestano razvijajočih se stvari. Izobraževanja se razlikujejo po oddelkih. Najpogosteje so bila omenjena tehnična izobraževanja, ki jih potrebujejo z novimi produkti ali materiali. Na ta način lahko svoje delo opravljajo bolj kakovostno, pri strankah pa delujejo bolj suvereno in samozavestno. Temu pripisujejo velik pomen, saj imajo tako občutek dinamičnosti na delovnem mestu in še osebne rasti. Ugotavljam, da zaposlene spodbujanje k nenehnemu učenju motivira pri delu in prispeva k njihovi pripadnosti podjetju.

Vključevanje vodstva v proces notranjega brandinga je ključni element v spodbujanju korporativne kulture med vsemi zaposlenimi v podjetju. Pri čemer mora biti dosleden v izražanju poslanstva, vrednot in zelene podobe znamke podjetja. Na osnovi pridobljenih odgovorov fokusnih skupin ugotavljam, da vodstvo v vseh treh podjetjih več ali manj izpolnjuje svojo vlogo. Še najbolj očitno se je pokazalo pri Podjetju 1, v katerem so zaposleni izrazili, da jim vodstvo s svojim vedenjem daje zgled in da so resnični promotorji znamke. Kajti s svojim delovanjem nenehno odraža vrednote podjetja. Na ta način zaposleni vrednote bolje razumejo in jih lažje ponotranjijo, s čimer vzajemno prispevajo k ustvarjanju zelene organizacijske kulture in klime. Tega zgleda je bilo manj zaznati pri Podjetjih 2 in 3. Res je, da je v vseh podjetjih dobro poskrbljeno za prenos informacij preko različnih komunikacijskih kanalov in da so za to organizirani redni sestanki. Zato težko trdim, da primanjkuje komunikacija. Vprašanje je le, v kolikšni meri vodstvo Podjetja 2 in 3 verbalno in neverbalno komunicira vrednote korporativne znamke, da pri zaposlenih spodbuja znamki podporno vedenje. Lahko je pri svojem komuniciranju pretežno usmerjeno le na finančne cilje ali plane. Oziroma vodstvo poskrbi za oblikovanje in prenos informacij o korporativni znamki na primer preko e-pošte ali intraneta, a v medsebojnih odnosih in sestankih tega dosledno ne izvaja. Pri Podjetju 3 ugotavljam, da prihaja tudi do različnih kultur med oddelki. V nekaterih oddelkih je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi redna in odprta, medtem ko je v enem oddelku tega manj oziroma celo primanjkuje. Zaradi tega prihaja tu do informacijskih lukenj, kot je izrazil eden od udeležencev.

Kar zadeva družini prijaznih ukrepov v podjetjih opažam, da z informiranjem in podpiranjem teh ukrepov vodstvo omogoča zaposlenim bonitete s tega naslova, ki so uradno sprejete in dostopne vsem zaposlenim, še posebej mladim družinam. Na začetku ob sprejetju omenjenih ukrepov so imeli zaposleni tozadevno izobraževanje, od takrat dalje vodstvo izvaja le občasno informiranje, največkrat ob novostih ali spremembah. Le v Podjetju 3 so omenili, da so imeli še izobraževanje o stresu v okviru DPP. Kljub sprejeti družinski praksi se v podjetjih zaradi narave dela srečujejo z določenimi težavami, na primer v Podjetju 2 s troizmenskimi delom in prekomernim izkoriščanjem enoizmenskega dela mladih mamic, zaposleni Podjetja 3 z nekorisčenjem vseh ugodnosti, ki jim takšna praksa nudi. Slednji so razloge za to pripisovali sami sebi, češ imamo omogočeno koriščenje bolniške, a nočemo obremeniti svojih sodelavcev, zato raje to storimo babicam. Na osnovi tega ugotavljam, da se v Podjetju 3 odraža odsotnost vodstva. Če bi bilo vodstvo seznanjeno s problemi zaposlenih in bi s svojim obnašanjem in komunikacijo spodbujali zavedanje zaposlenih o družinskih vrednotah, bi se zaposleni počutili dovolj varni, da delujejo v skladu s tem.

Na podlagi ugotovitev postavljam naslednje raziskovalne domneve:

- P5: Uresničevanje notranjega brandinga se izvaja z notranjim komuniciranjem in informiranjem za povečanje znanja o korporativni znamki.
- P6: Uresničevanje notranjega brandinga se izvaja z usposabljanjem in izobraževanju za povečanje znanja o korporativni znamki.
- P7: Vključevanje vodstva v komuniciranje in izobraževanja o korporativni znamki spodbuja uresničevanje notranjega brandinga.
- P8: Vključevanje vodstva v komuniciranje in informiranje o družini prijazni praksi povečuje njeno zavedanje med zaposlenimi.

5 DISKUSIJA

5.1 Zaključne ugotovitve

Zaposleni so pomembno gonilo za podjetja in njihove znamke, najsi bodo to blagovne, korporativne ali znamke zaposlovalca. Usposobljeni, strokovno podkovani in visoko motivirani zaposleni predstavljajo dodano vrednost izdelkom ali storitvam podjetja, pomenijo konkurenčno prednost in vplivajo na ugled podjetja. Namreč prav oni so tisti, ki porabnikom posredujejo storitve. Zaradi tega so zadovoljni zaposleni ključ za izvajanje kakovostnih storitev. Podjetja ne morejo pričakovati, da bodo zaposleni uspešno zadovoljevali porabnike, če niso sami zadovoljni. Zadovoljni zaposleni bodo delali bolj kakovostno in bodo bolj produktivni. Podjetja, ki ocenjujejo svoje zaposlene za najbolj dragoceno premoženje, bodo v 21. stoletju preživela in se razvijala (Senge, 1998 v Kundu & Vora, 2004).

V osrčju korporativne znamke je ideja o »negovanju« obstoječih zaposlenih, obenem pa tudi privlačiti in zaposlovati prave kanidate (Ind, 1998). Usmerjenost podjetja k zaposlenim se šteje za pomemben dejavnik pri uspešnem predstavljanju podjetja navzven, saj vedenje njegovih zaposlenih znatno vpliva na zaznavanje korporativne znamke in osmišljanje korporativne identitete ter ugleda (Hatch & Schultz, 2001). Vedenje zaposlenih in način posredovanja obljube korporativne znamke je tesno povezano z njihovim razumevanjem ciljev, vizije in vrednot podjetja. Ker korporativna znamka deluje kot obljuba med podjetjem in njegovimi potencialnimi in obstoječimi porabniki, mora biti obljuba popolnoma razumljena znotraj podjetja, celotno podjetje pa ji mora biti zavezano v izpolnjevanju. Za to je potrebno razumevanje korporativne identitete in organizacijske kulture. Kajti korporativna identiteta predstavlja vse tisto, za čemer stoji korporativna znamka in zajema organizacijsko etiko, cilje in vrednote (Foster et al., 2010).

Pri ustvarjanju in krepitvi uspešne korporativne znamke imata pomembno vlogo notranji branding in znamka zaposlovalca. Z izvajanjem notranjega brandinga se zagotavlja učinkovito komunikacijo, ki je ključ do uspešnega managementa korporativne znamke

(Ind, 1998) in posreduje potrebne informacije ter znanje o znamki. Poznavanje in ponotranjenje vrednot znamke s strani zaposlenih je izrednega pomena za krepitev njihove intelektualne in emocionalne zaveze z znamko. Na ta način se jih spodbuja k njihovem naravnemu vedenju in delovanju pri posredovanju obljube znamke (Mosley, 2007). Usklajeno vedenje z vrednotami znamke omogoča, da te vrednote oživijo v posredovanju obljube znamke (King & Grace, 2008; Manhart & Torres, 2007).

Podjetje 1 je primer podjetja, kjer zaposleni jasno razumejo vrednote njihove korporativne znamke. Uspešnost podjetja, vizija, predanost in zgled vodstva ter spodbujajoča organizacijska klima so eni od razlogov, da so zaposleni predani in zvesti podjetju ter njegovim vrednotam, ki jih usmerjajo in vodijo v njihovem delovanju. Vrednote, kot so zanesljivost, fleksibilnost, družinske vrednote in timska naravnost jim dajejo smernice pri njihovih aktivnostih in jih spodbujajo k motiviranemu opravljanju delovnih nalog. Vrednote so jim tako samoumevne, da jih izražajo tudi v prostem času, med svojimi družinami in prijatelji. Razumevanje in ponotranjenje vrednot smatrajo zaposleni za pomemben dejavnik, na ta način ostajajo vsi v »istem čolnu«. Zavzetost zaposlenih se prenaša znotraj kolektiva in spodbuja vse, da opravljajo delo po svojih najboljših močeh. Notranji branding se v Podjetju 1 uresničuje z rednim komuniciranjem, usposabljanji in izobraževanji, pri čemer je vodstvo dejavno in timsko. Številna usposabljanja in redna komunikacija omogočajo, da zaposleni vseskozi dobivajo potrebne informacije in znanja o znamki, ki jim olajšajo oziroma izboljšajo delo s strankami.

Biti del uspešnega in razvojno usmerjenega delovnega okolja zaposlene v Podjetju 1 navdaja s ponosom in s spoštovanjem do svojih sodelavcev in vodstva, o čemer brez sramu povejo tudi iskalcem zaposlitve. Svoje podjetje kot zaposlovalca bi z veseljem priporočali in bi znali o njem povedati le najboljše. Družini prijazno podjetje je za njih dokaz, da je vodstvu mar za njih, saj so zanj značilna načela močno vpeta v podjetje že dolgo pred prejetjem certifikata DPP. Certifikacija je bila le uradna potrditev obstoječe organizacijske klime in njenih vrednot. Drugače povedano, odgovornost in usmerjenost vodstva do zaposlenih s spodbujanjem organizacijske kulture, kjer so družinske vrednote dejavno prepletene s preostalimi in hkrati z uresničevanjem notranjega brandinga ustvarja takšno korporativno znamko in znamko zaposlovalca, katerima so zaposleni predani, pripadni in zvesti. Obe znamki spodbujata in krepita druga drugo, saj so zaposleni izrazili pozitivno naklonjenost tako eni kot drugi.

Pri Podjetju 2 ugotavljam, da je usmerjeno k zaposlenim tako z izvajanjem notranjega brandinga, družini prijaznih ukrepov kot tudi z obstoječim sindikatom. Vendar je vse naštetu verjetno precej pod vplivom narave dela, ki zahteva troizmensko organizacijo proizvodnje. S čimer težje zagotavljajo neformalno notranjo komunikacijo za popoldanske in večerne izmene, ko so medsebojni stiki pretežno omejeni na posamezno izmeno. Čeprav ima podjetje dobro organizirano informiranje vseh zaposlenih preko intraneta in oglasne table, morda na ta način ne zagotovi v celoti vse tiste nenapisane informacije in vrednote

za nedopoldanske izmene, ki se prenašajo v medsebojnih odnosih in ustvarjajo želeno organizacijsko kulturo. Ugotavljam, da Podjetje 2 uresničuje notranji branding s številnimi usposabljanji in izobraževanji ter posredovanjem informacij preko različnih komunikacijskih kanalov, a se zaradi prej opisanega sprašujem, koliko to zadeva vse zaposlene v podjetju. Spričo izražene pripadnosti, predanosti in zvestobi podjetju zaposlenih ugotavljam, da sta znamka zaposlovalca in korporativna znamka zanje privlačni. Podjetje je stabilno, nudi redna plačila in je družbeno odgovorno vpeto v lokalno okolje zaposlenih. S slednjim in z ukrepi DPP podjetje dosledno izraža svoje vrednote o odgovornosti do deležnikov.

Prav tako ugotavljam, da je v Podjetju 3 zaznana pozitivna notranja podoba znamke zaposlovalca, izkazana z identifikacijo, predanostjo in zvestobo zaposlenih. O čemer priča tudi nizka fluktuacija, značilna tudi za preostali dve podjetji. Podjetje 3 je s svojo globalno znamko med zaposlenimi prepoznano kot zelo uspešno podjetje, ki deluje na svetovni ravni in velja za vodilno podjetje. Kar ga v njihovih očeh dela kot privlačnega zaposlovalca. Vrednote takšne znamke so za zaposlene poznane in jih lahko poimenujejo celo superiorno. Prav tako je za podjetje značilen notranji branding, ki ga uresničujejo z redno komunikacijo in številnimi izobraževanji. Zanj pravijo, da je stalno izobraževanje pogoj in posledično neizbežno za vsakogar, s čimer podjetje spodbuja rast vseh zaposlenih in njihovo karierno napredovanje. Kreativno in stalno spreminjajoče se delovno okolje zaposlene motivira in jih sili k nenehnemu izpopolnjevanju. Takšno delovno okolje jih spodbuja v poklicni in osebni rasti.

Skrb za strokovnost zaposlenih se je prepoznalo v vseh treh podjetjih. Na eni strani je bila izpostavljena raznolikost izobraževanj in usposabljanj, ki jih zanje pogosto organizirajo, da zaposleni osvežijo že pridobljena znanja oziroma da jih nadgradijo z novostmi. Konkurenca in razvoj trga terja od njih, da nenehno sledijo spremembam in se o njih sproti izobražujejo, da krepijo konkurenčnost podjetij. Izobraževanja zaposlenim pomenijo veliko, saj jim pridobljena strokovnost predstavlja nujo za poklicno in osebno uspešnost. Z zagotavljanjem širitve informacij in znanja o korporativni znamki podjetja pomembno vplivajo, da zaposleni preidejo od enostavnega razumevanja svoje vloge k pripadnosti podjetju (King & Grace, 2008). Več znanja imajo zaposleni o korporativni znamki, večjo željo imajo po uresničevanju obljub in bolj so navezani nanjo (Terglav et al., 2013).

Z vidika znamke zaposlovalca je uresničevanje notranjega brandinga zelo pomembno, saj zagotavlja ponotranjenje vrednot korporativne znamke in posredovanje potrebnega znanja o znamki s strani obstoječih in potencialnih zaposlenih. Ne nazadnje emocionalne vrednote korporativne znamke, izražene z delovanjem zaposlenih, predstavljajo enega od najtrajnejših virov konkurenčne prednosti podjetja (Harris & de Chernatony, 2001). Povezovanje znamke zaposlovalca z notranjim brandingom je po mnenju Foster et al. (2010) ključnega pomena, saj skupaj krepi tako korporativno znamko kot uporabniško izkušnjo. Aktivnosti znamke zaposlovalca in notranjega brandinga morajo zato natančno in

konstantno izrekati, kaj lahko podjetje, ki temelji na svoji kulturi in vrednotah, ponudi svojim zaposlenim in porabnikom (potencialnim in obstoječim). Za izpolnjevanje psihološke pogodbe med zaposlenim in zaposlovalcem notranji branding omogoča obstoječim in novim zaposlenim, da še naprej razumejo, za čem stoji korporativna znamka in katere so njene vrednote (Vallaster & de Chernatony, 2006). Ta proces je še toliko bolj pomemben, saj se vloga znamke zaposlovalca ne preneha z identificiranjem le tega, kaj bodoči kandidati pričakujejo od podjetja z vidika racionalnih in emocionalnih koristi (Mosley, 2007). Treningi zaposlenih z notranjim brandingom lahko za zaposlene predstavljajo priložnost za poklicno napredovanje tako z izboljševanjem izkušnje o znamki zaposlovalca (Backhaus & Tikoo, 2004) kot s spodbujanjem zaposlenih, da ostajajo še naprej v podjetju (Punjaisri & Wilson, 2007). Ustvarjanje takšne organizacijske kulture omogoča zaposlenim razumevanje, kako morajo delovati kot gradniki korporativne znamke. Zaposlenim, ki razumejo podjetje in se identificirajo z njegovimi cilji in vrednotami, daje delo poleg zaslužka še globlji smisel. Pomeni jim vir samoaktualizacije in osebne rasti.

Balmer in Gray (2003) pravita, da morajo biti vrednote korporativnih znamk dobro definirane in jasno izražene, da so v korporativnem vedenju stalne in opazne. S pomočjo notranje komunikacije in s strani vodstva aktivnim vključevanjem vrednot v organizacijsko kulturo zaposleni lažje razumejo pomen takšnih vrednot in jim hkrati dajejo smernice za njihovo vedenje (de Chernatony, 2002, str. 167). Zaveza vrednotam korporativne znamke in podobni vedenjski slogi so nujni za trdne organizacijske kulture (de Chernatony, 2002, str. 143 in 144). Vrednote pomembno vplivajo na to, koga privlači neko podjetje in kdo bo ostal v njem, kajti sposobni in talentirani zaposleni si poleg dostojanstvenega in spoštljivega obravnavanja v podjetjih želijo tudi povezanosti z vrednotami in kulturo podjetja (O'Reilly & Pfeffer, 2000).

Če se podjetja odločijo za DPP, pomeni, da se hkrati zavežejo družinskim vrednotam s svojim ravnanjem, komunikacijo in odnosom do zaposlenih. Družinske vrednote morajo postati del kulture podjetja, o katerih se govori formalno in neformalno. Brez tega, da so družinske vrednote del organizacijske kulture, imajo ukrepi DPP manj možnosti za svoj uspeh in za uživanje zaupanja s strani zaposlenih. Primeri podjetij iz raziskave so opozorili ravno na to, da je mnogo lažje izpeljati formalizacijo DPP, če pred tem v podjetju že obstaja takšna organizacijska kultura, ki vključuje in podpira družinske vrednote. V vseh treh podjetjih so bile takšne vrednote že pred certificiranjem del organizacijske kulture, zato niso občutili bistvenih sprememb s sprejetimi ukrepi DPP, kvečjemu ozavestili so tisto, kar že imajo. Družini prijazno podjetje je lahko le podjetje, ki se dejansko vede v skladu s takšnimi vrednotami oziroma ukrepi in jih vodstvo podpira in prenaša na zaposlene, da jih ti z zaupanjem koristijo.

5.2 Prispevki, omejitve in priporočila

Magistrsko delo prinaša osvetlitev konceptov, kot sta znamka zaposlovalca in notranji branding. Oba koncepta sta relativno nova, zato je njuna teoretična in praktična predstavitev pomembna z vidika izzivov, ki jih ponujata na akademskem in praktičnem področju. Iz istega razloga velja omeniti še v nalogi predstavljeno povezovanje obeh konceptov, prav tako še precej neraziskano področje.

Prispevek se navezuje na predstavitev znamke zaposlovalca v smislu spodbujanja zavedanja o njenem pomenu za vsako podjetje, saj je slednji nosilec in hkrati lastnik znamke zaposlovalca, čeprav se morda tega niti ne zaveda. Njen pomen se kaže v ponotranjenju vrednot podjetja, pridobivanju novih in odličnih kandidatov ter njihovem zadrževanju in doseganju ugleda izbornega zaposlovalca. Pri čemer je poudarek tudi na odnosu znamke zaposlovalca s korporativno znamko, saj je zelo verjetno, da se bo znamka zaposlovalca razvila in prilagodila že utrjeni korporativni znamki. Nekateri raziskave so pokazale na podobnost med zvestobo znamki zaposlovalca in pripadnostjo podjetju. V magistrski nalogi je predstavljeno, zakaj je vloga znamke zaposlovalca pomembna tako za obstoječe kot potencialne zaposlene. In ne nazadnje kakšni so načini krepitev znamke zaposlovalca.

S preučevanjem notranjega brandinga podjetja opozorim na nov vidik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Kajti z notranjim brandingom se spodbuja visok nivo podpore znamke zaposlovalca in korporativne znamke v smislu ustvarjanja trajnostne kulture znamk, ki zaposlenim daje smernice v njihovem delovanju in razvijanju globljega odnosa do znamke. S pomočjo notranjega brandinga podjetja posredujejo zaposlenim vrednote in osebnost podjetja, da ti znajo ustrezno predstavljati podjetje vsem deležnikom podjetja. Obenem podjetja povečujejo zadovoljstvo, pripadnost in zvestobo svojih zaposlenih. Zaposleni postanejo vir konkurenčne prednosti, saj razvijejo globlje odnose s korporativno znamko in porabniki, širijo zeleno podobo korporativne znamke in imajo znanja za njeno uspešno uresničitev.

V magistrski nalogi izpostavim še pomen medsebojnega povezovanja funkcij, kot sta trženje in ravnanje z ljudmi pri delu. Obe funkciji imata nalogo medsebojnega delovanja, tako v povečevanju znanja o korporativni znamki kot v privabljanju in izbiranju kandidatov s podobnimi vrednotami in značilnostmi. Pri tem pa potrebuje tudi podporo s strani vodstva. Vodstvo je nenazadnje ključno ne le za spodbujanje medfunkcijskega povezovanja, temveč tudi korporativne kulture. Saj naj bi v svojih odločitvah in medsebojni komunikaciji stalno in dosledno izražalo poslanstvo, vrednote in zeleno podobo znamke.

Z magistrsko nalogo sem prispevala še k osvetljevanju certifikata DPP za vsa tista podjetja, ki so ga že pridobila oziroma še razmišljajo o takšni odločitvi. Namreč z raziskavo sem opozorila na pomen zavedanja o ravnanju z vrednotami korporativne znamke in/ali znamke zaposlovalca. Kajti vrednote zahtevajo trdno zavezo vodstva, da jih v svojem

vsakodnevnem delovanju in v odnosu do zaposlenih ustrezno izražajo. Na ta način vodstvo spodbuja zaposlene k lažjemu razumevanju in ponotranjenemu vrednot ter ne nazadnje k skupnemu soustvarjanju organizacijske kulture s temi vrednotami. Menim, da za DPP ukrepe velja podobno, saj ti v svojem bistvu predstavljajo družinske vrednote. Če družinske vrednote postanejo del organizacijske kulture, pomeni, da jih v podjetju na vseh nivojih jasno izražajo in delujejo v skladu z njimi. V nasprotnem primeru dajejo vtis, da so zgolj posledica njihove formalizacije, ki navidezno ponuja določene ugodnosti za zaposlene z družinami, a brez popolnega sprejemanja in zaupanja. Podjetja s certifikatom DPP morajo razviti takšno kulturo, ki bo družinske vrednote spoštovala, da bodo zaposleni v ukrepih zase prepoznali koristi in zadovoljstvo spričo uravnoveženega poklicnega in zasebnega življenja.

Omejitve magistrske naloge se kažejo na podlagi izbire kvalitativne metode za izvedbo raziskave. Zaradi značilnosti takšne metode njenih ugotovitev ni možno posplošiti na večjo populacijo, saj gre za premajhen vzorec raziskovanja in za nestatistično izbrane enote v vzorec (Berg, 2007). Poleg tega je analiza kvalitativnih podatkov izvedena z interpretacijo podatkov in ne s statističnimi metodami, zato je povečana možnost subjektivnosti raziskovalca pri razlagi takšnih podatkov. V izogib temu mi je pomagala obstoječa strokovna literatura z opisanimi teoretskimi koncepti, ki sem jih obravnavala v raziskavi.

Omejitve prinašajo tudi slabosti metode fokusne skupine. Ena izmed njih je možnost, da so pridobljeni podatki pod vplivom tendence udeležencev, da podajajo družbeno bolj zaželeno ali sprejemljivo odgovore, ko se le-ti želijo predstaviti v čim boljši luči (Acocella, 2012). Ker so fokusne skupine izvedene v izbranih podjetjih, so bili udeleženci drug drugemu sodelavci. Kljub sproščenosti in spontanosti izvedenih fokusnih skupin se na tem mestu pojavi pomislek, v kolikšni meri so bili prejeti odgovori iskreni in neobremenjeni pred mnenji sodelavcev v skupini.

Na podlagi opravljene kvalitativne raziskave sem oblikovala vrsto raziskovalnih domnev, ki pomenijo izhodišče za nadaljnja raziskovanja. Na eni strani se priporoča preveriti dobljene podatke še z izvedbo kvantitativne raziskave. S povečanjem vzorca raziskovanja bi se lahko pridobljeni podatki statistično obdelali in se jih posplošilo na širšo populacijo (Berg, 2007).

Vodstvo ima pomembno vlogo pri ustvarjanju trajnostne kulture podjetja, ki naj bi s svojo predanostjo in doslednostjo spodbujalo zaposlene živeti obljube korporativne znamke in znamke zaposlovalca ter hkrati bilo aktivni del procesa notranjega brandinga. Iz tega vidika se priporoča izvedbo raziskave, ki bi vzporedno vključevala še vodstvo. Na podlagi tega bi pridobili pogled še iz drugega zornega, to je vidik vodstva.

Na drugi strani bi bilo zanimivo preveriti, kako se pozitivna notranja podoba znamke zaposlovalca sklada z njeno zunanjo podobo, ki jo oblikujejo vsi potencialni zaposleni. In

kako je certifikat DPP prepoznaven zunaj podjetja, kolikšen pomen ima med iskalci zaposlitve.

SKLEP

Podjetja se soočajo z nenehnimi izzivi, da uspejo ohranjati in razvijati svojo konkurenčnost. Za uspešnost svoje korporativne znamke in znamke zaposlovalca so ključni zaposleni, da razvijejo pravi odnos do znamke in njenih vrednot. Ponotranjenje vrednot podjetja, pridobivanje novih in odličnih kandidatov, njihovo zadrževanje in doseganje ugleda izbornega zaposlovalca omogočajo podjetju, da s pomočjo znamke zaposlovalca razvijajo svojo kredibilnost tako znotraj kot zunaj podjetja.

Managerji se v podjetjih soočajo s postavljanjem in sledenjem svojim poslovnim strategijam, pri čemer morajo vseskozi spremljati in se prilagajati spreminjajočemu se tržnemu okolju, konkurenci, potrebam porabnikov in seveda zaposlenih. Skrb za zaposlene je eden izmed pomembnih načinov, ko podjetja ustvarjajo svojo konkurenčnost na podlagi zadovoljnih zaposlenih in njihove strokovne usposobljenosti. Slednji jim to izkazujejo s svojo pripadnostjo, predanostjo in zvestobo. Najboljši »oglas« znamke zaposlovalca so prav zaposleni, ki si na podlagi izkušenj izoblikujejo mnenja o svojem delodajalcu in jih lahko (ne)naključno delijo v prostem času svojim prijateljem in sorodnikom.

Vrednote podjetja morajo biti zaposlenim jasne, da jih lahko razumejo in ponotranjijo. Z uresničevanjem notranjega brandinga se ustvarja visok nivo podpore znamke zaposlovalca in korporativne znamke. S ponotranjenjem vrednot zaposleni delujejo v skladu s samim seboj in z vrednotami znamke ter uspejo vzpostaviti tesnejši odnos do znamke. Tako lahko dosledno in prepričljivo izpolnjujejo obljube korporativne znamke. Priporočljivo je, da se pri iskanju novih zaposlenih izbira kandidate z osebnimi vrednotami in značilnostmi, ki so blizu vrednotam znamke. Kajti osebne vrednote je kasneje težko spreminjati.

Notranje komuniciranje, usposabljanje in izobraževanje so načini uresničevanja notranjega brandinga, kjer se poleg vodstva srečata še funkciji ravnanja z ljudmi pri delu in trženje. Za uspešno znamko zaposlovalca in notranji branding je potrebno povezovanje obeh funkcij skozi različne procese, kot so notranje komuniciranje, usposabljanje, korporativno in zaposlovalno promocijo. Njuno sodelovanje mora podpreti vodstvo, da ju poveže v usklajeno in dopolnjujoče delovanje.

DPP so s svojimi uvedenimi ukrepi predstavniki družinskih vrednot tako znotraj kot zunaj podjetja. Če te vrednote do sedaj niso sodile na njihov seznam, morajo z vpeljanimi ukrepi razviti ustrezno vedenje, s katerim bodo družinske vrednote prepričljivo podkrepili. V izogib temu, da ukrepi ostanejo samo na papirju, morajo družinske vrednote postati del

organizacijske kulture z odločno podporo vodstva. Le tako bodo za zaposlene ugodnosti, ki jih ukrepi prinašajo, smiselne.

Opravljen raziskava potrjuje pomen zavedanja vodstva o ravnanju z vrednotami, najsi bo to v odnosu do zaposlenih ali pa do korporativne znamke in znamke zaposlovalca. Saj zaposleni, ki čutijo, da je vodstvu resnično mar za njih, lažje razvijejo pripadnost podjetju in mu zvesto sledijo v njegovih prodajnih aktivnostih. Trudijo se, da svoje delo opravljajo čim bolj učinkovito in kakovostno, kar jim na koncu prinaša osebno zadovoljstvo. Naravnost vodstva k zaposlenim se lahko kaže ne le z naklonjenostjo družinskimi vrednotam, temveč tudi v skrbi za usposobljenost svojih zaposlenih. Primeri podjetij iz raziskave pričajo o številnih izobraževanjih in usposabljanj, ki so redno in pogosto organizirana z namenom zagotavljanja strokovnosti svojih zaposlenih. S tem pa zaposlenim omogočijo tako poklicno kot osebno rast na delovnem mestu.

LITERATURA IN VIRI

1. *100 Best companies to work for*. Najdeno 30. aprila 2014 na spletnem naslovu http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/list/?iid=bc_sp_full
2. Aaker, D.A. (2002). *Building strong brands*. London: Simon & Schuster UK.
3. Aaker, D.A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18.
4. Acocella, I. (2012). The focus groups in social research: advantages and disadvantages. *Quality & Quantity*, 46(4), 1125-1136.
5. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
6. Argenti, P.A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
7. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
8. Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
9. Balmer, J.M.T. (2012). Corporate brand management imperatives: custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33.
10. Balmer, J.M.T., & Gray, R.E. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.
11. Barbour, R. (2008). *Doing Focus Groups*. London: Sage Publications.
12. Beauregard, T.A., & Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
13. Berg, B.L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Science* (6th ed.). Boston: Pearson.
14. Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-142.
15. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
16. Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2010). Are family-friendly workplace valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367.
17. Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus Groups in Social Research*. London: Sage.
18. Bourhis, A., & Mekkaoui, R. (2010). Beyond work-family balance: are family-friendly organizations more attractive? *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 65(1), 98-117.
19. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4), 279-300.

20. *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Najdeno 3. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/seznam-imetnikov/>
21. Creswell, W.J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
22. De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179.
23. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
24. De Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation* (3rd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
25. De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
26. *Definition of brand (b.l.)* V *American Marketing Association*. Najdeno 28. aprila 2014 na spletnem naslovu <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
27. Dowling, G. (2002). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.
28. Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications*, 7(2), 100-109.
29. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
30. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja. Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
31. Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401-409.
32. Fox, A. (2012). Make a 'Deal'. *Human Resource Magazine*, 57(1), 36.
33. Franca, V., Pahor, M., & Karan, M. (2007). *Blagovna znamka delodajalca. Spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje delo, d.o.o.
34. Gibbs, A. (1997). Focus Groups. Social Research Update, 19. Najdeno 1. maja 2014 na spletnem naslovu <http://sru.soc.surrey.ac.uk/sru19.html>
35. Greenbaum, T.L. (2000). *Moderating Focus Groups: A Practical Guide for Group Facilitation*. Thousand Oaks: Sage.
36. *Great Place to Work*. Najdeno 30. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.greatplacetowork.net/our-approach/what-is-a-great-workplace>
37. Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
38. Hatch, M.J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.

39. Hatch, M.J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
40. Ind, N. (1998). An integrated approach to corporate branding. *Journal of Brand Management*, 5(5), 323-329.
41. Ivanko, Š. (2003). Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. *Uprava*, 1(1), 91-105.
42. Ivanko, Š. (2004). *Struktura in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
43. Kanjuo Mrčela, A., & Černigoj Sadar, N. (2007). *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2003). Integrated corporate and product brand communication. *Advances In Competitiveness Research*, 11(1), 66-86.
45. Kapferer, J. (2002). Corporate brand and organizational identity. *Corporate And Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication And Organizational Perspectives*, 175-193.
46. King, S. (1991). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 3-13.
47. King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: exploring the employee's perspective. *The Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
48. King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
49. Knaflič, T., Nabergoj, S.A., & Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economics and Business Review*, 12 (pos.št.), 27-44.
50. Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.
51. Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 695-716.
52. Kolb, B.M. (2008). *Marketing Research: A Practical Approach*. Los Angeles: Sage.
53. Konečnik, M. (2005). *Customer-based brand equity for tourism destination: conceptual model and its empirical verification* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Konečnik, M. (2006). Izzivi poučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39(4), 265-272.
55. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21.stoletju*. Ljubljana: Meritum.
56. Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing management* (1st ed.), Harlow: Pearson Education Limited.
57. Kundu, S.C., & Vora, J.A. (2004). Creating a talented workforce for delivery service quality. *Human Resource Planning*, 22(2), 40-51.
58. Kušlan Kranjc, A. (2007). *Certifikat »Družini prijazno podjetje« – poklicno in družinsko življenje z roko v roki*. Najdeno 3. aprila 2014 na spletnem naslovu <https://www.delavska-participacija.com/clanki/ID070513.doc>

59. Lemmink, J. Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24, 1-15.
60. Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
61. Lings, I.N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
62. Mangold, W.G., & Miles, S.J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star?. *Business Horizons*, 50(5), 423-433.
63. Manhart, K.F., & Torres, A.M. (2007). The brand inside: the factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19(1/2), 54-63.
64. Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to »live the brand«: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 893-907.
65. Miles, S.J., & Mangold, W.G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.
66. Miles, S.J., Mangold, W.G., Asree, S., & Revell, J. (2011). Assessing the employee brand: a census of one company. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 491-507.
67. Morgan, D. L. (1997). *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
68. Moroko, L., & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 6(3), 160-175.
69. Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123-134.
70. Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: Ipsos.
71. O'Reilly, C.A., & Pfeffer, J. (2000). Unlocking the hidden value in organizations. *Employment Relations Today*, 27(2), 63-80.
72. Perry Smith, J.E., & Blum, T.C. (2000). Work–Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107–17.
73. *Pravila in postopek za pridobitev osnovnega in polnega certifikata »družini prijazno podjetje«*. Najdeno 25. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pravila_2013_1.9.pdf
74. Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
75. Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). By design or by default: creating the employer identity. *The IUP Journal of Brand Management*, 9(4), 31-47.
76. Rousseau, D. (2004). Research edge: psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *The Academy of Management (1993-2005)*, 18(1), 120-127.

77. Sayre, S. (2001). *Qualitative Methods for Marketplace Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
78. Sartain, L. (2005). Branding for the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44(1), 89-93.
79. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th ed.). Harlow: Pearson.
80. Schultz, M., & de Chernatony, L. (2002). Introduction: the challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 109-113.
81. Shah, S.K., & Corley, K.G. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide. *Journal Of Management Studies*, 43(8), 1821-1835.
82. Silverman, D. (2004). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (2nd ed.). London: Sage.
83. Stropnik, N. (2010). Prispevek družbene odgovornosti podjetij k enakosti spolov in usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. *Naše gospodarstvo*, 56(5/6), 11-20.
84. Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. Najdeno 3. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
85. Swoddy, C.A., & Powell, G.N. (2007). Determinants of employee participation in organizations' family-friendly programs: A multi-level approach. *Journal Of Business And Psychology*, 22(2), 111-122.
86. Terglav, K., Kaše, R., & Konečnik Ruzzier, M. (2012). Uresničevanje notranjega brandinga: razvoj konceptualnega modela. *Management*, 7(4), 309-329.
87. Terglav, K., Kaše, R., & Konečnik Ruzzier, M. (2013). Konceptualni model vpliva notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnika. *Economic and Business Review*, 15(2), 97-118.
88. The Conference Board (2001). *Engaging Employees through Your Brand*. Najdeno 3. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees_through_your_brand.pdf
89. Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835.
90. Throupe, R. (2011). The Use of Focus Groups for Property Valuation Research. *Appraisal Journal*, 79(4), 301-313.
91. Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services: the role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1/2), 181-203.
92. Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
93. Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1/2), 56-73.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kratek vprašalnik za udeležence fokusnih skupin.....	1
Priloga 2: Potek fokusnih skupin.....	1
Priloga 3: Zapis pogovora fokusne skupine Podjetja 1	3
Priloga 4: Zapis pogovora fokusne skupine Podjetja 2	8
Priloga 5: Zapis pogovora fokusne skupine Podjetja 3	14

Če dovolite, bi pogovor snemala, ker ga ne bom uspela sproti zapisovati. Posnetek bo uporabljen le za potrebe moje raziskave in ne bo predvajan v javnosti. Predlagam, da z diskusijo kar pričnemo. Ste pripravljeni?

UVODNO VPRAŠANJE:

- Naštejte družini prijazne ukrepe, ki jih je vaše podjetje do sedaj implementiralo. *(vnaprej se pozanimam, katere ukrepe so v podjetju do raziskave implementirali: na internetu n v kadrovske oddelku).*

VPRAŠANJA O PODOBI ZNAMKE ZAPOSLOVALCA V POVEZAVI Z DPP:

- Katere so ključne **vrednote** vašega podjetja? Kako je uvedba DPP vplivala na vrednote podjetja?
- Kako se **identificirate** z vrednotami podjetja? V kolikšni meri so te vrednote blizu vašim osebnim vrednotam?
- Kaj vam **pomeni podjetje** kot vaš zaposlovalec? Kaj ste pripravljeni narediti za njegov uspeh? Kako bi ga priporočili iskalcem nove zaposlitve?
- Kakšni so razlogi, da bi bili še naprej pripravljeni delati za isto podjetje?
- Kako DPP s svojimi ukrepi vpliva na vaše počutje, zadovoljstvo, medsebojne odnose in delovno klimo? Kako ocenjujete primernost sprejetih ukrepov?

VPRAŠANJA O URESNIČEVANJU NOTRANJEGA BRANDINGA:

- Kako poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o vaši korporativni znamki? O čem se komunicira, na kakšen način (vrste komunikacijskih kanalov: intranet, brošure, oglasne deske, interni časopis, team buildingi) in kako pogosto? *Katere načine in medije uporablja podjetje za komunikacijo in kako pogosto širi sporočila o blagovni znamki?*
- Kako poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o DPP? Imate zaposleni izobraževanje o DPP? Kako pogosto širi sporočila o DPP?
- Kakšne vrste usposabljanj / izobraževanj imate zaposleni o vaši korporativni znamki? Kaj vam takšna izobraževanja prinesejo?
- Imate zaposleni izobraževanje o družini prijaznih ukrepov? Kaj vam takšna izobraževanja prinesejo? Kdo se udeleži takšnih izobraževanj?
- Kako vodstvo sodeluje pri komuniciranju in usposabljanju v zvezi z blagovno / korporativno znamko? Katere so njegove ključne aktivnosti?
- Kako vodstvo sodeluje pri uresničevanju družini prijaznih ukrepov? Katere so njegove ključne aktivnosti?

Priloga 3: Zapis pogovora fokusne skupine Podjetja 1

S: Pozdravljeni! Najprej se vam zahvaljujem za vašo pripravljenost sodelovati v moji raziskovalni nalogi. Ime mi je Simona Pekolj, sem izredna študentka trženja na EF v Ljubljani. V raziskovalnem delu magistrske naloge želim s fokusno skupino ugotoviti, kako uvedba Družini prijaznega podjetja vpliva na eni strani na zaposlene in na njihovo zadovoljstvo, na drugi strani pa na razvoj podjetja kot zaposlovalca z vidika zaposlenih. Gre namreč za notranjo podobo podjetja kot zaposlovalca, ki jo oblikujejo prav njegovi zaposleni. Z raziskavo želim ugotoviti tudi, na kakšen način podjetje povečuje pripadnost zaposlenih podjetju, kako krepi njihove vrednote, da se v čim večji meri poistovetijo z vrednotami znamke podjetja. Gre za ugotavljanje procesa notranjega brandinga v povezavi z znamko zaposlovalca in njuno medsebojno prepletanje. Diskusija bo sledila v naslednjem vrstnem redu. Na začetku bom zastavila uvodno vprašanje o vašem podjetju kot DPP. Sledila bodo vprašanja o vašem podjetju kot zaposlovalcu z uvedenimi ukrepi DPP. Za zaključek sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega brandinga. Diskusija bo trajala približno uro. Velja upoštevati pravila fokusne skupine. Odgovarjajte sproščeno, iskreno, spontano in dopustite vsakomur, da izrazi svoje mnenje. Ker smo s časom omejeni, poskušajte odgovarjati čim bolj jedrnato. Zaradi svoje vloge vas bom v diskusiji le poslušala, a po potrebi usmerjala, da ostajamo v okviru teme. Če dovolite, bi pogovor snemala, ker ga ne bom uspela sproti zapisovati. Posnetek bo uporabljen le za potrebe moje raziskave in ne bo predvajan v javnosti. Predlagam, da z diskusijo kar pričnemo. Ste pripravljeni?

UVODNO VPRAŠANJE

S: Naštejte in poimenujte družini prijazne ukrepe, ki jih je vaše podjetje do sedaj implementiralo. Kateri so ti ukrepi, jih lahko nekaj naštejete?

U1: Podpira koriščenje očetovskega dopusta.

U2: Prednostno planiranje dopusta tistih, ki imajo mlajše otroke, npr. v času šolskih počitnic.

U5: Koriščenje bolniške.

U3: Miklavževanje, družinski izleti, piknik enkrat letno v jeseni.

U2: Športne aktivnosti.

U4: Izobraževanje.

U3: Spodbujanje in podpiranje zaposlenih za različna izobraževanja, npr. nemškega jezika, računalništva, programa Autocada, kar ob delu potrebuješ.

U6: Letni regres.

VPRAŠANJA O PODOBI ZNAMKE ZAPOSLOVALCA V POVEZAVI Z DPP

S: Bi kar prešla na naslednji sklop vprašanj, ki zadevajo znamko zaposlovalca. Katere so ključne vrednote vašega podjetja?

U3: Zaupanje, kar dokazujejo že naše stranke z avansnimi plačili. Pri nas se redko zgodi, da stranka podvomi v našo kakovost, ko mora dati avans, redko komplicira zaradi plačila. Kar je prav gotovo dober znak in pozitiven signal iz trga, ko govorimo o zaupanju, ki jim ga sporočamo in deluje kot pozitiven eho...

U7: Ja, zaupanje je zelo v ospredju.

U3: 10000 strank letno avansno plačuje brez problema kljub težkim gospodarskim razmeram. Tudi finančni kazalniki podjetja kažejo na to, da nam lahko stranke zaupajo.

U2: Družinske vrednote... Gre za družinsko podjetje, kjer so vsi člani aktivno vpleteni, ki prenašajo svojo dostopnost, angažiranost in aktivnost tudi na nas, zaposlene. In čutimo, da smo med sabo povezani.

U4: Med sabo smo povezani in delujemo timsko.

S: Kako je uvedba DPP vplivala na vrednote podjetja?

U6: Že od nekdanj je bilo tako v podjetju, kot omenjamo. Pravzaprav ni bilo nobene spremembe po uvedbi certifikata.

U5: Prej, ko še ni bilo certifikata, se o tem ni govorilo, čeprav se je vse že odvijalo. Z uvedbo certifikata se je potem le še poudarjalo o njegovih vsebinah, tako da smo postali bolj ozaveščeni.

U3: Prehoda sploh nismo opazili, saj smo ga dejansko že prej živeli. Nam je bilo to samoumevno.

U2: Kljub uveljavljenemu kolektivnemu dopustu v poletnih mesecih se da vedno dogovoriti z vodstvom o kakšni izjemi, če hočeš npr na dopust septembra. To je v teh časih zelo pomembno.

U4: Od nekdanj se kaže fleksibilnost in razumevanje.

U3: Tudi z nadurami nismo nikoli imeli nobenih težav. Vse se da dogovoriti.

S: Kako se identificirate z vrednotami podjetja, ki ste jih zdajle našli, npr. zanesljivost, fleksibilnost, razumevanje? V kolikšni meri so te vrednote blizu vašim osebnim vrednotam?

U7: Vsi smo del tega. Če dolgo delaš v takem okolju, začneš podobno razmišljati in se tega navadiš. Deluješ v isti smeri.

U2: Cel kolektiv je pravzaprav takšen, da če ne deluješ v tem smislu, izstopaš iz kolektiva in je težko ostaneš del kolektiva.

U3: Tukaj smo različno dolgo, ampak lahko rečem za vse, da smo ponosni, da delamo v tem podjetju. Prijeten občutek je, če se lahko izkažeš, da si v takem podjetju. Jaz osebno bi želel penzijo tukaj dočakati in mi nobena ponudba po višjem plačilu ne bi mogla prepričati, da bi šel delati v drugo podjetje.

U1: Tu je neka stabilnost, tudi zanesljive plače, kar mi dosti pomeni.

S: Kaj vam pomeni podjetje kot vaš zaposlovalec? Kaj ste pripravljeni narediti za njegov uspeh? Kako bi ga priporočili iskalcem nove zaposlitve?

U3: Mislim, da lahko trdim, da smo vsi v podjetju takšni, da smo pripravljeni maksimalno vlagati svoj trud. Vsak ima neko vizijo in željo in vsi smo v istem čolnu. Zato se vsak trudi, da naredi svoje tako, kot mora.

U6: Vsi čutimo odgovornost in zaupanje do svojega dela in do kupcev, da uslišimo njegove želje in jih izpeljemo brezhibno. S poprodajnimi aktivnostmi pa še potrjujemo to njegovo zaupanje. Večina od nas predstavlja svoje podjetje tudi v prostem času, npr. v športnem dejavnostih.

U4: Mi smo multipraktiki in prevzemamo tudi takšne naloge, ki so sicer od servisne službe. Namreč če se stranka na nas obrne že prvič, jo potem naslednjič še naprej mi servisiramo do konca, če nas poišče. Skušamo se maksimalno potruditi do strank.

U2: Če je kakšno povpraševanje po delu v našem podjetju, povem, da se bo zmeraj našlo kakšno delo, vsaj v zidarstvu. Povem pa tudi, da je potrebno resnično delati.

U6: Priporočali bi jo novim zaposlenim, ker je varno, stabilno, plače so redne, z dopusti ni problemov.

U1: Lahko poveš komurkoli po pravici oz. te ni sram kaj povedati ali zamolčati kaj slabega.

U7: Veliko je prednosti, tudi službene poti, obiski sejmov, ustvarjeno dobro ime v naši dejavnosti.

U5: Utrjevanje tujih jezikov je tudi prednost, saj delamo ogromno s tujimi trgi.

S: Deloma ste že odgovorili na vprašanje, ki sledi. Kakšni so razlogi, da bi bili še naprej pripravljene delati za isto podjetje?

U3: Vsi tisti, ki smo jih že omenili.

U2: Odgovor je enak prejšnjemu.

U1: To, da podjetje ne spi, da raste...

U5: Nonstop se nekaj dogaja.

U1: Vsi se zavedamo, tudi tisti v proizvodnji, da se pojavljamo na novih trgih. Za zaposlenega to predstavlja dejstvo, na katerega je lahko ponosen.

U5: Nonstop so neke spremembe, ni monotono.

U3: Nikoli ni bilo neke zaspanosti. Vedno znova me preseneča, da imata ustanovitelja podjetja, ki sta sedaj že v letih, še naprej nemirni duh, ki nas vleče naprej. Vodstvo spodbuja novitete in spremembe, čeprav se zavedajo, da na začetku le-te prinesejo tisoč novih problemov.

U4: Vedno se išče nove produkte... Podjetje te sili, da se nonstop izobražuješ, spremljaš novitete, iščeš boljše rešitve. Zato je delo tako kreativno.

U7: Pa tudi posel te sili k temu.

S: Kako DPP s svojimi ukrepi vpliva na vaše počutje, zadovoljstvo, medsebojne odnose in delovno klimo? Kako ocenjujete primernost sprejetih ukrepov?

U7: Vse, kar je delodajalec že prej izvajal in potrdil še s certifikatom, je za nas samo pozitivno in nam v plus.

U5: Določen minimum, ki ga zahteva certifikat, bi moral biti v vsakem podjetju. Če ga ni, potem ne vem, če sploh imajo takšna podjetja kakšno perspektivo.

U1: Nam je to že samoumevno.

U2: V tem podjetju se bo vedno našel nekdo, ki ti bo pomagal!

U3: Tukaj ni zapiranja informacij... Jaz vem, ti pa ne.

U2: Pomoč je tudi nujna, saj gre za skupni uspeh.

U3: Kljub odpuščanju v preteklosti se je pozitivna klima ohranila. Ni strahu. Drugače bi bilo nemogoče delati.

U4: Lahko ponovno trdim, da smo izredno ponosni na naše lastnike, da niso del nobenih tajkunskih zgodb, kar tudi ogromno pomeni.

U1: Ja. Vse, kar smo ustvarili in je bilo v lasi lastnikov, je bilo to storjeno na pošten način in s trdim delom.

U3: Lastnika sta nekoč prva prišla na delo in zadnja odšla. Potem sta s širitvijo morala prepustiti drugim delavcem. S čimer so nam bili dober zgled.

VPRAŠANJA O URESNIČEVANJU NOTRANJEGA BRANDINGA

S: Kako poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o vaši korporativni znamki? O čem se komunicira, na kakšen način (vrste komunikacijskih kanalov: intranet, brošure, oglasne deske, interni časopis, team buildingi) in kako pogosto?

U6: Elektronska pošta.

U1: Spletna stran.

U2: Interni časopis trikrat na leto.

U1: Sestanki.

U6: Najhitreje je preko elektronske pošte.

U3: Oglasna deska.

U4: Preko internega časopisa se obvešča o novostih, kar je pomembno za vse tiste, ki nimajo vsakodnevnega dostopa do takšnih informacij.

U5: Preko Facebooka.

U7: Zdaj še na ponudbe dajemo osnovne novice.

S: Kako pogosto se informira?

U1: Vsak dan.

U2: Vsak dan preko elektronske pošte. Informacije vedno krožijo.

S: Kako poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o DPP? Imate zaposleni izobraževanje o DPP? Kako pogosto širi sporočila o DPP?

U4: Večinoma obvestila prihajajo preko kadrovnika. Je glavni vir informacij in jih posreduje preko prej naštetih kanalov.

U3: Posebej izobraževanja o DPP se ne spomnim, samo na začetku.

U2: Čisto na začetku smo imeli šolanje o DPP.

U4: Informacije o DPP so predstavljajo na rednih sestankih v sklopu preostalih tem, ne pa posebej.

S: Kakšne vrste usposabljanj in izobraževanj imate zaposleni o vaši korporativni znamki? Kaj vam takšna izobraževanja prinesejo?

U7: Tehnične novosti, redko prodajni pristopi. Na tehničnem področju se stvari hitreje spreminjajo, zato moramo biti na tekočem.

U2: Zunanja izobraževanja, kot smo imeli zadnjič o grajenju kariere.

U3: Vsakokrat na takšnih izobraževanjih slišimo kaj novega, se naučimo kaj novega.

U6: Ali pa te spomnijo na stvari, ki si jih enkrat že vedel, pa si jih že pozabil.

U1: Izobraževanja so zelo dobrodošla po načelu »Več veš, več veljaš!«

U4: Nove stvari je potrebno potem znati tudi uporabljati v praksi. Nekatere lahko takoj, nekatere pa kasneje.

U7: Z novim znanjem lahko do strank lažje dostopaš, znaš lažje in boljše predstaviti program. Osebno gledano pred stranko nastopaš bolj samozavestno zaradi pridobljenega znanja. Če veš, kaj prodajaš, je lažje in čisto drugače, če nimaš dovolj znanja.

S: Prej ste že omenili, da nimate posebej izobraževanj o družini prijaznih ukrepih, ampak so del nekega drugega izobraževanja. Kdo se udeleži takšnih izobraževanj?

U5: Vsi zaposleni.

U1: Takšna usposabljanja so na ravni podjetja, zato se jih morajo vsi udeležiti.

U2: Na ravni podjetja imamo vsako leto usposabljanje, ki traja cel teden.

U3: Vsak dan je namenjen določenemu sklopu vsebin.

U4: Letos so šli tako daleč, da bodo v ta teden izobraževanja vključeni tudi razni zastopniki, pogodbeniki, zunanji izvajalci, monterji.

U3: Vsi monterji, ki se šolajo pri nas, dobijo na koncu izkaznico šolanega monterja. Teh s.p.jev je ogromno, ki so jih pridobili. Tako se zagotavlja kvaliteta servisa.

U7: Le na tak način lahko vzdržuješ določen nivo kvalitete. To so pa detajli, ki te ločijo od ostalih.

S: Kako vodstvo sodeluje pri komuniciranju in usposabljanju v zvezi z blagovno / korporativno znamko? Katere so njegove ključne aktivnosti?

U2: So zelo odprti, komunikacija poteka med vsemi nami vsak dan. Tudi preko tedenskih sestankov.

U1: Komunikacija poteka sproščeno, osebno, ne le preko e-mailov.

U3: Takoj sporočajo novosti.

U5: Ni tega, da se jih ne upamo vprašati.

U2: Tudi preko določenih gradnikov, kot je npr. ISO 9001, ohranjajo takšno okolje in preprečujejo, da bi to ugasnilo.

U7: Vodstvo je glavni promotor znamke. Krepi korporativno znamko z novimi proizvodi.

U4: Pa tudi skrb za software, ki nudi preglednost poslovanja.

S: Omenili ste, da so ključne aktivnosti vodstva pri komuniciranju vaše znamke promocija, razvoj.

U4: Ja, pa skrb za organizacijo in strategijo.

S: Kako vodstvo sodeluje pri uresničevanju družini prijaznih ukrepov? Katere so njegove ključne aktivnosti?

U6: Organizacija vseh aktivnosti, ki zadevajo DPP. No, na začetku ob vpeljavi certifikata so bili pomembni organizatorji. Drugače pa predvsem z odločitvami in podpiranjem. Za izvedbo same akcije pa zadolžijo druge.

U7: Zaupanje z njihove strani je tudi pomembno.

Priloga 4: Zapis pogovora fokusne skupine Podjetja 2

S: Pozdravljeni! Najprej se vam zahvaljujem za vašo pripravljenost sodelovati v moji raziskovalni nalogi. Ime mi je Simona Pekolj, sem izredna študentka trženja na EF v Ljubljani. V raziskovalnem delu magistrske naloge želim s fokusno skupino ugotoviti, kako uvedba Družini prijaznega podjetja vpliva na eni strani na zaposlene in na njihovo zadovoljstvo, na drugi strani pa na razvoj podjetja kot zaposlovalca z vidika zaposlenih. Gre namreč za notranjo podobo podjetja kot zaposlovalca, ki jo oblikujejo prav njegovi zaposleni. Z raziskavo želim ugotoviti tudi, na kakšen način podjetje povečuje pripadnost zaposlenih podjetju, kako krepi njihove vrednote, da se v čim večji meri poistovetijo z vrednotami znamke podjetja. Gre za ugotavljanje procesa notranjega brandinga v povezavi z znamko zaposlovalca in njuno medsebojno prepletanje. Diskusija bo sledila v naslednjem vrstnem redu. Na začetku bom zastavila uvodno vprašanje o vašem podjetju kot DPP. Sledila bodo vprašanja o vašem podjetju kot zaposlovalcu z uvedenimi ukrepi DPP. Za zaključek sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega brandinga. Diskusija bo trajala približno uro. Velja upoštevati pravila fokusne skupine. Odgovarjajte sproščeno, iskreno, spontano in dopustite vsakomur, da izrazi svoje mnenje. Ker smo s časom omejeni, poskušajte odgovarjati čim bolj jedrnato. Zaradi svoje vloge vas bom v diskusiji le poslušala, a po potrebi usmerjala, da ostajamo v okviru teme. Če dovolite, bi pogovor snemala, ker ga ne bom uspela sproti zapisovati. Posnetek bo uporabljen le za potrebe moje raziskave in ne bo predvajan v javnosti. Predlagam, da z diskusijo kar pričnemo. Ste pripravljeni?

UVODNO VPRAŠANJE

S: Naštejte in poimenujte družini prijazne ukrepe, ki jih je vaše podjetje do sedaj sprejelo in implementiralo. Kateri so ti ukrepi?

U1: Otroški časovni bonus, prosti čas, izmensko delo.

U2: Darila novorojencem.

U3: Rekreacija.

U4: Novoletno obdarovanje za otroke.

U1: Skrb za zdravje, analiza bolniških odsotnosti. Projektni tim DPP.

U2: Brošure in informacije. In izobraževanje vodij in vodstva.

U1: Komuniciranje z zaposlenimi.

U5: Družinska srečanja in izleti.

VPRAŠANJA O PODOBI ZNAMKE ZAPOSLOVALCA V POVEZAVI Z DPP

S: Bi kar prešla na naslednji sklop vprašanj, ki zadevajo znamko zaposlovalca. Prosila bi vas, da naštejete, katere so ključne vrednote vašega podjetja?

U2: Medsebojno spoštovanje, odgovorno ravnanje do lastnikov, do družbe in okolja... Mi nimamo zapisanih vrednot.

U6: Podjetje ima posluh za probleme zaposlenih, omogočena je komunikacija vodstvo-zaposleni. Je veliko socialnega čuta. Meni je to prava vrednota, če se lahko na koga obrneš, ko imaš težave in da se skuša po najboljših močeh ugoditi in rešiti zadevo.

U1: Sponzorstva in podpora lokalne skupnosti.

S: Kako je uvedba DPP vplivala na vrednote podjetja?

U5: Vrednote so obstajale že prej, certifikat je bil le nadgradnja. S certifikatom smo le potrdili, kar smo že imeli.

U6: Nekaj se je še dodalo in ugodilo v prid družinam.

S: Kako se identificirate z vrednotami podjetja, kako so vam blizu? V kolikšni meri so te vrednote blizu vašim osebnim vrednotam?

U7: Meni so zelo blizu. Če to ne verjameš, potem to ne delaš.

U6: Če greš rad na delo, že to dokazuje, da ti je takšno okolje osebno blizu.

U3: Meni se to zdi samoumevno, da ti je delovno okolje blizu, da ni le neka prisila in posiljevanje, saj potem ne moreš delati. Da ti je kot človeku domače in sprejemljivo okolje.

U1: Moraš imeti stik s kolektivom, da lahko to čutiš. Manj, ko ga imaš, bolj se ti zdi tuje.

U2: Verjetno ne bo nikoli za vse prav.

S: Kaj vam pomeni podjetje kot vaš zaposlovalec oz. delodajalec?

U3: Ljudje se na splošno fino počutijo, saj je v režiji nizka fluktuacija.

U2: Pomembno je, da je dobro delovno okolje.

U4: Večji del dneva preživiš na delu in če se ne bi dobro počutili med sodelavci, bi šli verjetno drugam.

U1: Podjetje nudi kar nekaj bonitet. Če se pogovarjaš z zunanjimi, so presenečeni nad tem, kaj vse nam nudi podjetje.

S: Kaj ste pripravljene narediti za uspeh podjetja?

U4: Trudimo se.

U1: Ja, trudimo se.

U4: Smo fleksibilni, še posebno v odnosu do kupcev. Sam opažam, da smo celo bolj kot lastniki. Prej se prilagodimo zahtevam kupcev kot naša bazična firma. Mi že kar naredimo, ko se lastniki še vedno ukvarjajo z birokracijo, za katero porabijo veliko časa. Pravijo, da zaradi tega uspevamo, kar kažejo že sama naročila, ki dnevno prihajajo in že mesec naprej.

U6: Vsak na svojem področju se trudi po najboljših močeh, kar se na koncu pokaže skozi rezultate.

U2: Vsak prispeva svoj košček mozaika, da je lahko podjetje uspešno in stabilno. Kar pa izhaja iz pozitivne delovne klime. Boljša klima je, bolj si motiviran.

U3: Potrebno je, da se vidiš kot del tima, so pa vedno izjeme...

U5: Če se dobro počutiš, je lažje kot pa obratno. Ni ti težko priti na delo.

U6: Včasih mora dež padati, da se veseliš sonca. Če je skozi sonce, se ga tudi naveličaš.

S: Kako bi svoje podjetje priporočili iskalcem nove zaposlitve?

U6: Tisti, ki je dovolj samoiniciativen in ima željo... Tukaj ni omejevanja, če se upaš in znaš pokazati, je to pravo okolje.

U2: Pa če si prilagodljiv in pripravljen delati.

S: Kakšni so razlogi, da bi bili še naprej pripravljeni delati za isto podjetje?

U3: Prvi razlog je, da si pripravljen delati in da hočeš narediti maksimum na svojem delovnem mestu.

U4: Meni je to tako in tako zadnja postaja, sem pred upokojitvijo.

U2: Pa saj tudi ni dosti izbire v današnjem času, se je treba tukaj potruditi. Ni tako kot pred 20 leti.

U3: Pa če se tukaj dobro počutiš, ne boš iskal drugo službo, da bi šel drugam.

U6: Razen če imaš kakšne veze, lahko najdeš novo službo, drugače pa ne.

U2: Raje vidim, da je tako, kot je, kot pa da imaš npr. 500€ več, pa se komaj vlečeš v službo in čakaš, kaj te bo doletelo.

U5: Ogromno pomeni, da greš z veseljem v službo, ne pa da že zjutraj tuhtaš o tem, češ da moram iti spet na šiht... Ni ravno važno, zaradi katerega razloga rad prihajaš na delo, pomembno je, da je tebi dobro.

S: Kako DPP s svojimi ukrepi vpliva na vaše počutje, zadovoljstvo, klimo in medsebojne odnose?

U1: Tisti, ki to lahko koristijo, so zadovoljni. Povratne informacije so pozitivne.

U4: Pa da veš, na koga se obrniti, če imaš težave, da ti lahko pomaga. Omenila bi še invalide v tem sklopu. Tudi invalidom se skuša ugoditi, da se jim najde takšno delovno mesto, ki ga lahko opravljajo, ne pa da ostajajo na bolniški.

U2: Vsak se lahko najde v teh ukrepih, ne samo tisti, ki imajo družino. Za vsakega je načeloma poskrbljeno.

U4: Tako je.

U6: Ukrep za enoizmensko delo dela največji problem. Saj vsaka delavka z majhnimi otroci misli, da je to samoumevno, da ji to pripada in da lahko ne vem koliko let to koristi. Glede proizvodnje pa je to malo težko uskladiti. Nekaj časa sem imel na svojem oddelku precej takšnih delavk in je bilo težko uskladiti. Zdaj smo to tudi malo zreducirali, nekateri so to dalj časa koristili. Treba je tudi popoldne delati.

U1: Treba je razumeti, da je treba na certifikat gledati kot na ugodnost ali priložnost, ne pa kot na pravico. In če se ne da zaradi samega delovnega procesa, se pač ne da.

U6: Eni bi to koristili še kar v nedogled, ampak to enostavno ne gre.

U4: Načeloma pa se vse zmenimo.

S: Kako pa ocenjujete primernost sprejetih ukrepov DPP, jih je dovolj, bi dodali?

U3: Ukrepi so bili tako in tako sprejeti v okviru možnosti, ki jih lahko uresničiš v podjetju. Sedeli smo za mizo, diskutirali o tem in jih izbrali.

U1: Imeli bi tudi vrtec, ampak to za sabo potegne veliko stvari.

U3: Po mojem je vse v redu glede na dane možnosti.

U6: Brez veze pa je iti v nekaj, česar ne moreš izpolniti. Bolje je, da imaš tisto, v čemer si lahko dosleden.

U1: Smo kar dobri v primerjavi z drugimi podjetji, kar imajo.

VPRAŠANJA O URESNIČEVANJU NOTRANJEGA BRANDINGA

S: Zdaj se osredotočimo na vašo znamko podjetja. Kako poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o vaši korporativni znamki? Kako se informacije prenašajo, o čem se komunicira, na kakšen način in kako pogosto?

U5: Oglasna deska.

U1: Sestanki.

U3: Časopisi.

U5: Redni sestanki so.

U6: Imamo še letne sestanke. Drugače pa so informacije na oglasnih tablah. Vsakodnevno se jih objavlja, npr. če se kakšni obiski kupcev. V zadnjem času smo začeli s metodo 5S, to je splošna urejenost tovarne, njena čistoča, red, informacije. Zdaj imamo vsak dan oddelčne sestanke. Vodja oddelka ima vsak dan s svojimi podrejenimi sestankom za podajanje osnovnih informacij in traja minuta, dve.

U2: Kar koli, npr. o planu, njegovi spremembi, obiski, kot npr. danes, ko je najavljen minister za gospodarstvo. Takoj zjutraj smo o tem obvestili delavce. Vsak dan imamo takšne sestanke.

U3: To je kar koli, o splošnih informacijah, o letni količini npr. gre za bazične sestanke. Najprej se mojstri dobijo in potem prenesejo informacije na svoje delavce.

U6: Mislim, da so prav vsi informirani, informacije pridejo do vsakega. So pa te informacije tudi na oglasnih tablah.

U4: Imamo še intranet in e-pošto. Informacije se pošljejo na vsak naslov.

U5: Na intranetu je v bistvu samo režija.

U4: Ja, velja za tiste, ki imajo dostop do intraneta. Za tiste, ki ga nimajo, so pa oglasne deske, čisto isto piše.

U3: Intranet je kar dobro narejen, gor so tekoče zadeve, ki hodijo po e-pošti in imaš tudi bazo podatkov za nazaj, tudi vse o DPP, politiki podjetja.

U2: Ja, objavljena je tudi nova kolektivna pogodba, ki je bila ravnokar sklenjena.

U6: Tudi v proizvodnji, ki bolj malo uporabljajo računalnik, so se zaposleni že kar navadili, da gredo na intranet in pogledajo, kaj je novega.

U3: Vse je na enem mestu, ne rabiš spraševati naokoli.

U2: Kar je pa za zunanjo javnostjo, nas pa najdejo. Objavljamo v lokalnih časopisih, če je kakšen tak dogodek.

U3: Bil je tudi na TV, radiu.

S: Kako poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o DPP?

U4: Na isti način.

U6: Po istih kanalih, ja.

S: Kako pogosto to počne?

U5: Vsako spremembo se takoj objavi, zakaj je to dobro.

U6: Dopoldanski sestanki veljajo samo za tisto izmeno. Ne moreš pa dati na oglasno desko vseh podatkov.

S: Kakšne vrste usposabljanj in izobraževanj imate zaposleni o vaši korporativni znamki?

U4: Imamo izobraževanja, seveda.

U3: Tega je kar veliko, vsak jih ima na svojem področju. Vodstvo in vodje imajo enkrat ali dvakrat na leto te managerske delavnice. Drugače pa vsak iz svojega področja, npr. IT, HR.

U5: Šola vodenja je trenutno za delovodje.

U1: Proizvodnja gre za zdaj v EBM za en teden na trening.

U4: Potem so razni seminarji iz različnih strokovnih področij.

U6: Razvojniki hodijo zdaj tudi na eno izobraževanje.

U3: Udeležujemo se izobraževanj, ki jih ponuja trg, določena pa so nam prilagojena.

U5: Zadnje čase, ko smo uvedli projekt 5S, je veliko tega, npr. standard work delavnico, potem urejenost delovnih mest, kamor so vključeni delavci, vodje, tehnologija in vodstvo in vsi in z vseh oddelkov.

U6: To gre za tak projekt, da zunanji izvajalec pride k nam in skrbi za to področje. Na splošno se veliko vloga v izobraževanje v tem podjetju, tudi tuji jeziki.

U3: Tudi sam lahko izkažeš interes za določen seminar, če meniš, da ti bo pomagalo, ni nujno, da ti ga samo vodja predlaga.

U6: Po končanem izobraževanju se vedno izpolni nek obrazec o zadovoljstvu izobraževanja. Tam tudi vpišeš, ali si pripravljen prenesti znanje iz izobraževanja na preostale v podjetju. In lahko predlagaš, če želiš še kaj novega osvojiti, kar se potem to tudi upošteva.

S: Kaj vam takšna izobraževanja prinesejo?

U6: Širši pogled na stvari. Na teh izobraževanjih ti lahko odprejo kakšno drugo smer, na katero sam nisi pomislil in jo lahko uporabiš pri delu.

U5: Pridejo zelo praktične stvari, ki ti olajšajo delo.

U6: Včasih si misliš, kako to, da se nisem že sam tega spomnil. Deluješ po svojem kopitu in ritmu...

U3: Po koncu kakšnih skupinskih izobraževanj smo vsi navdušeni, a je treba potem to prenesti v prakso. Če nič ne narediš, če sam nisi pripravljen nič spremeniti, je bilo vse skupaj zastoj.

U6: Skupinska izobraževanja pomagajo tudi pri benchmarkingu. Vsak izpostavi svoje probleme in imaš možnost videti, s čim se drugi ubadajo, da vidiš, kako drugi razmišljajo in rešujejo probleme. Včasih je to bolj pomembno kot samo izobraževanje.

U3: Ja, pa še povezovanje med oddelki.

S: Kakšna izobraževanja o družini prijaznih ukrepih imate za zaposlene?

U1: To smo imeli samo izobraževanje vodij na področju usklajevanja in informiranje o ukrepih.

U5: Saj sploh ne rabimo takšnih izobraževanj.

U3: Vodje so šli najprej na izobraževanje o ukrepih, potem so jih pa še nam predstavili. Zato smo imeli še mi ene vrste izobraževanja.

U4: Vsako leto gre kdo od nas na izobraževanje, ki ga organizira Ekvilib, ki organizira letne konference o raznih novostih in primerih dobrih praks.

S: Kako vodstvo sodeluje pri komuniciranju in usposabljanju v zvezi z vašo korporativno znamko, kako vodstvo sodeluje pri podajanju takšnih informacij? Katere so njegove ključne aktivnosti?

U6: Mislim, da smo dobro informirani, a je to dobro poskrbljeno.

U2: Dober je, ja.

U5: Povejo nam, kar rabimo vedeti in kar je pomembno za nas.

S: Kakšne so ključne aktivnosti vodstva pri komuniciranju vaše znamke? Kako nadrejeni sodelujejo pri usposabljanjih, pri komuniciranju o vaši znamki?

U3: Enkrat na teden je vodstveni sestanek.

U4: Mislim, da se zelo dobro sodeluje.

U6: To je bolj kadrovska zadeva, kadrovnik izpostavi stvari, ki so pomembne za nas.

U4: Vodstvo nam enkrat, dvakrat na leto podaja informacije o takšnih stvareh z zaposlenimi, nam npr. razloži plane, o naročilih. Vse drugo pa nas v končni stvari naj ne bi zanimalo.

U5: Pogleda se prodaja, kakšni so cilji, kaj moramo popraviti ali izboljšati.

U6: Vsak zaposleni ima možnost izpostaviti karkoli.

U1: Ja, vodstvo je zelo odprto za komuniciranje.

S: Kako vodstvo sodeluje pri uresničevanju družini prijaznih ukrepov?

U4: Oni jih potrdijo in plačujejo vse naše ugodnosti.

U2: Ne moremo nič slabega reči. To vse stane, kar nam nudi.

U4: Npr badminton plača polovično, loparje rabiš pa svoje.

S: Katere so njegove ključne aktivnosti razen financiranja?

U1: Če skrbijo za zdravje, potem je posledično dobro tudi za podjetje.

U5: Na zadnjem sestanku je direktor rekel, da pričakuje, da bomo razne športne aktivnosti še bolj koristili, kot jih sicer, kar je za nas zelo spodbudno.

U3: Imamo smučanje, zumbo, pohodništvo, aerobiko.

U6: Tekači, kolesarji..

U3: Podpirajo razna športna društva.

Priloga 5: Zapis pogovora fokusne skupine Podjetja 3

Pozdravljeni!

Najprej se vam zahvaljujem za vašo pripravljenost sodelovati v moji raziskovalni nalogi. Ime mi je Simona Pekolj, sem izredna študentka trženja na EF v Ljubljani. V raziskovalnem delu magistrske naloge želim s fokusno skupino ugotoviti, kako uvedba Družini prijaznega podjetja vpliva na eni strani na zaposlene in na njihovo zadovoljstvo, na drugi strani pa na razvoj podjetja kot zaposlovalca z vidika zaposlenih. Gre namreč za notranjo podobo podjetja kot zaposlovalca, ki jo oblikujejo prav njegovi zaposleni. Z raziskavo želim ugotoviti tudi, na kakšen način podjetje povečuje pripadnost zaposlenih podjetju, kako krepí njihove vrednote, da se v čim večji meri poistovetijo z vrednotami znamke podjetja. Gre za ugotavljanje procesa notranjega brandinga v povezavi z znamko zaposlovalca in njuno medsebojno prepletanje. Diskusija bo sledila v naslednjem vrstnem redu. Na začetku bom zastavila uvodno vprašanje o vašem podjetju kot DPP. Sledila bodo vprašanja o vašem podjetju kot zaposlovalcu z uvedenimi ukrepi DPP. Za zaključek sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega brandinga. Diskusija bo trajala približno uro. Velja upoštevati pravila fokusne skupine. Odgovarjajte sproščeno, iskreno, spontano in dopustite vsakomur, da izrazi svoje mnenje. Ker smo s časom omejeni, poskušajte odgovarjati čim bolj jedrnato. Zaradi svoje vloge vas bom v diskusiji le poslušala, a po potrebi usmerjala, da ostajamo v okviru teme. Če dovolite, bi pogovor snemala, ker ga ne bom uspela sproti zapisovati. Posnetek bo uporabljen le za potrebe moje raziskave in ne bo predvajan v javnosti. Predlagam, da z diskusijo kar pričnemo. Ste pripravljeni?

UVODNO VPRAŠANJE

S: Naštejte in poimenujte družini prijazne ukrepe, ki jih je vaše podjetje do sedaj sprejelo in implementiralo. Kateri so ti ukrepi?

U4: Prvi šolski dan.

U2: Prvi dan v vrtec.

U6: Miklavževanje, novoletno obdarovanje.

U3: Športne aktivnosti. Ja, pa ga ni več.

U4: Izobraževanje o stresu, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja.

U6: Gibljivi delovni čas.

U5: Od sedmih do devetih zjutraj je prihod na delovno mesto.

U1: Krajši delovni čas.

U2: To velja povsod.

U5: Vodja za DPP je kadrovska.

U1: Vrtec v okviru BTC je bil tudi ena možnost, pa so zbirali prijave, a še vedno ni realizirano.

VPRAŠANJA O PODOBI ZNAMKE ZAPOSLOVALCA V POVEZAVI Z DPP

S: Sedaj bi se usmerili na znamko zaposlovalca. Prosila bi vas, da naštejete, katere so ključne vrednote vašega podjetja?

U2: Fleksibilnost.

U6: Redna in zanesljiva plača. Podjetje je stabilni zaposlovalec in je tudi referenca za prihodnje zaposlitve. Imaš možnost napredovanja tudi izven Slovenije, odvisno od tega, kakšne interese imaš.

U2: Zastonj imamo kavo in pijačo, telefon nam plačujejo, četudi ga ne rabimo.

U1: Transparentnost se zelo poudarja. Mi imamo oddelek za compliance, ki je zelo močen, ki podarja transparentnost in etiko.

U6: Tradicija.

S: Kako je uvedba certifikata DPP vplivala na vrednote podjetja, ste čutili razliko prej-potem?

U6: Razen prvi šolski dan, drugega ne.

U3: Že prej je bilo tako dobro postavljeno, da je z uvedbo to sovpadalo in je bilo skladno že z obstoječim stanjem.

S: Je šlo potem le še za formalizacijo obstoječega stanja s certifikatom?

U3: Ja, tako je.

U1: Ja, samo še kljukice se je naredilo.

S: Kako se identificirate z vrednotami podjetja, ki ste jih prej našteli? V kolikšni meri so te vrednote blizu vašim osebnim vrednotam?

U1: Meni so blizu, drugače ne bi bila tukaj in bi iskala službo drugje. Če pogledam vrednote, ki smo jih našteli, stabilnost, etična in moralna načela,... Me ne omejujejo in lahko v skladu z njimi živim tako, kot jih sicer.

U2: Marsikaj lahko opraviš med delovnim časom, sploh če imaš otroka, je to zelo fino. Npr. zdravniške preglede. Kar v večini služb ne moreš kar tako. Meni to ogromno pomeni.

U1: Imamo en fond ur, ki jih lahko koristimo, kar ni v okviru DPP. Kadar imaš pregled, popravilo avta.

U3: Nikoli ni problem, nikoli ni še nihče nič rekel.

U1: Zdi se mi, da je tukaj pomembna odgovornost. Lahko greš ven, ampak se pričakuje, da boš kljub temu delo opravil odgovorno. Samoodgovornost je tukaj močno prisotna.

S: Kaj vam pomeni podjetje kot vaš zaposlovalec, na kakšen način in koliko ste pripravljeni narediti za njegov uspeh, kako ga s svojim delom podpirate?

U5: Ko je potrebno, ostanemo izven delovnega časa.

U4: Sproti se izobražujemo, če se uvajajo novi programi. Omogočajo nam šolanja.

U1: Ena izmed vrednot podjetja je tudi izobraževanje, kar se ogromno poudarja. Lahko se praktično izobražuješ o vsem.

U6: No, ni res. Mene so enkrat zavrnilo.

U1 in U3: A res?

U2: Ja, odvisno je, kakšne načrte imajo s tabo.

U3: Ja, tole, kar smo imeli na zadnje z Meierjem, se mi zdi res top. Saj nam je bilo težko, ne rečem, ampak zelo dobra.

U1: Vsak ima verjetno svoje izkušnje. Mislim, da redko podjetje omogoča toliko šolanja, kot ga naše podjetje.

S: Če povzamem, ste se vi pripravljene izobraževati za svoje podjetje in svoje delovno mesto?

U1: In to v okviru prostega časa, ja in ne med delovnem času.

U3: To se tudi kaže v tem, koliko časa smo že v podjetju. Tisti, ki je bil pripravljen vložiti v to, mu je uspelo v podjetju tudi ostati. Tisti, ki so šli vmes ven, jim je bilo preveč. Verjetno smo vse imele viharne trenutke, a vidiš neko svetlo luč za naprej, da vztrajaš.

S: Kako bi svoje podjetje priporočili iskalcem nove zaposlitve?

U1: Če si pripravljen garati, delati, se učiti novih stvari, je to super priložnost. Dobiš priložnost in imaš vse možnosti, da jo izkoristiš. Moraš biti pa priden. Brez tega te hitro spregledajo.

U3: Ja, res je. Če želiš imeti varnost, kar je dandanes problem pri ostalih zaposlovalcih, moraš dati v zameno 110% nazaj s svojim delom.

U1: Pri nas ni bila nikoli problem plača ali regres. Točno se ve, kdaj in koliko. Zmeraj je prej. Stabilnost je tukaj, a moraš v to tudi vložiti. To podjetje je referenca in nudi možnost napredovanja. Že kar nekaj jih je šlo v tujino. Zelo odprte možnosti imaš znotraj svojega oddelka.

U3: To je tudi želja našega podjetja, vsaj tako sem jo jaz razumela, to je, da se izmenjavajo kadri med našimi in tujimi izpostavami.

U4: Tudi relativno mlad kolektiv je, ki raste s podjetjem. Ni tega, da so na eni strani sami stari, na drugi pa mladi. Pretežno en kolektiv ostaja in se skupaj s podjetjem stara.

U1: Na to kaže že samo dejstvo, po koliko let ste že v podjetju. Če bi bilo tako slabo, ne bi ostajali. Pridejo tudi takšni dnevi, tako kot povsod, ampak če potegneš črto, vidiš veliko plusov.

U4: Več ali manj se vsi poznamo med sabo, odnosi med sodelavci so odkriti...

U5: Dobri in korektni.

U1: Ko sem prišla v podjetje, so mi v kadrovski takoj rekli, da če bom imela težave s komerkoli, se imaš možnost z nekom pogovoriti. Kar po oddelkih zelo funkcionira. Zelo hitro se stvari razčiščujejo, govorim vsaj o večjih stvareh. Normalno je, da kakšne manjše ostajajo.

S: Kakšni so razlogi, da bi bili še naprej pripravljene delati za isto podjetje? Nekaj ste jih že našli. Lahko jih povzamete in še kakšnega dodate.

U2: Vse to, kar smo že našli.

U4: Stabilnost.

U5: Redna plača.

U3: Sigurnost, varnost.

U6: Korektnost, fleksibilnost.

U4: Dober kolektiv. Kar je velika prednost, saj več časa preživimo v službi kot doma.

U1: Možnost rasti.

U6: Ja, smo ene vrste prijatelji.

U3: Ja, sodelavke v pisarni več vedo o meni kot moja najboljša prijateljica, s katero se slišim enkrat na tri mesece.

U1: Obstaja prav aplikacija v podjetju, ki ti v primeru, ko meniš, da se ne moreš z nikomer pogovoriti, s problemom obrneš preko te aplikacije, npr. če te kdo nadleguje v smislu mobinga.

U6: Ja, pri mobingu.

U1: Ja, kar ti zagotavlja dodaten občutek varnosti.

U6: Te stvari resno jemljejo.

U1: Če se takšne stvari zgodijo, pridejo iz tuje izpostave takoj k nam. to je naš compliance.

U3: Nisi sam.

U1: Ne morejo manipulirati z nami.

S: Kako DPP s svojimi ukrepi vpliva na vaše počutje, zadovoljstvo in medsebojne odnose?

U5: Prvi šolski dan je definitivno super zadeva, da ti podjetje da plačan dopust.

U3: Možnost imaš, da osem ur razdeliš po svoje na cel teden. Vsako jutro ga lahko pospremiš v šolo. Ne pa da ga babica že takoj drugi dan pelje v šolo.

U1: V okviru oddelka se lahko z nadrejenimi preprosto dogovoriš o tem, kako boš čas razdelil.

U4: Tudi v primeru izrednega dopusta se da dogovoriti. Ni problema za odobritev neplačanega izrednega dopusta.

U5: Pa novoletno obdarovanje otrok je tudi zelo lušno.

U1: Ja, se potrudijo, takrat si res ponosen, da delaš v takem podjetju. Mogoče so nam te stvari že samoumevne. Ko pa se pogovarjaš z nekom iz drugega podjetja, pa vidiš, da so takšne stvari prej izjema kot pravilo.

U3: Mi nimamo sindikata, ki ga delavci plačujejo, pri nas to vse organizira in plača podjetje.

U6: Pa darila so dobra.

U3: To smo si pa me izborile na odboru.

U4: Na oddelkih imamo organizirane team-buildinge. Lani smo imeli tečaj varne vožnje na Vranskem, ker imamo pretežno prodajnike. Kar ti daje občutek, da je delodajalcu mar za tebe.

U2: Ja, to je odvisno od oddelka. Jaz se pa s tem ne strinjam več. Povej U1...

U1: Me imamo same team-buildinge.

U2: Lani nismo mogle iti niti na angleščino.

U1: Ja, lani smo imeli izredne razmere.

U2: Zdi se mi, da zdaj samo še olepšujete. Saj naletiš tudi na gluha ušesa, npr. pri kadrovske in drugače. Je compliance, ampak ne vedno. Mogoče smo predolgo časa. Velja tudi pri dopustu. Lani tudi rednega dopusta nisem mogla dobiti. No?

U3: Ja, to je očitno pa tvoj problem.

U1: Na dopust gremo...

U2: Imaš potrjenega?

U1: Ne še, ampak bo, ne dvomim, haha.

U6: Meni so ga že potrdili.

U2: Od kar je gospodarska kriza, je le-ta kriva za vse, če je res, ali pa če ni. Na splošno pa je več plusov kot minusov.

VPRAŠANJA O URESNIČEVANJU NOTRANJEGA BRANDINGA

S: Zdaj se osredotočimo na vašo znamko podjetja. Kako poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o vaši korporativni znamki? Kako se informacije prenašajo, o čem se komunicira, na kakšen način in kako pogosto?

U1: Časopisi, e-pošta, interne novice od generalnega direktorja.

U2: V papirnati obliki.

U3, U1: Ne več.

U1: Ne več, že dva meseca ne dobivamo novic v papirnati obliki.

U5: Imamo še redne oddelčne sestanke.

U1: V glavnem poteka preko e-pošte, da dobivamo mesečne novice o rezultatih, novostih. Tudi kadrovska informira preko e-pošte.

U2: V naslednjih bo kadrovska informirala o tem, kako so sodelavke naredile izpit iz plezanja.

S: O čem poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o znamki?

U5: Če pride recimo nov sodelavec, ga predstavijo...

U1: Podjetje v glavnem komunicira globalno o novih produktih, projektih,...

U3: O reorganizaciji podjetja

U2: O selitvi podjetja, ki sledi.

U5: Podjetje ima kar pogoste reorganizacije.

U3: Mi smo že dali eno čez.

U1: V bistvu se skoraj vedno kaj dogaja.

S: Kakšna sporočila posreduje o korporativni znamki?

U6: O tekočih projektih, ki se dogajajo.

U1: Sporoča o tem, da je podjetje pomemben igralec na svetu, da je na določenih področjih prvi in najpomembnejši. Zelo se o tem poudarja.

U6: Da je zanesljiv partner. Kupcu da vedeti, da če so kakšne težave, da bo podjetje izpolnilo svoje pogodbene obveznosti. Ne pa da bi kar izginil.

U1: Podjetje je bil, je in bo! In je zelo pomemben igralec na svetovnem trgu.

U2: Hoče biti prvi, poudarja inovativnost. Zelo veliko vlaga v razvoj in inženirje.

U1: O novih projektih ali implementacijah od koderkoli, tudi iz Afganistana ali Singapurja, izvemo preko novic, smo obveščeni...Npr »V Nemčiji je danes štartal najhitrejši vlak«.

U5: Slišali smo tudi o hudi korupciji pred desetimi leti v Nemčiji...

U4: Ja, točno.

U5: Zato pa imamo zdaj tako močan compliance, da delamo v skladu s pravilniki in zakoni.

U1: To je pri nas pustilo zelo močan pečat. Zdaj imamo ogromno internih pravilnikov, ki zahtevajo polovico delovnega časa. Za vsako stvar rabiš pet podpisov, štiri preglede...

U2: Ja, posel gre mimo na ta račun.

U1: Podjetje enostavno ne dopušča napak v smislu korupcije. Transparentnost je prvi kriterij. V glavnem, da deluješ po pravilih. Mama nam zagotavlja varnost, kar zadeva denarja, plač ipd in smo na njo precej vezani.

U2: Jaz pravim, da je podjetje preživelo obe vojni in gospodarsko krizo. Res težko, da bi kar propadlo.

U4: Se pa dogajajo spremembe.

U1: Kar zaupaš v njega.

U6: Kljub razmeram na trgu ostaja še naprej zanesljiv, čeprav je v zadnjih letih moralo trideset sodelavcev oditi.

U2: To pa je zaradi tega, ker hitro odreagira, če vidi, da kakšen oddelek dela izgubo, takoj ukrepa. Hitro se obrača.

U6: Ja, podjetje se spreminja, definitivno. Je še vedno relativno konzervativen, ampak se spreminja. Tudi kar se tiče teh notranjih okrožnic, z novim direktorjem se bo zmanjšal volumen teh okrožnic, da se bodo stvari poenostavile. Zaveda se, da se mora spreminjati, če hoče preživeti na trgu.

U4: Mora biti fleksibilen.

S: Kako poteka v vašem podjetju informiranje in komuniciranje o DPP in njegovih ukrepih? Kako se informacije prenašajo, o čem se komunicira, na kakšen način in kako pogosto?

U2: Preko e-pošte.

U3: V glavnem preko e-pošte iz kadrovske.

U5: Enkrat na leto je sestanek na to temo. Na tri leta je treba nov ukrep sprejeti. Na zadnje je bila sprejeta krvodajalska akcija.

U4: Krvodajalska akcija je organizirana v okviru tega in ti podjetje nudi dva prosta dneva.

U5: Sprejet je bil še en nov ukrep, in sicer da mamice ob rojstvu otroka dobijo manjše darilo s strani podjetja.

U3: Drugače se obdarujemo tudi interno po oddelkih, v tem primeru pa podjetje še dodatno obdari.

S: Kakšne vrste usposabljanj in izobraževanj imate zaposleni o vaši korporativni znamki?

U1: Največ preko e-pošte. Dobimo ogromno informacij o novostih, o znamki, da smo na trgu in da smo pomemben igralec.

S: To je informiranje. Kaj pa usposabljanje?

U4: To so pa določeni linki, do katerih lahko dostopaš in se sam preko web-based treningov usposabljaš, npr. o računovodstvu, prodaji.

U1: Po oddelkih, ja.

U6: Določeni so obvezni, kot so compliance, varnost.

U4: Lahko se sam izobražuješ preko omogočenih linkov, po zaključku dobiš certifikat.

U1: Po vsakem izobraževanju preko interneta dobiš takoj certifikat.

U2: Vsaj dva sta obvezna.

U6: Na osnovi letnega razgovora jih moram opraviti pet na leto.

U3: Lahko se odločiš za kateregakoli, trening traja 40 minut...

U4: Ja, različno. Če pridejo novi produkti, lahko trening traja tudi do šest ur.

U1: Imamo tudi finančne treninge. Imaš neko slikico o tem, kako je pomembna varnost (IT security). Npr. podjetje nam venomer sporoča, kako je pomembno varstvo podatkov. Informacije ne smejo uhajati. Da se točno ve, kaj se dela. Aja, pozabili smo poudariti, da je varnost velika vrednota podjetja. Vse dokumente je treba po zaključku dela pospraviti iz mize.

U6: Vse je pod ključem, omara, vrata pisarn.

U1: Računalnike poberejo, če niso zaklenjeni.

U4: Po novem ga bomo morali celo fizično odstraniti iz mize in ga zakleniti v svojo omaro.

U1: Varnost je izrednega pomena v našem podjetju. Če ne delujem v skladu s tem, sem lahko kaznovana.

S: Kaj vam takšna izobraževanja prinesejo?

U1: Ko pride dan, ko ne veš, kaj bi sam s sabo in ko nato izveš kaj novega na ta način, se ti ponovno zbudi ta ponos, da si del te zgodbe podjetja. Da sem del znamke... Pozabili smo omeniti naš močan oddelek medicine, ki v svetu premika stvari.

U6: Nikakor ne moreš stagnirati v našem podjetju, čeprav si tukaj že veliko let.

U4: Stvari se nenehno spreminjajo, zato se moramo učiti teh novosti. Dolgčas nam res ni!

U2: Lahko se spremeni zakonodaja, davki.

U6: Kar zadeva znanja se nenehno izobražuje in nadgrajuje.

U1: Če primerjam s prejšnjimi zaposlovalci, vidim, da naše podjetje resnično omogoča, da rasteš in razvijaš, če imaš interes.

U5: Dobro je tudi, da si med sabo pomagamo, se pokličemo in povprašamo, kako izvesti nekaj, česar ne znamo.

U2: Ja, to je spet odvisno od oddelka. Midve tega ne moreva početi, saj smo precej odvisne same od sebe. Nimaš nikogar, da bi ti dal navodila. Ampak se na koncu veliko naučiš, čeprav te včasih jezi.

U1: Jaz se počutim, da imam precej proste roke. Vem, da moram pokazati veliko samoiniciative, da moram za to prebrati kaj popoldne ali med vikendom, ampak imaš potem možnost to pokazati v praksi. Mislim, da nam podjetje skozi sporoča, da moramo rasti, rasti, rasti.

U5: Je pa res, da smo me zelo odgovorne. Npr. če otrok zboli, jih da večinoma od nas k babici.

U1: Kljub temu, da smo družini prijazno podjetje.

U3: Ampak jaz mislim, da je to problem v nas, pri postavljanju lastnih prioritet. Kdo drug je kriv, če ne jaz, ko se odločim, da bo babica pazila otroka, samo da ne bi zaradi svoje odsotnosti obremenjevala sodelavko. Prednost dajem sodelavki in ne otroku. To je z nami nekaj narobe...Mene peče slaba vest, če sodelavka dela moje delo, ko me ni.

U4: Je možnost opravljati dela od doma.

S: Kakšna izobraževanja o družini prijaznih ukrepov imate za zaposlene?

U6: Ne.

U5: Ta stres je bil.

U1: Ta je bil eden in edini.

S: Kako vodstvo sodeluje pri komuniciranju in usposabljanju v zvezi z vašo korporativno znamko, kako vodstvo sodeluje pri podajanju takšnih informacij? Katere so njegove ključne aktivnosti?

U1: Organizirano je srečanje enkrat letno, ko nam direktorica predstavi letne plane, večje projekte... Drugače poteka vse po oddelkih.

U4: Vse poteka preko vodij. Vodje imajo enkrat tedensko sektorske sestanke. Potem ti predajajo informacije na nas. Sektorski vodji posebej, komercialni vodji posebej.

U1: Predvsem po e-pošti.

S: Kakšne so ključne aktivnosti vodstva pri komuniciranju vaše znamke? Kako nadrejeni sodelujejo pri usposabljanjih, pri komuniciranju o vaši znamki?

U5: Pridobivanje posla.

U2: Pretok informacij je problem, je luknja. To je omenila tudi direktorica. Ona poda informacije, potem pa se te ne prenese naprej. Odvisno je od oddelčnih vodij.

U3: Ja, pri nas pride vedno enkrat na dan s kavo, se usede pri nas in med tem, ko pije kavo približno petnajst minut, pove vse ključne stvari.

S: Da bo bolj razumljivo, moram vprašati, o kakšnih oddelkih sploh govorimo?

U4: Oddelek medicine: mi imamo enkrat mesečno sektorski sestanek. To pomeni, da komercialni in tehnični vodja povesta aktualne dogodke, projekti, ki so v pridobivanju, pogledamo rezultate oddelka v Sloveniji in globalno, kateri so ključni razpisi, ipd. In seveda, če ima kdo kakšen problem, se lahko takrat o tem razpravlja.

U1: Na oddelku financ je pri vsem informacijah, ki jih prejmemo, zelo pomembna primerjava. Najprej nam povejo, kako je pri nas, nato pa podajo primerjavo s tujino. Zmeraj nam dajo vedeti, da smo del globalnega trga.

U6: Oddelek mobility: pri nas tega ne delajo. Npr. je primerjava le s Hrvaško ali Srbijo.

U3: Jaz sem iz oddelka industrije.

U1: Veliko informacij dobimo na Facebooku, kaj podjetje trenutno počne. Je zelo dobra stran.

U2: Aja?

U1: Ja, seveda. Dostopaš lahko od koderkoli. Jaz grem od doma.

U4: Saj smo bili o tem obveščeni skupaj z napotki, kako se je potrebno obnašati na FB, da ne dajemo neprimernih izjav. Saj je bilo compliance šolanje.

U5: Nisem bila povabljen na to šolanje.

U3 in U4: Ne, vsi smo bili povabljeni.

U5: Aja, nič ne vem o tem.

S: Kako vodstvo sodeluje pri uresničevanju družini prijaznih ukrepov?

U5: Oni potrdijo ukrepe.

U2: Na tri leta morajo potrditi ukrepe.

S: Kako pa na letnem, mesečnem nivoju?

U3: To pa ne.

U1: To ima pri nas kadrovska čez. Ona pripravi, direktorica podpiše in pošlje e-pošto zaposlenim.

S: Kadrovska kot pooblaščenka DPP vas informira o novostih?

U1: Ja, res je, a vodstvo odobri ukrepe.

U2: Na sestanku damo predloge, ona pa potem odloči, kateri bodo potrjeni.

U4: V bistvu že kadrovnica na sestanku pove, kateri predlogi gredo naprej v roke direktorici. Ker ve, v katero smer naj bi šlo. Ve povedati, kaj gre skozi in kaj ne.

U1: Dobimo e-pošto od vodij, to je vse.

U5: Da bi vodstvo imelo dodatne aktivnosti, pa jih ni videti.

U1: Pri nas se ne osredotoča na to dejstvo, da smo DPP. To je bolj le certifikat. Saj imamo določene ugodnosti.

U3: Meni je bil boljši ukrep športni dan ali pa družinski piknik, pa tega ni več. Ne vem, zakaj se tega ni večkrat naredilo.

U2: Zdaj je pa recesija in je treba šparati.