

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZAZNAVANJE PODOBE IN ZNAMKE DELODAJALCA ATLANTIC
TRADE V SLOVENIJI**

Ljubljana, avgust 2022

DRAGICA PETROVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Dragica Petrović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zaznavanje podobe in znamke delodajalca Atlantic Trade v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 OD BLAGOVNE ZNAMKE DO ZNAMKE DELODAJALCA | 3 |
| 1.1 Izvor koncepta znamka | 3 |
| 1.2 Znamka delodajalca | 4 |
| 1.3 Znamčenje delodajalca | 6 |
| 2 OBLIKOVANJE IN UPRAVLJANJE ZNAMKE DELODAJALCA | 8 |
| 2.1 Podoba delodajalca | 8 |
| 2.2 Ugled delodajalca kot orodje za pridobivanje kadrov | 9 |
| 2.3 Gradnja močne znamke delodajalca | 10 |
| 2.4 Značilnosti znamke delodajalca z močno podobo | 12 |
| 2.5 Koristi močne znamke delodajalca | 13 |
| 2.6 Vloga različnih deležnikov v ustvarjanju znamke delodajalca | 14 |
| 2.7 Komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi | 15 |
| 2.7.1 Notranje komuniciranje | 17 |
| 2.7.2 Zunanje komuniciranje | 18 |
| 2.8 Trendi na področju znamčenja delodajalca v »post-pandemičnem« obdobju | 19 |
| 3 EMPIRIČNA RAZISKAVA | 21 |
| 3.1 Metode zbiranja in analize podatkov | 21 |
| 3.2 Predstavitev obravnavanega podjetja oz. raziskovalnega konteksta | 22 |
| 4 REZULTATI | 27 |
| 4.1 Ustvarjanje pogojev za razvoj znamke delodajalca v Atlantic Trade | 27 |
| 4.2 Razvoj znamke delodajalca podjetja | 28 |
| 4.3 Značilnosti kadra podjetja | 32 |
| 4.4 Upravljanje znamke delodajalca | 33 |
| 4.5 Vsebine znamke delodajalca | 35 |
| 4.6 Komunikacijske strategije | 36 |
| 4.7 Uspešnost znamke delodajalca | 38 |
| 5 DISKUSIJA | 40 |
| 5.1 Interpretacija rezultatov in glavne ugotovitve | 40 |
| 5.1.1 Pomen znamke delodajalca za poslovanje organizacije | 40 |

| | | |
|------------------------------------|---|-----------|
| 5.1.2 | Proces znamčenja delodajalca za podjetja, delujoča na medorganizacijskem trgu | 42 |
| 5.1.3 | Glavne ugotovitve | 45 |
| 5.2 | Priporočila za prakso | 45 |
| 5.3 | Omejitve raziskave | 46 |
| 5.4 | Predlogi za nadaljnje raziskovanje | 46 |
| SKLEP | | 46 |
| LITERATURA IN VIRI | | 47 |
| PRILOGE | | 51 |
| Priloga 1: Intervju 1 | | 1 |
| Priloga 2: Intervju 2 | | 1 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Združevanje kod v kategorije | 25 |
| Tabela 2: Kode v kategorijah: osnovni pogoji dela, motiviranje zaposlenih, zunanje komuniciranje..... | 28 |
| Tabela 3: Kode v kategoriji: razvoj znamke delodajalca | 31 |
| Tabela 4: Kode v kategoriji: značilnosti kadra podjetja..... | 32 |
| Tabela 5: Kode v kategoriji: management znamke delodajalca..... | 34 |
| Tabela 6: Kode v kategoriji: vsebine znamke delodajalca | 36 |
| Tabela 7: Kode v kategoriji: komunikacijske strategije znamke delodajalca | 37 |
| Tabela 8: Kode v kategoriji: uspešnost znamke delodajalca..... | 39 |

KAZALO PRILOG

| | |
|----------------------------|---|
| Priloga 1: Intervju 1..... | 1 |
| Priloga 2: Intervju 2..... | 1 |

UVOD

Podjetja se čedalje bolj zavedajo pomena močne znamke delodajalca, s katero privabijo in zadržijo ključne kadre in tako zagotavljajo osnovne vire svoje konkurenčne prednosti na trgu. Z razvojem vse naprednejših tehnoloških procesov v vseh fazah in sektorjih poslovanja podjetja v teh komponentah poslovanja dosegajo vse manjše razlikovalne prednosti, s katerimi bi si zagotavljale svoje tržne deleže. Namesto tega vse pomembnejši vir postajajo zaposleni kot nosilci znanja, idej, kreativnosti oz. intelektualnega kapitala, organizacijske klime in kulture, motivacije in pripadnosti ter s tem učinkovitosti in uspešnosti (Kregar, 2020; Vodopivec, 2018). Način, kako je organizacija kot delodajalec predstavljena zunanjim in notranjim deležnikom, je ključnega pomena pri privabljanju, zadrževanju in uravnavanju zelenega in potrebnega kadrovskega kapitala. Visoke potrebe po učinkoviti delovni sili podjetja spodbuja, da se na različne načine in z različnimi strategijami borijo za zelene zaposlene. V ospredje strategije se pri tem čedalje bolj prebija podoba podjetja kot dobrega delodajalca kot eden izmed ključnih dejavnikov, ki iskalce zaposlitve pritegne in obstoječe zaposlene v podjetju zadrži (Ambler & Barrow, 1996).

Podoba podjetja kot dobrega delodajalca zajema predstavo podjetja v očeh zaposlenih in zunanjih deležnikov, ki se ustvarja na osnovi vseh informacij, ki so v družbenem prostoru o podjetju prisotne. Na te predstave lahko podjetje aktivno vpliva in jih sooblikuje z dolgoročno strategijo, t. i. znamčenjem delodajalca (angl. employer branding) (Biswas & Suar, 2016). Znamčenje delodajalca pomeni proces oblikovanja, gradnje, upravljanja, vzdrževanja znamke delodajalca, ki je namenjena privabljanju in zadrževanju kakovostnega kadra. Znamčenje delodajalca pomeni oblikovati oziroma prilagoditi znamko delodajalca na način, da je podoba podjetja privlačna in zanimiva iskalcem zaposlitve in obstoječim zaposlenim ter jim obljublja in zagotavlja izpolnjevanje njihovih potreb in želja. Znamka delodajalca s takšnim učinkom mora biti oblikovana sistematično in celostno z upoštevanjem širokega nabora vzporednih procesov. Podobno kot blagovne znamke skrbijo za pozitivno komunikacijo o prednostih uporabe izdelkov ali storitev, znamka delodajalca skrbi za pozitivno komunikacijo o delovnem mestu in zaposlitvi v podjetju. Tako kot močne blagovne znamke privabljajo kupce, močne znamke delodajalca privabljajo ustrezne iskalce zaposlitve (Biswas & Suar, 2016).

Podoba, ugled in zaupanje so eni izmed ključnih dejavnikov za uspeh podjetja. Podoba podjetja in njegove znamke predstavlja skupek različnih občutkov, mnenj in miselne predstave posameznikov o organizaciji. Podjetje nikoli nima le ene podobe, ampak jih ima toliko, kolikor je kandidatov, ki o podjetju razmišljajo in si o njem ustvarjajo mnenje. Ugled predstavlja vsoto vrednot, ki jih podjetju dodeljujejo deležniki na osnovi delovanja in obnašanja organizacije ter njenega vodstva skozi čas (Eccles, Newquist & Schatz, 2007). Podjetja si prislužijo dobro podobo in ugled kot rezultat dobrega, poštenega delovanja in odnosov z vsemi svojimi deležniki, torej s svojimi zaposlenimi, bodočimi zaposlenimi, strankami ter poslovnimi partnerji. Čeprav je ugled neoprijemljiv koncept, raziskave na

splošno kažejo, da dober ugled očitno poveča vrednost podjetja in zagotavlja trajno konkurenčno prednost (Eccles, Newquist & Schatz, 2007; Pondelek, brez datuma).

Glavno orodje pri prepoznavanju, pridobivanju, razvoju in ohranjanju ključnih zaposlenih so prevzele konkurenčne in privlačne ponudbe vrednosti zaposlenim. Znamčenje delodajalca na trgu dela ustvarja podobo podjetja, ki je močnejša od konkurenčnih in tako predstavlja odlično mesto za delo. Znamčenje delodajalca v praksi pomeni oblikovanje ponudbe vrednosti in oglaševanje podjetja na način, da pritegne in prepriča potencialne kandidate. Ključni pomen pri tem ima zavedanje in razumevanje delodajalca, kako oblikovati znamko delodajalca in kako jo ustrezno komunicirati s trgom dela. Znamka in znamčenje v podjetjih predstavljata ključno kadrovsko področje za razvoj in ohranjanje ključnih talentov ter privabljanje potencialnih novih zaposlenih. S samim znamčenjem želijo organizacije komunicirati idejo, da je njihova organizacija v primerjavi z ostalimi najboljša za delo (Biswas & Suar, 2016).

Delodajalci, ki imajo dobro zgrajeno znamko, so v praksi deležni boljšega ugleda s strani zunanjih opazovalcev, tako prihodnjih kandidatov kot porabnikov (Verčič & Čorić, 2018). Primer uglednega delodajalca z močno podobo je Droga Kolinska, d. d., ki je del korporacije Atlantic Grupa, d. d., pod katero spada tudi podjetje Atlantic Trade, d. o. o. Atlantic Grupa je eno izmed vodilnih prehranskih podjetij s prepoznavnimi blagovnimi znamkami v regiji, ki ima zelo močan položaj na vseh trgih Jugovzhodne Evrope. V njenem okvirju v Sloveniji delujeta dve podjetji, in sicer Droga Kolinska ter Atlantic Trade. Podjetje Droga Kolinska je usmerjena predvsem v dejavnosti s področja pijač in prehranske industrije. Droga Kolinska je v Sloveniji zelo uspešna in poznana ter je deležna velikega zanimanja s strani novih kandidatov, medtem ko Atlantic Trade ne toliko, saj te znamke niso gradili na enak način (Bagari, 2021). Ključna tematika mojega dela se torej navezuje na povezanost obeh znamk, njuno različnost in proučevanje, kako izboljšati ugled, moč ter privlačnost znamke Atlantic Trade ter s tem posledično povečati zanimanje s strani novih potencialnih kandidatov za prijavo na delo.

Namen mojega magistrskega dela je razviti razumevanje povezanih znamk delodajalca in razviti priporočila za podjetja s podobnim ustrojem kot obravnavano podjetje. S pomočjo domače in tuje literature želim sprva podrobno spoznati koncepte in postopke gradnje močne znamke delodajalca ter nato teoretični okvir aplicirati na študijo izbranega primera. S svojimi ugotovitvami in pridobljenim znanjem želim delodajalcu prikazati pomen znamčenja delodajalca ter predstaviti nekatere ključne korake realizacije. V okviru študije izbranega primera želim prispevati k izboljšanju znamke delodajalca za podjetje Atlantic Trade. Temu delodajalcu želim pomagati pri prepoznavanju povezav med njegovimi različnimi znamkami delodajalca v skupini in njihovega medsebojnega vpliva in povezanosti. Moja raziskava bo lahko v pomoč tudi ostalim delodajalcem, ki se srečujejo s podobnim izzivom povezanih znamk delodajalca.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu predstavljam pojav znamke delodajalca z vidika razvoja kot ekvivalentne kadrovske strategije blagovni znamki ter se nato posvetim metodam in tehnikam oblikovanja in upravljanja znamke delodajalca. Pri tem pojasnjujem sorodne pojme, kot sta podoba in ugled delodajalca, ter korake in komponente procesa gradnje znamke delodajalca. V empiričnem delu oblikovanje in upravljanje znamke delodajalca ponazarjam na izbranem primeru znamke delodajalca Atlantic Trade. Študija primera temelji na analizi intervjujev, ki odkriva sestavine, specifične in postopke znamčenja delodajalca v izbranem podjetju.

1 OD BLAGOVNE ZNAMKE DO ZNAMKE DELODAJALCA

1.1 Izvor koncepta znamka

Ob pojavu koncepta znamke so bile njene glavne funkcije povezane z izdelkom. Šlo je torej predvsem za produktno znamko, ki je upodabljala dušo izdelkov ter je bila razumljena kot njihov finančni dejavnik. Med razvojem je znamka prevzemala dodatne funkcije in lastnosti, kot sta socialna identifikacija in čustveno povezovanje izdelkov in potrošnikov. Prehod iz primarno finančne funkcije znamke k znamki, katere središče so odnosi med uporabniki in ponudniki, je znamko oblikoval v družbeni pojav. Znamka je s tem pridobila funkcijo edinstvenosti, ki jo je težko posnemati in sodi med temeljna neopredmetena sredstva podjetja (Berger-Remy & Michel, 2015).

Zaradi mnogoterih funkcij in načinov uporabe znamk danes poznamo različne opredelitve. Osnovni namen blagovne znamke je zlasti razlikovanje med konkurenčnimi produkti (Konečnik, 2006). Za oblikovanje globljega razumevanja samega koncepta znamke je smiselno sprva izhajati iz enostavnejše definicije ter iz te izpeljevati kompleksnejše. Najožja definicija znamko pri tem predstavlja kot znak ali skupino znakov, ki so pravno zaščiteni in zagotavljajo možnosti razlikovanja med enakimi ali podobnimi produktu različnih ponudnikov. Znak blagovne znamke je običajno tudi opredeljen grafično (Piljič, 2017). Znamka tako večinoma združuje naziv in simbol, lahko pa tudi druge dodatne elemente, ki uporabnikom omogočajo prepoznavanje produktov različnih ponudnikov. Koncept primarno izhaja iz trženja, katerega namen je bil z lastnostmi znamke vzbuditi pozornost (Vodopivec, 2018). De Chernatony in Riley (1998) znamko predstavljata z 12 različnimi elementi, in sicer s pravno funkcijo, logotipom, organizacijo, bližnjico, zmanjševalcem tveganja, identitetnim sistemom, podobo v predstavah uporabnikov, sistemom vrednot, osebnostjo, odnosom, dodano vrednostjo in razvijajočo se entiteto. Znamko s tem opredelita kot večdimenzionalen konstrukt, ki povečuje vrednost produkta s povezovanjem vrednot in tako z lažanjem procesa prepoznavanja pri uporabnikih (De Chernatony & Riley, 1998). Blagovno znamko je mogoče opredeljevati z notranjega in zunanjega pogleda. Notranji pogled se nanaša zlasti na koncept identitete in njenih značilnosti z managerskega vidika, zunanji pogled pa njeno vrednotenje z vidika potencialnih uporabnikov (Konečnik, 2006).

Znamko je mogoče opredeliti tudi kot skupek opredmetenih in neopredmetenih sredstev, ki so namenjena oblikovanju identitete in ugleda organizacije in njenih produktov, lahko pa tudi ljudi in lokacij. Celostna in dolgoročna strategija razvoja znamke zajema širok obseg aktivnosti, od inovacij in razvoja produktov do tržnega komuniciranja. Cilj celostnega pristopa oblikovanja znamke je znamka, ki zagotavlja razlikovalno konkurenčno prednost in zmanjša možnost uporabniških alternativ. Ponudnik lahko tako z ustreznim pozicioniranjem znamke doseže visoko stopnjo diferenciacije in zmanjša cenovno elastičnost povpraševanja. S tem si podjetje zagotovi visok lastniški kapital in dviguje svojo donosnost (Sammut-Bonnici, 2015).

Blagovna znamka se je kot koncept skozi svoj razvoj postopoma širila v korporacijsko znamko organizacije, ki izraža kulturo in druge specifične organizacije kot celote. Organizacija tako v procesu oblikovanja korporacijske znamke gradi na svoji edinstvenosti, prepoznavnosti ter konkurenčni prednosti na vseh dimenzijah svojih odnosov z zunanjimi deležniki, npr. tudi s konkurenti in partnerji, ne več zgolj z uporabniki. Korporacijska znamka organizacije se poleg tega ne izraža in komunicira zgolj navzven z zunanjimi deležniki, ampak tudi z notranjimi deležniki, kot so zaposleni. Oblikovanje korporacijske znamke tako zajema zunanje in notranje komunikacijske procese, ki so sestavljeni iz namernih in nenamernih sporočil (Piljič, 2017). Korporacijska blagovna znamka se oblikuje z notranjo organizacijsko kulturo, ki jo lahko organizacija sistematično upravlja in ki se hkrati tudi samodejno vzpostavlja kot produkt številnih dejavnikov, nad katerimi ima ali pa nima nadzora. Prav tako korporacijsko znamko oblikujejo komunikacija in vedenje organizacije v širši družbi, njeno odzivanje na družbene norme, vrednote in dogodke, pojavljanje v medijih ipd. (Urde, 2003).

1.2 Znamka delodajalca

V zadnjem desetletju se koncept znamke aktivno razvija kot kadrovski instrument, in sicer kot znamka delodajalca. Znamka delodajalca je vezana na organizacijo kot ponudnika zaposlitve, zaposlitev pa je konceptualizirana kot produkt, ki privablja in zadržuje zelene kadre (Edwards, 2010; Vodopivec, 2018). Z znamko delodajalca se organizacija predstavlja kot privlačen ponudnik zaposlitve, kot se pod produktno znamko predstavlja kot privlačen ponudnik blaga ali storitev. Znamka delodajalca pridobiva pomen v procesu iskanja talentov, ki organizaciji zagotavljajo ključne vire pri doseganju njene konkurenčne prednosti (Biswas in Suar, 2016). Organizacije gradnji znamke delodajalca posvečajo čedalje več pozornosti, saj tudi poslovna praksa kaže, da lahko na ta način komunicirajo ponudbo delovnega okolja in pogojev ter s tem privabijo najboljši kader. Takšen kader organizacijam zagotavlja nujen kadrovski kapital, ki postaja v času sodobnih družbenih sprememb najbolj kritični konkurenčni vir in sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev (Vodopivec, 2018).

Znamka delodajalca pri kandidatih oz. potencialnih zaposlenih oblikuje predstavo in vpliva na odločitve, ali hočejo postati del organizacije, pri že obstoječih zaposlenih pa, ali želijo v

organizaciji ostati. Znamka delodajalca v veliki meri izhaja iz kulture organizacije in je posledica njene celostne strategije, predvsem pa posledica notranje in zunanje komunikacije (Kregar, 2020). Znamka delodajalca je sestavljena iz funkcionalne, ekonomske in psihološke koristi zaposlenega, jih zanj prinaša zaposlitev v izbrani organizaciji. Te koristi so edinstveno vezane na točno izbrano organizacijo in predstavljajo njeno razlikovalno in konkurenčno prednost v razmerju do drugih organizacij kot delodajalcev (Ambler & Barrow, 1996). Znamko delodajalca organizacija oblikuje med uresničevanjem dolgoročne in ciljno naravnane strategije, katere namen je vzpostaviti komunikacijo z zaposlenimi, potencialnimi zaposlenimi in drugimi pomembnimi deležniki organizacije. Ključni cilj znamke delodajalca je vsem deležnikom zagotoviti, da je organizacija privlačen delodajalec (Sullivan, 2004). Znamka delodajalca oblikuje privlačnost organizacije ter njen ugled kot delodajalce, hkrati pa tudi pomembno vpliva na pripadnost, zadovoljstvo, motivacijo ter s tem na učinkovitost obstoječih zaposlenih (Barrow & Mosely, 2005).

Tako kot v primeru znamke poznamo tudi več različnih opredelitev znamke delodajalca. Mayo (2001) znamko delodajalca opredeljuje kot tisto, kar o delodajalcu (zavedno ali nezavedno) komuniciramo vsakemu obstoječemu ali potencialnemu zaposlenemu. Barrow in Mosely (2005) znamko delodajalca opredeljujeta kot skupek funkcionalnih, ekonomsko in psiholoških vrednosti, ki jih zagotavlja delodajalec. Sullivan (2004) definicija znamko delodajalca pojasnjuje kot dolgoročno strategijo, katere cilj je upravljanje zavedanja in zaznavanja obstoječih in potencialnih zaposlenih ter pomembnih deležnikov glede določenega podjetja. Kahraman in Düger (2019) znamko delodajalca razumeta kot predstavo obstoječih in potencialnih zaposlenih o vrednostih, ki jih delodajalec lahko ponudi. Skupno različnim opredelitvam znamke delodajalca je nujna prisotnost oz. obstoj znamke delodajalca, ne glede na to, ali jo organizacija aktivno upravlja ali ne. Znamka delodajalca kot podoba organizacije kot delodajalca namreč nastane ne glede na prizadevanja organizacije.

Organizacija se lahko v procese nastajanja svoje znamke delodajalca vključi z bolj ali manj obsežnimi strategijami in aktivnostmi. Če organizacija svoji znamki delodajalca ne posveča pozornosti, se odpove vplivu na samo vsebino svoje znamke delodajalca in s tem na njene učinke na zaposlene. Če organizacija za razvoj svoje znamke delodajalca načrtuje in izvaja sistematične strategije, lahko načrtno pritegne potencialno najbolj koristne in učinkovite kadre. V tem primeru lahko govorimo o procesu znamčenja delodajalca (Biswas in Suar, 2016). Tudi ko organizacija vodi procese znamčenja, pa ti procesi niso edini dejavniki vpliva na podobo in s tem znamko delodajalca. Na samo podobo organizacije kot delodajalca poleg načrtnih aktivnosti organizacije vplivajo tudi številni drugi dejavniki, kot so splošna podoba organizacije, splošna podoba sektorja, v katerem organizacija deluje, kakovost blaga in storitev, ki jih organizacija ponuja, njena organizacijska kultura, splošne gospodarske razmere, pa tudi družbene norme, vrednote, trendi ipd. Znamka delodajalca je torej rezultat zunanjih dejavnikov ter celotnega procesa znamčenja delodajalca (App, Merk & Büttgen, 2012). Osrednji korak pri gradnji znamke delodajalca je oblikovanje oblube delodajalca

(angl. employer value proposition), ki komunicira ponudbo vrednosti, ki jo organizacija kot delodajalec ponuja zaposlenim (Biswas & Suar, 2016; Sullivan, 2004).

1.3 Znamčenje delodajalca

Zaposleni predstavljajo v mnogih organizacijah, ne zgolj v storitvenem sektorju, glavne vire konkurenčne prednosti. Pomanjkanje ključnih kadrov je poleg ostre konkurence največja ovira organizacije pri doseganju poslovne uspešnosti. Organizacije zaradi tega veliko svojih sredstev namenjajo oblikovanju strategij pridobivanja in ohranjanja želenega nabora talentov. Ena od ključnih aktivnosti pridobivanja, razvoja in ohranjanja talentov pri tem je znamčenje delodajalca. Znamčenje delodajalca ustvarja znamko delodajalca, ki jo organizacija trži novim in obstoječim (ključnim) kadrom (Nelke, 2021).

Znamčenje delodajalca je z vidika posameznika neposredno ali posredno povezano z mnogimi koraki in izkušnjami, ki jih zaposleni pridobiva med prevzemanjem delovnega mesta v organizaciji. Znamčenje je prisotno v procesih zaposlovanja, opravljanja dela ter zapuščenja organizacije. V vseh fazah svoje poti pri delodajalcu zaposleni izkušnjo v ciljni organizaciji primerjajo z njihovo predstavo izkušnje v sorodnih organizacijah (Biwas & Suar, 2016). S povečevanjem pomena zaposlenih kot ključnega kapitala sodobnih organizacij ne obstaja zgolj konkurenca med zaposlenimi pri iskanju zaposlitve, temveč tudi konkurenca med organizacijami pri iskanju kadra. V nekaterih primerih lahko govorimo o boju za talente oz. visoko konkurenčnih razmerah, ki so jim organizacije izpostavljene v prizadevanjih zaposliti ključne kadre (Nelke, 2021).

Znamčenje delodajalca v teh prizadevanjih poteka kot dolgoročna strategija pridobivanja ustreznih kadrov. Organizacije so z razvojem različnih pristopov in strategij znamčenja začela že v 60. letih s spoznanjem, da lahko dober, ustrezno kvalificiran, motiviran in pripaden kader ustvarja veliko razliko v doseganju organizacijskih ciljev. Čedalje več organizacij si od takrat naprej prizadeva privabiti zaposlene z največjim potencialom, tj. z najbolj ustreznimi znanji, veščinami, izkušnjami, pa tudi z visoko motivacijo za delo, učenje in napredovanje. Da organizacije pridobijo ustrezen kader, morajo zaposlenim ponuditi ustrezno delovno okolje in delovne pogoje, vključno s skupnimi vrednotami in ugodnostmi, ter o prisotnosti vseh teh pogojev obveščati (potencialne) zaposlene (Rabitsch, 2017). Ključna komponenta znamčenja je tako stalen proces komuniciranja ponudbe vrednosti ter s tem stalno vzdrževanje podobe in ugleda organizacije kot delodajalca. Organizacija mora s svojimi strategijami znamčenja oblikovati prepoznavno in edinstveno identiteto, ki jo kot delodajalca razlikuje od njene konkurence (Biwas & Suar, 2016; Thomas, Kureshi, Suggala & Mendonca, 2020).

Znamčenje v prvi vrsti zajema posredovanje informacij glede funkcionalne, ekonomske in psihološke koristi, ki jo lahko zaposlitev v organizaciji zagotavlja zaposlenemu. Odnosi med organizacijo in njenimi zaposlenimi zajemajo vrsto takšnih izmenjav, o katerih organizacija komunicira v procesu znamčenja (Thomas, Kureshi, Suggala & Mendonca, 2020).

Znamčenje se mora pri tem osredotočiti na dva vidika znamke, in sicer tako na simbole identifikacije, kot so naziv, znak, značilne barve, značilni slog ipd., kot tudi na ponudbo vrednosti za zaposlene. Obe komponenti mora pri tem povezovati, da se predstave o pogojih dela in identifikacija organizacije pri obstoječih in potencialnih zaposlenih povežejo v nedeljivo celoto (Tüzüner & Yüksel, 2009). Pri znamčenju in gradnji močne znamke delodajalca mora organizacija uporabljati tako učinkovite trženjske tehnike, kot tudi aktivnosti in pristope managementa človeških virov. Gradnja znamke delodajalca tako zajema trženjsko in kadrovske komponento. Kadroviki v strategijo znamčenja znamke delodajalca prispevajo svoje poznavanje zaposlenih organizacije, njihove kulture in klime ter potrebe same organizacije, tržniki pa to podobo predstavijo potencialnim in obstoječim zaposlenim na privlačen način (App, Merk & Büttgen, 2012). Tako kadrovska kot trženjska funkcija se ukvarjata tudi z zbiranjem pomembnih podatkov, ki jih organizacija uporablja tako pri oblikovanju delovnih pogojev in pri oblikovanju komuniciranja (Tüzüner & Yüksel, 2009).

Proces znamčenja lahko razdelimo v tri faze, in sicer analizo in razvoj strategije, realizacijo pogojev in komuniciranje (Piljič, 2017):

- V prvi fazi organizacija analizira lastno organizacijsko kulturo, vključno z vrednotami, normami in stališči, poleg tega pa tudi trende v svojem sektorju. Organizacija mora v prvi fazi pridobiti podatke, s katerim bo lahko razvila tako ustrezne pogoje dela kot vsebine in metode znamčenja, ki bodo potencialnim in obstoječim zaposlenim predstavili svojo ponudbo vrednosti. Ob koncu prve faze znamčenja organizacija oblikuje ustrezno strategijo znamčenja, ki zajema tako komuniciranje pogojev dela kot tudi samo ustvarjanje teh istih pogojev.
- V drugi fazi znamčenja organizacija razvite strategije udejanja na ravni oblikovanja ponudbe vrednosti. V internem procesu mora organizacija svoje delovne pogoje in delovno okolje izoblikovati v takšne, ki bodo odgovaljali na potrebe in pričakovanja zelenih kadrov ter privabili zaposlene, ki jih organizacija želi privabiti. Realizacija delovnega okolja in delovnih pogojev, ki bodo zagotavljali ključne kadre, je ena od nalog funkcij znamčenja, v procese pa se morajo vključiti tako tržni oddelki z zagotavljanjem informacij kot kadrovske oddelki z zagotavljanjem informacij in udejanjanjem ponudbe vrednosti.
- Tretja faza znamčenja delodajalca zajema komunikacijo pogojev, s katerimi želi organizacija pritegniti ključne kadre. Ustvarjene pogoje organizacija komunicira tako po notranjih in zunanjih kanalih. Komuniciranje po notranjih kanalih je namenjeno motiviranju in dvigovanju pripadnosti zaposlenih organizacije, komuniciranje po zunanjih kanalih pa pridobivanju novih ciljnih kadrov. Tako notranja kot zunanja komunikacija sta namenjeni tudi ustvarjanju splošne podobe podjetja kot delodajalca pri vseh deležnikih.

2 OBLIKOVANJE IN UPRAVLJANJE ZNAMKE DELODAJALCA

2.1 Podoba delodajalca

Osrednji del razvoja znamke delodajalca sta oblikovanje in ustvarjanje podobe organizacije kot delodajalca (angl. employer image). Podoba organizacije kot delodajalca v veliki meri izhaja iz splošne podobe organizacije, ki jo ta ustvarja v širši družbi in pri neposrednih deležnikih. Podobo organizacije sestavljajo zaznave organizacije s strani notranjih in zunanjih deležnikov ter s strani širše družbene skupnosti (Lievens & Jerel, 2016; Priyadarshi, 2011). Podoba organizacije tako vključuje različne občutke, mnenja, predstave, stališča, izkušnje posameznikov in družbenih skupin v zvezi z organizacijo. Podobo organizacije lahko v tem kontekstu razumemo kot splošen družbeni vtis, ki ga notranji in zunanji deležniki ustvarjajo na osnovi lastnosti in vseh informacijah glede organizacije ter glede sodelovanja z organizacijo v različnih vlogah (Lievens & Jerel, 2016).

K podobi organizacije svoje prispevajo tudi njeno ime, objekti, izdelki in storitve, vizija, zaposleni, kultura, vrednote, dejanja, komunikacija. Organizacija je neprestano v stikih z notranjimi in zunanjimi deležniki, kar pomeni, da se podoba o organizaciji nenehno razvija, posodablja glede na spremembe v organizaciji sami in glede na spremembe v družbenih trendih. Organizacija tudi nima zgolj ene podobe, ampak se podoba o organizaciji spreminja glede na različne deležnike in tudi glede na njihove izkušnje z organizacijo. Medtem ko lahko imajo nekateri deležniki o organizaciji pozitivno podobo, se lahko pri drugi skupini deležnikov oblikuje negativna podoba. Organizacija stremi k temu, da so podobe različnih deležnikov o organizaciji usklajene in ne pride do negativnega učinka drugih podob na podobo organizacije kot delodajalca (Lievens & Jerel, 2016).

Podoba organizacije je pri tem v prvi vrsti lahko šibka ali izrazita. Šibka podoba ima manjši vpliv na odnose z deležniki, izrazita podoba pa lahko ima močan pozitiven ali tudi močan negativen vpliv. Izrazito pozitivno podobo lahko organizacija ustvari, če dosega dobre rezultate, zadovoljuje potrebe svojih notranjih in zunanjih deležnikov ter aktivno sodeluje v različnih družbenih procesih (Lievens & Jerel, 2016; Priyadarshi, 2011). Če si organizacija želi ustvariti boljšo podobo, je smiselno, da se v procese nastajanja te podobe čim bolj aktivno vključuje. V ta namen svoje vrednote usklajuje z vrednotami notranjih in zunanjih deležnikov (Ahčin, 2011). Ustvarjanje podobe organizacije je stalen proces, ki nenehno poteka, ne glede na aktivnosti organizacije. Če se organizacija v ustvarjanje svoje podobe pri zunanjih in notranjih deležnikih aktivno vključuje, to predstavlja dolgotrajen in zahteven proces, ki zahteva nenehno pridobivanje informacij in odzivanje nanje. Večina teh informacij se nanaša na usklajenost delovanja in organizacije z vrednotami in potrebami notranjih in zunanjih deležnikov (Love & Singh, 2011; Priyadarshi, 2011).

Cilj vsake organizacije je, da z močno pozitivno splošno podobo organizacije ustvari močno pozitivno podobo delodajalca, ki pri obstoječih in potencialnih zaposlenih ustvarja vtis delodajalca, za katerega bi si želeli delati (Muslim, Dean & Cohen, 2016). Tako kandidati oz. iskalci zaposlitve kot tudi obstoječi zaposleni svoje potrebe in vrednote primerjajo s pogoji dela in vrednotami organizacije ter si v tem procesu primerjanja ustvarjajo oceno glede ustreznosti organizacije kot njihovega delodajalca. Če presodijo, da organizacija s svojo ponudbo vrednosti zaposlenim lahko zadosti njihovim potrebam ter s svojimi vrednotami njihovim pričakovanjem, organizacijo ocenijo kot privlačnega delodajalca (Priyadarshi, 2011). Podoba delodajalca predstavlja osrednjo vsebinsko komponento znamke delodajalca, saj združuje predstave o organizaciji kot delodajalcu, ki so rezultat samodejnih komunikacijskih procesov in načrtnih komunikacijskih procesov same organizacije. Organizacija v načrtni gradnji znamke delodajalca v veliki meri gradi svojo podobo delodajalca (Ahčin, 2011).

2.2 Ugled delodajalca kot orodje za pridobivanje kadrov

Ugled delodajalca je druga ključna komponenta znamke delodajalca. Ugled organizacije je neposredno povezan s podobo organizacije in je po eni strani njen del, po drugi strani pa njen dejavnik. Medtem ko je podoba podjetja skupek raznovrstnih predstav o organizaciji, je ugled podjetja izrazito vrednostno usmerjen. Ugled organizacije neposredno pogojuje umestitev organizacije med dobre ali slabe delodajalce. Ugled je tudi v večji meri družbeni konstrukt, in medtem ko se lahko podobe organizacije med različnimi deležniki in predvsem različnimi skupinami deležnikov precej razlikujejo, je ugled organizacije običajno konsistenten (Smrekar, 2021). Ugled je splošno priznan kot eden ključnih temeljev za doseganje organizacijskega uspeha ter velja za eno najdragocenejših neopredmetenih sredstev (Verčič & Ćorić, 2018). Ugled zmanjšuje negotovost zunanjih in notranjih deležnikov glede prihodnje uspešnosti organizacijske in posledično lastnega sodelovanja z njo. S tem ugled povečuje organizacijsko konkurenčno prednost, prispeva k zaupanju in pomaga pritegniti zelene deležnike k sodelovanju. Ob dobrem ugledu organizacije se uporabniki manj pozorni in občutljivi na cene ter postanejo bolj zvesti, vlagatelji so bolj pripravljeni zagotoviti kapital, potencialni in obstoječi zaposleni pa so bolj zainteresirani za zaposlitev v organizaciji (Smrekar, 2021; Verčič & Ćorić, 2018).

Ugled organizacije kot delodajalca pri potencialnih in tudi obstoječih zaposlenih je ključen dejavnik njihovega odločanja glede zaposlitve. Ugled delodajalca pomembno vpliva na stopnjo privlačnosti organizacije za obstoječe in potencialne zaposlene in deluje predvsem, saj dober ugled deluje tako kot zagotovilo varnosti kot tudi element prestižnosti zaposlitve. Zaposlitev v organizaciji z dobrim ugledom ima za zaposlenega osebno dodano vrednost, saj lahko vpliva na njegov družbeni status, hkrati pa pomeni tudi pomembno prednost v njegovih morebitnih kasnejših iskanjih zaposlitve (Smrekar, 2021).

Da lahko organizacija ustvari dober ugled delodajalca, mora v prvi vrsti pridobiti družbeni ugled, ki ga doseže s stabilnim jedrom, dobrim poslovanjem, finančno stabilnostjo in družbeno odgovornim poslovanjem. Ugled delodajalca predstavlja nadgradnjo ugleda organizacije, saj poleg usklajenosti delovanja organizacije s splošnimi družbenimi vrednotami zahteva tudi zagotavljanje zaposlitvenih in delovnih vrednot, kot so stabilnosti in varnost, dobra organizacijska kultura in klima, dobri delovni pogoji, dobri odnosi ipd. Organizacija ugled delodajalca v veliki meri ustvarja z zagotavljanjem dobre ponudbe za obstoječe zaposlene ter s komuniciranjem teh pogojev v javnost (Verčič & Čorić, 2018).

2.3 Gradnja močne znamke delodajalca

Močna znamka delodajalca pomeni stabilno in prodorno znamko, ki dosega potencialne in obstoječe zaposlene ter širšo javnost (App, Merk & Büttgen, 2012; Thomas, Kureshi, Suggala & Mendonca, 2020). Močna znamka predstavlja ključno sredstvo organizacije pri zagotavljanju potrebnega kadrovskega kapitala za preživetje v sodobnem visoko konkurenčnem poslovnem okolju. Organizaciji omogoča, da pridobiva visoko kvalificirano in talentirano delovno silo, ki predstavlja ključni vir doseganja organizacijskih ciljev (Ambler & Barrow, 1996). Boj za ključne kadrovske vire se na trgu dela stopnjuje ob vse večji mobilnosti kadrov, demografskih spremembah, staranju delovne sile in neizprosni povpraševanju po veščinah, znanju in izkušnjah. V hudi konkurenci za kvalificirano delovno silo se organizacije z močno blagovno znamko bolj uspešno tržijo potencialnim in obstoječim zaposlenim. Gradnja močne znamke delodajalca, ki nagovarja zaposlene z najvišjimi potenciali, je zato posebej zahtevna naloga (Deepa & Rupashree, 2017; Kregar, 2020).

Proces gradnje močne blagovne znamke lahko poteka na različne načine, z različnimi sredstvi in ne nujno z istimi koraki, kar je odvisno od specifik same organizacije. Načeloma znamka delodajalca v prvi vrsti izhaja iz vizije in vrednot organizacije, iz katerih organizacija razvija želeno podobo znamke. Podoba je pri tem pogosto že prisotna v družbeni realnosti, saj se razvija samodejno ali ob sočasnem ciljnem delovanju organizacije na ustvarjanje podobe. Ključni mehanizem v gradnji znamke delodajalca je predvsem interno in eksterno formalno in neformalno komuniciranje (Kregar, 2020):

- notranje formalno komuniciranje zajema upravljanje s kadri in sistem stikov z javnostjo;
- notranje neformalno komuniciranje v obliki organizacijske kulture in vpliva zaposlenih ter odnosa vodij in managerjev;
- zunanje formalno komuniciranje v obliki oglaševanja in stikov z javnostjo;
- zunanje neformalno komuniciranje v obliki povratne informacije uporabnikov.

Gradnja močne znamke delodajalca lahko najprej zajema razvoj t. i. ponudbe vrednosti na osnovi podatkov, kot so značilnosti organizacijske kulture, načini vodenja, lastnosti

zaposlenih, trenutna zaposlitvena podoba in vtisi kakovosti produktov organizacije. Ko organizacija razvije svojo ponudbo vrednosti, jo trži tako obstoječim kot potencialnim zaposlenim. Iskalce zaposlitve in potencialne kadre organizacija nagovarja z zunanjim trženjem znamke delodajalca, obstoječe zaposlene pa zadržuje z notranjim trženjem. Obstoječi in potencialni zaposleni organizacijo kot delodajalca ocenjujejo na osnovi ponudbe vrednosti (in njene realizacije ter jo primerjajo s konkurenčnimi delodajalci (Lehojärvi, 2021). Gradnja močne znamke je vedno neposredno povezana z oceno organizacije, kako privlačna je kot delodajalec iskalcem zaposlitve in zaposlenim. Dobro je, če strategije gradnje znamke izhajajo iz analize in zavedanja obstoječega stanja. Organizacija mora za gradnjo močne znamke delodajalca nujno dobro poznati lastno kulturo in klimo ter vrednote, pričakovanja in značilnosti svojih obstoječih in potencialnih zaposlenih. Pomemben vir pri oblikovanju strategij gradnje močne znamke delodajalca je tudi razumevanje panoge, v kateri organizacija deluje. Organizacija pri oblikovanju strategij gradnje močne znamke delodajalca izhaja tudi iz lastnih izzivov oziroma poznavanje obstoječega in zelenega stanja ter vrzeli med njima (Kregar, 2020).

Osrednji korak pri gradnji močne znamke delodajalca je oblikovanje jasne obljube delodajalca. Obljuba delodajalca se nanaša na ponudbo, ki jo delodajalec ponuja zaposlenim in ki predstavlja ključni argument prepričevanja potencialnih in obstoječih zaposlenih, da je organizacija zanje najboljša izbira. Obljuba delodajalca je del identitete organizacije in ključna komponenta znamke delodajalca. Obljuba delodajalca mora biti ustrezno implementirana v znamko ter zaseda osrednje mesto v interni in eksterni komunikaciji. Interna komunikacija je namenjena tako zadrževanju in motiviranju obstoječih zaposlenih kot tudi krepitvi njihove vloge kot ambasadorjev znamke, ki zunanjim deležnikom in tudi potencialnim zaposlenim na privlačen način predstavljajo lastno delovno okolje. Zunanja komunikacija v gradnji močne znamke delodajalca poteka v stalnem usklajevanju s pričakovanji potencialnih zaposlenih oz. iskalcev zaposlitve (Sullivan, 2004). Organizacija potrebuje učinkovite spletne vsebine in oglase prostih delovnih mestih, prisotnost na družbenih omrežjih, na zaposlitvenih in izobraževalnih dogodkih ipd. (Kregar, 2020; Nelke, 2021).

Zadnji korak v procesu gradnje močne znamke delodajalca je spremljanje in merjenje uspešnosti obstoječe strategije. Spremljanje in merjenje uspešnosti obstoječe strategije gradnje znamke delodajalca se lahko naslanjata zlasti na merjenje kadrovskega ključnih kazalnikov uspešnosti. Ključni kazalniki uspešnosti na področju kadrovanja zajemajo stopnjo fluktuacije, kakovost novih zaposlenih, motivacijo zaposlenih, stopnjo zavzetosti in pripadnosti zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, povprečne stroške novih zaposlitev, povprečne trajanje postopkov zaposlitve novih kandidatov, povprečno število prejetih prijav na prosta delovna mesta, uvrstitev na lestvicah delodajalcev ipd. (Sullivan, 2004). Drugi kazalniki uspešnosti znamke delodajalca so lahko tudi prepoznavnost znamke, zaznana dodana vrednost med obstoječimi ali potencialnimi zaposlenimi, donosnost naložb, obiskanost kariernih spletnih strani organizacije, prepoznavnost vrednot in kulture

organizacije, diferenciacija od konkurence ipd. (Novak & Gabršček, 2018). Na osnovi rezultatov merjenja uspešnosti obstoječe strategije gradnje znamke delodajalca organizacija usmerja nadaljnje načrtovanje, vključno s spremembami in nadgradnjami. Rezultati spremljanja in merjenja uspešnosti so najbolj zanesljivi usmerjevalniki v oblikovanje strategij močne znamke delodajalca (Sullivan, 2004).

2.4 Značilnosti znamke delodajalca z močno podobo

Ključna sestavina močne znamke delodajalca je močna podoba organizacije. Ob sistematičnem vključevanju organizacije v proces oblikovanja podobe delodajalca so lahko aktivnosti organizacije ključni dejavnik izida. Značilnosti delodajalca z močno podobo segajo na različna področja, ki zajemajo tako značilnosti same organizacije kot delodajalca kot tudi komuniciranje teh značilnosti zunanjim in notranjim deležnikom. Najpomembnejši element podobe delodajalca je vrednost, ki jo organizacija zagotavlja obstoječim zaposlenim. Vrednost se nanaša na vse koristi in ugodnosti zaposlenih: od plačila, prijazne klime in kulture, podpore, izobraževanja, možnosti napredovanja, splošne skrbi za zaposlene, različnih ugodnosti, splošnega zadovoljstva itn. (Moroko & Uncles, 2008).

Ključne značilnosti organizacij z močnimi znamkami delodajalca so predvsem prepoznavnost in razlikovanje od konkurenčnih organizacij. Prepoznavnost organizacije kot delodajalca pomeni, da je organizacija dobro poznana med zunanjimi deležniki in predvsem potencialnimi zaposlenimi (Moroko & Uncles, 2008). Prepoznavnost organizacije kot delodajalca lahko izhaja tudi iz potrošniških produktov oz. storitev, ki jih ponuja na trgu, vendar mora biti nadgrajena z določenimi značilnostmi ponudbe vrednosti zaposlenim. V osnovi pa je prepoznavnost organizacije kot delodajalca vezana na pogoje, ki jih organizacija zagotavlja svojim zaposlenim, pri čemer so lahko v ospredju pogoji različnih področji, od dobrih plač in materialnih ugodnosti do dobre klime, fleksibilnosti delovnega časa, možnosti razvoja kariere ipd. Med številnimi delodajalci na trgu dela organizacija izstopa z nadpovprečnimi ponudbami vrednosti, ki so temelj njene prepoznavnosti (Novak & Gabršček, 2018).

Organizacija je za potencialne zaposlene zanimiva, ko njene zaposlitvene ponudbe ocenijo in prepoznajo kot zanje pomembne. S tega vidika je bistvenega pomena, da organizacija pri zagotavljanju pogojev in iz teh izhajajočih vsebin znamke delodajalca upošteva vrednote zelenega kadra. Različni segmenti zaposlenih od delodajalca pričakujejo različne ponudbe vrednosti, ker se razlikujejo v tem, kaj jim je pomembno. Za nekatere segmente zaposlenih so denimo velikega pomena visoko plačilo ter možnosti kariernega razvoja in napredovanja, medtem ko drug segment pričakuje predvsem stabilnost zaposlitve ter dobre možnosti usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja. Ponudba organizacije kot delodajalca mora sovpadati s preferencami in željami iskalcev zaposlitve, da se ustvari pozitivno zaznavanje organizacije ter jo tako potencialni kot obstoječi zaposleni prepoznajo kot najbolj optimalnega delodajalca. Da zaposleni organizacijo ocenijo kot najbolj optimalnega

delodajalca, se mora ta v ponudbi vrednosti in podobi razlikovati od konkurenčnih organizacij. Organizacija razlikovalno prednost dosega s ponudbo vrednosti, ki je druge organizacije ne morejo zagotoviti (Moroko & Uncles, 2008).

2.5 Koristi močne znamke delodajalca

Močna znamka delodajalca organizaciji zagotavlja dostop do ključnih kadrov ter s tem kritična sredstva za doseganje organizacijskih ciljev, med katerimi je ključna poslovna uspešnost. Organizacija je poslovno uspešna, če s svojimi sredstvi, med katerimi so ključni kadrovske viri, dosega zastavljene cilje v okviru dovoljene porabe. Močna znamka delodajalca je dovolj intenzivna, da doseže potencialne in obstoječe zaposlene, ter dovolj stabilna in kakovostna, da jih nagovori in zagotovi njihovo zanimanje za sodelovanje. Organizacija ima kot zaželen delodajalec, ki stoji za močno znamko, veliko možnost izbire med zainteresiranimi zaposleni, ki so motivirani za nastop in zadržanje zaposlitve. Med večjim naborom talentov lahko tako organizacija izbira tiste, ki najbolje zapolnjujejo njene kadrovske potrebe. S tem močna znamka delodajalca predstavlja ključno konkurenčno prednost organizacije, saj ustrezen kader zagotavlja ključno sredstvo doseganja organizacijskih ciljev. S pozitivnim učinkovanjem na zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost močna znamka privablja in zadržuje talente, hkrati pa jih tudi spodbuja pri učinkovitejšem izvajanju delovnih nalog (Sokro, 2012).

Koristi močne znamke delodajalca se realizirajo znotraj vseh kadrovskih procesov zaposlitvenega cikla. Močna znamka delodajalca v procesu iskanja novih talentov in zaposlovanja zagotavlja večje zanimanje potencialnih zaposlenih ter s tem več možnosti izbire pri pridobivanju najbolj ustreznega kadra organizacije. Odzivnost potencialnih zaposlenih omogoča hitrejši potek postopkov iskanja in selekcije ter manjše stroške promocije oz. oglaševanja prostih delovnih mest. Močna znamka delodajalca nadalje zagotavlja višjo stopnjo motivacije, pripadnosti, zagnanosti obstoječih zaposlenih, saj želijo ohraniti svoja delovna mesta ter napredovati znotraj organizacije. Močna znamka sooblikuje dobro organizacijsko kulturo in klimo, saj zaposlenim zagotavlja pozitivno identifikacijo in lahko prispeva k njihovem osebnemu ugledu. Dobra organizacijska kultura in klima delujeta kot pozitivna dejavnika motivacije in zadovoljstva zaposlenih, hkrati pa povratno sooblikujeta znamko delodajalca in njegovo pozitivno podobo (Kregar, 2020). Močna znamka delodajalca tako nikakor ni omejena na privabljanje novega kadra, ampak ima pomembne vplive tudi na krepitev pozitivne naravnosti in uspešnosti obstoječega kadra (Moroko & Uncles, 2008).

Ključne koristi močne znamke delodajalca je tako v grobem mogoče razvrstiti v dve kategoriji, in sicer zagotavljanje novih kadrov ter zadržanje obstoječih. Delodajalec z močno znamko, ki komunicira pozitivno podobo in dober ugled, v prvi vrsti pritegne iskalce zaposlitve. Organizaciji zato ni treba vlagati veliko sredstev v samo obveščanje, promocijo in iskanje kandidatov, temveč se lahko osredotoča predvsem na procese izbiranja ter temu

nameni več sredstev. Sam proces selekcije je zaradi tega bolj uspešen in zagotavlja boljše izide. Koristi močne znamke delodajalca se tako kažejo zlasti v obliki krajših postopkov in nižjih stroškov iskanja ter uspešnejših procesih selekcije zaposlenih. Organizacija se lahko z več zagotovljenimi sredstvi, ki so namenjena selekciji, med procesi izbiranja kadra posebej osredotoči tudi na usklajenost kandidatov in njihovih pričakovanj ter dolgoročno vpliva na večje zadovoljstvo, motivacijo in zavzetost novih zaposlenih. V drugi vrsti močna znamka delodajalca ključne kadre zadržuje neposredno s komuniciranjem lastnih konkurenčnih prednosti, posredno pa tudi skozi procese zagotavljanja teh prednosti. Proces gradnje močne znamke delodajalca se v večjem delu osredotoča zlasti na samo ustvarjanje pogojev, ki jih nato skozi znamko komunicira, samo ustvarjanje teh pogojev pa pri zaposlenih ustvarja zaupanje in zadovoljstvo (Majcen, 2013).

2.6 Vloga različnih deležnikov v ustvarjanju znamke delodajalca

Vloga področja trženja v podjetju je predvsem pritegniti in pridobiti potencialne iskalce zaposlitve. To naredijo tako, da najprej s pomočjo kadrovikov dobro prenesejo kulturo, identiteto in vrednote na zaposlene, da ti postanejo močni ambasadorji znamke. S tem dosežejo, da zaposleni sami komunicirajo znamko navzven, kar potencialni kandidati vidijo kot najbolj pristno doživljanje znamke delodajalca. Iskalce zaposlitve bo pritegnilo dejstvo, da zaposleni živijo s podjetjem, saj ga brez finančne ali druge nematerialne koristi oglašujejo (Majcen, 2013).

Pri oblikovanju znamke delodajalca gre za preplet znanj trženjskega in kadrovskega področja. Korake kadrovskega področja pri ustvarjanju znamke delodajalca lahko razvrstimo v naslednje štiri: ocena dejanskega stanja, oblikovanje strategije, oblikovanje in ohranjanje odnosa z zaposlenimi in sodelovanje z drugimi oddelki (Majcen, 2013):

- Prvi korak, ki ga morajo pri gradnji znamke izvesti kadroviki, je ocena dejanskega stanja znamke delodajalca med zaposlenimi in na trgu. Ta korak bo delodajalcu v pomoč, da se ustrezno odloči, kakšno znamko in potencialne kandidate želi privabljati, ter svoje cilje, ki jih s to znamko želi doseči.
- Drugi korak je nazorna določitev ciljev, ki jih podjetje želi z znamko delodajalca doseči. Ob tem se določijo tudi načini spreminjanja in doseganja zadanih ciljev.
- Nadaljnji korak kadrovikov je oblikovanje in ohranjanje odnosa z zaposlenimi. Poskrbeti morajo za ohranjanje pristnega in dobrega odnosa z zaposlenimi, kar dosega tako, da tisto, kar so obljubili ob zaposlitvi, tudi izpolnijo. Zaposleni bodo pripadni organizaciji in bodo njeni dobri ambasadorji le, če bodo njihove finančne in psihološke potrebe uslišane in izpolnjene.
- Tesno sodelovanje z drugimi oddelki, npr. s trženjskim oddelkom in odnosi z javnostjo, bo kadrovikom omogočilo pridobitev več znanja in širine ter posledično močno ustvarjanje znamke delodajalca.

Za učinkovito oblikovanje privlačne znamke delodajalca mora s trženjskim in kadrovskim področjem sodelovati tudi vrhni management, saj ta vpliva na vrednost znamk. Tržniki in kadroviki morajo imeti močno podporo s strani managerjev, predvsem s strani neposrednih vodij, saj imajo ti neposreden vpogled v potenciale zaposlenih in le ti znajo in lahko to prepoznajo in jih spodbujajo k nadgradnji. Spodbujanje in motiviranje zaposlenih ter omogočanje, da se ti razvijajo, bo omogočilo, da bodo zaposleni želeli ostati v določenem poslovnem okolju, prav tako pa bo pritegnilo druge iskalce zaposlitve. Naloga vodij je torej predvsem, da ustvarijo takšno delovno okolje, ki bo zaposlene zadržalo, da ne bodo želeli iskati priložnosti drugje. To dosežejo s konstantnim motiviranjem, spodbujanjem, predajanjem odgovornosti, vključevanjem, zaupanjem, usposabljanjem in ustrezno komunikacijo (Majcen, 2013).

Za pridobitev ustrezne podpore s strani vodstva mora kadrovska poskrbeti za naslednje (Majcen, 2013):

- Predstaviti strategije znamke delodajalca.
- Opredeliti izzive, ki jih bo znamka znala ustrezno odpraviti.
- Prikazati, kako strategija deluje v skladu s strategijo celotne organizacije in kako bo vplivala na hitrejše doseganje zastavljenih ciljev.
- Opredeliti, kako bo strategija dopolnila ostale pomanjkljivosti v povezavi z drugimi oddelki.
- Predstaviti dokaze, kako je ta strategija že pomagala drugim.
- Predstaviti realno oceno o morebitnem prihranku ali dodani vrednosti podjetja ter kako se bo uspešnost merila.
- Opredeliti čas in finančno naložbo za izvedbo strategije ter pričakovano donosnost te naložbe.

Vloga zaposlenih pri gradnji znamke delodajalca je prav tako zelo pomembna. Delodajalec mora najprej ustrezno poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, da ne bodo odhajali drugam. Prav tako so zaposleni, ki razumejo kulturo, osebnost in vrednote delodajalca ter le te vsakodnevno živijo in se z njimi poistovetijo, ključni pri opravljanju vloge ambasadorja znamke. Zaposleni so tisti, ki lahko na najbolj pristen način predstavijo znamko delodajalca novim iskalcem zaposlitve (Majcen, 2013).

2.7 Komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi

Ključna komponenta gradnje in uporabe znamke delodajalca je komuniciranje s potencialnimi zaposlenimi. Ko organizacija v svojem delovnem okolju ustvari privlačne pogoje za zaposlene, so obstoječi zaposleni s temi pogoji do določene mere seznanjeni sami po sebi in je komuniciranje teh namenjeno predvsem krepitvi že obstoječega zavedanja. Potencialni zaposleni na drugi strani nimajo lastne izkušnje dela v organizaciji in ključni

način seznanjanja s koristmi in prednostmi, ki jim jih organizacija kot delodajalec lahko ponudi, je komuniciranje (Majcen, 2013).

Cilj komunikacije znamke delodajalca je dvigovati prepoznavnost znamke in seznanjenost s ponudbo vrednosti v širšem krogu zunanjih deležnikov, med katerimi so ključna tarča potencialni zaposleni. V te procese komunikacije se, kot je razvidno iz prejšnjega razdelka, vključujejo različne funkcije, ki dostopajo do različnih komunikacijskih sredstev in vsebin. Kadrovska funkcija lahko prispeva predvsem zavedanje o potrebah in pričakovanih potencialnih zaposlenih, ki jih je v komuniciranju smiselno nagovarjati. Trženjska funkcija običajno pozna učinkovite in že preizkušene načine, poti in sredstva komuniciranja. V načrtovanju strategije komuniciranja s potencialnimi zaposlenimi zato sodelujejo različne vloge v organizaciji (Majcen, 2013).

Praden organizacija začne s komunikacijo svoje znamke delodajalca, je dobro oblikovati jasno vizijo in pričakovanja glede kandidatov, ki jih želi nagovarjati, in glede vsebine sporočil. Načrtovanje komunikacijskih aktivnosti zahteva tudi določanje vlog v ustvarjanju, oblikovanju in prenašanju sporočil ter izbiranje komunikacijskih poti in orodij. Začetni in ključni korak v načrtovanju komunikacije s potencialnimi zaposlenimi je določanje segmentov in značilnosti kandidatov, s katerimi želi organizacija vzpostaviti komunikacijo. Od opredelitve prejemnikov oz. ciljnih kadrov komunikacijskih aktivnosti sta namreč v celoti odvisni tako vsebina kot tudi oblika sporočil in komunikacijskih kanal. Le usklajenost vsebine, oblike in načina posredovanja organizaciji zagotovi vzpostavitev komunikacije s potencialnimi zaposlenimi, ki odgovarjajo na njene kadrovske potrebe. Za sporočila potencialnim kandidatom ni dovolj, da so samo jasna in zagotavljajo konkretne informacije, ampak morajo biti tudi skladna z njihovimi interesi kandidatov (Majcen, 2013).

V aktivnostih komuniciranja s potencialnimi zaposlenimi je pomembna usklajenost vseh organizacijskih deležnikov procesa komunikacije. Vsebine oglasov in obvestil glede prostih delovnih mest morajo biti usklajena s splošnimi sporočili znamke delodajalca ter sporočili organizacije kot take, nadalje pa tudi z vsebinami, ki jih komunicirajo obstoječi zaposleni in drugi deležniki organizacije (Majcen, 2013). Prav tako je bistvenega pomena, da organizacija tisto, kar sporoča, tudi realizira, oz. ne sporoča vsebin, ki niso realizirane. Da organizacija zagotavlja realizacijo vsebin svojih komuniciranih sporočil, morajo biti komunikatorji ustrezno informirani in obveščeni o vsem dogajanju na področju managementa človeških virov in uresničevanja ponudbe vrednosti zaposlenim (Edwards, 2009).

Komunikatorji organizacije morajo biti v stalnem stiku tudi z vsemi ključnimi funkcijami procesov gradnje in upravljanja znamke delodajalca v organizaciji, prav tako pa tekoče komunicirati drug z drugim. Le tesno sodelovanje in stalno informiranje vseh vpletenih v procese oblikovanja znamke delodajalca, na eni strani teh vpletenih v kadrovske procese na drugi strani zagotavlja usklajeno komunikacijo brez odstopanj. Neusklajenost v

komunikaciji kritično ogroža konsistenco, ugled in verodostojnost znamke delodajalca (Majcen, 2013).

Pomemben tehnični korak komunikacije s potencialnimi zaposlenimi je določanje in oblikovanje komunikacijskih orodij in poti. Organizacija mora v načrtovanju komuniciranja oblikovati tako strategije notranje kot strategije zunanje komunikacije. Med najpogostejšimi kanali komunikacije s potencialnimi zaposlenimi so zaposlitvene spletne strani oz. portali, zaposlitveni oglasi v različnih medijih, zaposlitveni sejmi in dogodki, zaposlitvene brošure in karierni priročniki, vključenost podjetja v izobraževalne in promocijske aktivnosti ipd. (Majcen, 2013). Organizacija mora pri komuniciranju s potencialnimi zaposlenimi sodelovati z različnimi zunanjimi deležniki, kot so spletni in tradicionalni mediji, izobraževalne ustanove in organizacije gospodarskega okolja. Dobra mreža komunikacijskih kanalov organizaciji zagotavlja, da ima stalno vzpostavljene učinkovite komunikacijske poti in ji jih ob vsakokratni potrebi po novih kadrih ni treba vzpostavljati na novo (Edwards, 2009).

Celostno znamčenje delodajalca zajema tako notranjo kot zunanjo komunikacijo, prav tako pa se organizacija na obe vrsti komunikacije opira pri komuniciranju s potencialnimi zaposlenimi. Z novimi ključnimi kadri organizacija neposredno komunicira eksterno, saj so potencialni zaposleni locirani zunaj organizacije. Eksterno je usmerjena tudi posredna komunikacija s potencialnimi zaposlenimi, ko organizacija z njimi komunicira prek komunikacije s širšo množico zunanjih deležnikov. Sporočila, ki jih organizacija komunicira širši družbi, prav tako posredno prenašajo sporočila potencialnim zaposlenim. Pri komuniciranju s potencialnimi zaposlenimi prevzemalo pomembno vlogo tudi interna komunikacija, ki je sicer osredotočena na obstoječe zaposlene. Interna komunikacija namreč povečuje zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, oblikuje kulturo in klimo, sooblikuje notranjo podobo organizacije, s čimer posredno komunicira s potencialnimi zaposlenimi (Ambler & Barrow, 1996; Piljič, 2017).

2.7.1 Notranje komuniciranje

Notranja komunikacija je neposredno usmerjena na najpomembnejše deležnike vsake organizacije, tj. zaposlene, posredno pa pomembno sooblikuje odnos s potencialnimi zaposlenimi. Glavni kanali notranje komunikacije so pri tem tako stalna interakcija med zaposlenimi samimi ter med zaposlenimi in organizacijo med delovnimi procesi kot tudi različni dogodki, obvestila, sporočila, izobraževanja, pa tudi sami delovni pogoji, ki obstoječim zaposlenim ter posredno potencialnim zaposlenim sporočajo pomembne vsebine. Komunikacija tako ni vezana zgolj na neposredno besedno sporočanje, ampak zajema tudi posredovanje množice implicitnih sporočil glede vrednot organizacije, ki se odražajo v pogojih dela in njeni interakciji z zunanjimi in notranjimi deležniki (Piljič, 2017).

Če organizacija z notranjo komunikacijo vzpostavi integrirano organizacijsko shemo vrednot in skladnost organizacijske kulture, se lahko potencialnim zaposlenim predstavlja

kot verodostojen in zanesljiv delodajalec, ki lahko zaposlenim ponudi več koristi od konkurence. Če organizacija zaradi slabe notranje komunikacije ne deluje usklajeno in sinhronizirano, so njena oglaševalska sporočila in sporočila znamčenja nasprotujoča, s čimer pri potencialnih zaposlenih kritično izgublja zaupanje. Ustrezna notranja komunikacija z zaposlenimi, ki zagotavlja usklajenost vrednot znamke delodajalca ter vseh pogojev dela, je izrednega pomena pri privabljanju talentov in ključnih kadrov (Piljič, 2017).

2.7.2 Zunanje komuniciranje

Zunanje komuniciranje omogoča neposredno komuniciranje z zunanjo ciljno skupino potencialnih zaposlenih, poleg tega pa zajema tudi komuniciranje s preostalimi zunanjimi deležniki. Zunanja komunikacija je podobno kot notranja komunikacija eksplicitna in implicitna. Eksplicitna zunanja komunikacija zajema tako promocijska sporočila, s katerimi organizacija neposredno nagovarja potencialni kader, kot tudi funkcionalne vsebine, katere upravljajo prenos za svoje delovanje in sodelovanje z zunanjimi deležniki pomembnih podatkov. Implicitna zunanja komunikacija pa zajema vse procese sporočilnosti, ki se lahko realizirajo skozi podobo organizacije, njeno delovanje, njene odnose z zunanjimi in notranjimi deležniki ipd. (Piljič, 2017).

Najbolj neposredno je na potencialne zaposlene vezana eksplicitna eksterna komunikacija, ki zajema besedna in nebesedna sporočila, namenjena natanko tej ciljni skupini. S tovrstno eksterno komunikacijo ima organizacija možnost predstaviti svoje glavne attribute, se z njimi neposredno prikazati v najboljši luči in s tako soustvarjeno podobo privabiti najboljše talente, ki jih potrebuje za doseganje organizacijskih ciljev (Backhaus & Tikoo, 2004). Kanali eksplicitne eksterne komunikacije z zunanjimi zaposlenimi so predstavitve na zaposlitvenih straneh, zaposlitveni oglasi, predstavitve na zaposlitvenih dogodkih, različne vsebine na zaposlitvenih portalih ter obveščanje prek sodelovanja z izobraževalnimi institucijami (Piljič, 2017).

Socialna omrežja so v zadnjih dveh desetletjih prevzela ključna področja družbenega dogajanja. Za organizacije v številnih industrijah je prisotnost na socialnih omrežjih obvezna in nujna za vzpostavljanje in vzdrževanje interakcije z uporabniki ter posledično za ohranjanje njihovega tržnega deleža. Če organizacija na socialnih omrežjih ni prisotna, lahko za uporabnike pravzaprav ne obstaja ali pa ne vzbuja potrebnega zaupanja s socialnimi dokazi, zato jo lahko uporabniki preprosto ignorirajo. Podoben učinek lahko opazujemo tudi pri vzpostavljanju interakcije s potencialnimi zaposlenimi, ki se lahko ob izbiranju delodajalca prav tako v veliki meri opirajo na informacije in podatke socialnih omrežij. Socialna omrežja uporabnikom in zaposlenim zagotavljajo predvsem izjemno pomembne informacije o izkušnjah z organizacijo, ki v veliko primerih služijo kot temeljni socialni dokaz verodostojnosti katerih koli njenih značilnosti. Podoba organizacije na socialnih omrežjih je poleg tega pomembna sestavina podobe organizacije ter s tem njenih znamk, vključno z znamko delodajalca. S predstavitvijo in komunikacijo organizacije na socialnih

omrežjih organizacija predstavlja svojo kulturo, vključno s svojimi vrednotami, normami, navadami, prioritetami in praksami, ki so lahko pomembni dejavniki odločanja zaposlitvenih kandidatov (Rabitsch, 2017).

Celostno in uspešno znamčenje delodajalca lahko danes organizacija dosega le z vključevanjem in uporabo različnih socialnih orodij, ki jih uporabljajo njeni konkurenti. Pri tem mora redno spremljati inovacije in trende, saj so socialna omrežja izredno dinamično področje, kjer ste vsakodnevno pojavljajo nove priložnosti in vzpostavljajo nove prakse izkoriščanja njihovega potenciala. Konkurenčnost med organizacijami kot delodajalci motivira hitro adaptacijo inovacij in potencialni kandidati za zaposlene lahko primernost potencialnih delodajalcev presojujejo tudi po njihovih zmožnostih sledenja konkurenci v ponujanju najsodobnejših komunikacijskih in interakcijskih poti (Rabitsch, 2017).

Delodajalci pri znamčenju danes že uporabljajo različne formate za spletne dogodke, klepete v živo, v izbirnih postopkih tudi pogovorne robote, integrirane aktivnosti na različnih kanalih socialnih medijev ter predvsem različne možnosti gradnje močne in pozitivne organizacijske podobe. Kanale in orodja socialnih omrežij organizacije dokumentirajo v strateških načrtih in jih dopolnjujejo s tematskimi načrti znamčenja (Nelke, 2021). Socialna omrežja zahtevajo tudi najvišjo stopnjo usklajenosti in integracije vseh znamk organizacije, saj socialni profili organizacije predstavljajo stičišče vseh njenih deležnikov: uporabnikov, poslovnih partnerjev in zaposlenih (Rabitsch, 2017).

2.8 Trendi na področju znamčenja delodajalca v »post-pandemičnem« obdobju

Na razvoj strategij in vsebine znamčenja delodajalcev vplivajo tudi družbene spremembe, ki so povezane predvsem z odnosi delovno aktivnega prebivalstva do dela. Za razliko od navad v preteklosti danes posamezniki od zaposlitve pričakujejo veliko več kot zgolj finančno korist. Poklic danes mnogim predstavlja pomembno komponento njihove identitete, družbene vloge in ugleda. Niti zaposlitev niti poklic v življenju posameznikov nista več stalna in le malokdo celotno delovno dobo ostaja pri istem delodajalcu, kot to ni bilo neobičajno v preteklih obdobjih. Zaposleni so tako večinoma zmeraj odprti za zamenjavo delodajalca, če jim konkurenčna organizacija ponudi boljše pogoje dela. K temu pomembno dodajajo migracijski trendi, saj se zaposleni vse manj omejujejo na lokacijo bivanja, ki so jo v iskanju boljših delovnih pogojev bolj pripravljani zamenjati. S procesi globalizacije se konkurenčnost delodajalcev ob tem širi na mednarodno okolje, saj so najboljši kadri deležni ponudb s celega sveta in so tem ponudbam tudi pripravljani slediti. Jezikovne in fizične omejitve izgubljajo svoj pomen in vse bolj običajne postajajo tako dnevne kot mesečne ali letne migracije. Organizacije se tako soočajo z izjemnimi izzivi, ne zgolj pri iskanju pravih potencialom, temveč tudi pri zadrževanju ključnih kadrov. Ob odsotnosti navezanosti na delodajalca se povečuje fluktuacija osebja, tako da privabljanje kot tudi zadrževanje najboljših zaposlenih hitro postaja ključni poslovni izziv vse večje množice organizacij (Nelke, 2021).

Na načine, pristope in strategije znamčenja delodajalca je v zadnjih letih izjemno močno vplivala epidemija COVID-19. Že obstoječ dinamični razvoj digitalnih poslovnih trendov, s poudarkom na inovacijah socialnih omrežij, je izjemno dodatno pospešila pandemija COVID-19. Z razglasitvijo svetovne pandemije v prvem četrtletju 2020 so se v namen omejevanja širjenja virusa številne družbene dejavnosti premaknile v digitalno okolje. Številni zaposleni so začeli delati od doma, kar je v spletno okolje velik del premaknilo velik del vsakodnevnih organizacijskih procesov in interakcij. Možnosti dela od doma, ki jih je organizacija lahko zagotovila, in načini, na katere je takšno delo zagotavljala, so tako lahko postali eden od dejavnikov odločanja potencialnih kandidatov in hkrati s tem ena od vsebin znamčenja delodajalcev (Chițu, 2021).

Odziv organizacij na pandemijo in nove družbene razmere je pomembno vplivalo na podobo in ugled organizacij, s tem pa tudi na njihove znamke delodajalca. Zagotavljanje najbolj možnih optimalnih pogojev dela v novih okoliščinah je kakovost delodajalcev, ki jim obstoječi in potencialni zaposleni pred epidemijo niso posvečali toliko pozornosti. Odziv organizacij na pandemijo je pomembno sooblikovalo njihovo podobo delodajalca, saj so nekatere organizacije prioritarno zaščitile svoje zaposlene, medtem ko so jih druge lahko žrtvovale z masovnimi odpuščanji. Pandemija je tako razkrila tudi stabilnost in zanesljivost organizacij kot delodajalcev in s tem bistveno vplivala na njihove znamke (Chițu, 2021).

Čeprav je v letu 2022 videti, da akutne posledice pandemije popuščajo, se bodo številne spremembe ohranile ter pustile trajne učinke na delovne in kadrovske prakse. Na področju procesov znamčenja delodajalca je pandemija ustvarila veliko novih trendov, ki se bodo ohranili in spodbudili razvoj novih. Ena od osrednjih značilnosti popandemičnega delodajalskega okolja je globalno znamčenje. Med pandemijo so se številna podjetja naučila nemoteno delovati na daljavo in s tem so se nenadoma pojavili številni novi in prej neizkoriščeni segmenti talentov. Podjetja so s prehajanjem na delovanje na daljavo začela izkušati in se zavedati vseh prednosti, ki jih takšni načini prinašajo in jih bodo gotovo s pridom izkoriščala tudi v prihodnosti. Za privabljanje potencialnih zaposlenih na daljavo pa morajo organizacije inkorporirati tudi nove oblike dostopanja do teh oddaljenih segmentov in oblikovati nove vsebine, s katerimi bodo interakcijo z novimi segmenti vzdrževale. Poleg prehoda na elektronske oblike komuniciranja širjenje zadeva tudi opuščanje specifičnih lokalnih kulturnih vzorcev, razumevanje in vključevanje globalnih in kulturno nevtralnih vzorcev ter predvsem vstopanje v okolje ostrejših globalnih konkurence. To zahteva preusmeritev večjega dela virov in sredstev v znamčenje, kar bo pospešilo razvoj področja na globalni ravni (Nelke, 2021).

Pandemija koronavirusa je omejila osebno komunikacijo tako z obstoječimi zaposlenimi kot z iskalci zaposlitve, kar je predstavljalo enega prvih glavnih izzivov znamčenja delodajalca in privabljanja ustreznih kandidatov. Organizacije so se začele hitro zavedati, da so za uspeh aktivnosti znamčenja delodajalca ključnega pomena elektronski kanali in da morajo razviti prilagojene pristope znamčenja na socialnih omrežjih in drugih elektronskih medijih. Splošno povečanje spletne komunikacije je zahtevalo digitalizacijo tradicionalnih strategij,

hkrati s tem pa odprlo nove možnosti. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bodo še naprej aktivno razvijali novi in še dodatni virtualni format, ki bodo organizacijam na razpolago tako za iskanje novih kadrov kot za upravljanje obstoječih. Informacijsko-komunikacijske tehnologije nudijo idealno priložnost za močnejše vpletanje obstoječih in potencialnih zaposlenih v številne organizacijske procese, ki bi jih bilo na tradicionalne načine težko realizirati. Organizacije imajo na razpolago izjemno pester nabor stroškovno učinkovitih orodij, s katerimi lahko zagotavljajo zadovoljstvo zaposlenih in učinkujejo pozitivno na svoje znamke delodajalca (Nelke, 2021).

Trenutne razmere kažejo, da se bosta digitalizacija in virtualizacija organizacijskih procesov v prihodnosti ne le ohranili, ampak tudi poglobili in razširili. Nove oblike interakcije zagotavljajo prihranek časa in stroškov, manjšo obremenitev obstoječih in potencialnih zaposlenih s službenimi potmi in migracijami, pogosto hitrejšo ali celo takojšnjo odzivnost, možnost visoke fleksibilnosti ipd. Vse te prednosti lahko organizacije vnašajo v svoje delovne pogoje ter s tem pridobivajo pomembne vsebine znamčenja. S spremembami poslovnih praks, kot so liberalizacija delovnega časa in lokacije, se vzpostavlja potreba delodajalcev po vsebinskem in oblikovnem prilagajanju njihovega zunanjega in notranjega znamčenja. Za organizacije je velikega pomena, da revidirajo svoje obstoječe strategije znamčenja delodajalca in ustvarijo posodobljene načrte znamčenja, ki vključuje vsa razpoložljiva digitalna orodja in upoštevajo vse spremembe v delovnih procesih. To v praksi pomeni, da morajo organizacije namensko digitalizirati postopke znamčenja delodajalca, hkrati s tem pa tudi prilagajati celotno strategijo znamčenja na način, da ustreza novim pogojem digitalizacije in potrebam ciljnih skupin (Nelke, 2021).

Uspešnost organizacij v spopadanju z izzivi, ki jih je prinesel pandemični preobrat oz. pospešek v družbenem razvoju ter je spremenil načine njihovega dela in kulture, ki bo določala njihovo prihodnjo uspešnost in konkurenčnost. Poslovanje in kadrovanje organizacij bo postajalo vse bolj transparentno in javno, kar bo zahtevalo resnično ustvarjanje in zagotavljanje optimalnih zaposlitvenih pogojev (Nelke, 2021). Na podobo in znamko delodajalca bodo s širjenjem transparentnosti poslovanja organizacij vse močnejše vplivali tudi družbena odgovornost organizacij, njihova kultura, vključno z etiko in vrednotami, njihovo upravljanje raznolikosti, pravičnosti in vključenosti, zagotavljanje pozitivne izkušnje vsem deležnikom, vključno z uporabniki, partnerji in zaposlenimi, ter njihove prakse uporabe tehnologije in podatkov (Fielding, 2021).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Metode zbiranja in analize podatkov

Gre za kvalitativno raziskavo, ki zajema globinske intervjuje. V namen oblikovanja razumevanja obstoječih strategij upravljanja znamke delodajalca izbranega podjetja in priprave predlogov nadaljnjega razvoja sem izvedla kvalitativno raziskavo, ki zajema

izvedbo in vsebinsko analizo intervjuja z vodjo korporativnih komunikacij in strokovnjakom za znamko delodajalca Atlantic Grupe. Intervjuja sta potekala na osnovi polstrukturiranega vprašalnika, s katerim sem pridobila odgovore na 28 vprašanj odprtega tipa (prilogi 1 in 2).¹ Vodja korporativnih komunikacij je na vprašanja odgovarjal eksplicitno za podjetje Atlantic Trade Ljubljana, strokovnjak za blagovno znamko delodajalca pa za celotno Atlantic Grupo, katere del je tudi pravna oseba Atlantic Trade Ljubljana. Za vse pravne osebe Atlantic Grupe velja enotna strategija in politika znamčenja delodajalca.

Vprašanja za intervjuje sem izpeljala iz zastavljenih glavnih raziskovalnih vprašanj svojega magistrskega dela in ob upoštevanju v delo vključenih teoretičnih konceptov. Glavna raziskovalna vprašanja v mojem magistrskem delu so naslednja:

- Kakšno moč ima znamka pri privabljanju novega kadra?
- Kako znamko delodajalca učinkovito zgraditi, da privabi nov kader?
- Kakšen vpliv ima pri tem (aktivno) znamčenje delodajalca?
- Katere so ključne metode, s katerimi bi lahko izboljšali znamko delodajalca Atlantic Trada?
- Kakšen pomen pri gradnji znamke imajo ostale povezane znamke delodajalca (Atlantic Grupa, Droga Kolinska)?

Z intervjujem pridobljene odgovore sem obdelala z vsebinsko analizo, ki je zajemala kodiranje in kategorizacijo kod. Kodiranje je potekalo po kombinirani metodi, kjer sem kategorije oblikovala vnaprej z upoštevanjem rezultatov predhodno predstavljenih raziskav in v teoretičnem delu predstavljenih konceptov ter nato znotraj vsake kategorije kode luščila neposredno iz kodirnega gradiva (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 52–44). Pri identifikaciji kod sem si znotraj vsake kategorije pomagala z vprašanji, ki so vodila kodiranje. Kodiranje je potekalo v treh ponovitvah, nabor kod znotraj vsake kategorije pa predstavlja osnovo, iz katere so izpeljani in sintetizirani opisni rezultati intervjuja.

3.2 Predstavitev obravnavanega podjetja oz. raziskovalnega konteksta

Leta 1991 je bilo v Zagrebu ustanovljeno podjetje Atlantic Trade, ki je svoje poslovanje začelo s proizvodnjo žvečilnih gumijev Wrigley kot podjetje za distribucijo blaga široke potrošnje. V naslednjih desetih letih od ustanovitve je podjetje raslo zelo hitro, kar je doseglo predvsem z vlaganjem v distribucijsko podjetje Ataco v Bosni in Hercegovini. Z lansiranjem pripravljenih sendvičev Montana in nakupom Cede vite pa je podjetje postalo tudi proizvodno in potrebna je bila sprememba v registraciji ter organizaciji. Posledično je bila leta 2002 ustanovljeno podjetje Atlantic Grupa. Do konca desetletja je podjetje Atlantic Grupa rasla s številnimi prevzemi (Neva, Interchem, Haleko, Sports Directs, Vičiški komerc, Multivita, Fidifarm/Dietpharm, lekarniška veriga Farmacija, Kalničke vode Bio natura) in razvojem distributivne dejavnosti z ustanavljanjem distribucijskih podjetij v tujini (Italija,

¹ Pripisi intervjujev so na razpolago za vpogled pri avtorici.

Makedonija, Slovenija) ter se leta 2006 preoblikovala v delniško družbo. Najpomembnejši prevzem in tudi največji posel tistega časa v vzhodni Evropi je bil leta 2010, ko je podjetje Atlantic Grupa od holdinga Istrabenz kupilo slovensko Drogo Kolinsko za 382 milijonov evrov. S to akvizicijo Atlantic Grupa ni pridobila le močnih in prepoznavnih blagovnih znamk tedanje Skupine Droga Kolinska (Argeta, Barcaffè, Bebi, Bananica, Bonito, Cockta, Donat, Grand Kafa, Najlepše želje, Smoki, pa tudi Soko Štark in Grand Kafu iz Srbije), temveč tudi 2598 novih zaposlenih na 10 lokacijah po vsej regiji (Izola, Rogaška Slatina, Mirna na Dolenjskem, Sarajevo, Glavičice, Smederevska Palanka, Beograd (2), Ljubovlja, Skopje (Bagari, 2021).

Prvi in največji izziv, s katerim se je srečalo podjetje, je bila konsolidacija poslovanja in poenotenje kulture. Z vnaprejšnjim, nekajmesečnim načrtovanjem organizacijskih rezov in vzpostavitvijo nove strukture podjetja pa je poslovanje nemoteno delovalo. Celotna prodajna ekipa Droge Kolinske se je prezaposlila v distribucijska podjetja Atlantic Grupe v posamezni državi. V Sloveniji je to bilo podjetje Atlantic Trade. Ta del zaposlenih se je srečal z menjavo celotnega podjetja, posledično tudi z neposrednim vodstvom, zato je bilo treba hitro in temeljito prilagajanje, ki ga nekateri niso zmogli, zato so se odločili karierno pot nadaljevati drugje. Še večji izziv je predstavljalo poenotenje korporativne kulture, saj v primerih, ko organizacija zamenja lastnika, zaposleni odreagirajo z nezaupanjem, odporom, strahom in tesnobo. Dejstvo pa je tudi, da »zunanja nevarnost« velikokrat poveže kolektiv. To je bilo opaziti tudi v podjetju Atlantic Trade, saj so se ob tej akviziciji zaposleni, ki jih je leta 2005 v svoj holding kot združeno podjetje Droga Kolinska pripeljal Istrabenz pod vodstvom Igorja Bavčarja, med seboj močno povezali in ustvarili močan kolektiv. Sledilo je obdobje, ko je Holding Istrabenz zašel v hude finančne težave in je prodal svojo najbolj likvidno naložbo Atlantic Grupi, katere trenutno večinski lastnik je Emil Tedeschi (Bagari, 2021).

Atlantic Grupa s svojo močno distribucijsko in proizvodno mrežo na območju Jugovzhodne Evrope predstavlja eno izmed vodilnih gastronomskih podjetij. Kot multinacionalna družba, s podjetji v 12 državah in prisotnostjo na več kot 40 trgih po svetu uspešno vodi in predstavlja številne znane blagovne znamke, kot so Barcaffè, Argeta, Cockta, Donat Mg, Smoki, Cedevita in številne druge. V Sloveniji pod njenim vodstvom delujeta dve podjetji, Atlantic Droga Kolinska, d. d., in Atlantic Trade, d. o. o. Sedež družbe Atlantic Grupa je v Zagrebu, proizvodni obrati pa so poleg Hrvaške še v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji in Nemčiji. Začetek podružnice v Ljubljani in začetek poslovanja podjetja v Sloveniji je bil leta 2003 (Bagari, 2021). Osnovna dejavnost podjetja Atlantic Trade v Sloveniji je distribucija potrošniškega blaga v Sloveniji. Distribucija se vodi preko maloprodaje, Horece (gostinstvo) in farma kanala. Znamka Atlantic Trade, d. o. o., je znana po svojih izdelkih iz segmenta kave, delikatesnih namazov, pijač, čokoladnih izdelkov, slanih prigrizkov ter pripravljene otroške hrane.

Atlantic Grupa z vlaganjem v ustrezne raziskave in razvoj postaja čedalje bolj inovativna in se s tem neprestano izboljšuje. Svojo kulturo znotraj podjetja gradijo na podlagi treh ključnih vrednot. Simbol sonca ponazarja strast, ki daje vsem zaposlenim zagon in energijo za

opravljanje dela. Simbol vala predstavlja kreativnost, simbol gore pa rast (Bagari, 2021). Atlantic Grupa je svoje poslovanje močno usmerila tako v delo z managementom kot z ostalimi zaposlenimi. Večina managerjev je ostala na svojih delovnih mestih, kar je zaposlenim omogočilo občutek stabilnosti in varnosti. Plače so bile redne, poslovanje uspešno, blagovne znamke so dobivale vso potrebno podporo. Prvi korporativni slogan je glasil »Naravno drugačni«, ki je ponazarjal dejstvo, da jih ravno to, da so zaposleni v Atlantic Grupi prihajali iz različnih držav, zgodovinskih in kulturnih okolij, kot kolektiv samo bogati in jih dela uspešnejše (Bagari, 2021).

Sledilo je obdobje organizacijskih sprememb z namenom izboljšanja in prilagajanja, včasih na ravni večjih, včasih na ravni manjših organizacijskih enot. Delovne ekipe so se matrično povezovale, delo je prinašalo pozitivne rezultate, številne strokovne zunanje nagrade in nagrade potrošnikov. Akvizicija Prodisa je Atlantic Tradu prinesla distribucijo celotnega programa Unilever, akvizicija Foodlanda pa je obogatila strateški poslovni program Namazi s kakovostnimi izdelki pod blagovno znamko Bakina Tajna. Tudi v tem času je podjetje pridobilo veliko novih sodelavcev (Bagari, 2021). Iz slogana »Naravno drugačni« so prešli v slogan »Ocean priložnosti« ter v zadnjih dveh letih »Ustvarjamo okuse, ki jih imate radi«. Z vsemi spremembami, ki jih je bilo podjetje skozi čas deležno, so se skladno prilagajale tudi njihove vrednote. Vrednoti rast in strast sta s podjetjem že od samega začetka, danes pa sta priključeni še dve dodatni vrednoti – skrb in odprtost (Bagari, 2021).

Vsebinska analiza izvedenega intervjuja z vodjo korporativnih komunikacij in strokovnjaka za blagovno znamko delodajalca je predvidevala kodiranje znotraj šest pomenskih kategorij o obstoječih praksah in strategijah managementa znamke delodajalca podjetja. Določila sem naslednjih šest teoretičnih kategorij ter jim dopisala vprašanja, ki so služila kot vodilo pri identifikaciji kod v prepisih intervjuja:

- razvoj znamke delodajalca (kako poteka razvoj znamke delodajalca v podjetju),
- management znamke delodajalca (kako poteka management znamke delodajalca v podjetju),
- vsebine znamke delodajalca (katere so vsebine znamke delodajalca v podjetju),
- komunikacijske strategije znamke delodajalca (katere so komunikacijske strategije znamke delodajalca),
- komunikacijska orodja znamke delodajalca (katera so komunikacijska orodja znamke delodajalca) in
- uspešnost znamke delodajalca (kakšna je uspešnost znamke delodajalca).

V okviru vsake kategorije sem iz kodirnega gradiva izluščila kode, ki odgovarjajo na zastavljena vprašanja v povezavi s kategorijo. Nabor pridobljenih kod v okviru posamezne kategorije predstavljam v tabeli 1 ter jih opisno opisujem v nadaljnjih poglavjih.

Tabela 1: Združevanje kod v kategorije

| Kako poteka razvoj znamke delodajalca? | Kako poteka management znamke delodajalca? | Katere so vsebine znamke delodajalca? |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ← Projektno načrtovanje razvoja na ravni skupine ← Skupna znamka delodajalca skupine ← Pobuda razvoja: visoka fluktuacija, izguba ključnih kadrov ← Ožja projektna skupina razvoja znamke delodajalca: kadrovski management, marketing, korporativne komunikacije ← Ključna komponenta projekta: sprememba organizacijske kulture ← Zunanje in notranje raziskovanje in komuniciranje ← Interne raziskave: intervjuvanje vodstvenih kadrov, fokusne skupine zaposlenih, analiza interne dokumentacije ← Konstruiranje znamke delodajalca kot produktne blagovne znamke ← Podoba znamke delodajalca: vrednote, cilji, značilnosti, filozofija, kultura, celostna podoba ← Koreninenje v medorganizacijski in potrošniški blagovni znamki podjetja ← Črpanje prepoznavnosti znamke delodajalca iz prepoznavnosti medorganizacijske in potrošniške blagovne znamke podjetja | <p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ← Izhodišče: razvojni projekt podobe znamke delodajalca in letni načrti ← Pokrivanje celotnega delodajalskega cikla ← Načrtovanje projektov managementa na raziskavah med zaposlenimi ← Multidisciplinarnečasne projektne ekipe strokovnjakov ← Vodja managementa: strokovnjak za blagovno znamko delodajalca ← Dolgoletna tradicija ← Projektni management ← Skupna blagovna znamka delodajalca vseh pravnih oseb znotraj skupine ← Zrela razvojna faza managementa znamke ← Načrtni in sistematični management ← Sodelovanje kadrovske službe ← Sodelovanje korporativnih komunikacij ← Sodelovanje vseh zaposlenih ← Sodelovanje vodstva podjetja ← Celostni management ← Management na osnovi delovanja ← Management na osnovi razumevanja ciljev ← Večanje prepoznavnosti ← Zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih ← Zagotavljanje motivacije zaposlenih ← Zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih ← Zagotavljanje dobrih delovnih pogojev ← Zagotavljanje pozitivne klime ← Teambuildingi ← Dogodki za otroke zaposlenih ← Redna letna analiza vprašalnika vključenosti ← Akcijsko načrtovanje na osnovi odzivov zaposlenih na delavnicah ← Pridobivanje in upoštevanje povratnih informacij zaposlenih ← Zagotavljanje razvoja zaposlenih znotraj podjetja ← Zagotavljanje napredovanja zaposlenih ← Zagotavljanje osebne rasti zaposlenih ← Zagotavljanje poslovne rasti zaposlenih. | <p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ← Prepoznavnost podjetja ← Stabilnost podjetja kot delodajalca ← Varnost podjetja kot delodajalca ← Zanesljivost podjetja ← Kakovost zaposlitve ← Nedoločen čas zaposlitve ← Zadovoljstvo zaposlenih ← Motivacija zaposlenih ← Dobro počutje zaposlenih ← Dobri delovni pogoji ← Pozitivna klima ← Dobri odnosi ← Možnosti napredovanja ← Možnosti osebne in poklicne rasti ← Velikost in povezanost |

se nadaljuje

Tabela 1: Združevanje kod v kategorije (nad.)

| Katere so komunikacijske strategije znamke delodajalca? | Katera so komunikacijska orodja znamke delodajalca? | Kakšna je uspešnost znamke delodajalca? |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ← Povezanost z medorganizacijsko znamko ← Povezanost s potrošniško blagovno znamko ← Sinergijsko povezovanje ← Komuniciranje zadovoljstva zaposlenih ← Komuniciranje motivacije zaposlenih ← Komuniciranje počutja zaposlenih ← Komuniciranje možnosti razvoja zaposlenih znotraj podjetja ← Komuniciranje možnosti napredovanja ← Komuniciranje možnosti osebne rasti ← Komuniciranje možnosti poslovne rasti ← Sponzoriranja na dogodkih ← Pojavljanja na dogodkih ← Oglaševanje zaposlitev v medijih | <p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ← Razgovori za zaposlovanje ← Pojavljanje na socialnih omrežjih ← Prejemanje nagrad podjetij ← Prejemanje nagrad blagovnih znamk ← Prejemanje nagrad zaposlenih ← Obstoječi zaposleni kader ← Prisotnost na zunanjih dogodkih ← Aktivnosti zaposlenih na fakultetah ← Predavanja zaposlenih na fakultetah ← Predstavitve na hekatonih ← Predstavitve na kariernih sejmih ← Predstavitve na konferencah ← Izobraževanje zaposlenih glede pojavnosti na socialnih omrežjih ← Zanašanje na reference in strategije ← Malo neposrednega znamčenja delodajalca | <p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ← Merjenje uspešnosti s ključnimi indikatorji napredka (key progress indicators) ← Močna prepoznavnost znamke in pridobivanje na prepoznavnosti ← Dobra prepoznavnost med zaposlenimi v sektorju izdelkov široke potrošnje, tj. med zaposlenimi v distribucijskih podjetjih, pri trgovcih in v živilsko-predelovalnih podjetjih ← Dober sloves podjetja kot stabilnega in zanesljivega delodajalca z dobrimi delovnimi pogoji in dobro timsko klimo ← Prepoznavnost možnosti razvoja zaposlenih znotraj podjetja, možnosti napredovanja ter osebne in poslovne rasti ← Nizka diferenciacija ponudbe in komunikacije |

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju predstavljam rezultate vsebinske analize po pomenskih teoretičnih kategorijah, tako da tabelarno navajam tudi seznam izluščenih kod v okviru vsake kategorije ter vsebine sintetično združujem v zaokrožene opise.

4 REZULTATI

4.1 Ustvarjanje pogojev za razvoj znamke delodajalca v Atlantic Trade

Skozi celoten čas poslovanja delodajalca Atlantic Trade so se odgovorni začeli zavedati tudi pomena znamčenja delodajalca. Podjetji Kolinska in Droga sta imeli v Sloveniji in tudi v regiji nekdanje Jugoslavije močno prepoznavnost, ki jo uspešno vzdržujeta še danes, ko sta združeni v Drogo Kolinsko. Prav zaradi znamenite tradicije in moči blagovnih znamk je ostala tudi znamka delodajalca združene Droge Kolinske razmeroma močna. Podjetje je ves čas poslovalo z dobičkom, tik pred prevzemom s strani Atlantic Grupe se je tudi »očistilo« in odprodalo blagovne znamke, ki so glede na vložene vire prinašale premalo ali nič dobička. Droga Kolinska je bilo prvo podjetje, ki mu je bilo odobreno sindicirano posojilo, in vse blagovne znamke, ki so še ostale v okviru Droge Kolinske, so pridobivale moč in tržne deleže (Argeta, Barcaffè, Cockta, Donat, Bebi) (Bagari, 2021).

Atlantic Grupa se je na začetku širila hitreje, kot je družba to lahko procesirala in javnost je ni povezovala neposredno s priljubljenimi blagovnimi znamkami. Zato je bilo treba nameniti veliko pozornosti krepitvi znamke delodajalca. Čeprav je podjetje v tistem času imelo vse predpogoje za gradnjo močne znamke delodajalca, gradnja močne znamke ni bila tako preprosta in so morali biti zelo previdni pri izboru načina in poti komuniciranja z javnostjo. Da bi bila informacija prodornejša in dosegla svoj cilj, se je v podjetju nekje med kadrovske službe in oddelkom korporativnih komunikacij izoblikovala služba za znamčenje delodajalca. Potreben je bil fokus in usmerjeno delovanje, da bi vse te dobre iniciative in projekte povezali v gradnike močne blagovne znamke zaposlovalca in jih komunicirali zunanji javnosti. Oktobra 2017 je Atlantic Grupa predstavila svojo novo vizualno identiteto in odločitev, da vsa podjetja v sestavi dobijo pred svoje ime Atlantic. Tako danes obstajajo Atlantic Trade, Atlantic Droga Kolinska, Atlantic Štark, Atlantic Grand in ostali (Bagari, 2021).

Dejstvo je, da Droga Kolinska že od samega začetka nikoli ni imela nekih težav s prepoznavnostjo, ugledom in privlačnostjo za kakovosten kader. Malo drugače pa je bilo in je še vedno z drugim podjetjem Atlantic Grupe v Sloveniji, Atlantic Trade Ljubljana, kjer gre pravzaprav za poslovanje na medorganizacijskih trgih (Bagari, 2021). V tabeli 2 je naveden seznam izluščenih kod v okviru kategorij osnovni pogoji dela, motiviranje zaposlenih, zunanje komuniciranje.

Tabela 2: Kode v kategorijah: osnovni pogoji dela, motiviranje zaposlenih, zunanje komuniciranje

| |
|---|
| Osnovni pogoji dela |
| Varnost zaposlitve |
| Redno izplačilo plač |
| Dobri pogoji dela |
| Široke možnosti izobraževanja na vseh ravneh |
| Izdelan sistem stimulativenega nagrajevanja |
| Programi za novozaposlene, za mlade |
| Širok program oskrbe |
| Motiviranje zaposlenih |
| Trajnostno poslovanje |
| Programi za krepitev zavzetosti zaposlenih in pripadnosti |
| Teambuildingi |
| Športni klubi in tekmovanja |
| Nagrajevanje umetniških dosežkov |
| Spodbujanje inovativnosti |
| Organizacija dneva vrednot |
| Izbira ambasadorjev vrednot |
| Aktivacija pohvali sodelavca |
| Organizacija novoletnih zabav |
| Skupinska praznovanja doseženih nagrad |
| Srečanje jubilarov |
| Obisk sponzoriranih dogodkov za zaposlene |
| Zunanje komuniciranje |
| Sodelovanje so na tekmovanjih za naj zaposlovalce z dobrimi rezultati |
| Sodelovanje na kariernih sejmih |

Vir: lastno delo.

4.2 Razvoj znamke delodajalca podjetja

Rezultati vsebinske analize intervjujev kažejo, da Atlantic Grupa blagovno znamko delodajalca že od leta 2014 upravlja na strateški ravni in da se Atlantic Trade Ljubljana kot sestavni del Atlantic Grupe predstavlja pod skupno blagovno znamko delodajalca. Atlantic Grupa je projekt blagovne znamke delodajalca leta 2014 zasnovala kot odgovor na visoko fluktuacijo in odhajanje zaposlenih, tudi ključnih kadrov kljub siceršnjemu vlaganju v kadre in kadrovske management. Strošek odhajanja ključnih zaposlenih je pri tem dosegal 75 % njihovih bruto plač, kar je bil jasen znak nujne spremembe strategije. Pred začetkom intenzivnejše internacionalizacije in širjenja skupine na tuje trge so se pokazale tudi potrebe po najboljših kadrih, za pridobivanje katerih se je znamčenje delodajalca kazalo kot najboljši pristop. Ožja projektna skupna gradnje znamke delodajalca je vključevala oddelek kadrovskega managementa kot vodilni oddelek, poleg tega pa še oddelek marketinga in oddelek korporativnih komunikacij. V načrtovanje projekta so bile vključene tudi preostale poslovne funkcije, in sicer prodajna, nabavna, proizvodna, raziskovalno-razvojnna, finančna.

Ključna komponenta razvoja znamke delodajalca je bila sprememba organizacijske kulture, vključno s pobudo in podporo vodstvenih kadrov.

Razvoj znamke delodajalca je potekal kot razvoj produktne blagovne znamke s ključno strategijo internega in zunanjega komuniciranja, prva faza razvoja znamke delodajalca pa je tako zajemala raziskave na interni – notranji in eksterni – zunanji populaciji. Raziskave na interni populaciji so zajemale intervjuvanje vodstvenih kadrov, fokusne skupine zaposlenih in analizo interne dokumentacije (vizije, poslanstva, vrednot). Fokusne skupine zaposlenih so zajemale zaposlene različnih pozicij, funkcij, delovne dobe v podjetju ipd. Raziskava na eksterni populaciji je zajemala splošno populacijo dela zmožnih oseb, ki je predstavljala potencialne zaposlene. Rezultati analiz različnih raziskav so bili sintetizirani v skupno poročilo o želenem in obstoječem stanju ter vrzeli med njima. Željeno stanje znamke delodajalca je bilo skonstruirano na isti način, kot je konstruirana produktna blagovna znamka, tako da je bila najprej zasnova zelena podoba podjetja kot delodajalca. V sodelovanju z vodstvom je projektna ekipa definirala notranje in zunanje značilnosti podobe podjetja kot delodajalca, tj. vrednote, cilje, značilnosti, filozofijo, kulturo ter celostno podobo. Nazadnje je projektna ekipa oblikovala slogan z obljubo delodajalca.

Razvoj znamke delodajalca v podjetju Atlantic Trade Ljubljana je bil pri tem tesno povezan in pogojen z razvojem medorganizacijske in blagovne znamke Atlantic Trade Ljubljana. Nastanek medorganizacijske in blagovne znamke sega v leto 1991, ko je bilo na Hrvaškem sprva ustanovljeno podjetje za distribucijo, ki se je kasneje razvilo v skupino Atlantic Grupa. V slovenskem okolju je bila leta 2003 najprej ustanovljena podružnica hrvaškega podjetja, nato pa se je skupini Atlantic Grupa pridružilo podjetje Droga Kolinska. Medorganizacijska in blagovna znamka sta tako postavili temelj, na osnovi katerega je podjetje kasneje posredno razvilo tudi znamko delodajalca. Tudi danes sta medorganizacijska in blagovna znamka ključni strategiji razvoja znamke delodajalca, ki jo podjetje tako razvija predvsem posredno.

Atlantic Trade Ljubljana deluje na medorganizacijskih trgih, zato je bilo promoviranje prepoznavnosti pomembno predvsem v kontekstu poslovnega okolja, zato je podjetje velik poudarek namenilo razvoju medorganizacijske blagovne znamke. Ključni dejavnik razvoja in lastnosti medorganizacijske blagovne znamke podjetja Atlantic Trade Ljubljana je poslovanje, ki management blagovne znamke produktov podjetja usmerja na poslovne partnerje. Znamčenje produktov je tako na eni strani usmerjeno na lastnike blagovnih znamk distribucijskih izdelkov podjetja in na drugi strani na prodajalce teh izdelkov. Medorganizacijska blagovna znamka podjetja temelji na viziji zagotavljanja zanesljivosti in dodane vrednosti poslovnim partnerjem z modernimi, inovativnimi in fleksibilnimi rešitvami. Medorganizacijsko blagovno znamko podjetje v poslovnem okolju komunicira na običajne načine, kot so posredovanje ponudb, katalogov, pogojev poslovanja, prodajnih pogojev ipd. Izbrano podjetje je danes na slovenskem medorganizacijskem trgu znano kot eno največjih in najmočnejših distribucijskih ter stabilnih podjetij v Sloveniji, kar pomembno vpliva na prepoznavnost znamke delodajalca podjetja. Znamka delodajalca

podjetja je posebej prepoznavna predvsem med zaposlenimi v sektorju prodaje blaga široke potrošnje.

Rezultati analize intervjuja kažejo, da je medorganizacijska blagovna znamka za podjetje bistveno pomembnejša kot sama produktna blagovna znamka. Kot taka je medorganizacijska blagovna znamka predstavljala tudi širši in kompleksnejši temelj za kasnejši razvoj blagovne znamke delodajalca. Končne potrošnike podjetje kot posrednik, ki zagotovi prenos izdelka od proizvajalca do trgovinske police, manj zanima. Podjetje je tako kot vmesni člen pomembno predvsem za proizvajalce in trgovce in za podjetje samo so pomembni predvsem odnosi s proizvajalci na eni strani in trgovci na drugo strani. Zaradi večjega pomena odnosov s poslovnimi partnerji je podjetje več pozornosti namenjalo razvoju blagovne znamke podjetja. Na večjo prepoznavnost blagovne znamke podjetja se naslanja tudi blagovna znamka delodajalca, ki je gradila in še danes gradi predvsem na prepoznavnosti v poslovnem okolju, npr. med zaposlenimi v partnerskih podjetjih.

Med proizvajalci in dobavitelji podjetja, ki poznajo medorganizacijsko blagovno znamko podjetja, so na primer podjetja v sestavi Atlantic Grupe ter zunanji proizvajalci, kot so Unilever, Ferrero, Rauch, Hipp in drugi. Blagovna znamka podjetja je pomembna tudi za trgovce, ki izdelke blagovnih znamk proizvajalcev prodajajo. Blagovna znamka podjetja se tako primarno gradi v poslovnem okolju, in sicer s kakovostjo distribucijske storitve, zanesljivostjo, prilagodljivostjo, odzivnostjo, poštenostjo in podobnimi kakovostmi. Atlantic Trade Ljubljana je v medorganizacijskem poslovnem okolju prepoznana in zelo cenjena blagovna znamka, ki ji zaupajo tudi zares veliki in renomirani svetovni proizvajalci. Zaposleni v danem poslovnem okolju podjetja podjetje poznajo kot dobrega poslovnega partnerja, s čimer ima dobro izhodišče tudi blagovna znamka delodajalca podjetja. Blagovna znamka delodajalca je tako začela graditi na vrednotah, ki so bile v poslovnem okolju s podjetjem že povezane, kar je olajšalo in pospešilo razvoj blagovne znamke delodajalca.

Rezultati analize intervjuja kažejo, da potrošniška blagovna znamka podjetja temelji na izdelkih oziroma blagovnih znamkah, ki jih podjetje distribuira, ter na korporativni znamki podjetja kot distributerja teh znamk. Potrošnike zanimajo izdelki in blagovne znamke, zaradi katerih se krepijo prepoznavnost, moč in ugled skupine Atlantic Grupa ter podjetij v njeni sestavi. Priznane in prepoznavne blagovne znamke, ki jih podjetje distribuira, so Argeta, Barcaffè, Donat, Cockta, Boom Box, Jimmy Fantastic, Smoki, Bananica, Cedevita in Montana. Prepoznavnost teh izdelkov in njihovo povezovanje s potrošniško blagovno znamko ustvarja osnovo za razvoj prepoznavnosti znamke delodajalca tudi med potrošniki izdelkov, ki jih podjetje distribuira. Znamka delodajalca se v očeh populacije potrošnikov povezuje s priznanimi in prepoznavnimi blagovnimi znamkami, ki jih potencialni in obstoječi zaposleni poznajo, eventualno uporabljajo in s katerimi lahko imajo dobre izkušnje. Potrošniška blagovna znamka tako pozitivno vpliva na percepcijo blagovne znamke delodajalca.

Kakovost in prepoznavnost blagovnih znamk, ki jih podjetje distribuira, sooblikujeta znamko delodajalca. Poleg blagovnih znamk potrošnike zanimajo tudi cene, izpostavitve, ugodnosti, na katere vplivajo predvsem trgovci. S tem na razvoj znamke delodajalca vplivajo tudi odjemalci podjetja, zaradi česar je za podjetje pomemben razvoj dobrih odnosov z vsemi deležniki. Skupina je v zadnjih letih sistematično in načrtno delala na prepoznavnosti skupne potrošniške blagovne znamke skupine Atlantic Grupa kot celote in njenih povezanih podjetij. Pomembna asociativna povezava se je v širši javnosti ustvarila z odločitvijo uprave, da se imenom vseh podjetij v sestavi skupine Atlantic Grupa doda predpona Atlantic, npr. Atlantic Droga Kolinska, Atlantic Štark, Atlantic Grand. Skupina je uvedla novo vizualno identiteto, ki jo je predstavila oktobra 2017. Oblikovanje in utrjevanje skupnega jedra nudi tudi pomembno zaslombo in izhodišče za razvoj znamke delodajalca.

Rezultati analize intervjuja kažejo, da je razvoj znamke delodajalca posreden in impliciten ter temelji predvsem na managementu medorganizacijske in potrošniške blagovne znamke podjetja. Blagovna znamka delodajalca se oblikuje zlasti prek asociativnih povezav zaposlenih v poslovnem okolju, kjer je prepoznavna medorganizacijska blagovna znamka, ter prek asociativnih povezav zaposlenih med potrošniki izdelkov, ki jih podjetje distribuira. S tem so podjetju odprte velike dodatne možnosti bolj neposrednega, neodvisnega in samostojnega sistematičnega in usmerjenega razvoja znamke delodajalca. Rezultati analize kažejo, da podjetje do zdaj ni neposredno in eksplicitno načrtovalo razvoja svoje blagovne znamke delodajalca in da se je ta razvijala zlasti kot posledica razvoja medorganizacijske in potrošniške blagovne znamke. V tabeli 3 je naveden seznam izluščenih kod v okviru kategorije razvoj znamke delodajalca.

Tabela 3: Kode v kategoriji: razvoj znamke delodajalca

| Kode v kategoriji: razvoj znamke delodajalca |
|---|
| Projektno načrtovanje razvoja znamke delodajalca |
| Skupna znamka delodajalca skupine Atlantic Group |
| Pobuda razvoja blagovne znamke delodajalca: visoka fluktuacija |
| Pobuda razvoja blagovne znamke delodajalca: izguba ključnih kadrov |
| Ožja projektna skupina razvoja znamke delodajalca: kadrovski management, marketing, korporativne komunikacije |
| Ključna komponenta projekta: sprememba organizacijske kulture |
| Zunanje in notranje raziskovanje in komuniciranje |
| Interne raziskave: intervjuvanje vodstvenih kadrov, fokusne skupine zaposlenih, analiza interne dokumentacije |
| Konstruiranje znamke delodajalca kot produktne blagovne znamke |
| Podoba znamke delodajalca: vrednote, cilji, značilnosti, filozofija, kultura, celostna podoba |
| Koreninjenje v medorganizacijski in potrošniški blagovni znamki podjetja |
| Črpanje prepoznavnosti znamke delodajalca iz prepoznavnosti medorganizacijske in potrošniške blagovne znamke podjetja |

Vir: lastno delo.

4.3 Značilnosti kadra podjetja

Na znamko delodajalca pomembno vplivajo značilnosti kadra. Analiza intervjuja kaže, da je imelo podjetje Atlantic Trade v 2020 6-odstotno fluktuacijo zaposlenih, podjetje Atlantic Droga Kolinska pa 9-odstotno fluktuacijo. Višja fluktuacija negativno vpliva na znamko delodajalca, saj fluktuacija namiguje na to, da so pogoji dela drugje boljši. Najpogostejši razlog, da zaposleni odhajajo, so priložnost za razvoj zunaj podjetja, kar daje podjetju znak, da bi bilo za izboljšanje učinka na znamko delodajalca zaposlenim smiselno ponuditi še več priložnosti za razvoj. Analiza intervjuja kaže, da so zaposleni v podjetju najbolj zadovoljni z odnosi in ekipo, klimo v podjetju ter odprtostjo komunikacije. Te vsebine lahko podjetje poudarja pri bolj sistematični in eksplicitni promociji znamke delodajalca v prihodnosti. Manj zadovoljni so zaposleni v podjetju s količino dela, zaradi česar je podjetje v zadnjem letu aktivno zaposlovalo dodatni kader. Podjetje tako intenzivno zaposluje in zagotavlja napredovanje zaposlenih, kar ima pozitiven učinek na znamko delodajalca.

Podjetje intenzivno dela tudi na digitalizaciji, kreiranju baz podatkov, poenostavljanju internih procesov in novi organizaciji ekip, s čimer si prizadeva za bolj pretočno in bolj na stranke usmerjeno komunikacijsko. Z nadgradnjami skuša tudi razbremeniti zaposlene in olajšati njihovo delo, s čimer lahko znamka delodajalca pridobiva vsebine dobrih delovnih pogojev. September je eno delovno najbolj intenzivnih obdobjev v letu, ker se podjetje pripravlja na načrtovanje prodaje za prihodnje leto, pri čemer zaznava rahlo naraščanje napetosti med zaposlenimi. Vznemirjenosti, pričakovanja in tesnoba med zaposlenimi povzročajo tudi spremembe, npr. ko se podjetje pripravlja na reorganizacijo. Dinamika dela lahko na znamko delodajalca vpliva pozitivno, vendar jo mora podjetje ohranjati izven ekstremov. Podjetju pri zagotavljanju dobrih pogojev dela pomaga tudi spremljanje zaposlenih. Kontinuirano spremljanje zaposlenih v podjetju kaže tudi visoko stopnjo zavzetosti ter visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Trend obeh kazalnikov je pozitiven, občasno pa podjetje tudi na tem področju zazna kakšen nihaj. V tabeli 4 je naveden seznam izluščenih kod v okviru kategorije značilnosti kadra podjetja.

Tabela 4: Kode v kategoriji: značilnosti kadra podjetja

| |
|---|
| Kode v kategoriji: značilnosti kadra podjetja |
| 6-odstotna fluktuacija Atlantic Trade |
| 9-odstotna fluktuacija Atlantic Droga Kolinska |
| Razlogi za zapuščenje podjetja so razvoj zunaj podjetja |
| Kontinuirano spremljanje zadovoljstva zaposlenih |
| Kontinuirano spremljanje vključenosti zaposlenih |
| Intenzivno zaposlovanje |
| Zagotavljanje napredovanja zaposlenih |
| Visoka zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih |
| Zadovoljstvo zaposlenih z odnosi |
| Zadovoljstvo zaposlenih z ekipo |

se nadaljuje

Tabela 4: Kode v kategoriji: značilnosti kadra podjetja (nad.)

| |
|--|
| Kode v kategoriji: značilnosti kadra podjetja |
| Zadovoljstvo zaposlenih s klimo v podjetju |
| Zadovoljstvo zaposlenih z odprtostjo komunikacije |
| Nezadovoljstvo zaposlenih s količino dela v podjetju |
| Prizadevanje za bolj pretočno komunikacijsko |
| Digitalizacija |
| Kreiranje baz podatkov |
| Poenostavljanje internih procesov |
| Prenova organizacije ekip |

Vir: lastno delo.

4.4 Upravljanje znamke delodajalca

Znamka delodajalca skupine Atlantic Grupa je znamka v zreli razvojni fazi ena izmed vodilnih znamk v regiji. Management znamke delodajalca podjetja izhaja iz razvojnega projekta podobe znamke delodajalca, vključno z obljubo delodajalca, ter letnih načrtov komunikacije znamke delodajalca. Letni načrti komunikacije se nanašajo na celoten delodajalski cikel, in sicer iskalcev zaposlitve, kandidatov, zaposlenih in nekdanjih zaposlenih. Letni načrti znamke delodajalca temeljijo na letnih raziskavah med zaposlenimi, na osnovi katerih projektne ekipe oblikujejo različne aktivnosti in intervencije. Projektne ekipe managementa znamke delodajalca za izvajanje vseh dejavnosti združujejo multidisciplinarne ekipe strokovnjakov različnih oddelkov podjetja z različnimi strokovnimi izkušnjami. Sestava ekip je začasna in odvisna od tega, kaj je treba realizirati, npr. interno komuniciranje kadrovskega programov, zaposlitvene akcije, programe organizacijske kulture, sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami ipd. Število zaposlenih, ki sodelujejo pri oblikovanju blagovne znamke delodajalca, ni stalno ter odvisno je od trenutnih potreb in aktivnosti. Na splošno pa sliko o tem, kakšen delodajalec je Atlantic Grupa, gradi vsak zaposleni s svojim angažmajem in delovanjem.

Management znamke delodajalca vodi strokovnjak za blagovno znamko delodajalca z definirano trojno odgovornost do treh oddelkov. Neposredni vodja (line manager) strokovnjaka za blagovno znamko delodajalca je s kadrovskega oddelka, hkrati pa zaposleni odgovarja tudi oddelkoma marketinga in korporativne komunikacije. Vse aktivnosti blagovne znamke delodajalca v potekajo na ravni skupine in pod skupno blagovno znamko Atlantic Grupa. Za posamezne pravne osebe znotraj skupine, npr. Atlantic Trade Ljubljana, ni segmentiranih blagovnih znamk delodajalca. Strateška odločitev skupine je, da zaposleni niso omejeni na oddelke, funkcije ali pravne osebe, temveč imajo možnost horizontalnega prehajanja in kariernega napredovanja.

Na znamko delodajalca podjetja vpliva podoba podjetja kot poslovnega partnerja oz. ponudnika distribucijskih storitev ter distributerja drugih blagovnih znamk. Tako kot za razvoj znamke delodajalca vsebinska analiza intervjuja nadalje kaže, da znamka delodajalca

podjetja dolgo ni bila načrtno in sistematično vodena. Se je pa načrtnega in sistematičnega managementa znamke delodajalca podjetje lotilo v zadnjih letih. Podjetje se na tem področju zaveda velikega obsega še neizkoriščenih priložnosti. V dejavnosti managementa blagovne znamke delodajalca podjetja danes sodelujejo kadrovska služba, korporativne komunikacije, zaposleni in vodstvo podjetja. Management znamke delodajalca podjetja realizira celostno ter na osnovi delovanja in razumevanja ciljev. Management znamke delodajalca pa ne poteka v okviru enega projekta, kar otežuje koherentno in kohezivno delo ter usrediščeno načrtovanje in spremljanje. Podjetju se na tem področju odpirajo pomembne priložnosti optimizacije.

Temeljna strategija managementa znamke delodajalca v podjetju temelji na zagotavljanju kakovosti zaposlitvene izkušnje. Kakovost zaposlitvene izkušnje podjetje zagotavlja z uravnavanjem zadovoljstva, motiviranosti, dobrega počutja zaposlenih, dobrih delovnih pogojev, pozitivne klime in dobrih odnosov. Upravljanje zadovoljstva, motiviranosti, dobrega počutja zaposlenih, dobrih pogojev, pozitivne klime in dobrih odnosov vključuje teambuildinge, dogodke za otroke zaposlenih, redne letne analize vključenosti zaposlenih, akcijsko načrtovanje na osnovi odzivov zaposlenih na delavnicah, pridobivanje in upoštevanje povratnih informacij zaposlenih. Podjetje si prizadeva za pridobivanje in upoštevanje povratnih informacij zaposlenih glede njihovih potreb in predlogov. Podjetje zaposlenim zagotavlja razvoj znotraj podjetja, napredovanje ter osebno in poslovno rast z usposabljanji na delovnem mestu, prevzemanjem novih nalog in odgovornosti ter udeleževanjem zunanjih izobraževanj. V tabeli 5 je naveden seznam izluščenih kod v okviru kategorije management znamke delodajalca.

Tabela 5: Kode v kategoriji: management znamke delodajalca

| Kode v kategoriji: management znamke delodajalca |
|---|
| Izhodišče: razvojni projekt podobe znamke delodajalca in letni načrti |
| Pokrivanje celotnega delodajalskega cikla |
| Načrtovanje projektov managementa na raziskavah med zaposlenimi |
| Multidisciplinarnečasne projektne ekipe strokovnjakov |
| Vodja managementa: strokovnjak za blagovno znamko delodajalca |
| Dolgoletna tradicija |
| Projektni management |
| Skupna blagovna znamka delodajalca vseh pravnih oseb znotraj skupine |
| Zrela razvojna faza managementa znamke |
| Načrtni in sistematični management |
| Sodelovanje kadrovske službe |
| Sodelovanje korporativnih komunikacij |
| Sodelovanje vseh zaposlenih |
| Sodelovanje vodstva podjetja |
| Celostni management |
| Management na osnovi delovanja |
| Management na osnovi razumevanja ciljev |
| Večanje prepoznavnosti |

se nadaljuje

Tabela 5: Kode v kategoriji: management znamke delodajalca (nad.)

| |
|---|
| Zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih |
| Zagotavljanje motivacije zaposlenih |
| Zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih |
| Zagotavljanje dobrih delovnih pogojev |
| Zagotavljanje pozitivne klime |
| Teambuildingi |
| Dogodki za otroke zaposlenih |
| Redna letna analiza vprašalnika vključenosti |
| Akcijsko načrtovanje na osnovi odzivov zaposlenih na delavnicah |
| Pridobivanje in upoštevanje povratnih informacij zaposlenih |
| Zagotavljanje razvoja zaposlenih znotraj podjetja |
| Zagotavljanje napredovanja zaposlenih |
| Zagotavljanje osebne rasti zaposlenih |
| Zagotavljanje poslovne rasti zaposlenih. |

Vir: lastno delo.

4.5 Vsebine znamke delodajalca

Vsebine znamke delodajalca zajemajo predvsem podobo podjetja kot stabilnega in varnega delodajalca, ki zagotavlja dobre delovne pogoje. Pomembno konkurenčno prednost znamke delodajalca podjetja zagotavlja povezanost v Atlantic Grupo, ki omogoča izjemno stabilnost podjetja kot delodajalca. Stabilnost je posledica velikosti in povezanosti tako proizvodnih podjetij kot distribucijskih podjetij, raznolikost blagovnih skupin, pokrivanje internih in eksternih poslovnih partnerjev. Stabilnost podjetja kot delodajalca prispeva ključno vsebino znamke delodajalca ter njeno prepoznavnost med potencialnimi zaposlenimi, ki privablja tudi nov kader. V podjetju je posledično v bližnji preteklosti zaposlitev iskalo veliko kandidatov iz sektorja dobave hrane in pijače v gostinski panogi (hotelirstva, restavracij in cateringa), ki je ogrožen zaradi epidemioloških razmer. Podjetje samo je lastne zaposlene, ki bi sicer ostali brez dela zaradi zaprtja gostinskih lokalov in turističnih objektov, premestilo v trgovinski del svojega poslovanja. S tem je dodatno utemeljilo varnostno komponento svoje znamke delodajalca. Podjetje tudi vse zaposlene (razen nadomeščanj) zaposluje za nedoločen čas ter nima najemnih delavcev.

Podjetje verjame, da se vlaganje v zaposlene povrne in da lahko velik del najboljših zaposlenih razvije interno, čemu sledi v praksi in kar znamko delodajalca bogati z vsebinami dobrih priložnosti. V zadnjem letu je samo v podjetju Atlantic Trade interno napredovalo do deset zaposlenih, kar daje obstoječim in potencialnim zaposlenim zagotovila o možnostih lastnega razvoja in napredka v podjetju. Poleg varnosti znamka delodajalca podjetja potencialnim in obstoječim zaposlenim signalizira tudi dobre priložnosti in dobre pogoje dela. Znamka delodajalca je povezana z dobro organizacijsko klimo, dobrimi odnosi in dobrim počutjem zaposlenih, ki se odražajo z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih. Strategije skrbi za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih so posredne strategije gradnje

vsebin znamke delodajalca, saj primarno niso namenjene managementu znamke delodajalca, vendar pa k tej bistveno posredno prispevajo. V tabeli 6 je naveden seznam izluščenih kod v okviru kategorije vsebine znamke delodajalca.

Tabela 6: Kode v kategoriji: vsebine znamke delodajalca

| Kode v kategoriji: vsebine znamke delodajalca |
|---|
| Prepoznavnost podjetja |
| Stabilnost podjetja kot delodajalca |
| Varnost podjetja kot delodajalca |
| Zanesljivost podjetja |
| Kakovost zaposlitve |
| Nedoločen čas zaposlitve |
| Zadovoljstvo zaposlenih |
| Motivacija zaposlenih |
| Dobro počutje zaposlenih |
| Dobri delovni pogoji |
| Pozitivna klima |
| Dobri odnosi |
| Možnosti napredovanja |
| Možnosti osebne in poklicne rasti |
| Velikost in povezanost |

Vir: lastno delo.

4.6 Komunikacijske strategije

Analiza intervjuja kaže, da podjetje za uspešno gradnjo znamke delodajalca in privabljanje novega kadra uporablja predvsem medorganizacijsko in blagovno znamko Atlantic Grupe. Pri privabljanju novega kadra igra odločilno vlogo sinergijsko povezovanje z Atlantic Grupo in njenimi podjetji v sestavi (Atlantic Droga Kolinska, Atlantic Cedevita, Atlantic Štark ...). Pri tem podjetje uporablja različne komunikacijske strategije, kot so sponzoriranja in pojavljanja na dogodkih, oglaševanje zaposlitev v medijih, pojavnost na socialnih omrežjih in prejemanje nagrad s strani podjetij skupine, blagovnih znamk in zaposlenih. Pomembno komunikacijsko orodje pri gradnji znamke delodajalca podjetja so tudi obstoječi zaposleni, in sicer tako znotraj Atlantic Trade kot širše v Atlantic Grupi. Podjetje komunicira zadovoljstvo, motivacijo in dobro počutje svojih zaposlenih ter možnosti razvoja zaposlenih znotraj podjetja, možnosti napredovanja ter osebne in poslovne rasti v podjetju.

Podjetje svoje pogoje komunicira tudi v oglasih in na razgovorih za zaposlitev, tako da se dobro predstavi. Z zaposlitvenimi oglasi ne privablja zgolj kandidatov na razgovore, temveč na ta način tudi gradi znamko delodajalca v širši populaciji iskalcev zaposlitve in kasneje zaposlenih. Na razgovorih podjetje zagotavlja sproščeno, prijetno in neformalne vzdušje, pozitivne odnose ter prikaže svojo usmerjenost v razvoj zaposlenih. Podjetje na razgovorih predstavi, da ne išče najboljšega zaposlenega, ampak pravega zaposlenega zase in za posamezno delovno mesto. Vtis, ki ga podjetje ustvari pri kandidatih, gradi znamko

delodajalca, ne glede na to, ali podjetje kandidata zaposli ali ne. Kandidati vtis in informacije o podjetju kot delodajalcu posredujejo v širši zaposlitveni prostor, kar dograjuje znamko delodajalca. S tem podjetje uporablja še eno implicitno in posredno tehniko izgradnje znamke delodajalca.

Podjetje Atlantic Trade za namen krepitev in gradnje znamke delodajalca v prihodnje načrtuje intenzivnejšo prisotnost na zunanjih dogodkih, aktivnosti in predavanja zaposlenih na fakultetah, predstavitve na hekatonih, kariernih sejmih in konferencah. V prihodnosti je predvideno tudi izobraževanje zaposlenih, na katerem bo podjetje predstavilo nasvete in trike pojavnosti na socialnih omrežjih. Te strategije lahko opredelimo kot najbolj neposredne strategije komuniciranja znamke delodajalca, saj so predstavitve na takšnih dogodkih primarno namenjene ravno gradnji znamke delodajalca. Analiza intervjuja drugih neposrednih tehnik gradnje znamke delodajalca ne razkriva in s tem podjetju odpira veliko možnosti za nadgradnjo in širitev strategij managementa znamke delodajalca. Glede na šele načrtovane prisotnosti na dogodkih lahko podjetje v prihodnje že zaradi tega pričakuje širitev prepoznavnosti znamke delodajalca, dodatne strategije pa bi prispevale k še večjim učinkom.

Analiza intervjuja tudi v okviru komunikacijskih strategij znamke delodajalca potrjuje, da se podjetje bolj kot na neposredno aktivno znamčenje delodajalca v komunikacijskih strategijah zanaša na reference in sinergijsko znamčenje v okviru Atlantic Grupe in njenih blagovnih znamk. Izkoriščanje sinergije medorganizacijske in potrošniške znamke za utrjevanje in bogatitev podobe znamke delodajalca je gotovo dobrodošlo in se je zlasti v začetni fazi managementa znamke delodajalca pokazalo kot uspešno. Rezultati analize intervjuja namreč kažejo, da ima podjetje pri potencialnih in obstoječih zaposlenih kot delodajalec pozitivno podobo in da je zaposlitev v podjetju zaželena. Nadgradnja že obstoječih, predvsem posrednih strategij z neposrednimi strategijami pa bi lahko uspešnost znamke delodajalca dodatno dvignila. Podjetje lahko v središče neposrednega managementa znamke delodajalca postavi že obstoječe komunikacijske strategije ter iz teh izpeljuje neposredne tehnike na druga področja. V tabeli 7 je naveden seznam izluščenih kod v okviru kategorije komunikacijske strategije znamke delodajalca.

Tabela 7: Kode v kategoriji: komunikacijske strategije znamke delodajalca

| Kode v kategoriji: komunikacijske strategije znamke delodajalca |
|---|
| Povezanost z medorganizacijsko znamko |
| Povezanost s potrošniško blagovno znamko |
| Sinergijsko povezovanje |
| Komuniciranje zadovoljstva zaposlenih |
| Komuniciranje motivacije zaposlenih |
| Komuniciranje počutja zaposlenih |
| Komuniciranje možnosti razvoja zaposlenih znotraj podjetja |
| Komuniciranje možnosti napredovanja |
| Komuniciranje možnosti osebne rasti |
| Komuniciranje možnosti poslovne rasti |

se nadaljuje

Tabela 7: Kode v kategoriji: komunikacijske strategije znamke delodajalca (nad.)

| Kode v kategoriji: komunikacijske strategije znamke delodajalca |
|---|
| Sponzoriranja na dogodkih |
| Pojavljanja na dogodkih |
| Oglaševanje zaposlitev v medijih |
| Razgovori za zaposlovanje |
| Pojavljanje na socialnih omrežjih |
| Prejemanje nagrad podjetij |
| Prejemanje nagrad blagovnih znamk |
| Prejemanje nagrad zaposlenih |
| Obstoječi zaposleni kader |
| Prisotnost na zunanjih dogodkih |
| Aktivnosti zaposlenih na fakultetah |
| Predavanja zaposlenih na fakultetah |
| Predstavitve na hekatonih |
| Predstavitve na kariernih sejmih |
| Predstavitve na konferencah |
| Izobraževanje zaposlenih glede pojavnosti na socialnih omrežjih |
| Zanašanje na reference in strategije |
| Malo neposrednega znamčenja delodajalca |

Vir: lastno delo.

4.7 Uspešnost znamke delodajalca

Spremljanje uspešnosti znamčenja delodajalca na ravni skupine poteka s ključnimi indikatorji napredka (angl. key progress indicators), med katerimi so zunanji in notranji indikatorji. Med zunanjimi indikatorji skupina Atlantic Grupa upošteva pozicijo na lestvici najboljših desetih delodajalcev v regiji ter rast in aktivnost LinkedIn kanala, nagrade odličnosti in sodelovanje na relevantnih zunanjih dogodkih. Lestvico najboljših desetih delodajalcev v regiji skupina pridobiva vsaka tri leta z zunanjim izvajalcem, ki opravlja raziskavo med zunanjimi anketiranci (strokovnjaki in managerji). Interni indikatorji zajemajo neto promocijski rezultat in učinkovitost zaposlovanja. Neto promocijski rezultat označuje pripravljenost lastnih zaposlenih, da podjetja skupine priporočajo kot odlično delovno okolje. Hkrati s tem skupina upošteva tudi letni indeks vključenosti zaposlenih in fluktuacijo. Trenutni rezultati uspešnosti znamke delodajalca kažejo, da ima skupina močno in prepoznavno znamko delodajalca, kar je odraz dolgoletnih izkušenj pri vodenju znamke delodajalca na strateški ravni. Slabosti znamke delodajalca podjetja so trenutno še nizka diferenciacija ponudbe in komunikacije v primerjavi z drugimi blagovnimi znamkami delodajalcev na istem trgu.

Analiza intervjuja tudi kaže, da je blagovna znamka delodajalca podjetja v zadnjih letih na slovenskem trgu močno pridobila prepoznavnost, s čimer podjetje lastno znamko delodajalca ocenjuje kot uspešno. Znamka je dobro poznana med zaposlenimi v sektorju izdelkov široke potrošnje, tj. med zaposlenimi v distribucijskih podjetjih, pri trgovcih in v

živilskopredelovalnih podjetjih. Podjetje ima v tem delovno-tržnem segmentu dober sloves kot stabilen in zanesljiv delodajalec, pri katerem vladajo dobri delovni pogoji in dobra timska klima. Potencialnim in obstoječim zaposlenim znamka delodajalca sporoča, da so znotraj podjetja mogoč razvoj, napredovanje ter osebna in poslovna rast. Podjetje iz teh segmentov trga dela tako običajno pridobiva nov kader. Podjetje nove zaposlene išče tudi med prvimi iskalci zaposlitve, kjer so njegove prednosti v tem, da zaposluje za nedoločen čas ter mladim zagotavlja možnosti hitrega napredovanja, če imajo ambicijo ter željo po učenju in rasti.

Čeprav podjetje samo uspešnost znamke delodajalca ocenjuje dobro, analiza intervjuja v okviru drugih kod kaže še velike potencialne za rast in optimizacijo. Glede na to, da je podjetje razmeroma dobro uspešnost znamke delodajalca doseglo predvsem s posrednimi metodami razvoja in managementa znamke, lahko podjetje pričakuje velik pozitivni učinek od bolj sistematičnega in neposrednega managementa znamke delodajalca v prihodnosti. Prepoznavnost znamke delodajalca je podjetje v preteklosti gradilo nesistematično in na posredne načine, zato bolj osredotočeno, sistematično in neposredno delo na znamki delodajalca. Medorganizacijska in potrošniška blagovna znamka delodajalca kažeta visok potencial uspešnosti. Podjetje lahko pri tem gradi na že obstoječih dobro pozicioniranih vsebinah znamke delodajalca, kot so stabilnost, možnosti napredovanja, dobri delovni pogoji ipd., ali pa na do zdaj manj prepoznavnih in zastopanih vsebinah znamke delodajalca, kot so dobra organizacijska klima in odnosi. Z opredelitvijo kriterijev merjenja uspešnosti znamke delodajalca bi podjetje lahko postavilo temelje bolj sistematičnega in neposrednega razvoja znamke delodajalca. V tabeli 8 je naveden seznam izluščenih kod v okviru kategorije uspešnost znamke delodajalca.

Tabela 8: Kode v kategoriji: uspešnost znamke delodajalca

| Kode v kategoriji: uspešnost znamke delodajalca |
|--|
| Merjenje uspešnosti s ključnimi indikatorji napredka (key progress indicators) |
| Močna prepoznavnost znamke in pridobivanje na prepoznavnosti |
| Dobra prepoznavnost med zaposlenimi v sektorju izdelkov široke potrošnje, tj. med zaposlenimi v distribucijskih podjetjih, pri trgovcih in v živilskopredelovalnih podjetjih |
| Dober sloves podjetja kot stabilnega in zanesljivega delodajalca z dobrimi delovnimi pogoji in dobro timsko klimo |
| Prepoznavnost možnosti razvoja zaposlenih znotraj podjetja, možnosti napredovanja ter osebne in poslovne rasti |
| Nizka diferenciacija ponudbe in komunikacije |

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov in glavne ugotovitve

Na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu je privabljanje in zadržanje ključnega kadrovskega kapitala osrednjega pomena za zmožnost obstanka organizacije in njenih priložnosti za rast. Močna znamka delodajalca je lahko močno poslovno orodje, ki lahko poveže vrednote organizacije, strategijo ljudi in kadrovske politiko z javno podobo podjetja. Če je bil v prejšnjih letih razvoj znamke delodajalca predvsem sinonim za oglaševanje zaposlovanja, se danes večina podjetij zaveda, da je znamka delodajalca ena ključnih sestavin celotne kadrovske strategije organizacije. Obstaja veliko definicij znamke delodajalca, vse pa se nanašajo na razlikovalno prednost podjetja zaradi edinstvene ponudbe vrednosti zaposlenih. Močna znamka delodajalca posreduje vrednote podjetja na način, ki poudarja, zakaj je delovno mesto v organizaciji edinstveno in privlačno za kandidate, ki delijo iste vrednote. Znamka delodajalca temelji na nematerialnih dejavnikih, kot so podoba, identiteta in percepcija, ter ustvarja neprecenljivo čustveno vpletenost in občutek identifikacije s podjetjem, ki vplivata na učinkovitost zaposlenih in njihovo delovno uspešnost. Z raziskavo izbranega primera znamke delodajalca Atlantic Trade ponazarjam pomen znamke delodajalca za poslovanje organizacije, ki deluje na medorganizacijskih trgih, predstavljam ključne strategije razvoja in managementa znamke delodajalca ter podajam predloge za izboljšave.

5.1.1 Pomen znamke delodajalca za poslovanje organizacije

Izbrano podjetje Atlantic Trade Ljubljana je del skupine Atlantic Grupa, katerega matična organizacija bila ustanovljena leta 1991 v Zagrebu kot podjetje za distribucijo blaga široke potrošnje. Skozi leta se je matična organizacija z vlaganji in akvizicijami razširila v mednarodno mrežo podjetij, ki je zahtevala velika prizadevanja na ravni konsolidacije poslovanja in organizacijske kulture. Med drugimi podjetji se je leta 2010 skupini pridružilo tudi slovensko podjetje Atlantic z lokacijami po celotni balkanski regiji. Številne velike spremembe so posegale v kadrovske strukture, kar je povzročalo zapuščanje ključnih kadrov v kritičnem obdobju aktivne internacionalizacije. Skupina Atlantic Grupa je v odgovor na zaostrovanje kadrovskega pogojev kljub vlaganjem vpeljala strategijo razvoja znamke delodajalca, kar je uspešno obrnilo negativni trend izgube ključnih kadrov ter podjetjem v skupini zagotovilo potrebne ključne kadrovske vire za nadaljevanje poslovne integracije in rasti. Rezultati raziskave s tem ponazarjajo in potrjujejo velik pomen znamke delodajalca v zadrževanju ključnih zaposlenih, kot napoveduje že teorija znamke delodajalca (Barrow & Mosely, 2005; Urde, 2003; Vodopivec, 2018) ter ugotavljajo tudi druge študije (Ahmad, Khan & Haque, 2020; Kashyap & Verma, 2018).

Kashyap in Verma (2018) podrobneje raziskujeta vpliv različnih razsežnosti znamke delodajalca na namere fluktuacije zaposlenih, in sicer družbene vrednosti znamke, njene

obrestne, ekonomske, razvojne in uporabne vrednosti. Z anketno raziskavo med 380 vodstvenimi delavci nižje, srednje in višje ravni ugotavljata, da so vse navedene razsežnosti znamke delodajalca v negativni korelaciji z namero fluktuacije, družbena in razvojna vrednost pa sta se še posebej pomembni napovedovalki namere fluktuacije. Rezultati torej kažejo, da višja zaznana vrednost v znamke delodajalca zmanjšuje namere fluktuacije zaposlenih. Avtorja ob tem poudarjata, da višje stopnje zadrževanja zaposlenih vodijo k znižanju stroškov zaposlovanja in usposabljanja novih zaposlenih, s čimer prispevajo k dobičkonosnosti katere koli organizacije. Razmerje med blagovno znamko delodajalca in zadrževanjem ključnih kadrov raziskujeta tudi Arasanmi in Krishna (2019). Avtorja ugotavljata, da na zadrževanje zaposlenih kot tehnika znamke delodajalca pomembno vpliva zaznana organizacijska podpora, ki pogojuje zavezanost zaposlenih organizaciji. Če imajo zaposleni občutek, da jih organizacija podpira v njihovem razvoju in jim zagotavlja kakovostno zaposlitveno okolje, so tudi zaposleni bolj lojalni in ne le ostajajo v organizaciji, temveč tudi prispevajo h grajenju pozitivne podobe organizacije ter s tem h grajenju znamke delodajalca.

Poleg pomena upravljanja znamke delodajalca na zadrževanje ključnih kadrov rezultati navedenih raziskav odpirajo tudi vpogled v kompleksnost pojava same znamke delodajalca in posledično v kompleksnost njenega upravljanja. Z znamko delodajalca so povezani številni drugi organizacijski, kadrovski in splošni družbeni fenomeni, upravljanja znamke delodajalca pa se podjetja lahko lotijo na različne načine in v različnih obsegih. Vse različne aktivnosti znamke delodajalca v skupini Atlantic Grupa pa že od začetka potekajo na ravni skupine in pod znamko Atlantic Grupa, posamezne pravne osebe znotraj skupine pa ne razvijajo lastnih segmentiranih znamk delodajalca. Integracija izhaja iz splošne strateške odločitve skupine, da zaposleni niso omejeni na oddelke, funkcije ali pravno osebo, temveč lahko med delovnimi mesti prehajajo vertikalno in horizontalno. Rezultati analize intervjujev pri tem kažejo, da je razvoj znamke delodajalca na ravni skupine Atlantic Grupa potekal projektno in sistematično, medtem ko razvoj znamke delodajalca na ravni podjetja Atlantic Trade Ljubljana temelji predvsem na medorganizacijski in potrošniški blagovni znamki podjetja. Vse znamke podjetja so pri tem tesno povezane na način medsebojnega vplivanja, hkrati pa je razvoj znamke delodajalca skupine Atlantic Grupa potekal na iste načine kot razvoj produktne blagovne znamke. Kot opisujem v teoretičnem pregledu, se je znamka delodajalca tudi kot sam koncept razvila iz koncepta produktne blagovne znamke, prav tako pa strategije razvoja znamke delodajalca v splošnem izhajajo iz strategij produktnih blagovnih znamk (De Chernatony & Riley, 1998). Znamka je pri tem opredeljena kot kompleks različnih opredmetenih in neopredmetenih sredstev, ki so namenjena oblikovanju identitete, podobe in ugleda organizacije ter njenih produktov in zaposlenih (Sammut-Bonnici, 2015).

5.1.2 Proces znamčenja delodajalca za podjetja, delujoča na medorganizacijskem trgu

V teoriji proces znamčenja delodajalca razdeljujem v tri faze, in sicer analize obstoječega stanja, razvoj (predvsem komunikacijskih) strategij ter realizacija strategij (Piljič, 2017). Navedene faze potrjuje tudi študija primera razvoja znamke delodajalca skupine Atlantic Grupa, ki hkrati odkriva tudi razmeroma obsežno raziskovalno fazo z intervjuji vodstvenih kadrov, fokusnimi skupinami zaposlenih, analizami interne dokumentacije ter anketnimi raziskavami obstoječih in potencialnih zaposlenih. Raziskave obstoječega stanja podobe delodajalca so tako v skupini Atlantic Grupa potekale na interni in eksterni ravni, kakor so v tretji fazi potekale tudi komunikacijske aktivnosti. V načrtovanje in realizacijo gradnje znamke delodajalca so bile pri tem vključene multidisciplinarnečasne projektne ekipe strokovnjakov pod vodstvom strokovnjaka za blagovno znamko delodajalca, tako razvoj in management znamke delodajalca pa sta potekala in potekata v obliki celostnega projektne managementa. V managementu znamke delodajalca polno sodelujejo oddelek kadrovskega managementa kot vodilni oddelek, poleg tega pa še oddelek marketinga in oddelek korporativnih komunikacij, vključene pa so tudi druge poslovne funkcije, in sicer prodajna, nabavna, proizvodna, raziskovalno-razvojn, finančna.

Znamka delodajalca skupine Atlantic Grupa in s tem tudi podjetja Atlantic Trade Ljubljana temelji na različnih vsebinskih komponentah, ki se nanašajo na podobo podjetja kot delodajalca med obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi. Rezultati raziskave pri tem odkrivajo velik pomen stabilnosti organizacije in s tem varnosti zaposlitve, organizacija poleg tega dela na ustvarjanju dobrih pogojev, kot so možnosti kariernega razvoja ter dobri odnosi, klima in kultura. Rezultati kažejo na razmeroma tesno povezanost znamke delodajalca z ugledom delodajalca, podobno kot Verčič in Čorić (2018) ugotavljata pomembno povezavo med splošnim ugledom najboljših dvajsetih nacionalnih organizacij in njihovo znamko delodajalca. Z raziskavo med 550 študenti višjih letnikov poslovnih ved avtorja potrjujeta, da imajo organizacije, ki razvijajo različne strategije, politike in prakse v zvezi z negovanjem svoje znamke delodajalca, višjo raven zaznanega ugleda in dosegajo višja mesta na lestvici najbolj privlačnih delodajalcev.

Ahmad, Khan in Haque (2020) skušata identificirati še druge dejavnike znamke delodajalca, ki vplivajo na privlačnost različnih organizacij kot delodajalcev. Avtorja glede dejavnikov privabljanja in zadrževanja zaposlenih preverjata tudi obstoj razlik med spoloma ter zaposlenimi v vladnem oz. zasebnem sektorju. Rezultati raziskave kot dejavnika, ki določata privlačnost organizacije za zaposlene, potrjujejo tržno vrednost in družbeno vrednost, medtem ko karierni razvoj in podoba potrjujejo kot dejavnik zadrževanja zaposlenih. Spol in sektor zaposlitve se v raziskavi ne izkažeta kot dejavnika, ki bi vplivala na razlike v dejavnikih znamke delodajalca. Kashive, Khanna in Bharti (2020) raziskujejo še vlogo družbenih medijev pri ustvarjanju privlačne znamke delodajalca, ki jih v raziskavi ne obravnavam. Avtorji zberejo podatke 1243 ocen spletne platforme za znamko delodajalcev Glassdoor za 40 najbolj ocenjenih delodajalcev v štirih različnih sektorjih ter izvedejo analize besedila. Rezultati analize kažejo, da družbeni mediji pomembno vplivajo in podobo

organizacije in znamko delodajalca v javnosti. Znamka delodajalca se pri tem kaže kot sestavljena iz družbene, interesne, razvojne in ekonomske vrednosti, pa tudi uravnoteženosti dela in zasebnega življenja, upravljanje in vrednosti blagovne znamke. Družbena vrednost se kaže kot najpomembnejši dejavnik znamke delodajalca, sledita pa ji obrestna vrednost ter uravnoteženost dela in zasebnega življenja.

Rezultati moje raziskave v središče strategij razvoja in upravljanja znamke delodajalca postavljajo komunikacijo, in sicer tako na notranjo kot zunanjo. Interna komunikacija je namenjena tako pridobivanju povratne informacije zaposlenih, s katero si organizacija pomaga pri načrtovanju nadaljnjih projektov razvoja znamke delodajalca, kot tudi upravljanju pogojev dela, kot so organizacijska klima, kultura ter podoba podjetja. Zunanja komunikacija pa je v fazi razvoja znamke nekoliko več pozornosti namenila pridobivanju informacij, v trenutni fazi vzdrževanja in nadaljnjega razvoja pa je namenjena zlasti sporočanju in obveščanju. Ključni pomen interne komunikacije v upravljanju znamke delodajalca poudarja tudi Verčič (2021). Avtorica z nacionalno študijo med 1.805 zaposlenimi iz 12 velikih korporacij ugotavlja neposredno povezanost med angažiranostjo zaposlenih, znamko delodajalca, zaznano organizacijsko podporo in zadovoljstvom z interno komunikacijo. V teoretičnem pregledu pri tem navajamo različne komunikacijske poti delodajalca, od interneta, marketing dogodkov, oglaševanja ipd. (Majcen, 2013; Piljič, 2017). Med kanali interne komunikacije naštevamo tudi osebna srečanja z zaposlenimi, interne dogodke, elektronsko pošto in interna izobraževanja, med kanali eksterne komunikacije pa zaposlitvene oglase, zaposlitvene spletne strani oz. portale, zaposlitvene dogodke ter sodelovanje s šolami in fakultetami (Backhaus & Tikoo, 2004; Piljič, 2017).

Primerjava rezultatov moje raziskave s študijami primerov razvoja znamk delodajalca drugih avtorjev (Kozak, 2018; Mölk & Auer, 2018; Sun, 2018) potrjujejo kompleksnost pojava in procesov, ki se kaže tako v različnih možnostih pogleda na problematiko kot tudi v različnih možnosti realizacije procesa gradnje znamke delodajalca v praksi. Aktivnosti razvoja in upravljanja znamke delodajalca je mogoče raziskovati na sinhroni in diahroni ravni, pri čemer sinhrona raven zajema pregled različnih področij aktivnosti, dejavnikov in deležnikov, diahrona raven pa časovno zaporedje teh komponent. Primerjava kaže na nekatere skupne značilnosti in prakse v razvoju in upravljanju znamk delodajalcev, npr. da so v sam proces običajno vključeni različni oddelki podjetij, da pa osrednjo vlogo prevzemajo kadrovske strukture. Organizacije pa se pri oblikovanju svojih znamk delodajalcev osredotočajo na različne dejavnike in poudarjajo različne komponente znamk delodajalca, npr. splošno podobo podjetja v družbi, zagotavljanje ugodne organizacijske klime, zagotavljanje dobrih možnosti kariernega razvoja, zagotavljanje dobrih pogojev vzdrževanja ravnotežja med zasebnim življenjem in delom ipd. Čemu organizacija daje poudarek, je odvisno tako od širšega kulturnega okolja kot tudi od kulture sektorja in specifik kadra, ki ga podjetje zaposluje (Kozak, 2018; Mölk & Auer, 2018; Sun, 2018).

Mölk in Auer (2018) denimo z vsebinsko analizo procesov in struktur znotraj organizacije v okviru ustvarjanja znamke delodajalca identificirata tri ločene sklope aktivnosti ustvarjanja znamke:

- definiranje in diferenciacijo znamke delodajalca,
- razvoj in vzdrževanje sodelovanja različnih deležnikov pri ustvarjanju znamke delodajalca ter
- potrditev načrtov in izvedbo upravljanja in struktur znamke delodajalca.

Prikaz procesa razvoja znamke delodajalca tako podobno kot v moji raziskavi odraža zaporedje treh faz, v katerih sodelujejo različni deležniki in v katerih se organizacija osredotoča na različne segmente razvoja znamke. Rezultati raziskave pri tem predvsem prikazujejo, kako je ustvarjanje znamke delodajalca zapleten proces, ki zajema strateško in funkcionalno snovanje in izvedbo, pa tudi upravljanje organizacijskih odnosov moči in različnih interesov. Avtorja tudi posebej poudarjata stalno razvijajoči se značaj znamke delodajalca in vpliv že vzpostavljene splošne družbene infrastrukture na ustvarjanje in razvoj znamke delodajalca (Mölk & Auer, 2018).

Sun (2018) s študijo primera štirih organizacij oblikuje splošni model ustvarjanja znamke delodajalca, ki vključuje okvir podobe delodajalca, instrumentalno-simbolični okvir in shemo petih vrednosti. Okvir podobe delodajalca vključuje značilnosti, ugled in prepoznavnost delodajalca, shema petih vrednosti delodajalca pa obrestno vrednost, družbeno vrednost, ekonomsko vrednost, razvojno vrednost in praktično vrednost. Instrumentalno-simbolični okvir se nanaša na funkcionalne attribute, kot so organizacijska klima, odgovornost, fleksibilnost, kakovost zaposlitve, tip dela, karijerne priložnosti, varnost zaposlitve ipd., ter na simbolične attribute, kot so identifikacija, priljubljenost, kompetentnost, ki jo zaposleni pridobijo z zaposlitvijo pri delodajalcu. Raziskava s tem podobno kot moja potrjuje nekatere teoretične modele in koncepte, je pa bolj usmerjena v samo povezovanje oz. preverjanje teoretičnih modelov, medtem ko sem sama teoretične koncepte uporabila predvsem kot usmeritve v raziskovanju. Oblikovanje in preverjanje teoretičnih modelov in konceptov je pri tem lahko velikega pomena, saj si lahko organizacije z njimi pomagajo pri načrtovanju razvoja lastne znamke. Čeprav pa rezultati moje raziskave ne kažejo, da bi se podjetje pri snovanju in načrtovanju projektov znamke delodajalca opiralo na teoretične modele.

Kozak (2018) s študijo primera multinacionalne organizacije osvetljuje osnovne procese in vplivne dejavnike, povezane z znamko delodajalca v praksi. Rezultati raziskava kažejo, da izbrana organizacija svojo znamko delodajalca konceptualizira kot presečišče upravljanja s človeškimi viri, blagovne znamke in družbene odgovornosti. Ugotovitve kvalitativne vsebinske analize kažejo, da so v razvoju znamke delodajalca ključni upravljanje s človeškimi viri, trženje in družbena odgovornost podjetja. Pomen kadrovskega oddelka in promocije podjetja kot delodajalca v svoji raziskavi ugotavljam tudi sama, medtem ko rezultati moje raziskave ne dajejo poudarka na družbeni odgovornosti podjetja, ki bi lahko

bila pomembna sestavina podobe delodajalca in njegove blagovne znamke. Znamka delodajalca pa se v obeh primerih kaže kot dinamičen konstrukt, ki ga določa interakcija z različnimi področji in je trajno podvržen spremembam. Kozak (2018) pri razvoju in upravljanju znamke delodajalca še poudarja predvsem pomen premika od produktne usmerjenosti k procesni usmerjenosti.

5.1.3 Glavne ugotovitve

Interpretacija rezultatov moje raziskave potrjuje, da je prihodnost poslovanja sodobnih organizacij odvisna od njihove pripravljenosti, da zaposlene in potencialne zaposlene postavijo na prvo mesto in jih prepoznajo kot najpomembnejše sredstvo lastnega razvoja in najdragocenejši kapital. Pritegniti in zadržati ključne kadre, je postala za delodajalce ključna naloga in temeljna strategija ustvarjanja konkurenčne prednosti. Človeški kapital vse bolj postaja temeljni organizacijski vir, ki delodajalcu zagotavlja obstanek v visoko konkurenčnem okolju. Več študij potrjuje, da v zadnjih letih organizacije pospešeno razvijajo prakse, s katerimi skušajo pritegniti nadarjene zaposlene, ter precej svojih sredstev porabijo, da postanejo izbrani delodajalec ključnih kadrov. Podjetje Atlantic Trade Ljubljana se pri tem opira na splošne strategije skupine Atlantic Grupa, ki največ možnosti nadaljnega razvoja kažejo na področju diferenciacije znamke delodajalca. V ta namen bi bilo smiselno, da se organizacija osredotoči na širitev vsebin znamke delodajalca, ki danes zajemajo predvsem zanesljivost in stabilnost organizacije kot delodajalca ter manj drugih specifičnih prednosti, ki jih podjetje lahko ponudi potencialnim in obstoječim zaposlenim.

5.2 Priporočila za prakso

Rezultati raziskave kažejo, da podjetje do zdaj ni neposredno in eksplicitno načrtovalo razvoja svoje znamke delodajalca, hkrati pa izvaja izjemno velik nabor aktivnosti, ki predstavlja odlično osnovo za oblikovanje sistematične strategije. Podjetju so s tem odprte velike dodatne možnosti bolj neposrednega, neodvisnega in samostojnega sistematičnega in usmerjenega razvoja znamke delodajalca. Smiselno bi bilo, da podjetje vzpostavi nosilca odgovornosti managementa znamke delodajalca v obliki vodene ekipe zaposlenih ter mu najprej dodeli funkcijo oblikovanja načrta managementa znamke delodajalca, nato pa na podlagi tega vzpostavi lastno evalvacijo, na osnovi katere usmerja nadaljnji razvoj znamke delodajalca podjetja. Podjetje ima velik potencial za vzpostavitev še učinkovitejše znamke delodajalca, saj že trenutno brez sistematičnega pristopa izvaja zelo veliko koristnih aktivnosti, katerih učinek bi bilo mogoče s celotnim pristopom povezati, nadgraditi ter tako še potencirati pozitivne izide.

5.3 Omejitve raziskave

Pri upoštevanju rezultatov moje raziskave je treba upoštevati določene omejitve. Kot študija primera raziskava podaja rezultate, ki izhajajo iz analize enega specifičnega primera organizacije, zaradi česar jih ni mogoče neposredno posploševati in prenašati na druge organizacije. Priporočila so tako v prvi vrsti omejena na izbrano organizacijo in za širšo uporabo primerna predvsem kot predlogi, ki jih je treba presoditi glede ustreznosti. Čeprav so ugotovitve in priporočila lahko v pomoč tudi drugim organizacijam, je ključnega pomena identificirati in upoštevati specifične vsake posamezne organizacije. Kot analiza intervjujev je raziskava v veliki meri odvisna tudi od subjektivne presoje raziskovalca, ki je vplivala tako na kodiranje kot na kategorizacijo pridobljenih kod. Omejitve subjektivnosti so vezane tudi na samo metodo pridobivanja podatkov, saj sem z dvema intervjujema pridobila zgolj dva vidika pogleda na raziskovane procese.

5.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Rezultate kvalitativne raziskave z intervjuji bi bilo mogoče v nadalje uporabiti za pripravo instrumentov kvantitativnih raziskav, s katerimi bi korake razvoja in managementa znamke delodajalca v različnih tipih organizacij lahko preverjali na vzorcu več podjetij. Kode v posameznih kategorijah je mogoče uporabiti za sestavo anketnih vprašalnikov, s katerimi bi lahko preverjali, katere elemente različnih strategij uporabljajo organizacije v praksi. Z izbiro vzorcev bi bilo mogoče ugotavljati razlike in podobnosti med različnimi tipi organizacij ali identificirati potencialne možnosti, ki jih organizacije še ne uporabljajo.

SKLEP

Z družbenimi trendi vse intenzivnejše avtomatizacije in informatizacije delovnih procesov postajajo kadrovske viri ključni elementi konkurenčne prednosti, s katerimi lahko podjetja pridobivajo in zadržujejo svoje tržne deleže. Pridobivanje in zadrževanje ključnih kadrov se poleg drugih kadrovske strategije s temi družbenimi procesi premika v središče poslovanja velikih in majhnih organizacij.

Vse več podjetij uporablja najsodobnejše pristope upravljanja kadrovskega kapitala, kot je znamčenje delodajalca, s katerim na trgu dela podobno kot na produktnem trgu ustvarja edinstveno lastno podobo in si tako zagotovi dotok in zadržanje najboljših kadrov. Znamčenje delodajalca se nanaša na ustvarjanje javne podobe delodajalca, ki vključuje vrednote, cilje, značilnosti, filozofijo, kulturo ter priložnosti in pogoje dela. Na osnovi znamke delodajalca se potencialni zaposleni odločajo za kandidiranje za delovna mesta v podjetju, obstoječi zaposleni pa o nadaljevanju svoje kariere poti znotraj ali zunaj podjetja.

V magistrskem delu raziskujem razvoj in management znamke delodajalca podjetja Atlantic Trade Ljubljana, ki deluje v okviru skupine Atlantic Grupa. S kvalitativno raziskavo

ugotavljam pomen znamčenja delodajalca ter identificiram možnosti za optimizacijo, hkrati pa z analizo in predstavitvijo strategij izbranega podjetja podajam primer dobre prakse organizacijam, ki se kot delodajalci srečujejo s podobnim izzivom znamčenja.

Rezultati raziskave potrjujejo veliko moč znamke delodajalca pri privabljanju novega kadra, saj je v danem primeru uvedba (razvoja) znamke delodajalca rešila ali zmanjšala problem odhajanja ključnih kadrov kljub vlaganju v zaposlene in kadrovske management. Analiziran in predstavljen primer dobre prakse kaže, da je uspešno znamko delodajalca mogoče graditi projektno ter se pri razvoju opirati na obstoječe produktne in medorganizacijske znamke podjetja. Ključne strategije razvoja znamke delodajalca zajemajo interno in zunanjo komunikacijo, ki zajema zbiranje podatkov o obstoječem stanju ter promocijske aktivnosti.

Zbiranja podatkov se lahko delodajalci lotijo z intervjuji, fokusnimi skupinami, anketami in analizo dokumentacije, promocijske aktivnosti pa zajemajo aktivnosti stikov z javnostmi, podijsko pokritost, vodenje aktivnih poslovnih računov na socialnih mrežah, sodelovanje z izobraževalnimi organizacijami in na zaposlitvenih dogodkih.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahčin, N. (2011). *Podoba in ugled podjetja v očeh odjemalcev in drugih deležnikov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Ahmad, A., Khan, M. N. & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific business*, 21(1), 27–38.
3. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185–206.
4. App, S., Merk, J. & Büttgen, M. (2012). Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 23(3), 262–278.
5. Arasanmi, C. N. & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. Industrial and commercial training. *Industrial and commercial training*, 51(3), 174–183.
6. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 201–517.
7. Barrow, S. & Mosely, R. (2005). *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*. New York: John Wiley & Sons, Chichester.
8. Berger-Remy, F. & Michel, G. (2015). How brand gives employees meaning: Towards an extended view of brand equity. *Recherche et applications en marketing*, 30(2), 30–54.
9. Biswas, K.M. & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of business ethics*, 136(1), 57–72.
10. Chițu, E. (2021). Employer branding in the context of COVID-19 restrictions. *Drept, stiinte economice, stiinte politice*, 28(1), 83–89.

11. De Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a brand: beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of marketing management*, 14(5), 417–443.
12. Deepa, R. & Rupashree, B. (2017). A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. *Global business review*, 18(3), S75–S94.
13. Eccles, R.G., Newquist, S.C. & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard business review*, 85(2), 104.
14. Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Emerald insight*, 12(3), 234–239.
15. Fielding, A. (2021). *7 trends of employer branding for 2021* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. marca 2021 iz <https://www.employerbrandingcollege.com/post/7-trends-of-employer-branding-for-2021>.
16. Kahraman, H. & Düger, Y. S. (2019). The role of human resource management, leadership, and marketing in employer brand. *Interdisciplinary public finance, business and economics studies*, 2(1), 319–328.
17. Kashive, N., Khanna, V. T. & Bharti, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian business research*, 12(1), 1755–1795.
18. Kashyap, V. & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International journal of organizational analysis*, 26(2), 282–295.
19. Konečnik, M. (2006). Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnovešenega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39(4), 265–272.
20. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem
21. Kozak, M. (2018). Conceptualizing employer branding: Is the whole more than the sum of its parts? Case study-based evidence from Thailand. *International journal of business and administrative studies*, 4(5), 197–207.
22. Kregar, A. (2020). Močna znamka delodajalca povečuje zadovoljstvo zaposlenih in privablja talente. *Finance*, 23(3), 23–24.
23. Lehojärvi, E. (2021). Examples of great employer brands (and what they do differently). *Brand management*, 21(2), 12.
24. Lievens, F. & Jerel, E.S. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 407–440.
25. Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of business and psychology*, 26(2), 175–181.
26. Majcen, S. (2013). *Marketinški vidiki ustvarjanja blagovne znamke delodajalca* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
27. Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise*. London: Nicholas Brealey Publishing.

28. Mölk, A. & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European management journal*, 36(4), 485–496.
29. Moroko, L. & Uncles, D.M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16(3), 160–175.
30. Muslim M. A., Dean, D. & Cohen D. (2016). Employee job search motivation factors: an evidence from electricity provider company in Malaysia. *Procedia economics and finance*, 35(1), 532–540.
31. Nelke, A. (2021, februar). Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium social sciences journal*, 16(1), 388–397.
32. Novak, P. & Gabršček, A. (2018). *Ko marketing sreča HR: vodič do privlačne znamke delodajalca*. Pridobljeno 8. marca 2022 iz <https://www.dmslo.si/zapis/ko-marketing-sreca-hr-vodic-do-privlacne-znamke-delodajalca>.
33. Piljič, M. (2017). *Znamka dobrega delodajalca*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Pondelek, D. (2020). *Kako pomemben je ugled podjetja, ugotovimo, ko ga izgubimo* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. marca 2021 iz <https://www.hrm-revija.si/kako-pomemben-je-ugled-podjetja-ugotovimo-ko-ga-izgubimo>.
35. Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian journal of industrial relations*, 12(3), 510–522.
36. Rabitsch, L. (2017). *Employer branding in the digital age – how social media influences branding and its process?* Wien: Universität Wien.
37. Sammut-Bonnici, T. (2015). Brand and branding. V J. McGee (ur.), *Wiley encyclopedia of management* (str. 236–251). New York: John Wiley & Sons.
38. Smrekar, L. (2021). *Kako postati ugleden delodajalec?* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. marca 2022 iz <https://www.competo.si/blog/kako-postati-ugleden-delodajalec/>.
39. Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European journal of business and management*, 4(18), 164–173.
40. Sullivan, J. (2004). *The 8 elements of a successful employment brand: ERE recruiting intelligence* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. junija 2021 iz <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
41. Sun, Y. (2018). The solutions for Swedish companies to build employer branding on WeChat: case study of 4 Swedish companies. *Industrial marketing and entrepreneurship*, 18(1), 54–69.
42. Thomas, S., Kureshi, S., Suggala, S. & Mendonca, V. (2020). HRM 4.0 and the shifting landscape of employer branding. V P. Kumar, A. Agrawal & P. S. Budhwar (ur.), *Human & technological resource management* (str. 37–51). New York: Emerald Publishing Limited.
43. Tüzüner, V. L. & Yüksel, C.A. (2009). Segmenting potential employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of academic research in economics*, 1(1), 46–61.
44. Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European journal of marketing*, 37(7/8), 1017–1040.

45. Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public relations review*, 47(1), 102–119.
46. Verčič, A. T. & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public relations review*, 44(4), 444–452.
47. Vodopivec, N. (2018). *Pomen znamke delodajalca za priljubljenost med mladimi iskalci zaposlitve*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju 1

INTERVJU 1 (izhodiščna vprašanja za intervju z vodjo korporativnih komunikacij)

1. Prosim, če v nekaj stavkih opišete ključne značilnosti znamke Atlantic Trade. Kaj so tiste ključne lastnosti, ki znamko najbolj zaznamujejo in je po njih prepoznavna?
2. Kako je nastala znamka delodajalca AT? Kakšno vlogo so pri tem imeli oddelek trženja, kadrovske, management in ostali zaposleni?
3. Na kakšen način komunicirate znamko Atlantic Trade?
4. Katera komunikacijska orodja uporabljate in ali se vam zdi, da ste pri tem uspešni?
5. Kakšno moč ima znamka Atlantic Grupa pri privabljanju novega kadra?
6. Kakšne načine uporabljajo znamke Atlantic Grupe, da znamko delodajalca učinkovito gradijo in privabljajo nov kader?
7. Kakšno moč ima znamka Atlantic Trade pri privabljanju novega kadra?
8. Kakšne načine uporabljate, da znamko delodajalca učinkovito gradite in privabljajo nov kader?
9. Kakšne aktivnosti trenutno uporabljate za dvig prepoznavnosti znamke?
10. Kakšen vpliv ima pri tem (aktivno) znamčenje delodajalca?
11. Katere menite, da so ključne metode, s katerimi bi lahko izboljšali znamko delodajalca Atlantic Trade?
12. V čem se po vašem mnenju Atlantic Trade razlikuje od konkurenčnih podjetij?
13. Kakšen pomen pri gradnji znamke imajo ostale povezane znamke delodajalca (Atlantic Grupa, Droga Kolinska)?
14. Kakšno stopnjo fluktuacije imate in kakšna je ta v primerjavi z Drogo Kolinsko?
15. Kaj je tisto, s čimer so zaposleni v podjetju najbolj zadovoljni?
16. Kaj je tisto, s čimer so zaposleni v podjetju najmanj zadovoljni?
17. Kaj je tisto, kar najbolj pritegne iskalce zaposlitve?
18. Kaj je najpogostejši razlog, da zaposleni odhajajo?
19. Kako bi opisali trenutno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju?

Priloga 2: Intervju 2

INTERVJU 2 (izhodiščna vprašanja za intervju s strokovnjakom za znamko delodajalca Atlantic Grupe)

1. Kako v podjetju AT opredeljujete znamko delodajalca? Je opredeljevanje znamke eksplicitno (zapisano v strateških dokumentih)? Ali v podjetju obstajajo strateški dokumenti razvoja znamke delodajalca in kateri so?
2. Kateri oddelek podjetja AT vodi razvoj znamke delodajalca in kako? Kateri oddelki v razvoju znamke delodajalca sodelujejo in na kakšne načine? Koliko zaposlenih je vključenih v razvoj znamke delodajalca in na kakšne načine?
3. Katere aktivnosti, ki so namenjene razvoju znamke delodajalca, potekajo v podjetju AT?

4. V kateri razvojni fazi je trenutno proces razvoj znamke delodajalca AT? Kakšni so kratkoročni in dolgoročni načrti?
5. Ali in kako je znamka delodajalca povezana s preostalimi znamkami podjetja: medorganizacijsko blagovno znamko, potrošniško blagovno znamko.
6. Po katerih značilnostih je znamka delodajalca podjetja AT prepoznavna med potencialnimi in po katerih med obstoječimi zaposlenimi? Po katerih značilnostih se znamka delodajalca podjetja AT razlikuje od znamk delodajalcev drugih podjetij?
7. Kako ocenjujete uspešnost znamke delodajalca podjetja AT pri zadrževanju obstoječega in kako pri privabljanju novega kadra? Kateri so dejavniki te uspešnosti? Kako bi uspešnost lahko še izboljšali?
8. Kakšne so prednosti in katere so slabosti trenutne strategije razvoja znamke delodajalca podjetja AT?
9. Kakšne priložnosti ima podjetje pri razvoju znamke delodajalca podjetja AT v prihodnosti? Kakšna tveganja se pojavljajo pri razvoju znamke delodajalca podjetja AT v prihodnosti?