

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

BLANKA TACER

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
TRŽENJSKI VIDIK KADROVSKE FUNKCIJE

Ljubljana, december 2010

BLANKA TACER

IZJAVA

Študentka Blanka Tacer izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan in sosvetovalko prof. dr. Vesno Žabkar, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREUČEVANJE PODJETJA KOT DELODAJALCA.....	4
1.1 Strateški management človeških virov.....	5
1.2 Zunanje trženje podjetja kot delodajalca.....	9
1.3 Notranje trženje podjetja kot delodajalca.....	13
1.4 Odnosi z javnostmi z vidika trženja podjetja kot delodajalca.....	15
1.5 Ugled in korporativna znamka podjetja	20
1.6 Blagovna znamka delodajalca.....	24
1.6.1 Opredelitev blagovne znamke delodajalca	24
1.6.2 Izborni delodajalec.....	28
1.6.3 Poznavanje delodajalca	32
1.6.4 Predstavitev raziskave Ugled delodajalca v Sloveniji	34
2 TEORETIČNI OKVIR TRŽENJSKEGA VIDIKA KADROVSKE FUNKCIJE	35
2.1 Opredelitev trženjskega vidika kadrovske funkcije	36
2.2 Notranji trženjski vidik kadrovske funkcije	37
2.3 Zunanji trženjski vidik kadrovske funkcije.....	39
2.4 Model trženjskega vidika kadrovske funkcije.....	43
3 RAZISKAVA O TRŽENJSKEM VIDIKU KADROVSKE FUNKCIJE.....	46
3.1 Raziskovalni načrt.....	46
3.2 Razvoj raziskovalnega instrumenta.....	47
3.3 Zbiranje podatkov	50
3.4 Analiza intervjujev	51
4 REZULTATI IN RAZPRAVA	53
4.1 Povzetki intervjujev	53
4.2 Razumevanje trženja podjetja kot delodajalca	59
4.3 Povezovanje trženjske in kadrovske funkcije	60
4.4 Učinki trženja podjetja kot delodajalca.....	63
4.5 Preverjanje modela trženjskega vidika kadrovske funkcije	64
5 OVREDNOTENJE RAZISKAVE	67
5.1 Prispevki in sklepi	67
5.2 Odprta vprašanja za prihodnje raziskovanje	70
SKLEP	71
LITERATURA IN VIRI	73
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Tipologija kadrovskih strategij	7
Slika 2: Ravni ekvivalentne menjave podjetja z deležniki	17
Slika 3: Ciklični model koncepta »živeti znamko«.....	22
Slika 4: Področje preučevanja blagovne znamke delodajalca	27
Slika 5: Krog vedenje-prepoznavanje-signaliziranje	31
Slika 6: Model povezanosti zavedanja znamke izdelka ali storitve in načina kadrovskega oglaševanja s poznavanjem delodajalca	34
Slika 7: Veriga povezanosti med kakovostjo delodajalca in rastjo prihodkov	37
Slika 8: Dejavniki zaposlitvene izkušnje	39
Slika 9: Povezanost med ugledom podjetja kot delodajalca in porabnikovim zaznavanjem kakovosti storitev/izdelkov	41
Slika 10: Model trženjskega vidika kadrovske funkcije	44
Slika 11: Raziskovalni načrt	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti tradicionalne in strateške kadrovske funkcije	7
Tabela 2: Povezanost notranjega komuniciranja s tipom podjetja.....	18
Tabela 3: Dimenzije notranjega komuniciranja	19
Tabela 4: Razlike med lastnostmi blagovnih znamk in korporativno znamko	20
Tabela 5: Uravnotežen pogled na blagovno znamko delodajalca.....	26
Tabela 6: Načini kadrovskega segmentiranja	28
Tabela 7: Zmagovalna podjetja Zlate niti	29
Tabela 8: Povezanost vprašanj s teoretičnim modelom	48
Tabela 9: Vprašanja in povezanost vprašanj s teoretičnim modelom	50
Tabela 10: Število potrditev in zanikanj po posameznih podkategorijah intervjuja.....	58
Tabela 11: Število potrditev in zanikanj postavk modela trženjskega vidika kadrovske funkcije.....	64

UVOD

V 90. letih 20. stoletja so se podjetja začela soočati s pomanjkanjem nadarjenih strokovnjakov in managerjev. Čeprav so bila 90. leta v ameriškem gospodarstvu zaznamovana s številnimi zgodbami o odpuščanju delavcev, so na drugi strani raziskave (Workforce 2000: Competing in a Seller's Market: Is Corporate America Prepared?, 1990) že kazale pomanjkanje usposobljenih kadrov. V letu 1997 so v globalni svetovalni hiši McKinsey pripravili raziskavo o tem, kako velika podjetja ravna s poslovnim tveganjem pomanjkanja talentov. Preučili so 77 podjetij iz različnih panog, anketirali so najvišja vodstva in kadrovske direktorje. Dodatno so izpeljali intervjuje z akademiki s področja preučevanja organizacij. Rezultati so pokazali, da je osredotočanje podjetij na iskanje in razvoj talentov tako pomembno, da lahko govorimo o bitki za talente – angl. *war for talent* (Chambers, Foulton, Handfield-Jones, Hankin & Michaels III, 1998).

Raziskava je imela v poslovnem svetu izdaten odmev. S kadrovsko problematiko so se v večji meri začela ukvarjati najvišja vodstva in druge poslovne funkcije, na primer trženje (Martinez, 2000; Fulmer, Gerhant & Scott, 2003; Joo & McLean, 2006; Ployhart, 2006). Raziskavo so nato dopolnili v letih 2000 (Axelrod, Handfield-Jones & Welsh, 2001) in 2007 (Guthridge, Komm & Lawson, 2008). Po 10 letih isti avtorji ugotavljajo, da se situacija glede pomanjkanja talentov ni nič izboljšala, kvečjemu poslabšala. Ocenjujejo, da učinkovito ravnanje s talenti vključuje širši bazen zaposlenih. Poleg tako imenovanih zvezd ali A igralcev učinkovite strategije ravnanja s talenti zajemajo tako imenovano vitalno večino ali B igralce. Zvezde ali A igralci so po opredelitvi svetovalnega podjetja McKinsey zaposleni, ki so v primerjavi s povprečjem dvakrat bolj uspešni pri izboljševanju operativne produktivnosti, prodaje in dobička. To naj bi predstavljalo približno 20 % managerjev. Vitalna večina ali B igralci pa so sposobni podporni zaposleni, ki izvajajo večino dela, potrebnega, da podjetje ostaja konkurenčno. Predstavljajo do 60 % zaposlenih (Guthridge et al., 2008).

Proaktivno ravnanje s talenti je danes le eden od številnih izzivov, s katerimi se spoprijemajo podjetja z namenom doseganja trajne konkurenčne prednosti. Podjetja prepoznavajo potencial, ki ga imajo zaposleni na raznolikih področjih in ne le v procesu proizvodnje in izvajanja storitve. Tako so zaposleni soustvarjalci korporativne znamke, blagovnih znamk, ambasadorji podjetja, verodostojni nosilci mnenj in stališč, gradniki ugleda podjetja itd. S tem pa narašča pomen vede, pri kateri so zaposleni osrednji predmet preučevanja. To je management človeških virov.

V pričujoči magistrski nalogi dokazujem, da lahko management človeških virov znatno doprinese k doseganju konkurenčne prednosti podjetja, saj zagotavlja vire za uresničevanje poslovne strategije. Skladno s teorijo virov in pogledom na ljudi kot vir konkurenčne prednosti naj bi podjetja v središče svojega delovanja postavila ljudi z namenom doseganja svojih poslovnih ciljev. To skupaj s posledicami demografskih trendov za trg dela pojasnjuje naraščajoč interes podjetij, da se predstavijo v luči dobrega delodajalca.

Da bi se lahko kadrovska funkcija uspešno spoprijemala s sodobnimi izzivi, mora svoja znanja razširiti na druge poslovne vede. Področja, kot so ugled, notranje trženje, korporativna znamka, so tradicionalno povezana s trženjsko funkcijo v podjetjih. A v tekmovanju za najboljše kadre podjetja razvijajo nove pristope za pridobivanje talentov. Pri trženju izdelkov in storitev vse pogosteje postavljajo zaposlene v središče. Tovrstna prizadevanja kažejo na vse večje povezovanje trženjskih in kadrovskih pristopov ter vsebin. Da bi bila podjetja pri tem uspešna, morajo sistematično skrbeti za razvoj teh vsebin in učinkovito koordinirati poslovne funkcije, ki posamezne vsebine izvajajo.

Opredelitev predmeta preučevanja. V dostopni znanstveni literaturi so razprave, ki bi opredelile presek med kadrovskim področjem in trženjem, redke. Vsebine trženjskega vidika kadrovske funkcije so v literaturi fragmentirane. Konceptualni pristopi se razlikujejo, dodatna nesoglasja nastanejo zaradi obravnavanja teme z zornega kota večjega števila znanstvenih disciplin. Različne discipline zagovarjajo svoje poglede na vsebino. Enake pojave pogosto drugače poimenujejo in različno opredeljujejo strokovne termine. Tako magistrska naloga poskuša prikazati celovit pogled na podjetje skozi trženjski vidik kadrovske funkcije.

Trženjski vidik kadrovske funkcije dojemam kot vsebinsko zaokrožen koncept, ki postavlja zaposlene v središče trženja podjetja. Gre za presek med kadrovskim področjem in trženjem. S konceptom trženjskega vidika kadrovske funkcije želim povezati različna področja: management človeških virov, blagovno znamko delodajalca, notranje trženje, zunanje trženje, odnose z javnostmi, ravnanje s korporativno znamko in z ugledom.

Namen in cilji. Osnovni **namen** magistrskega dela je poglobljeno in celovito analizirati trženjski vidik kadrovske funkcije. **Glavni cilj** magistrskega dela je oblikovati teoretično ogrodje trženjskega vidika kadrovske funkcije, ki bo integriralo dosedanje fragmentirano prakso preučevanja tega področja z vidika različnih znanstvenih disciplin. Vzpostavljeno ogrodje nam bo nudilo osnovo za empirični del naloge. **Cilji empiričnega dela** naloge so:

- spoznati, kako relevantni slovenski strokovnjaki vidijo povezovanje trženjske in kadrovske funkcije v praksi;
- preveriti, kako izkušeni strokovnjaki razumejo pojem trženja podjetja kot delodajalca;
- ugotoviti stališča relevantnih strokovnjakov o tem, kakšen doprinos ima podjetje od tega, da se trži kot delodajalec;
- seznaniti se z mnenji relevantnih strokovnjakov o tem, kako naj se podjetje trži kot delodajalec;
- pridobiti vpogled v to, v kolikšni meri stališča relevantnih strokovnjakov podpirajo postavljen teoretični model trženjskega vidika kadrovske funkcije.

Teze magistrskega dela so sledeče:

- Iz obstoječe trženjske in kadrovske literature lahko razvijemo ogrodje za oblikovanje koncepta trženjskega vidika kadrovske funkcije. Omenjeno ogrodje predstavlja predhodni korak pri analiziranju trženjskega vidika kadrovske funkcije.
- Pomen povezovanja trženjske in kadrovske funkcije v podjetjih narašča, zlasti v storitvenih. Povezovanje je skladno s pogledom, da so zaposleni vir konkurenčne prednosti podjetij; izpolnjujejo obljubo blagovne znamke, v očeh porabnikov predstavljajo podjetje in tudi sami nastopajo v funkciji porabnika.
- Pričakujem, da bodo različni strokovnjaki s področja trženja in managementa človeških virov imeli različne poglede na vsebine trženjskega vidika kadrovske funkcije.

Metodologija raziskovanja. V teoretičnem delu magistrskega dela sem obravnavano tematiko umestila v širši okvir aktualnih razprav o temah trženjskega vidika kadrovske funkcije. Pripravila sem pregled pogledov in rezultatov študij. To predstavlja vsebinski nastavek za ogrodje trženjskega vidika kadrovske funkcije. Na osnovi pregleda literature sem podala lastno opredelitev trženjskega vidika kadrovske funkcije. Izhajala sem iz strokovne literature različnih področij družboslovnih ved: trženje, management človeških virov, odnosi z javnostmi, psihologija dela in organizacij, organizacijsko vedenje.

Odgovore na številna raziskovalna vprašanja, ki jih odpira področje trženjskega vidika kadrovske funkcije, sem iskala v empiričnem delu magistrske naloge. V tem delu sem podrobno predstavila raziskovalni načrt in postopek razvijanja merskega instrumenta. V empiričnem delu sem uporabila tehniko strukturiranega intervjuja. Na manjšem vzorcu predstavnikov ključnih uporabnikov trženjskega vidika kadrovske funkcije sem izvedla kvalitativno raziskavo, ki mi je omogočila boljši vpogled v obravnavanje posameznih elementov. K sodelovanju sem povabila predstavnike podjetij, svetovalnih agencij in akademskega kroga.

Znanstveni prispevek magistrske naloge. Magistrska naloga predstavlja prispevek na področju teorije in empirije vede o ravnanju z ljudmi pri delu. Enovit koncept trženjskega vidika kadrovske funkcije postavlja zaposlene v središče trženja podjetja. To predstavlja relativno nov pogled na področju poslovnih ved. Izhaja pa iz domene, da so ljudje vir konkurenčne prednosti podjetja. Povezala sem parcialna področja, ki obravnavajo zaposlene, in jih oblikovala v enovit koncept trženjskega vidika kadrovske funkcije.

Rezultate empiričnega dela naloge lahko uporabimo tudi v praktične namene. Določitev elementov trženjskega vidika kadrovske funkcije in njihovega pomena pri poslovanju lahko pripomore k učinkovitemu trženju podjetja pri različnih ciljnih skupinah. Najpomembnejši zaključki lahko služijo kot pomoč kadrovskim direktorjem in vodilnim delavcem pri oblikovanju kadrovskih strategij v posameznih podjetjih.

Struktura magistrske naloge. Magistrsko delo sem razdelila v 5 poglavij. 1. poglavje je namenjeno preučevanju podjetja kot delodajalca z vidika različnih pristopov k poslovnim

vedam. To so strateški management človeških virov, zunanje in notranje trženje, odnosi z javnostmi, ugled, korporativna znamka podjetja in blagovna znamka delodajalca. Vsako področje sem predstavila v zgoščeni obliki in v nadaljevanju opisala, kako se področje povezuje s podjetjem kot delodajalcem. Posebno pozornost sem posvetila blagovni znamki delodajalca, ki je relativno nov pristop k predstavljanju podjetja kot delodajalca.

V 2. poglavju sem oblikovala teoretični okvir trženjskega vidika kadrovske funkcije. Trženjski vidik kadrovske funkcije sem opredelila in razložila njegov pomen znotraj in zunaj podjetja. V zadnji točki 2. poglavja sem razvila model trženjskega vidika kadrovske funkcije, ki celovito povzame področje preučevanja in predstavlja osnovo za pripravo raziskave o trženjskem vidiku kadrovske funkcije.

Izhodišča raziskave o trženjskem vidiku kadrovske funkcije sem podrobneje predstavila v 3. poglavju magistrskega dela. Raziskava je kvalitativna in zajema 11 intervjujev s priznanimi strokovnjaki s področja trženja in kadrovske funkcije. V poglavju sem se posvetila raziskovalnemu načrtu, razvoju intervjuja, opisu zbiranja podatkov in pristopu k analizi intervjujev. V tem poglavju sem navedla tudi strukturo vzorca udeležencev.

4. poglavje je v celoti namenjeno rezultatom intervjujev in razpravi o rezultatih. Prikazala sem povzetke posameznih intervjujev in frekvence pojavljanja določenih odgovorov v obliki kategorij. Posebej sem analizirala, kako udeleženci razumejo področje trženja podjetja kot delodajalca, kakšni so učinki trženja podjetja kot delodajalca in kakšne so možnosti povezovanja trženjske in kadrovske funkcije. Zadnja točka 4. poglavja predstavlja poskus preverjanja modela trženjskega vidika kadrovske funkcije.

V 5. poglavju sem raziskavo ovrednotila in oblikovala prispevke ter sklepe magistrskega dela. Opozorila sem tudi na odprta vprašanja za prihodnje raziskovanje trženjskega vidika kadrovske funkcije.

1 PREUČEVANJE PODJETJA KOT DELODAJALCA

Podjetje kot delodajalca preučujejo različne discipline in vede. Nekatere neposredno, druge bolj posredno in parcialno. Strateški management človeških virov je osrednja veda, ki se ukvarja z ravnanjem z ljudmi pri delu. Notranje trženje, zunanje trženje in odnosi z javnostmi se prednostno nanašajo na druge tematike, vendar jih raziskovalci v zadnjem času povezujejo tudi s kadrovskim področjem. Koncepta ugleda in korporativne znamke sta med drugim tesno povezana s podjetjem kot delodajalcem. Že nekaj let pa je v literaturi prisoten koncept blagovne znamke delodajalca kot odziv na zaostrene razmere na trgu dela, ko primanjkuje talentov na številnih področjih. Našteta področja bom predstavila v naslednjih poglavjih z namenom, da prikažem različne, a povezane, zorne kote podjetja kot delodajalca.

1.1 Strateški management človeških virov

Zadnjih dvajset let je na področju poslovanja podjetij prisoten pogled, da so **ljudje vir konkurenčne prednosti** (Hitt, Hoskisson, Harrison & Summers, 1994; Conner & Ulrich, 1996; Perez & de Pablos, 2003; Kaplan & Norton, 2004; Breitfelder & Dowling, 2008). Šola na temelju virov (Birger, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), šola na temelju sposobnosti (Prahalad & Hamel, 1990; Stalk, Evans & Shulman, 1992) in šola na temelju znanja (Edvinsson & Sullivan, 1996; Grant, 1997) so med drugim podale konceptualni okvir tudi temu področju. Temeljna podmena omenjenih šol je, da konkurenčna prednost podjetja izvira predvsem iz notranjih dejavnikov, tj. virov, sposobnosti in znanja. A vsi viri, sposobnosti in znanja ne predstavljajo konkurenčne prednosti. Potrebni pogoji za to so njihova vrednost, heterogenost, redkost, trajnost, nezamenljivost, nemobilnost in nezmožnost posnemanja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006). Skladno s tem se je v podjetjih in akademskih razpravah razvijal strateški pogled na ravnanje z ljudmi pri delu. Izmed številnih opredelitev managementa človeških virov sem izbrala opredelitev Svetlika in Zupanove, ki najbolj poveže različne točke managementa človeških virov, kot ga razumem v pričujočem magistrskem delu.

»Management človeških virov je strateško usmerjena dejavnost nosilcev managementa človeških virov (predvsem managerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate.« (Svetlik & Zupan, 2009, str. 28)

Prve razprave o učinkovitem managementu človeških virov kot viru konkurenčne prednosti zasledimo na začetku 80. let. Ouchi (1981) v svoji 'teoriji Z' tedanjo osredotočenost korporativne kulture na tehnologijo preusmerja na ljudi. Avtor predlaga integracijo ameriškega in japonskega managementa, ki bi imela naslednje značilnosti: dolgoročna zaposlitev, kolektivno odločanje, individualna odgovornost, počasno napredovanje, implicitna kontrola z eksplicitnimi in formaliziranimi merami, zmerno razvijanje strokovne kariere poti in celostna skrb za zaposlene, vključno z družino. Peters in Waterman (1982) govorita o osmih skupnih značilnostih, ki jih imajo najbolj uspešna podjetja. Te značilnosti so: k dejanjem usmerjeno vodenje, osredotočenost k porabnikom, avtonomnost in podjetništvo, obravnava ljudi kot izvor kakovosti, vpletenost vodilnih in sledenje vrednotam, osredotočenost k poznanemu področju poslovanja, preprosta organizacijska oblika in malo štabnih sodelavcev, kombinacija »mehkih« in »trdih« pristopov. Avtorja sta s tem želela prikazati, kako ključni so ljudje za uspešno poslovanje podjetja.

Delo omenjenih avtorjev predstavlja izhodišče strateškemu pogledu na ravnanje z ljudmi pri delu (Bratton & Gold, 2007). Kmalu po tem so akademiki začeli razvijati konceptualni okvir strateškega managementa človeških virov. Strateški management človeških virov

predpostavlja, da ravnanje z ljudmi pri delu prispeva pomemben delež k poslovni učinkovitosti in uspešnosti (Boxall & Purcell, 2000). Enega izmed prvih modelov strateškega managementa človeških virov razvijejo avtorji Fombrun, Tichy in Devanna (1984). Zagovarjajo tezo, da naj bodo kadrovske sistemi in organizacijska struktura usklajeni s poslovno strategijo. V nadaljevanju opredelijo kadrovske cikel, sestavljen iz štirih generičnih procesov: selekcija, ocenjevanje, nagrajevanje, razvoj. To je bila tako imenovana **Michinganska šola** (Armstrong, 2006).

Koncept avtorjev Beer, Spector, Lawrence, Mills in Walton (1984) je že bolj kompleksen. Izhajajo iz okolja, ki se hitro spreminja v informacijsko družbo. Tedanji trendi so ustvarili potrebo po dolgoročni perspektivi pri ravnanju z ljudmi. Obravnavati jih je potrebno kot dragoceno premoženje in ne le kot stroškovno spremenljivko. Predlagajo dve osnovni značilnosti managementa človeških virov: linijski vodje naj prevzamejo odgovornost za izvajanje kadrovske politik in pomembno vlogo pri oblikovanju kadrovske praks naj imajo tudi zaposleni. To je bila tako imenovana **Harvardska šola** (Armstrong, 2006).

Od začetka 90. so avtorji razvili tri idealne modele, s katerimi lahko opišemo kadrovske strategije v posameznih podjetjih (Bratton & Gold, 2007). To so: **model na temelju kontrole**, **model na temelju virov** in **integrativni model**, ki poveže prva dva. Različne poslovne strategije zahtevajo primeren model kadrovske strategije. Model na temelju kontrole izhaja iz spremljanja in kontroliranja delovne učinkovitosti zaposlenih. Namen kadrovske strategije je zagotoviti tehnike kontrole vseh vidikov dela. Model se ukvarja z napovedovanjem in merami delovne učinkovitosti (Bratton & Gold, 2007). Model na temelju virov izhaja iz tega, v kolikšni meri managerji svoje sodelavce vidijo kot premoženje in ne kot stroškovno spremenljivko. Osredotoča se na naravo odnosa med nagrajevanjem in vloženim trudom. Konkurenčne prednosti v tem primeru izhajajo iz vsote znanj, izkušenj in socialnih odnosov zaposlenih. Izpostavljeni so učenje in kompetence podjetja (Bratton & Gold, 2007). Bamberger in Meshoulam (2000) sta oba modela povezala v integrativni model kadrovske strategije. Zagovarjata dve dimenziji kadrovske strategij: vključevanje in razvoj zaposlenih ter lokus kontrole zaposlenih. Vključevanje in razvoj zaposlenih se nanaša na stopnjo, do katere podjetja razvijajo notranji človeški kapital nasproti pridobivanju človeškega kapitala s trga dela. Dimenzija lokusa kontrole se nanaša na spremljanje in kontroliranje zaposlenih. Na eni strani je prisotna procesna kontrola na osnovi standardov, na drugi strani pa razvoj psihološke pogodbe, ki goji socialne odnose, zaupanje in spoštovanje, a kontrolira rezultate dela. Na osnovi opisanih dimenzij razlikujeta med štirimi prevladujočimi tipi kadrovske strategij. Povzete so v Sliki 1.

Boxall in Purcell (2000, 2007) razpravljata o dveh normativnih modelih strateškega managementa človeških virov. Prvi model je **model najboljšega ujemanja** (angl. *best-fit school*), ki zagovarja stališče, da bo kadrovska strategija najbolj učinkovita, če jo bomo primerno povezali s posebnim organizacijskim in okoljskim kontekstom podjetja. Ta model postavlja vprašanje, katere so najbolj kritične spremenljivke, ki jih je potrebno povezati, in

kako jih najboljše povezati. Drugi model je **model dobre prakse** (angl. *best-practice school*), ki zagovarja stališče univerzalizma. Podjetja naj bi bila uspešnejša, če bi prevzela najboljše prakse ravnanja z ljudmi. Ta model zveni bolj enostavno v primerjavi s prvim modelom, a se postavlja vprašanje, kako opredeliti najboljše prakse.

Slika 1: Tipologija kadrovskih strategij

Rezultati	Strategija pripadnosti - razvoj kompetenc, sodelovanja in skupnih ciljev - narava dela ne omogoča procesne kontrole - managerji nimajo znanja o vseh procesih dela - razvit notranji trg dela, učeča se organizacija	Kolaboracijska strategija - poudarek na zunanjih visoko usposobljenih svetovalcih - projektno delo - prisotna v virtualnih organizacijah
Lokus kontrole dela	Paternalistična strategija - priložnosti za učenje v zameno za poslušnost in dosledno izvajanje nalog - napredovanje po senioriteti - prisotna rotacija dela	Tradicionalna strategija - zaposlovanje sodelavcev z izkušnjami - gotovost pri transformaciji vložkov v rezultate - rutinski procesi, stabilno okolje - delati, ne misliti
Procesi		
	Notranje	Zunanje

Vir: P. A. Bamberger in I. Meshoulam, *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, 2000, str. 51.

Becton in Schraeder (2009) pojasnjujeta razlike v nalogah in stališčih tradicionalnih in strateških kadrovnikov (Tabela 1). Glavne razlike vidita v tem, da je prispevek strateške kadrovske funkcije v ravnanju s spremembami in inovativnostjo. Strateška kadrovska funkcija tvorno prispeva k organizacijskemu razvoju in je partner najvišjega vodstva.

Tabela 1: Značilnosti tradicionalne in strateške kadrovske funkcije

Ključne vsebine	Tradicionalna kadrovska funkcija	Strateška kadrovska funkcija
Osnovni miselni okvir	Transakcijski Izvrševanje	Transformacijski Svetovanje
Pogled na organizacijo	Mikro Ozka uporaba sposobnosti	Makro Široka uporaba sposobnosti
Izobrazba in usposobljenost	Poznavanje kadrovskih procesov	Osnovne poslovne kompetence Kadrovska izobrazba s

nadaljevanje

Ključne vsebine	Tradicionalna kadrovska funkcija	Strateška kadrovska funkcija
	Omejena poslovna razgledanost	poudarkom na organizacijski kulturi, teoriji, spremembah, strateškem managementu, načrtovanju delovnih mest
Ključne sposobnosti	Organiziranje Izvrševanje	Strateško razmišljanje Načrtovanje Analiziranje in diagnosticiranje Svetovanje Ravnanje s spremembami
Pogled na zaposlene	Številke, stroški Ljudje so potrošni viri	Misli, premoženje Ljudje so ključni viri
Časovni okvir	Kratkoročni, trenutne potrebe	Dolgoročni, trenutne in prihodnje potrebe
Osredotočenost na procese/cilje	Skrb za procese Kontrola procesov	Skrb za rezultate Spreminjanje procesov
Tveganja	Sprejemanje nizkega tveganja Zanašanje na preizkušene pristope	Sprejemanje visokega tveganja Eksperimentiranje z novimi pristopi
Odziv na spremembe	Neprilagodljivi na spremembe	Prilagodljivi na spremembe
Kadrovski sistemi in prakse	Rutinski, preizkušeni	Prilagodljivi, inovativni, usmerjeni v prihodnje potrebe
Pristop k razvoju sistemov	Reaktivni, benchmarking, dobre prakse Odgovor na dane potrebe	Pričakovani, napovedovanje potreb Prepoznavanje prihodnjih potreb
Primarno področje aktivnosti	Ponavljajoče se transakcije (na primer privabljanje, selekcija, usposabljanja, nagrajevanje, odnosi s sindikati)	Transformacija, spremembe, inovacije (na primer strategija, management znanja, kultura, ravnanje s talenti, vodenje)
Status v organizaciji	Šibek	Močan

Vir: B. J. Becton in M. Schraeder, *Strategic Human Resources Management*, 2009, str. 13.

Kadrovski managerji naj bi v strategiji kadrovske funkcije odgovorili na vprašanje, kako lahko kadrovska funkcija pripomore k zniževanju stroškov in povečevanju prihodkov (Barney & Wright, 1998). Na ta način je njena vrednost strateška in pripomore k doseganju konkurenčne prednosti podjetja. Na tem področju avtorji strateškega managementa človeških virov dokazujejo povezanost zadovoljstva zaposlenih s kakovostjo storitve, kadrovske prakse pa so pomembni dejavniki zadovoljstva zaposlenih (Stalk et al., 1992; Lado & Wilson, 1994;

Schneider, 1994; Boxall, 1998; Wright, Dunford & Snell, 2001; Collins & Clark, 2003; Mosley, 2007).

Strateška kadrovska funkcija naj bi k doseganju in vzdrževanju konkurenčnih prednosti pripomogla z razvojem in uporabo organizacijskih kompetenc, ki temeljijo na tistem organizacijskem znanju (Lado & Wilson, 1994; Dubois, Rothwell, Stern & Kemp, 2004). Lado in Wilson (1994) izpostavljata štiri vrste pomembnih organizacijskih kompetenc:

- **managerske kompetence** vključujejo edinstveno sposobnost najvišjega vodstva, da postavi in komunicira strategijo podjetja ter motivira zaposlene k uresničevanju postavljene strategije. Nanašajo se tudi na sposobnost vzpostavitve koristnega odnosa med podjetjem in širšim okoljem;
- **kompetence notranjih virov** razumemo kot fizične vire, kapitalske vire, ljudi, znanja, sposobnosti in spretnosti, ki omogočajo transformacijski proces v podjetju;
- **transformacijske kompetence** se nanašajo na učinkovito pretvarjanje vložkov v rezultate, vključujejo inovativnost, podjetništvo, organizacijsko kulturo in učenje;
- **kompetence na osnovi rezultatov** so nevidno premoženje podjetja, temelječe na znanju, na primer ugled podjetja, kakovost storitve ali izdelkov, zvestoba porabnikov.

Management človeških virov je po svoji naravi interdisciplinarno področje. Pri pregledovanju literature sem zasledila širok spekter izobrazbenih profilov kadrovske strokovnjakov. S kadrovskim področjem se ukvarjajo družboslovne vede, kot so: sociologija, psihologija, poslovne vede, trženje, statistika, pedagogika, antropologija, pravo, ekonomika zaposlenih, komunikacijske vede, veda o organizacijskem vedenju idr. Interdisciplinarnost je največkrat prednost, saj prinaša različne poglede na tematike. A do tega so nekateri avtorji kritični in trdijo, da management človeških virov ne more razviti identitete samostojne vede, saj je pod vplivom večjega števila ved (Weber & Kabst, 2004). Drugi (Noon, 1992; Watson, 1997) kadrovskemu področju očitajo nejasen predmet preučevanja in pomanjkljivo metodologijo.

Za posamezne koncepte managementa človeških virov je značilno, da akademsko pozornost pridobijo šele, ko so v praksi relativno dobro uveljavljeni. To privede do tega, da praksa vodi akademsko sfero in ne obratno. Tako so koncepti, kot so ključne kompetence (angl. *core competences*), ravnanje s talenti (angl. *talent management*), načrtovanje karierni poti (angl. *career planning*) itd. velikokrat poenostavljeni v duhu best-sellerjev.

1.2 Zunanje trženje podjetja kot delodajalca

Literatura s področja zunanjega trženja podjetja kot delodajalca praviloma obravnava tematiko pritegnitve kandidatov za zaposlitev, to je klasično kadrovsko oglaševanje. Pri tem se osredotoča na vire pritegnitve kandidatov, učinkovitost metod iskanja kandidatov, vpliv sodelavcev, ki se ukvarjajo z iskanjem kandidatov, in stvarnostjo opisov dela (Breaugh & Starke, 2000). Pomen kadrovskega virov je v 90. letih prejšnjega stoletja tako narasel, da

nekateri avtorji (na primer Turban & Greening, 1997) sposobnost pritegnitve najboljših kandidatov za zaposlitev obravnavajo kot pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja.

V preteklosti je bil cilj kadrovskega oglaševanja pritegniti čim večje število kandidatov za zaposlitev. Zaradi visokih stroškov procesiranja velikega števila kandidatov so raziskovalci v 90. letih 20. stoletja začeli opozarjati, da je za podjetje bolj primerno, če se pri načrtovanju kadrovskega oglaševanja osredotoči na kakovost in raznolikost kandidatov (Breaugh & Starke, 2000).

Avtorji (Breaugh & Starke, 2000; Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon, 2002) opozarjajo, da je pri kadrovskem oglaševanju ključno pritegniti pozornost potencialnih kandidatov za zaposlitev. Raziskovalci so pogosto preučevali značilnosti oglasov, ki pritegnejo pozornost pri kadrovskem oglaševanju. Najbolj učinkovit značilnosti so: živahna sporočila s slikami in konkretnimi jezikovnimi vzorci, sporočila z nepričakovanimi informacijami, sporočila z informacijami, ki so osebno pomembne za potencialnega kandidata in sporočila z neposrednim nagovorom (Breaugh & Starke, 2000). Poleg tega naj bi bilo komuniciranje v kadrovskem oglaševanju razumljivo in verodostojno v očeh potencialnih kandidatov (Breaugh & Billings, 1988; Andreassen, 2010).

Del zunanjega trženja podjetja kot delodajalca je tudi vzdrževanje interesa kandidatov za zaposlitev v podjetju in vpliv na njihovo zaposlitveno odločitev. Pri tem imajo pomembno vlogo sodelavci, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem. Raziskave kažejo, da imajo ti sodelavci pozitiven vpliv, če so informativni, verodostojni, dostopni in osebni ter demografsko raznoliki (Breaugh & Starke, 2000). Kandidati za zaposlitev sodelavce, ki vodijo selekcijski postopek, zaznavajo kot signal, kako podjetje ravna z zaposlenimi (Connerley & Rynes, 1997).

Ewing et al. (2002) so raziskovali, kako podjetja nastopajo v kadrovskem oglaševanju. Pregledovali so zaposlitvene spletne strani podjetij in kadrovske oglase v tiskanih medijih. S kvalitativnim pristopom so oblikovali klasifikacijo, kjer so identificirali tri kategorije kadrovskega oglaševanja:

- **Transnacionalno** oglaševanje poudarja status in mobilnost. Oglasi praviloma izpostavljajo globalno mrežo, velikost in uspešnost. Potencialnim sodelavcem ta podjetja ponujajo stabilnost in mobilnost znotraj podjetja. Tovrstnega oglaševanja se pogosto poslužujejo banke in druga finančna podjetja, na primer Allianz, State Street, West LB.
- **Misija na Mars** je kategorija kadrovskega oglaševanja, kjer podjetja poudarjajo nove izkušnje in razburljivost. V tem primeru se podjetje ali panoga pogosto še razvija. Tako potencialni sodelavci velikokrat ne poznajo dobro vodilnih podjetij znotraj panoge. Cilj blagovne znamke delodajalca je ustvariti zavedanje o podjetju kot potencialnem delodajalcu in zmanjšati morebitna psihološka tveganja, ki jih zaznavajo iskalci zaposlitve. Tovrstnega oglaševanja se pogosto poslužujejo podjetja s področja novih tehnologij, na primer Nokia, Novartis, Aventis, Agilent Technologies.

- **Lokalno** oglaševanje se nanaša na identifikacijo in poudarja podobnost. Delodajalci poskušajo svoje sodelavce izpostaviti kot vabo za potencialne nove sodelavce. Na ta način zmanjšajo zaznano tveganje pri iskalcih zaposlitve. Njihovo sporočilo predstavlja obstoječe sodelavce in nagovarja trg dela skozi pogled: »To so ljudje, ki so uspeli v našem podjetju. Če ste sami podobni njim, se nam pridružite in bodite uspešni tudi vi.« Cilj blagovne znamke delodajalca v tem primeru je, da zmanjša tveganje sprejetja napačne odločitve. Poskuša prepričati ciljne iskalce zaposlitve, da je iskanje zaposlitve v oglaševanem podjetju prava odločitev. Tovrstnega oglaševanja se poslužuje IBM.

Navedene raziskave obravnavajo zunanje trženje podjetja kot delodajalca z vidika podjetja. Manjši del raziskav zunanje trženje podjetja kot delodajalca obravnava z vidika potencialnih kandidatov za zaposlitev. To je druga plat medalje, ki lahko delodajalcem pomembno signalizira, kako naj pristopijo k pritegnitvi primernih kandidatov za zaposlitev.

Ehrhart in Ziegert (2005) sta postavila teoretično ogrodje, s katerim sta poskusila pojasniti dejavnike privlačnosti podjetja za kandidate za zaposlitev. V model sta vključila tri metateorije. 1. metateorija se nanaša na **procesiranje okolja**. Vključuje skupino teorij, ki se osredotočajo na to, kako posamezniki procesirajo informacije o značilnostih okolja podjetja in na osnovi tega sprejemajo odločitve o privlačnosti podjetja. Posamezniki naj bi obstoječe informacije o okolju interpretirali kot signale o tem, kakšne so značilnosti podjetja. Procesiranje informacij je pogosto selektivno – z namenom, da si posameznik ustvari ali potrdi koherentno podobo o podjetju.

2. metateorija se nanaša na **procesiranje interakcije**. Vključuje skupino teorij, ki predpostavljajo, da lahko privlačnost podjetij pojasnimo z ujemanjem med osebnimi značilnostmi in značilnostmi okolja podjetja. Posameznik sprejme odločitev o ujemanju na podlagi primerjave informacij, ki jih ima o sebi in o podjetju. Kristof (1996) ujemanje med osebo in podjetjem razume kot kompatibilnost med osebo in podjetjem, ki se pojavi, kadar obstaja podobnost med določenimi atributi in/ali kadar ena entiteta zagotavlja, kar druga želi ali potrebuje. Avtorji razlikujejo med objektivnim in subjektivnim ujemanjem. Objektivno ujemanje se nanaša na ujemanje med dejanskimi značilnostmi podjetja in potrebami posameznika. Subjektivno ujemanje se nanaša na to, kako posamezniki zaznavajo svoje ujemanje z značilnostmi podjetja.

3. metateorija se nanaša na **samoproceniranje**. Vključuje skupino teorij, ki pojasnjujejo, kako zaznane informacije o sebi vplivajo na odnos med zaznanim ujemanjem in privlačnostjo podjetja. Zagovarjajo, da stališča o sebi (na primer samospoštovanje, samoučinkovitost, socialna identiteta) pomembno vplivajo na zaznavanje ujemanja. Tovrstne teorije nakazujejo, da bodo posameznika pritegnila tista dela in podjetja, za katera verjame, da jih lahko doseže.

Opisan model avtorjev Ehrhart in Ziegert (2005) predstavlja integracijo skupka teorij in je pretežno kognitiven. Predpostavlja, da posamezniki svoje odločitve sprejemajo racionalno in

pri tem ne upošteva področja emocionalne in motivacijske dinamike ter različnih osebnostnih značilnosti in sposobnosti, ki ravno tako prispevajo k sprejemanju zaposlitvenih odločitev.

Avtorji, ki preučujejo zunanje trženje podjetja kot delodajalca z vidika privlačnosti podjetja za potencialne kandidate za zaposlitev, so ugotovili, da je s privlačnostjo delodajalca povezanih mnogo dejavnikov. Williamson, Lepak in King (2003) ugotavljajo, da je zaznana uporabnost kadrovske spletne strani povezana s privlačnostjo delodajalca. Na zaznano uporabnost kadrovske spletne strani pa vpliva usmerjenost kadrovske spletne strani. Kadrovske spletne strani podjetij so praviloma oblikovane skladno z eno od treh usmerjenosti:

- usmerjenost na pritegnitev kandidatov, kjer so spletne strani načrtovane s ciljem, da prodajo delo potencialnim kandidatom za zaposlitev;
- usmerjenost na posredovanje informacij o selekcijskem postopku;
- dvojna usmerjenost, kjer načrt spletne strani sledi pritegnitvi kandidatov in zbiranju informacij o selekcijskem postopku.

Povezanost kadrovske spletne strani s privlačnostjo delodajalca so empirično raziskovali tudi Cober, Brown, Keeping in Levy (2004). Povezali so kognitivne in emocionalne elemente pri sprejemanju zaposlitvenih stališč in odločitev. Razkrili so, da na stališča iskalcev zaposlitve vpliva prvi vtis kadrovske spletne strani, natančneje njena dinamičnost in oblikovna estetika. Začetna emocionalna reakcija vpliva na kasneje zaznano uporabnost strani, ki je neposredno povezana z zaposlitvenimi stališči.

Slaughter, Zickar, Highhouse in Mohr (2004) so preučevali, kako iskalci zaposlitve zaznavajo osebnost podjetja in kako so pripisane osebnostne lastnosti povezane s privlačnostjo delodajalca. V svojih študijah so ugotovili sledeče:

- osebnostno strukturo podjetja lahko opredelimo s petimi faktorji; to so prijateljskost (sodelovalnost, prijetnost), inovativnost (unikatnost, kreativnost), dominantnost (popularnost, uspešnost), gospodarnost (enostavnost, varčnost) in stil (modernost, trendovstvo);
- podjetja se razlikujejo po izraženosti naštetih faktorjev;
- zaznani osebnostni faktorji so povezani s privlačnostjo podjetij.

Zunanje trženje podjetja kot delodajalca navadno pritegne kandidate za zaposlitev. A rezultati zunanjega trženja podjetja kot delodajalca so lahko širši. V dostopni literaturi zasledimo zelo malo člankov na temo povezanosti zunanjega trženja podjetja kot delodajalca s stališči kupcev do podjetja in posledično prodajnimi rezultati. Le malo objav obravnava stališča obstoječih zaposlenih do zunanjega trženja podjetja kot delodajalca. Avtorji pri zunanjem trženju opozarjajo na pomen stališč zaposlenih do trženjskih projektov. Christensen (1997) razpravlja o tem, da ima zunanje komuniciranje, čeprav nenamerno, pogosto večji pomen za zaposlene kot za zunanje javnosti. Ta pojav predstavlja kot avtokomuniciranje trženja. To so področja

zunanjega trženja podjetja kot delodajalca, ki jih bo potrebno v prihodnje podrobneje raziskati.

1.3 Notranje trženje podjetja kot delodajalca

Pogled na ljudi kot na konkurenčno prednost podjetja ni ostal le stereotipna rečenica na področju managementa človeških virov. Razvijajoče se storitveno gospodarstvo od podjetij zahteva, da svoje napore usmerijo v zvestobo porabnikov (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001). Za doseg tega cilja naj bi razvijala organizacijsko kulturo, usmerjeno k notranjim porabnikom, tj. zaposlenim (Kotter & Heskett, 1992; de Chernatony, 1999; Kotler, 2003). Ta predpostavka temelji na stališču, da zaposleni porabnikom predstavljajo podjetje (Hartline & Ferrell, 1996; Foster, Punjaisri & Cheng, 2010) in da je notranji trg prvi trg v vsakem podjetju (Sasser & Arbeit, 1976; Mohr-Jackson, 1991; Pfau, Detzel & Geller, 1991). Na tem mestu vstopa notranje trženje.

Koncept notranjega trženja so avtorji že velikokrat opredelili z različnih vidikov. Obsežen spisec opredelitev v svoji knjigi navaja Michael Dunmore (2002). V zgodovini notranjega trženja lahko zasledimo tri faze v opredeljevanju koncepta in preučevanju vloge notranjega trženja. Avtorji koncept notranjega trženja razlagajo z vidika doseganja zadovoljstva zaposlenih, z vidika osredotočenosti na porabnike in z vidika ravnanja implementacije in sprememb poslovne strategije (Rafiq & Ahmed, 2000). Posamezne faze se v razvoju prepletajo in vse poudarjajo notranje trženje v funkciji doseganja poslovnih ciljev podjetja.

V najbolj zgodnji fazi avtorji notranje trženje opredeljujejo v funkciji doseganja zadovoljstva in motivacije zaposlenih. V ozadju je domneva, da zaposleni v veliki meri vplivajo na kakovost storitve. Da bi kakovost storitve bila stalno visoka, morajo biti motivirani in zadovoljni. Iz tega izhaja pogled na zaposlene kot na notranje porabnike. Sasser in Arbeit (1976) zagovarjata stališče, da je za storitvena podjetja notranji trg najpomembnejši trg. Ena najbolj vplivnih opredelitev notranjega trženja iz zgodnje faze je: »Notranje trženje je pogled na zaposlene kot na notranje porabnike, pogled na delo kot na notranji produkt, ki zadovoljuje potrebe in želje notranjih porabnikov, medtem ko dosegajo cilje organizacije.« (Berry, 1984, v Dunmore, 2002, str. 21). Skladno s to opredelitvijo naj bi notranje trženje skrbelo za pridobivanje, motiviranje, razvoj in zadrževanje zaposlenih z delovnimi mesti, ki bi zadovoljevala njihove potrebe.

Rafiq in Ahmed (1993) sta kritična do tovrstnega omejevanja notranjega trženja. Navajata logične argumente, ki kažejo neskladje v konceptu obravnave zaposlenih kot porabnikov:

- produkt (delovno mesto) morda ni zaželen pri zaposlenih in imajo lahko do njega negativna stališča,
- zaposleni nimajo proste izbire med različnimi produkti,
- zaposleni so lahko iz različnih razlogov prisiljeni v sprejetje produkta, ki ga ne želijo,

- cena zadovoljnih zaposlenih je lahko za podjetje zelo visoka,
- koncept notranjih porabnikov postavi zunanjega porabnika v sekundarno pozicijo.

Iz reševanja tovrstnih neskladij se je razvila 2. faza preučevanja notranjega trženja, ki poudarja osredotočenost na porabnike. Grönroos (1981, v Dunmore, 2002, str. 21) vidi cilj notranjega trženja v zagotavljanju motiviranih in na porabnika osredotočenih zaposlenih. Za avtorja interakcija med porabnikom in prodajalcem predstavlja trženjsko priložnost za podjetje. Da lahko podjetje izkoristi to priložnost, potrebuje zaposlene s prodajno miselnostjo in osredotočenostjo na porabnika. Podjetje lahko takšne zaposlene razvije z notranjimi trženjskimi aktivnostmi. Takšna zasnova je še vedno podobna zasnovi notranjega trženja iz prve faze, pri čemer zaposlenih ne obravnava kot notranje porabnike, temveč poudarja osredotočenost na zunanje porabnike.

V 3. fazi se je zamisel notranjega trženja razširila na raznolika poslovna področja. Prednost tega pristopa je, da se ne osredotoča le na storitvena podjetja. Avtorji so začeli poudarjati, da je notranje trženje lahko gonilna sila pri implementaciji poslovne strategije. Winter (1985) notranje trženje opredeli kot proces usmerjanja, izobraževanja in motiviranja zaposlenih k organizacijskim ciljem, pri čemer naj zaposleni prepoznajo vrednost ciljev in svojo vlogo pri tem. Notranje trženje v 3. fazi razvoja dobi vlogo orodja za implementacijo različnih strategij, sprememb, kulture, projektov itd. (Ahmed & Rafiq, 2003).

Raziskave kažejo povezanost praks učinkovitega notranjega trženja v podjetjih z ekonomskimi kazalci in produktivnostjo (Arthur, 1994; Hartline & Ferrell, 1996), kakovostjo storitev (Sargeant & Asif, 1998; Cooper & Cronin, 2000), zadovoljstvom zaposlenih (Chang & Chang, 2007), organizacijsko pripadnostjo (Allen, Kilburn & Kilburn, 2005; Chang & Chang, 2007) itd. Danes notranje trženje nastopa v širokem spektru poslovnih vsebin (vizija in poslanstvo, poslovna strategija, management sprememb, ravnanje z znanjem, standardi storitve in kakovost izdelkov, management človeških virov, zunanje trženje itd.) z namenom pridobiti si zaposlene, ki igrajo ključno vlogo pri doseganju zadovoljstva in zvestobe porabnikov. Grönroos (1981) to imenuje »prodajati podjetje svojim zaposlenim« (v Bansal et al., 2001, str. 63). Ahmed in Rafiq (2003) povzameta različne poglede na notranje trženje in zaključita, da je vloga notranjega trženja v 5 ključnih elementih:

- motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih,
- zagotavljanje osredotočenosti na porabnike in zadovoljstvo porabnikov,
- integracija in koordinacija različnih poslovnih funkcij,
- trženjski pristop k motiviranju zaposlenih, osredotočanju zaposlenih na kupce in integraciji poslovnih funkcij,
- implementacija korporativne in funkcijskih strategij.

Skupno vsem pogledom na notranje trženje je poudarjanje aplikacije trženjskih aktivnosti na zaposlene. Notranje trženje kot sistemska rešitev lahko delno nadomesti motivacijsko vlogo

vodij. Motiviranje tako ni več v celoti prepuščeno kakovosti vodenja s strani posameznih vodij.

Vloga notranjega trženja pri trženju podjetja kot delodajalca predpostavlja notranje trženje kot orodje za implementacijo kadrovske strategije. Notranje trženje se nanaša na vzpostavljanje in upravljanje odnosa med zaposlenim in delodajalcem. Notranje trženje podjetja kot delodajalca pomeni prenos in prilagajanje trženjskih konceptov, kot so trženjski splet, segmentacija, trženjske raziskave in pozicioniranje, na področje notranjega trga dela. Pri tem Rafiq in Ahmed (1993) poudarjata, da je prenos lahko le posreden. Čeprav na načelni ravni lahko prenesemo vse koncepte, je v praksi potreben skrben razmislek in analitičen pristop k preučitvi koristi prenosa trženjskih konceptov. Kot primer navajata uvajanje nedeljskega dela v trgovskih podjetjih. Pristop notranjega trženja bi bil komuniciranje koristi nedeljskega dela, izobraževanje zaposlenih, motiviranje, uvajanje ugodnosti za nedeljsko delo, raziskovanje potreb zaposlenih, ki delajo ob nedeljah idr. Takšen pristop je z vidika podjetja finančno zahteven, rezultati pa so negotovi. Enostavnejša rešitev izhaja iz kadrovskega pristopa in pomeni zaposlovanje sodelavcev, ki jim ustreza nedeljsko delo.

Številni članki s področja notranjega trženja v zadnjem času vodijo do konvergentnega zaključka in opredeljujejo notranje trženje kot implementacijsko orodje različnih poslovnih vsebin (Varey & Lewis, 1999; Rafiq & Ahmed, 2000; Dunmore, 2002; Ahmed & Rafiq, 2003; Foster et al., 2010). V dostopni literaturi sem našla različne primere prenosa notranjega trženja kot implementacijskega orodja, na primer implementacija trženjskih strategij (Ahmed & Rafiq, 1995), implementacija sistemov vodenja kakovosti (Longbottom, Osseo-Asare, Chourides & Murphy, 2006; Karasa, Akinci, Esatoğlu, Parsons & Sarp, 2007), vzpostavljanje korporativne znamke podjetja (Papasolomou & Vrontis, 2006), spodbujanje inovativnosti (Zampetakis & Moustakis, 2007). Nisem pa zasledila članka, ki bi tovrstni vidik prenesel na kadrovsko področje. Prenos notranjega trženja na kadrovsko področje bom predstavila v drugem poglavju pri določitvi teoretičnega okvirja trženjskega vidika kadrovske funkcije.

1.4 Odnosi z javnostmi z vidika trženja podjetja kot delodajalca

Odnosi z javnostmi so posebna družboslovna disciplina, ki se povezujejo z mnogimi vsebinskimi področji znotraj delovanja podjetja. Skladno s cilji magistrskega dela se bom na tem mestu osredotočila na povezanost odnosov z javnostmi s podjetjem kot delodajalcem.

Odnosi z javnostmi pomenijo načrtovano in trajno vzpostavljanje ter vzdrževanje naklonjenosti in razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi (Institute of Public Relations, 1987; v Fawkes, 2004, str. 4). Programi odnosov z javnostmi (Škerlep, 1998) opredeljujejo vodenje odnosov s strateškimi deležniki podjetja. Strokovna literatura obravnava te programe posamezno, v praksi pa se programi prepletajo in se le redko pojavljajo v čisti obliki. Škerlep (1998) navaja nekaj najbolj pogostih programov, to so: odnosi z mediji, odnosi z zaposlenimi, odnosi s finančnimi javnostmi, vladni in javni odnosi,

odnosi z lokalno skupnostjo, krizni management in krizno komuniciranje, trženjski odnosi z javnostmi, korporativno oglaševanje.

Beseda javnosti v kontekstu odnosov z javnostmi pomeni različne pomembne interesne skupine, to so deležniki. Freeman (1984, str. 25) opredeli deležnike kot »katero koli skupino ali posameznike, ki lahko vplivajo na cilje organizacije ali organizacija s svojimi cilji vpliva na njih«. Deležniki so raznoliki in imajo raznolika pričakovanja od podjetja. Avtorji jih praviloma klasificirajo glede na vrste deležev, moč in interese. V nadaljevanju navajam nekaj najbolj enostavnih klasifikacij deležnikov:

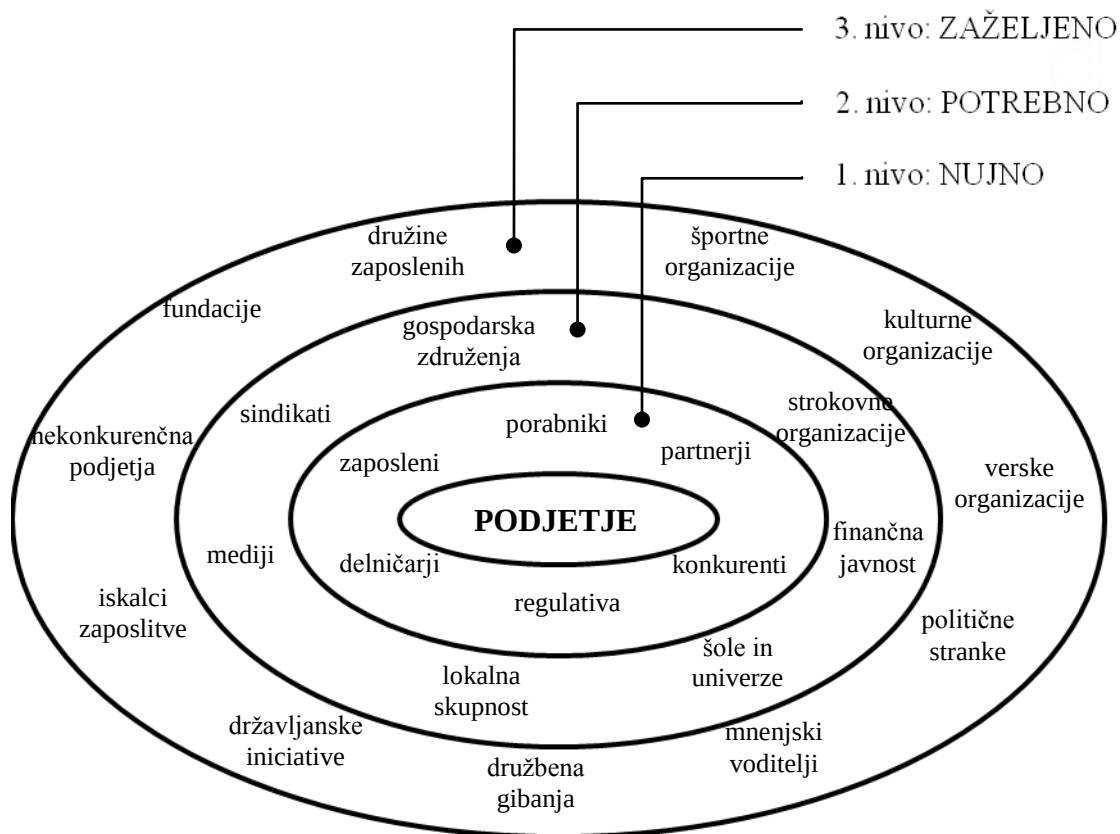
- **Primarni in sekundarni** (Clarkson, 1995). Ta delitev izhaja iz spoznanja, da niso vsi deležniki enako pomembni za cilje in interese podjetja. Najbolj pomembni so primarni deležniki. To so tisti, katerih trajna podpora je ključna za doseganje ciljev podjetja, na primer zaposleni, kupci, dobavitelji.
- **Notranji in zunanji** (Freeman, 1984). Notranji deležniki so del podjetja. Zunanji deležniki so zunaj podjetja in vplivajo na podjetje ali podjetje vpliva na njih.
- **Aktivni in pasivni** (Mahoney, 1994). Aktivni deležniki neposredno sodelujejo pri aktivnostih podjetja, pasivni deležniki praviloma ne iščejo neposrednega sodelovanja v aktivnostih podjetja.

Eden izmed bolj nazornih načinov razvrščanja deležnikov je Jančičev (1996) model, ki ponuja okvir povezav podjetja z deležniki v procesu menjave in komuniciranja. Po njegovem mnenju mora podjetje najti primeren način menjave, ki je odvisen od pomena posameznega deležnika za podjetje. V svojem modelu navede 24 javnosti, družbenih skupin, organizacij in posameznikov, ki lahko nastopajo kot deležniki podjetja. Jančič (1996) razvrsti deležnike v tri ravni glede na pomen, ki jim ga mora podjetje pripisovati (Slika 2). Na prvem nivoju so deležniki, s katerimi **mora** podjetje neizogibno vzpostaviti proces menjave, na drugem nivoju so deležniki, s katerimi je **potrebno** vzpostaviti proces menjave, na tretjem nivoju so deležniki, s katerimi je **zaželeno** vzpostaviti proces menjave.

Jančičev model prikaže, da so posamezni deležniki različno pomembni za podjetja, in poudari številčnost ter raznolikost potencialnih deležnikov. Pomanjkljivost njegovega modela je v tem, da vnaprej predpostavlja pomembnost posameznega deležnika za podjetja. Pomembnost posameznih deležnikov se med podjetji razlikuje (Oliver, 2007). Koristno je, če v strategiji odnosov z javnostmi vsako podjetje samo določi pomembnost svojih deležnikov (Brugha & Varvasovszky, 2000). To lahko podkrepim z vidika podjetja kot delodajalca. Jančičev model deležnike iskalcev zaposlitve uvršča v tretji nivo. Deležniki iskalcev zaposlitve v zaostreni konkurenci na trgu dela pridobivajo na pomenu, saj podjetja v tekmi za doseganje konkurenčne prednosti želijo pritegniti nadpovprečne bodoče sodelavce. Deležniki iskalcev zaposlitve so še posebej pomembni, če podjetje deluje v panogi, kjer nastopajo deficitarni poklici, na primer informacijske tehnologije. Tako bi lahko pri analizi pomena deležnikov podjetje s področja proizvodnje mlečnih izdelkov iskalce zaposlitve uvrstilo v tretji nivo,

podjetje s področja razvoja aplikativnih informacijskih tehnologij pa v drugi ali celo prvi nivo. Na pomen deležnikov je potrebno gledati z individualnega zornega kota podjetja.

Slika 2: Ravni ekvivalentne menjave podjetja z deležniki



Vir: Z. Jančič, Celostni marketing, 1996, str. 103.

Z vidika podjetja kot delodajalca so za podjetja potencialni deležniki zaposleni, kandidati in potencialni kandidati za zaposlitev, sindikati, šole in fakultete, mediji, partnerji s področja kadrovskega svetovanja, kadrovske strokovnjaki, družine zaposlenih, nekdanji zaposleni, inštitucije s področja delovnega prava. Menim, da naj bi podjetja pri snovanju strategije odnosov z javnostmi z vidika podjetja kot delodajalca pretehtala pomen navedenih potencialnih deležnikov in jim namenila ustrezno pozornost pri komuniciranju. Zagovarjam stališče, da so strateški deležniki z vidika podjetja kot delodajalca tudi porabniki, saj s trženjem podjetja kot delodajalca povečujemo ugled podjetja. Ugled podjetja pa pozitivno vpliva na rezultate podjetja. Bolj podrobno navedeno stališče razlagam v poglavju o zunanjem vidiku trženja podjetja kot delodajalca na str. 41.

Odnosi z javnostmi opredeljujejo zaposlene kot eno izmed heterogenih ciljnih javnosti (Marconi, 2004; Theaker, 2004; Kim, 2007; McCown, 2007; Oliver, 2007). Posebej obravnavajo odnose s sindikati (Theaker, 2004) in manj pozornosti namenjajo ostalim potencialnim deležnikom. Program komuniciranja z zaposlenimi pokriva poseben del odnosov z javnostmi, imenovan notranje komuniciranje. Pri opredelitvi notranjega

komuniciranju avtorji (na primer Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001; Dolphin, 2005; Alas & Vadi, 2008) najpogosteje navajajo definicijo Franka in Brownella (1989, str. 5–6):

»Notranje komuniciranje je komuniciranje transakcij med posamezniki in/ali skupinami iz različnih področij, ki so namenjene načrtovanju in ponovnemu načrtovanju organizacij, implementaciji načrtov in koordinaciji vsakodnevnih aktivnosti.«

Notranje komuniciranje ima več razvojnih obdobj. Dover (1964, v Theaker, 2004) navaja obdobje vzdrževanja podobe o podjetju kot dobrem mestu za delo, obdobje informiranja zaposlenih in obdobje prepričevanja zaposlenih v smislu dvosmerne asimetrične komunikacije. Grunig in Hunt (1984) k temu dodajata še obdobje odprtega dvosmernega simetričnega komuniciranja z zaposlenimi. Avtorja v okviru svoje situacijske teorije vodenja komuniciranja poudarjata, da je potrebno strategijo notranjega komuniciranja prilagoditi tipu organizacije (Tabela 2).

Raziskovalci vlogo učinkovitega notranjega komuniciranja praviloma povezujejo z doseganjem ciljev podjetja (Inman & Van Hook, 1981; Geddie, 1994; Tourish & Hargie, 1996; Theaker, 2004; Gray & Robertson, 2005; Yates, 2006), s prispevanjem k uspešnosti posameznih poslovnih funkcij (Sonnenberg, 1991; Glick, 2006; Vass, 2007) in z vzpostavljanjem in vzdrževanjem zaupanja v podjetjih (Sparrow & Cooper, 2003; De Ridder, 2004). Smythe (1997) je identificiral devet vlog notranjega komuniciranja: ravnanje s spremembami, razvoj organizacijske kulture, razlaga organizacijskih vrednot in etike, povezovanje notranje kulture podjetja z zunanjo blagovno znamko, pojasnjevanje širšega konteksta nalog/projektov, spodbujanje dolgoročnega razmišljanja, pravočasno sporočanje odločitev, vključevanje zaposlenih v podajanje zamisli, kjer je to potrebno, in iskanje povratnih informacij s strani zaposlenih.

Tabela 2: Povezanost notranjega komuniciranja s tipom podjetja

Tip podjetja		Tip notranjega komuniciranja
Operativna učinkovitost, zanesljivi izdelki po konkurenčnih cenah	⇒	Enostavno, zagotavljanje razumevanja vlog in prioritet
Neposredna osredotočenost na porabnike	⇒	Dvosmerno, sodelavci so vključeni v reševanje problemov
Produktno vodenje, osredotočenost na inovativnost	⇒	Kompleksno, vključuje povratno informacijo, viharjenje možganov

Vir: J. Grunig in T. Hunt, *Managing Public Relations*, 1984, str. 74.

Cutlip, Center in Broom (1985) govorijo tudi o tem, v katerih situacijah je učinkovito notranje komuniciranje še posebej pomembno. Navajajo štiri obdobja zaposlitvenega odnosa, kjer je učinkovito notranje komuniciranje ključno:

- začetek zaposlitve – selekcijski proces, sklenitev zaposlitvenega odnosa, uvajanje novih sodelavcev,
- delo – navodila, novosti, informacije, povezane z delom,
- nagrajevanje – napredovanja, posebni dogodki, nagrade,
- konec zaposlitve – izredni dopust, odpoved zaposlitvenega odnosa.

Vsa navedena obdobja so neposredno povezana s kadrovskim področjem. Nekateri avtorji (L'Etang, 2005; Greenwood & Anderson, 2009) so kritični do praktikov in raziskovalcev notranjega komuniciranja, saj zaposlene pogosto obravnavajo kot enovito javnost in na ta način homogenizirajo njihove interese in vlogo. Rešitev predlagata Welch in Jackson (2007), ki notranje komuniciranje razumeta kot strateško ravnanje interakcij in odnosov med deležniki na vseh nivojih znotraj podjetja. Iz navedene opredelitve sledi, da je deležnikov več, zato jih je po njunem mnenju potrebno identificirati. Tabela 3 prikazuje, kako Welch in Jackson (2007) razvrstita elemente notranjega komuniciranja v štiri dimenzije, pri tem pa poudarita, da se štiri dimenzije medsebojno prepletajo. Pri ravnanju notranjega komuniciranja naj bi se osredotočili na vse štiri dimenzije. Praktiki notranjega komuniciranja se pogosto ukvarjajo le s korporativnim komuniciranjem, ki je po njunem mnenju le ena od dimenzij notranjega komuniciranja.

Tabela 3: Dimenzije notranjega komuniciranja

Dimenzija	Nivo	Smer	Udeleženci	Primeri vsebine
Komuniciranje linijskih vodij	Linijski vodje	Pretežno dvosmerno	Linijski vodje – zaposleni	Sestanki, vloga zaposlenih,
Komuniciranje v timu	Sodelavci v timu	Dvosmerno	Zaposleni – zaposleni	Timske razprave o nalogah
Komuniciranje v projektu	Sodelavci v projektni skupini	Dvosmerno	Zaposleni – zaposleni	Informacije o projektu
Korporativno komuniciranje	Najvišje vodstvo	Pretežno enosmerno	Najvišje vodstvo – zaposleni	Cilji, dosežki

Vir: M. Welch in P. R. Jackson, Rethinking internal communication: a stakeholder approach, 2007, str. 185.

Zaključim lahko, da je notranje komuniciranje neposredno povezano s kadrovskim področjem in širšim vidikom podjetja kot delodajalca. Notranje komuniciranje prispeva k informiranju zaposlenih o podjetju kot delodajalcu, spodbuja pripadnost in zavzetost, ustvarja kulturo

komuniciranja in povezuje notranje deležnike. Notranje komuniciranje predstavlja vložek, na osnovi katerega si zaposleni ustvarijo stališča in podobo o podjetju kot delodajalcu.

1.5 Ugled in korporativna znamka podjetja

Ena izmed sprememb poslovanja v času globalizacije je premik trženjske funkcije s trženja izdelkov in storitev k trženju korporativne znamke podjetja (Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 2000; Keller, 2000; Harris & de Chernatony, 2001; Rindell & Strandvik, 2010). Pomembnost in vrednost korporativnih znamk je bila v literaturi prisotna v večji ali manjši meri celotno 20. stoletje. V začetku 90. pa so avtorji začeli uporabljati termin korporativna znamka in od takrat število objav na temo korporativnih znamk vsako leto narašča. Na primer v družboslovni bibliografski bazi Emerald pod ključno besedno zvezo »corporate brand« za leto 1995 najdemo 152 zadetkov, za leto 2000 najdemo 303 zadetke, za leto 2009 najdemo 802 zadetka, za leto 2010 pa 826 zadetkov (na dan 14. 11. 2010).

King (1991) opozarja, da je v visoko konkurenčnem okolju težko dosegati objektivno trajno konkurenčno prednost, zato naj podjetje pozicionira celotno podjetje kot znamko. Korporativno znamčenje je odgovor na pristop k raznolikim deležnikom (Balmer, 2001; Balmer & Gray, 2003). Po mnenju avtoric Hatch in Schultz (2001) korporativna znamka prispeva k vidnosti, prepoznavnosti in ugledu podjetja na drugačen način kot produktno znamčenje. Glavne razlike med lastnostmi korporativne znamke in blagovne znamk sem povzela v Tabeli 4. Korporativna znamka oblikuje podobo pri različnih deležnikih: kupcih, zaposlenih, investitorjih, dobaviteljih, partnerjih, državnih regulatorjih, lokalni skupnosti in drugih skupinah s posebnimi interesi.

Tabela 4: Razlike med lastnostmi blagovnih znamk in korporativno znamko

Dimenzija	Blagovne znamke (izdelki in storitve)	Korporativna znamka
Osredotočenost na	Izdelke in/ali storitve	Podjetje
Vodenje	Srednje vodstvo	Najvišje vodstvo
Pozornost in podpora	Porabniki	Različni deležniki
Razvoj	Trženje	Celotno podjetje
Komunikacijski splet	Trženjsko komuniciranje	Celotno korporativno komuniciranje
Časovno obdobje	Kratko (življenjski cikel izdelka/storitve)	Dolgo (življenje podjetja)
Pomembnost za podjetje	Funkcijska	Strateška

Vir: M. J. Hatch in M. Schultz, Bringing the corporation into corporate branding, 2001, str. 1044.

Različni avtorji v zadnjem desetletju relativno pogosto razpravljajo o pomenu zaposlenih pri korporativnem znamčenju (Balmer & Soenen, 1999; de Chernatony & McDonald, 2001; Harris & de Chernatony, 2001; Wilson, 2001; Martin & Hetrick, 2006; Foster et al., 2010). Zaposleni vzpostavljajo odnose z vsemi deležniki in prispevajo k pomenu znamke (Hatch & Schultz, 2001; Foster et al., 2010). Poudarjajo, da je pri korporativnem znamčenju trženjski pristop nezadosten. Ključen je multidisciplinaren pristop, kjer ima kadrovska funkcija osrednjo vlogo (King, 1991; Martin & Hetrick, 2006).

Trženje korporativne znamke podjetja je z zaposlenimi povezano prek koncepta »živeti znamko« (angl. *living the brand*), (Ind, 2003; Gronstedt, 2004; Bendapudi & Bendapudi, 2005; Ind, 2007; Foster et al., 2010). Koncept »živeti znamko« se nanaša na zagotavljanje povezave med stališči in vedenjem zaposlenih s poslovnimi cilji (Ind, 2003). Gre za to, da naj bi zaposleni s svojim vedenjem in stališči odražali obljubo blagovne znamke. V ozadju je predpostavka, da zaposleni delajo porabniško izkušnjo, zato največ literature na temo »živeti znamko« obravnava storitvena podjetja, kjer prihaja do neposrednega stika med zaposlenimi in porabniki. Nekaj avtorjev (Bendapudi & Bendapudi, 2005; Ind, 2007) koncept zagovarja tudi v primerih, kjer ne prihaja do neposrednega stika med zaposlenimi in porabniki. Izhajajo iz stališča, da naj bi zaposleni tudi pri oblikovanju izdelkov ali storitev izhajali iz porabnika in obljube blagovne znamke. Kot dober primer navajajo internetno knjigotrško podjetje Amazon.

Avtorji koncepta »živeti znamko« zagovarjajo pomen kadrovanja sodelavcev, ki imajo potencial za uresničevanje vrednot znamke (Bendapudi & Bendapudi, 2005). To je eden izmed načinov, ki prispeva k usmerjanju zaposlenih, da postanejo ambasadorji podjetja. Gronstedt (2004) k temu dodaja še pripovedovanje zgodb, učenje s simulacijami in stalno raziskovanje stališč zaposlenih. Na osnovi pregleda literature in empiričnih rezultatov Boyd in Sutherland (2006) predlagata model managementa človeških virov s ciljem vzpodbujanja ambasadorjev podjetja. Točke modela so naslednje:

- **Podjetje naj bi koncept »živeti znamko« postavilo kot ključen poslovni cilj.** Znamka naj bo izpostavljena kot vrednost za podjetje, komunicirati je potrebno jasen nabor vrednot, najvišje vodstvo naj komunicira in promovira znamko z neposrednimi stiki z zaposlenimi, zaposleni naj razumejo koristi znamke in svoj prispevek k uspešnosti podjetja.
- **Multidimenzionalen pristop.** Podjetje naj nameni veliko energije in truda za vzpodbujanje zaposlenih h konceptu »živeti znamko«, notranje in zunanje trženje naj bosta povezana, znamka naj bo živa in naj predstavlja čustveno povezanost z zaposlenimi.
- **Komuniciranje.** Podjetje naj koristi različne načine komuniciranja, poizkusi raznolike metode in kanale, komunicira temo znamke ob vsaki priložnosti, pristopa naj od vrha navzdol.

- **Vzpodbujanje kulture in vrednot, kjer so zaposleni cenjeni.** Kultura naj bo osredotočena na usposabljanje in razvoj zaposlenih. Zaposleni naj občutijo podobnost osebnih in organizacijskih vrednot. Podjetje naj aktivno ravna organizacijsko kulturo.
- **Vzpodbujanje občutka pripadnosti prek zvestobe, ponosa in zavzetosti.** Zaposleni naj bodo svobodni pri nastopanju koncepta »živeti znamko«, naj bodo notranje motivirani, podjetje naj organizira različne dogodke, motivatorji zvestobe naj bodo jasno razvidni.
- **Merjenje.** Podjetje naj redno spremlja pripadnost zaposlenih, vzpostavi naj kazalce, ki bodo merili, v kolikšni meri zaposleni živijo znamko, prepoznavanje in nagrajevanje naj bo del organizacijske kulture.

Model je ciklični in ga prikazuje Slika 3.

Slika 3: Ciklični model koncepta »živeti znamko«



Vir: G. Boyd in M. Sutherland, *Obtaining employee commitment to living the brand of the organisation*, 2006, str. 18.

Tudi de Chernatony in Cottam (2008) in Pelsmacker, Geuens in Bergh (2010) poudarjajo povezanost organizacijske kulture s korporativno znamko. V svojem članku de Chernatony in Cottam (2008) navajata izsledke iz intervjujev z managerji znamk – intervjuje sta izvajala v manj uspešnih podjetjih iz finančnega sektorja v Veliki Britaniji. Zaključita, da naj bi se podjetja izogibala petim pastem organizacijske kulture, če želijo uspešno voditi korporativno znamko. Omenjene pasti so:

- nekonsistentnost med organizacijsko kulturo in vrednotami znamke,

- nekonsistentnost vrednot med različnimi subkulturami v podjetju,
- skrajno neprijazna kultura do zaposlenih,
- pretirana osredotočenost na kvantificirano učinkovitost,
- nepremišljeno spreminjanje organizacijske kulture.

Korporativna znamka v primeru zaposlenih doseže svoj namen, kadar zaposleni sprejmejo naslednje ključne odločitve: trdo delo, zvestoba, iskanje izziva in pozitivno predstavljanje podjetja (Hatch & Schultz, 2001).

Korporativna znamka je tesno povezana s konceptom ugleda podjetja. Povezanost je tako močna, da med avtorji nastajajo nesoglasja v opredelitvi in dejavnikih konceptov, pri prebiranju literature naletimo na nekonsistentnosti pri obravnavanju omenjenih konceptov. Za namen pričujoče magistrske naloge bom razlikovanje med konceptoma povzela po avtorjih Argenti in Druckenmiller (2004). Korporativna znamka se nanaša na oblikovanje pričakovanj in obljube v zvezi z izdelki, storitvami in porabniško izkušnjo. Ugled se nanaša na raznolike deležnike in pomeni kolektivno predstavo o podjetju in njegovi uspešnosti. Poudarek je na tem, kako deležniki zaznavajo različne vidike podjetja. Avtorja povezanost vidita v tem, da se ugled podjetja poveča, kadar je obljuba o znamki izpolnjena. Podobno zagovarja povezanost med ugledom in korporativno znamko Gofton (2000; v Gotsi & Wilson, 2001, str. 99). Podjetja naj bi obravnavala svoje zaposlene kot ključno premoženje pri ravnanju z ugledom. Z namenom vplivanja na ugled naj bi usposabljala in razvijala svoje zaposlene v smeri koncepta »živeti znamko«.

Fombrun (1996) razume ugled podjetja kot trenutni posnetek, ki uskladi različne imidže mnogih deležnikov, torej kot splošno oceno, ki temelji na vsakodnevno oblikovanih mnenjih mnogih posameznikov o izbranem podjetju. Ugled po Fombrunu označuje splošno privlačnost podjetja za zaposlene, potrošnike, investitorje, dobavitelje in lokalne skupnosti (Fombrun & Van Riel, 1997). Ugled izhaja iz zanesljivosti, ki jo kupci pripišejo izdelkom ali storitvam, kredibilnosti, ki jo zaznajo dobavitelji in investitorji, kako odgovorno podjetje vidi skupnost, katere del je, in ali mu zaposleni zaupajo (Fombrun, 1996). Iz navedenega je razvidno, da avtor zaposlene vidi kot del ugleda. Avtor zagovarja, da je ugled neoprijemljivo premoženje podjetja, ki prispeva h konkurenčni prednosti (Fombrun, 2005).

Zaposleni vplivajo na podobo podjetja v očeh deležnikov, hkrati pa tudi podoba podjetja vpliva na zaznavanje, pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni imajo aktivno vlogo pri graditvi ugleda podjetja (Gotsi & Wilson, 2001). Avtorica Sherril Helen Kennedy (1977) je bila ena izmed prvih, ki je empirično utemeljila pomemben vpliv zaposlenih na to, kako zunanji deležniki zaznavajo podjetje. Na drugi strani obstajajo tudi empirični rezultati o tem, da podjetja z močnim ugledom privlačijo več iskalcev zaposlitve v primerjavi s podjetji, ki so manj ugledna (Cable & Turban, 2003), lažje zadržujejo zaposlene, prav tako so zaposleni po izsledkih raziskav bolj produktivni in zadovoljni v uglednih podjetjih (Nakra, 2000; Roberts & Dowling, 2002).

V Sloveniji raziskavo ugleda podjetij od leta 1995 dalje izvaja Mihael Kline, docent na Fakulteti za družbene vede. Raziskava vključuje poslovno javnost in splošno javnost. V tej raziskavi je skrb za zaposlene eden od dejavnikov ugleda, ki vpliva na končni rezultat. Rezultat raziskave je lestvica uglednih podjetij, od leta 2002 dalje pa tudi lestvica uglednih direktorjev.

1.6 Blagovna znamka delodajalca

Pod točko blagovna znamka delodajalca predstavim koncepte, ki zagovarjajo tezo, da naj delodajalci opredelijo in komunicirajo svoje razlikovalne prednosti pred drugimi delodajalci. Na ta način bodo pridobili večje število kandidatov za zaposlitev in bolj kakovostne kandidate. Pozitivni učinki naj bi se kazali tudi pri obstoječih zaposlenih. Poleg blagovne znamke delodajalca predstavim koncept poznavanje delodajalca, izborni delodajalec in lestvice najboljših delodajalcev. Pri posameznih prikazih omenim rezultate raziskav, v katerih so avtorji preučevali povezanost med razvitostjo blagovne znamke delodajalca in poslovno učinkovitostjo podjetja. V nadaljevanju najprej opredelim termin blagovna znamka delodajalca in območje razvoja blagovne znamke delodajalca.

1.6.1 Opredelitev blagovne znamke delodajalca

Delo avtorjev Ambler in Barrow (1996) predstavlja uvod v raziskovanje blagovne znamke delodajalca. Raziskovalca v prispevku povežeta kadrovsko področje in področje ravnanja z blagovnimi znamkami. Povezava je razvidna že iz same opredelitve blagovne znamke delodajalca. Ambler in Barrow (1996) jo opredelita kot paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih predstavlja zaposlitev v določenem podjetju.

Funkcionalne koristi se nanašajo na razvojne in/ali uporabne aktivnosti, povezane z delom (Kakšno je delo? Kaj bom počel pri tem delu? Ali bom užival pri pridobivanju izkušenj? Kako se bom razvil poklicno in osebno?). **Ekonomske** koristi predstavljajo denarne in druge materialne nagrade (Kako bom nagrajen za delo? Kaj lahko pričakujem v zameno za moj trud?). **Psihološke** koristi se povezujejo z občutki pripadnosti, izpolnjevanja poslanstva in prepoznavanja pomena dela (Del česa predstavlja moje delo? Komu bom pripadal?), (Ambler & Barrow, 1996).

Z elementi omenjene opredelitve praviloma opisujemo značilnosti blagovnih znamk izdelkov in storitev (Pearson, 1996; Keller, 1998; de Chernatony & McDonald, 2001). Ambler in Barrow (1996) pa jih preneseta na področje zaposlovanja in zagovarjata stališče, da odnos med podjetjem in zaposlenim prinaša skupne koristi obema. Odnos je del celotne poslovne mreže podjetja. Njuna opredelitev je skladna s kategorizacijami blagovnih znamk izdelkov in storitev. Park, Jaworski in MacInnis (1986) razdelijo znamke v tri kategorije glede na to, katere potrebe porabnikov izpolnjujejo: funkcionalne, simbolne ali izkustvene. Na drugi strani

lahko naraščajoč interes kadrovskih strokovnjakov za trženje razložimo s tremi trendi. To so: pomen razvoja korporativnih in globalnih blagovnih znamk, razcvet storitvenega sektorja in naraščajoč pomen neoprijemljivih sredstev in intelektualnega kapitala kot vir konkurenčnih prednosti (Martin, Beaumont, Doig & Pate, 2005). Temu lahko dodamo še zaostreno konkurenco na trgu dela.

Koncept blagovne znamke delodajalca je relativno nov. V zgoščeni obliki ga lahko opredelimo kot trženje podjetja kot delodajalca. Pomeni **diferenciacijo delodajalcev** in oblikovanje **privlačne zaposlitvene ponudbe** (Ewing et al., 2002). Področje blagovne znamke delodajalca se ukvarja z oblikovanjem podobe podjetja kot dobrega mesta za delo (angl. *great place to work*) v očeh potencialnega trga dela (Branham, 2000). Blagovna znamka delodajalca zahteva prenos trženjskih principov na področje strategije privabljanja kandidatov za zaposlitev in zadržanja obstoječih zaposlenih (Sutherland, Torricelli & Karg, 2002). Ruch (2002; v Martin et al., 2005) blagovno znamko delodajalca opredeli kot podobo podjetja v očeh zaposlenih in potencialnih zaposlenih. Blagovno znamko delodajalca povezuje z **zaposlitveno izkušnjo** – kako je biti zaposlen v podjetju. Dejavniki zaposlitvene izkušnje so oprijemljivi (plača) in neoprijemljivi (kultura, vrednote).

Proces oblikovanja blagovne znamke delodajalca uporablja vidike korporativne identitete in ugleda z namenom doseganja različnih ciljev managementa človeških virov. Blagovna znamka delodajalca se nanaša na **identiteto podjetja kot delodajalca**. Obsega vrednote, sisteme, politike in vedenja s ciljem privabljanja, motiviranja in zadržanja obstoječih in potencialnih sodelavcev (Dell, Ainspan, Bodenberg, Troy & Hickey, 2001). Identiteta delodajalca temelji na korporativni identiteti, kljub temu pa se v določenih primerih z njo ne sklada popolnoma. Če je podjetje dovolj prepoznano na trgu dela, vendar njegova percepcija ne ustreza želenemu sporočilu, se je pri razvoju identitete delodajalca smiselno nekoliko oddaljiti od korporativnih elementov. Kadar ima podjetje težave pri pridobivanju talentov zaradi slabe prepoznavnosti, je identiteto delodajalca priporočljivo v večji meri integrirati z obstoječo korporativno identiteto. Na ta način se blagovna znamka delodajalca v dobršni meri povezuje s korporativno znamko, saj je osredotočena na podjetje kot celoto. Korporativna znamka in blagovna znamka delodajalca imata še več skupnih lastnosti: obe naj bi podpiralo in določalo najvišje vodstvo, obe naj bi razvijalo celotno podjetje, v komunikacijski splet naj bi bilo vpeto celotno korporativno komuniciranje, časovno sta obe znamki povezani z življenjsko dobo podjetja, obe znamki imata za podjetje strateški pomen. Ključne razlike med korporativno znamko in blagovno znamko delodajalca so prav tako pomembne za dobro vodenje obeh znamk. Ključne razlike so:

- korporativna znamka je usmerjena k različnim deležnikom, blagovna znamka delodajalca pa je osredotočena predvsem na zaposlene in zunanji trg dela;
- z blagovno znamko delodajalca je tesno povezana kadrovska funkcija v podjetju, medtem ko jo klasični pristop h korporativni znamki praviloma izključuje;

- pri ravnanju z družbeno odgovornostjo podjetja je običajno korporativna znamka okvir komuniciranja, medtem ko lahko blagovno znamko delodajalca podjetje komunicira kot **del** družbene odgovornosti;
- korporativna znamka daje izhodišče blagovni znamki delodajalca, blagovno znamko delodajalca pa običajno razvijemo iz vrednot in identitete korporativne znamke.

Pri prebiranju literature lahko zasledimo dve smeri, iz katerih avtorji opredeljujejo ciljne skupine blagovne znamke delodajalca. Ena skupina raziskovalcev (Ewing et al., 2002; Sutherland et al., 2002; Farrell, 2003; Berthon, Ewing & Hah, 2005) blagovno znamko delodajalca močno veže na strokovnjake in vodje s posebnimi znanji (angl. *knowledge workers*). Druga skupina avtorjev (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005; Martin et al., 2005; Davies, 2008; Foster et al., 2010) blagovno znamko delodajalca zaznava širše in jo močneje povezuje s trženjem podjetja obstoječim zaposlenim. Prva skupina bolj poudarja potencialne kandidate za zaposlitev, druga skupina poleg kandidatov vključuje še notranje sodelavce.

V literaturi s področja managementa blagovnih znamk lahko prispevke analiziranja koncepta blagovne znamke v grobem razdelimo na dve večji vsebinski področji (Konečnik, 2006). Prvo področje blagovno znamko obravnava z vidika skrbnika blagovne znamke, kjer je poudarek na oblikovanju in opredeljevanju identitete blagovne znamke (angl. *brand identity*). Drugo področje blagovno znamko obravnava z vidika premoženja blagovne znamke (angl. *brand assets*) in jo analizira z zornega kota porabnika. Pri sodobnem analiziranju blagovnih znamk naj bi bila oba načina soodvisna in povezana (de Chernatony, 1999). Konečnikova (2006) omenjeni način imenuje uravnotežen pogled na blagovno znamko (Tabela 5).

Tabela 5: Uravnotežen pogled na blagovno znamko delodajalca

BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA		
Notranji pogled		Zunanji pogled
Identiteta blagovne znamke delodajalca (managerji, skrbniki, zaposleni)		Premoženje blagovne znamke delodajalca (zaposleni, potencialni kandidati za zaposlitev)

Vir: Prirejeno po M. Konečnik, Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo, 2006, str. 266.

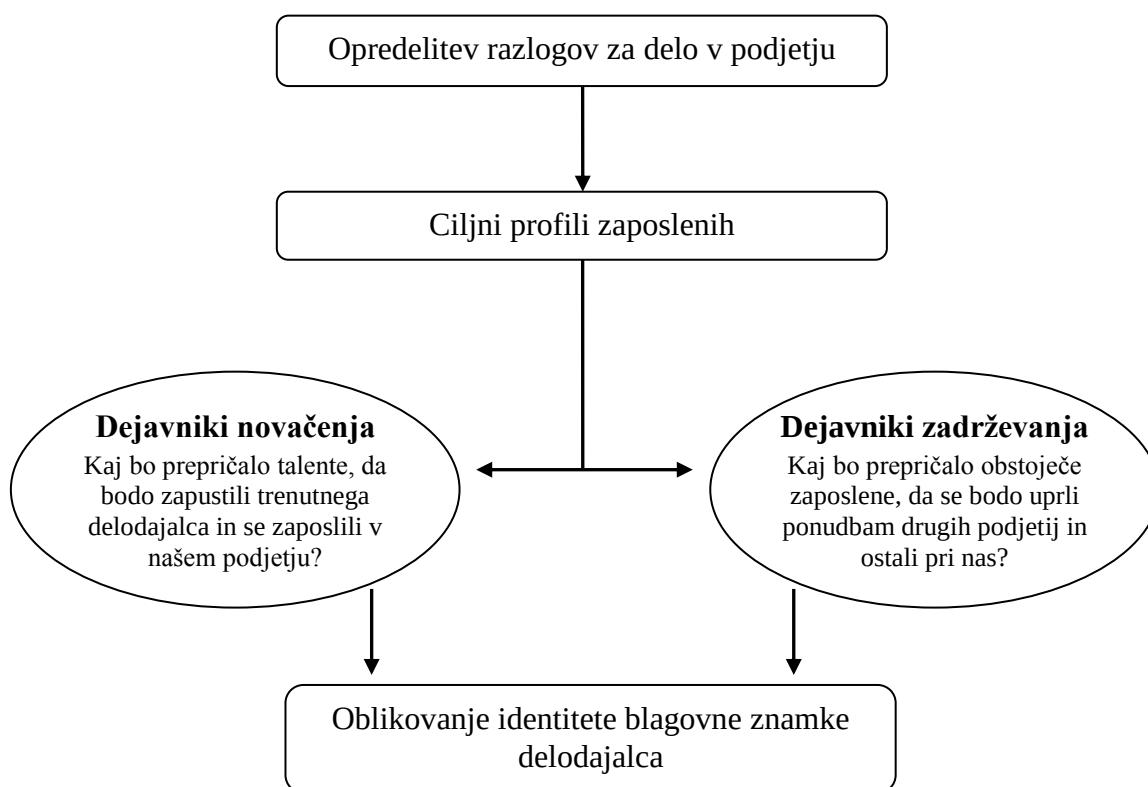
Preden se je v literaturi začel uporabljati izraz blagovna znamka delodajalca, so se raziskovalci ukvarjali s privlačnostjo delodajalcev (Rynes & Barber, 1990; Judge & Cable, 1997; Highhouse, Lievens & Sinar, 2003; Lievens & Highhouse, 2003), z dejavniki izbire podjetja pri iskalcih zaposlitve (Rynes, Heneman III & Schwab, 1980; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Coleman & Irving, 1997; Higgins, 2001), z različnimi načini in

dejavniki privabljanja kandidatov za zaposlitev (Taylor & Bergmann, 1987; Breaugh & Starke, 2000; Collins & Stevens, 2002; Williamson et al., 2003), z ugledom (Turban & Cable, 2003; Davies, Chun, Da Silva & Roper, 2004) in podobo delodajalcev (Gatewood et al., 1993; Smither et al., 1999; Backhaus, 2004).

Omenjene teme bi lahko uvrstili pod kategorijo raziskovanja **premoženja** blagovne znamke delodajalca. Teme se nanašajo na zunanji pogled in osvetljujejo vidik porabnika, v tem primeru potencialnega kandidata za zaposlitev. Ewing et al. (2002) ugotavljajo, da je trženjska literatura v svoji osredotočenosti na porabnike in premoženje blagovnih znamk povsem spregledala področje kadrovskega oglaševanja. Razprave o povezanosti konceptov korporativne podobe in ugleda z odločitvami kandidatov za zaposlitev zasledimo v literaturi s področja managementa (Fombrun & Shanley, 1990; Gatewood et al., 1993). Na drugi strani je poskusov raziskovanja identitete blagovne znamke delodajalca manj. Teme se dotaknejo Barrow in Mosley (2005) in Lievens, Van Hove in Anseel (2007), a je ne sistematično razdelajo.

Če povzamem, se koncept blagovne znamke delodajalca ukvarja z vprašanjem trženjskega vidika novačenja in zadrževanja sodelavcev v podjetju. Podjetje naj bi opredelilo svojo identiteto delodajalca, poiskalo razloge, zakaj je dobro biti zaposlen v podjetju, odgovorilo na vprašanje, kakšne sodelavce želi zadrževati in zaposlovati. Po opredeljenem ciljnem profilu zaposlenih naj bi se podjetje osredotočilo na ugotavljanje dejavnikov, ki privlačijo ciljne profile (Slika 4).

Slika 4: Področje preučevanja blagovne znamke delodajalca



Pri opredelitvi ciljnih profilov zaposlenih in njihovem zadrževanju si v zadnjih letih podjetja pogosto pomagajo z znanim trženjskim orodjem, in sicer s segmentacijo. Avtorji (na primer Sutherland et al., 2002; Martin, 2009; Moroko & Uncles, 2009; Andreassen, 2010) zagovarjajo, da je za podjetje bolj učinkovito, če zaokrožene skupine zaposlenih in kandidatov obravnava različno, kot če obravnava vse enako. Tukaj velja podoben princip kot pri trženju izdelkov in storitev. Podjetja lahko s segmentacijo določijo, kakšne kandidate želijo pritegniti in kaj je potrebno napraviti za to, kakšna zaposlitvena ponudba jih bo pritegnila, s katerimi ugodnostmi jih bodo zadržali v podjetju. Tabela 6 prikazuje različne načine kadrovskega segmentiranja, ki podjetju pomagajo pri privabljanju iskalcev zaposlitve in zadrževanju zaposlenih.

Tabela 6: Načini kadrovskega segmentiranja

Element segmentiranja	Segmentacijski nivoji
Starost	Baby boom generacija, generacija X, generacija Y
Hierarhični nivo v podjetju	Pripravniki, linijski vodje, direktorji, najvišje vodstvo
Vrsta dela	Tehnično/strokovno, neposreden stik s kupci, podporne službe, proizvodni delavci
Vrsta pogodbe	Določen čas, nedoločen čas, avtorske pogodbe
Življenjski cikel zaposlenih	Kandidati za zaposlitev, novozaposleni, obstoječi zaposleni, bivši zaposleni
Čas zaposlitve v podjetju	Kratko/srednje/dolgo (na primer manj kot 12 mesecev, 1 – 5 let, 5 – 10 let, več kot 10 let)
Lokacija zaposlitve	Matična družba/odvisne družbe, mesto/država/regija
Karierno sidro	Panoga (želi se specializirati v določeni panogi), poklic (želi se specializirati v določenem poklicu), podjetje (želi se razvijati v določenem podjetju)
Življenjsko obdobje	Mlad samski, ima družino, starš odraslih otrok, pred upokojitvijo, polovično upokojen
Želene lastnosti zaposlitve	Varnost/stabilnost/predvidljivost, spremembe/rast/priložnosti, izobraževanje/strokovni razvoj, nagrade/fleksibilnost

Vir: L. Moroko in M. Uncles, Employer Branding and Market Segmentation, 2007, str. 183.

1.6.2 Izborni delodajalec

Članki iz konca 80. let prejšnjega stoletja so opozarjali, da se bodo morala podjetja vse bolj posvečati nenehnemu pridobivanju kandidatov za zaposlitev (Hanigan, 1987; Merrill, 1987; M. I. Finney, 1989). Gospodarstvo se je razvijalo, vplivi upadajočih demografskih trendov na trg dela pa so postajali vse bolj očitni. Ob koncu 90. let prejšnjega stoletja avtorji že pišejo, da je postati izborni delodajalec osrednja skrb kadrovskih sektorjev (Pfeffer & Veiga, 1999;

Ahlich, 2000). Besedna zveza **izborni delodajalec** (angl. *employer of choice*) je neposredno povezana z blagovno znamko delodajalca in je v znanstveni literaturi praviloma njen predhodnik. Sullivan (1998; v Sutherland et al., 2002) opredeli izbornega delodajalca kot podjetje, ki je zaradi svojega statusa in ugleda praviloma prva izbira (ali vsaj v najožjem izboru) najboljših iskalcev zaposlitve. Podjetja poskušajo postati izborni delodajalec s ciljem učinkovitega privabljanja, motiviranja in zadržanja nadarjenih sodelavcev.

Odraž tega so različne **lestvice** najboljših delodajalcev, ki jih pripravljajo poslovne revije in svetovalna podjetja. Najbolj znane so lestvica 100 najboljših delodajalcev v Ameriki revije Fortune, lestvica 100 najboljših delodajalcev v Veliki Britaniji revije Times in različne lestvice najboljših delodajalcev svetovalnega podjetja Hewitt Associates. V Sloveniji so podobno lestvico pripravili pri časopisu Dnevnik. Lestvica se imenuje Zlata nit, projekt so prvič izpeljali leta 2007. Metodologija izbora je večplastna in zajema anketiranje zaposlenih, ugotavljanje uspešnosti podjetja po metodi uravnoveženih kazalcev, intervjuje z vodilnimi, glasovanje javnosti, oceno strokovnega sveta in odločitev izborne komisije. Končna faza projekta je razglasitev zmagovalnih delodajalcev v treh kategorijah: mala, srednja in velika podjetja. Tabela 7 prikazuje pregled zmagovalnih podjetij dosedanjih izborov Zlate niti.

Tabela 7: Zmagovalna podjetja Zlate niti

Velikost podjetja	2007	2008	2009
Malo	Microsoft	Formitas	Vivo
Srednje	Halcom	Microsoft	NIL
Veliko	Krka	Trimo	Simobil

Vir: dnevnik.si

Pri različnih lestvicah delodajalcev gre za primerjavo podjetij po določenih kazalcih. Tako lestvice sledijo modelu najboljših praks (Boxall & Purcell, 2000, 2007) in predpostavljajo, da obstajajo univerzalne kadrovske prakse, ki so učinkovite v vseh podjetjih. Lestvice najboljših delodajalcev so nekakšen predhodnik koncepta blagovne znamke delodajalca. Podjetja se primerjajo po znanih kazalcih in iščejo področje, kjer lahko svojo zaposlitveno ponudbo diferencirajo od konkurenčnih delodajalcev. Prispevek primerjav med podjetji na tovrstnih lestvicah temelji na dveh predpostavkah (Fulmer et al., 2003):

- da imajo podjetja na lestvicah v resnici boljše kadrovske prakse v primerjavi s podjetji, ki niso na lestvicah,
- da razvite kadrovske prakse koristijo podjetju.

Kljub velikemu številu lestvic najboljših delodajalcev je v dostopni literaturi objavljenih malo empiričnih raziskav lestvic. V nadaljevanju prikazujem, kateri psihosocialni, poslovni in kadrovski rezultati so skupni podjetjem, ki se uvrščajo na lestvice najboljših delodajalcev (Joo & McLean, 2006).

Psihosocialni rezultati. Gubman (2004) navaja, da zaposleni v podjetjih, ki se uvrščajo na lestvice najboljših delodajalcev, izkazujejo višjo raven zavzetosti in čustvene povezanosti s podjetjem in zaposlitvijo. Ugled podjetja, ki je uvrščeno na lestvico najboljših delodajalcev, ugodno vpliva tudi na korporativno podobo podjetja (Romero, 2004). Fulmer et al. (2003) so ugotovili, da imajo zaposleni v podjetjih z lestvice 100 najboljših delodajalcev bolj pozitivna stališča do delodajalca kot zaposleni v podjetjih, ki se na lestvico niso uvrstila. Stališča so bila tudi stabilna v času.

Poslovni rezultati. Romero (2004) ugotavlja, da odgovori glede povezanosti uvrščenosti podjetja na lestvico najboljših delodajalcev in poslovno uspešnostjo niso povsem jasni. Avtor navaja raziskavo avtorjev Filbeck in Preece (2003; v Romero, 2004), ki sta preučevala povezanost uvrščenosti na lestvico materam prijaznih podjetij in ceno delnice. Rezultati so pokazali, da borzni trg razglasitev podjetja kot družini prijaznega zazna kot slabo novico. Po drugi strani Fulmer et al. (2003) v svoji empirični raziskavi navajajo, da sta čas in denar, vložena v različne kadrovske prakse, dobra investicija. Avtorji so preučevali 50 podjetij iz Forbsove lestvice 100 najboljših delodajalcev. Primerjali so jih s primerljivimi podjetji, ki se niso uvrstila na lestvico. Ugotovili so, da sta dobičkonosnost sredstev in razmerje med tržno in knjigovodstveno vrednostjo podjetij statistično pomembno boljša v podjetjih z lestvice 100 najboljših delodajalcev. Na delniških trgih so podjetja z lestvice najboljših delodajalcev boljša v primeru, ko so avtorji primerjali dolgoročne donose. Kot sem že omenjala, imajo zaposleni v podjetjih, ki veljajo za dobre delodajalce, višjo raven zavzetosti in pripadnosti (Gubman, 2004). To prinaša koristi na področju kakovosti storitev, produktivnosti, inovativnosti in ostalih mediatorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev in poslovne rezultate. V teh primerih lahko govorimo o zaposlenih kot viru konkurenčne prednosti. Podobno ugotavljajo Ballou, Godwin in Shortridge (2003), da tržna vrednost podjetij, ki so uvrščena na Forbsovo lestvico najboljših delodajalcev, presega tržno vrednost ostalih primerljivih podjetij iz enake panoge. Pri izračunih so avtorji kontrolirali vpliv knjigovodstvene vrednosti, preteklo operativno učinkovitost in stroške raziskav in razvoja. Več drugih raziskav podpira trditev, da so podjetja, uvrščena na lestvico najboljših delodajalcev, poslovno bolj uspešna (Chauvin & Guthrie, 1994; Chan, Gee & Steiner, 2000; Bennett & Bell, 2004).

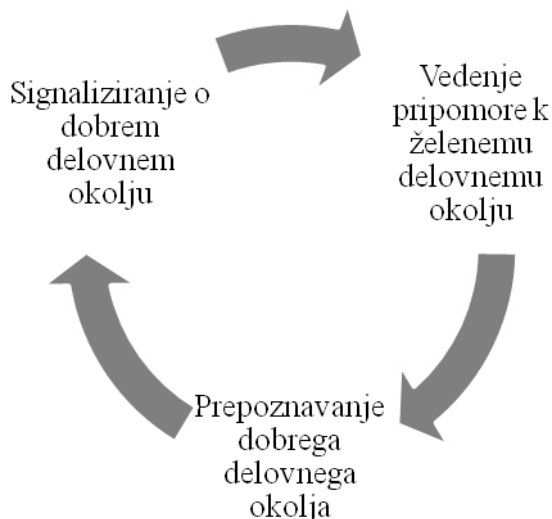
Na tem mestu je konstruktivno opozoriti na raziskavo avtorjev Brown in Perry (1994). Njuna študija dokazuje, da je uvrščanje podjetij na razne lestvice po različnih kriterijih (na primer lestvica najbolj uglednih podjetij) močno pod vplivom finančne uspešnosti podjetja. Finančni rezultati podjetja ustvarijo halo efekt. Zaradi vpliva tega efekta se podjetja lažje uvrstijo na lestvice. Avtorja svetujeta, da je potrebno halo efekt kontrolirati, če želimo podatke iz lestvic uporabiti za nadaljnje raziskovanje. V članku predstavita tehniko za kontroliranje halo efekta. Zagovarjata uporabo petih spremenljivk, ki jih imenujeta kazalci halo efekta (Brown & Perry, 1994). Te spremenljivke so: povprečna dobičkonosnost sredstev, relativna tržna vrednost podjetja glede na tržno vrednost panoge, prodaja, rast in tveganost. Omenjene spremenljivke sta avtorja vključila kot neodvisne spremenljivke v regresijsko analizo atributov lestvice najbolj uglednih podjetij revije Fortune. Na osnovi parametrov regresijske analize sta

izračunala rezidualne za vsako podjetje po posameznih atributih lestvice. V članku zagovarjata, da so reziduali regresijske analize primerni za uporabo v nadaljnjih raziskavah, saj ne vsebujejo halo efekta finančne uspešnosti podjetja.

Kadrovski rezultati se nanašajo na privlačnost podjetja kot delodajalca. Različni avtorji (Fulmer et al., 2003; Romero, 2004; Martin et al., 2005; Joo & McLean, 2006; Knox & Freeman, 2006) navajajo, da podjetja, ki se uvrščajo na lestvice najboljših delodajalcev, lažje zaposlujejo in zadržujejo nadarjene sodelavce. Praviloma podjetja, ki so uvrščena na lestvice najboljših delodajalcev, pridobijo več publicitete in s tem dajejo močne signale tako perspektivnim kandidatom za zaposlitev kot tudi obstoječim sodelavcem (Joo & McLean, 2006). V skladu s teorijo prednostnega tematiziranja (McCombs & Shaw, 1972) kandidati za zaposlitev tako šele začnejo razmišljati o podjetju kot o potencialnem delodajalcu.

Joyce (2003) je v svoji raziskavi kvalitativno analiziral kadrovske spletne strani podjetij s Forbsove lestvice najboljših delodajalcev. Navaja, da se podjetja, ki so uvrščena na lestvico, ločijo od ostalih podjetij po razvojnih programih za zaposlene, poudarjanju raznolikosti in sproščenem delovnem okolju. Kadrovske spletne strani uporabljajo z namenom promocije in razvoja blagovne znamke delodajalca. Njihova prednost je tudi tako imenovani VPS (vedenje, prepoznavanje, signaliziranje) krog (angl. *BRS cycle – behaviour, recognition, signalling*): ustvarjanje zelenega delovnega okolja vodi do prepoznavanja dobrega delovnega okolja, prepoznavanje vodi k signaliziranju podjetja kot dobrega mesta za delo, signaliziranje pa ponovno vodi do ustvarjanja ugodnega delovnega okolja (Slika 5).

Slika 5: Krog vedenje-prepoznavanje-signaliziranje



Vir: K. E. Joyce, *Lessons for Employers from Fortune's »100 Best«*, 2003, str. 83.

Raziskave kažejo, da kandidate za zaposlitev privlači delovno okolje, ki je kompatibilno z njihovimi osebnostnimi značilnostmi (Kristof, 1996). Raziskovalci se praviloma osredotočajo na dva vidika:

- opredelitev ujemanja med osebo in organizacijo v smislu vrednot (Chatman, 1991) in
- razvoj vrednostnih tipologij, ki so primerne za organizacije in posameznike (O'Reilly III, Chatman & Caldwell, 1991).

Na tem mestu je potrebno poudariti, da večina raziskav, ki obravnava blagovno znamko delodajalca ali preučuje lestvice najboljših delodajalcev, izhaja iz anglosaksonskega okolja. Ravnanje s kadrovskimi viri med drugim odraža značilnosti širšega družbenega okolja. Praviloma evropska podjetja svojim zaposlenim nudijo več ugodnosti, ki so pogosto tudi finančno zahtevnejše. Po drugi strani ameriška podjetja komunicirajo kot konkurenčno prednost določene ugodnosti za zaposlene, ki so v slovenskem okolju samoumevne (na primer plačan dopust, plačana porodniška odsotnost, plačana malica ...). Ocenjujem, da je to posledica tradicionalno socialnega razvoja evropskih držav in vpliva sindikatov.

Prednosti razvite blagovne znamke delodajalca za podjetje so raznolike in se v dobršni meri pokrivajo z rezultati podjetij na lestvicah najboljših delodajalcev. Conference Board poročilo, ki so ga objavili Dell et al. (2001), navaja, da učinkovita blagovna znamka delodajalca podjetju prinaša konkurenčno prednost, zaposlenim pomaga ponotranjiti vrednote podjetja in vpliva na uspešnost zadrževanja zaposlenih v podjetju. Močna blagovna znamka delodajalca privabi bolj kakovostne kandidate (Collins & Stevens, 2002) in oblikuje njihova pričakovanja o zaposlitvi v določenem podjetju (Lievens & Highhouse, 2003). Z razvito blagovno znamko delodajalca podjetja lažje pritegnejo tudi deficitarne poklicne profile. Skrb za blagovno znamko delodajalca je povezana z izboljšanjem stališč zaposlenih do podjetja in dela (Rucci, Kirn & Quinn, 1998; Backhaus & Tikoo, 2004; Davies, 2008) in s povečanjem ugleda podjetja v poslovni in širši javnosti (Ewing et al., 2002; Sutherland et al., 2002; Brooks, Highhouse, Russell & Mohr, 2003). Eden od dejavnikov ugleda je ravno skrb za zaposlene (Márquez & Fombrun, 2005; Gardberg & Fombrun, 2006).

Na drugi strani sistematičen pristop k blagovni znamki delodajalca nenehno vzpodbuja kadrovske in druge strokovnjake v podjetju, da kontinuirano razmišljajo o razvoju kadrovske strategije. Delo z blagovno znamko delodajalca zapoveduje tudi učinkovito notranje in zunanje komuniciranje podjetja kot delodajalca. Razvoj blagovne znamke delodajalca razumemo kot sestavni del strateškega pristopa h kadrovski dejavnosti.

1.6.3 Poznavanje delodajalca

Cable in Turban (2001) iz teorije premoženja blagovne znamke izpeljeta alternativni model blagovne znamke delodajalca. Uvedeta termin poznavanje delodajalca (angl. *employer knowledge*) in ga opredelita s tremi dimenzijami. To so:

- zavedanje delodajalca, ki pomeni zavedanje iskalcev zaposlitve o podjetju in sposobnost identificiranja podjetja kot potencialnega delodajalca;

- ugled delodajalca, ki pomeni prepričanja iskalcev zaposlitve o tem, kako drugi emocionalno zaznavajo podjetje kot delodajalca;
- podoba delodajalca, ki pomeni prepričanja iskalcev zaposlitve o atributih in asociacijah v zvezi s podjetjem kot delodajalcem in se nanaša na delodajalca kot celoto, attribute v zvezi z delom in ljudi v podjetju.

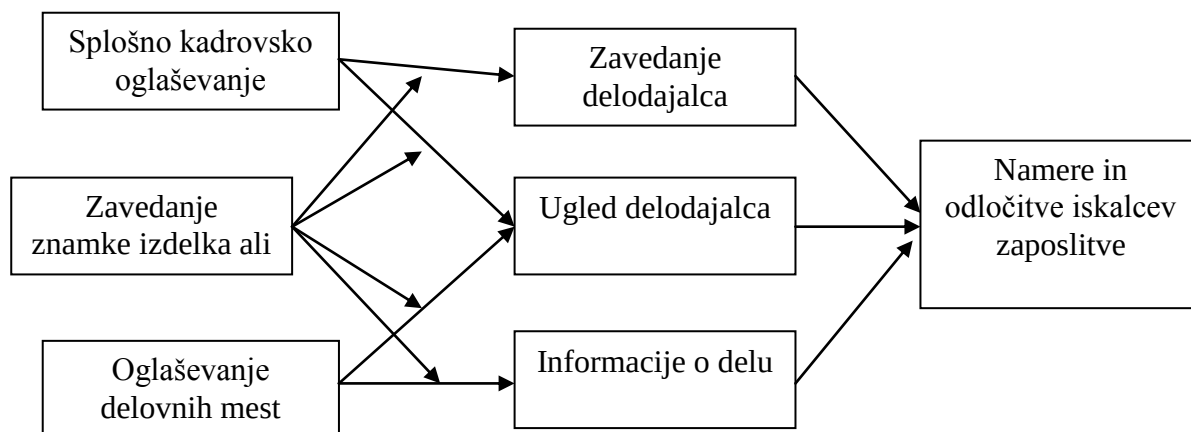
Skladno z navedenim modelom poznavanje delodajalca ključno vpliva na namere, odločitve in vedenja iskalcev zaposlitve. S ciljem pritegniti čim več kandidatov za zaposlitev naj bi podjetja sistematično vplivala na našeta prepričanja. Iskalci zaposlitve prepričanja o poznavanju delodajalca razvijejo prek stika z različnimi načini privabljanja iskalcev ali z drugimi viri informacij o podjetju. Drugi viri informacij so stiki s podjetjem prek izdelkov ali storitev in oglaševanja. Oba vira informacij vplivata na namere, odločitve in vedenja iskalcev zaposlitve (Rynes & Cable, 2003). Oba modela (blagovna znamka delodajalca in poznavanje delodajalca) lahko vidimo kot komplementarna pri taktikah kadrovanja. Model avtorjev Cable in Turban (2001) nam pri kadrovanju ponuja odgovor, na katera prepričanja iskalcev zaposlitve naj vpliva podjetje pri privabljanju iskalcev zaposlitve. Na drugi strani nam koncept blagovne znamke delodajalca ponuja odgovor, kako naj delodajalec pristopi k vplivanju na prepričanja iskalcev zaposlitve.

Collins (2007) izhaja iz modela poznavanja delodajalca in v svoji empirični študiji opozori na pomen zavedanja znamke izdelka ali storitve pri iskalcih zaposlitve. Koncept poznavanja delodajalca preučuje v kontekstu različnih pristopov h kadrovskemu oglaševanju. Njegov model prikazuje Slika 6. Dimenzijo **podoba delodajalca** je avtor zaradi njene kompleksnosti zožil na spremenljivko **informacije o delu** in jo opredelil kot prepričanja iskalcev zaposlitve o pomembnih atributih v zvezi s konkretnim delovnim mestom. Pristop h kadrovskemu oglaševanju deli po količini prisotnih informacij. Ena skrajnost je splošno kadrovske oglaševanje, kjer gre za prisotnost majhne količine informacij. Nanaša se na korporativne oglase o podjetju kot delodajalcu in sponzorske aktivnosti (na primer sodelovanje s fakultetami), ki posredujejo pozitivna sporočila o podjetju kot delodajalcu (Collins & Han, 2004). Takšen pristop prispeva k razvoju pozitivnih prepričanj v zvezi z ugledom delodajalca in zavedanjem o podjetju kot potencialnemu delodajalcu (Collins, 2007). Druga skrajnost je oglaševanje delovnih mest, kjer gre za prisotnost velike količine informacij. Podjetja podajajo natančne informacije in argumente o delu in o podjetju. Večkrat se s pozitivnimi izjavami o podjetju v oglasih pojavljajo tudi obstoječi zaposleni. Takšen pristop vpliva na ugled delodajalca in podobo delodajalca (Collins, 2007).

Zavedanje znamke izdelka ali storitve podjetja prispeva k razvoju zavedanja podjetja kot delodajalca (Cable & Turban, 2001; Collins & Han, 2004). Collins (2007) v povezavi z zavedanjem znamke ali storitve podjetja ugotavlja, da lahko splošno kadrovske oglaševanje do določene mere nadomesti nižjo stopnjo zavedanja znamke izdelka ali storitve s tem, ko se osredotoča na razvoj zavedanja in ugleda delodajalca. Za podjetja, ki so ustvarila visoko zavedanje o znamki izdelka ali storitve, je primernejše, da nastopijo prek natančnega

oglaševanja delovnih mest, saj je zavedanje delodajalca pri iskalcih zaposlitve že prisotno. V svoji raziskavi Collins (2007) potrdi, da tri dimenzije poznavanja delodajalca neposredno vplivajo na namere, odločitve in vedenja iskalcev zaposlitve. Njegovi rezultati kažejo, da naj bi podjetja sistematično načrtovala svoj pristop h kadrovskemu oglaševanju in pri tem upoštevala stopnjo zavedanja znamke izdelka ali storitve podjetja. Interakcijski učinek med spremenljivkama **zavedanje znamke ali storitve** in **način oglaševanja** prispeva k poznavanju delodajalca ter nameram in odločitvam iskalcev zaposlitve.

Slika 6: Model povezanosti zavedanja znamke izdelka ali storitve in načina kadrovskega oglaševanja s poznavanjem delodajalca



Vir: C. J. Collins, *The Interactive Effect of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors*, 2007, str. 181.

1.6.4 Predstavitev raziskave Ugled delodajalca v Sloveniji

V Sloveniji imamo na področju blagovne znamke delodajalca zaokroženo monografijo z naslovom Blagovna znamka delodajalca: spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate, ki so jo pripravili avtorji Franca, Pahor in Karan (2007). Avtorji so v monografiji predstavili tudi raziskavo Ugled delodajalca v Sloveniji, ki sta jo vodila Valentina Franca in Marko Pahor v sodelovanju s spletnim zaposlitvenim portalom Moje delo.

Raziskava temelji na spletni anketi, ki jo je izpolnilo več kot 7.000 anketirancev. Avtorja sta raziskovala preference kandidatov pri iskanju zaposlitve. Preference sta združila v 10 dimenzij: zaupanje nadrejenim in organizaciji, odgovornost in pristojnosti, potovanja v tujino, dodatne ugodnosti, odnosi s sodelavci, možnost izobraževanja, plača, možnost napredovanja, variabilno plačevanje in varnost zaposlitve.

Rezultati raziskave so pokazali, da so anketiranci najvišje vrednotili zaupanje nadrejenim in organizaciji, odnose s sodelavci, prevzemanje odgovornosti in možnost napredovanja. Najmanjši pomen so pripisali plači in dodatnim ugodnostim. Avtorja sta ugotovila statistično

pomembne razlike glede na spol, starost in izobrazbo v preferencah pri iskanju zaposlitve. Glede na slednje sta anketirance razdelila v pet segmentov: družabni zapečkarji (cenijo dobre odnose s sodelavci in varnost zaposlitve), ambiciozni in mobilni (cenijo odgovornosti in pristojnosti, plača jim ni najpomembnejša), samostojni (želiyo si samostojno graditi kariero, cenijo izobraževanja, manj pomembni so jim odnosi z nadrejenimi in sodelavci ter napredovanje znotraj podjetja), povzpelniki (pomembne so jim materialne nagrade, varnost zaposlitve in gradnja kariere) in iskalci dohodka (izjemno cenijo plačo in dodatne ugodnosti, nematerialni vidiki zaposlitve jim niso pomembni).

Pomemben del raziskave je tudi koncept moči blagovne znamke delodajalca. Imenujeta ga **piramida vrednosti blagovne znamke delodajalca**, ki temelji na klasičnem modelu hierarhije odziva na oglaševanje oziroma nakupnega vedenja kupcev po Robertu Lavidgeu in Garyu Steinerju (Franca et al., 2007). Piramida vrednosti pove, kako prepoznano in zaželeno je podjetje na trgu dela. Sestavljajo jo tri stopnje: prepoznavnost (koliko kandidatov pozna podjetje), upoštevanje (koliko kandidatov bi premislilo o zaposlitvi v podjetju) in ugled (koliko kandidatov si močno želi delati v določenem podjetju). Na osnovi rezultatov sta avtorja izdelala povprečno piramido vrednosti in optimalno piramido vrednosti. Obe piramidi služita kot referenčna točka, s katero se lahko podjetje, vključeno v raziskavo, primerja. Povprečna piramida kaže rezultate prepoznavnosti, upoštevanja in ugleda povprečne organizacije, optimalna piramida pa je teoretična piramida, ki bi jo podjetje, vključeno v raziskavo, potencialno lahko doseglo.

Rezultati so pokazali še, da so v Sloveniji najbolj zaželena področja dela trženje in komerciala, informacijske tehnologije, bančništvo in finance, poslovno svetovanje in administracija.

2 TEORETIČNI OKVIR TRŽENJSKEGA VIDIKA KADROVSKE FUNKCIJE

V 1. poglavju sem prikazala poglede na podjetje kot delodajalca z različnih zornih kotov posameznih disciplin in ved. Iz opisanega lahko razberemo, da za sodobne kadrovske strokovnjake ni več dovolj poznavanje delovne zakonodaje, ravnanja z ljudmi pri delu, sociologije in psihologije. Sodobni kadrovski strokovnjaki naj svoja znanja razširijo na poslovne vede, zlasti trženje. Na ta način bodo dobri sogovorniki trženjskim strokovnjakom, strokovnjakom s področja odnosov z javnostmi, komunikatorjem in ne nazadnje najvišjemu vodstvu podjetja. S tem bodo kadrovski funkciji dodali trženjsko vrednost.

2. poglavje tega magistrskega dela je namenjeno postavitvi teoretičnega ogrodja trženjskemu vidiku kadrovske funkcije. Povezala bom dosedanje ugotovitve iz literature in jih nadgradila ter prenesla na trženjski vidik kadrovske funkcije. Najprej bom razložila, kaj razumem pod tem pojmom. V nadaljevanju bom trženjski vidik kadrovske funkcije osvetlila iz notranjega in zunanjega dela. Na koncu bom ugotovitve povezala v predlog modela trženjskega vidika

kadrovske funkcije. Večina 2. poglavja predstavlja moj lasten pogled na tematiko; avtorstvo je razvidno tako, da v teh primerih ne navajam kakšnega drugega avtorja.

2.1 Opredelitev trženjskega vidika kadrovske funkcije

Trženjski vidik kadrovske funkcije se pokriva z obstoječimi koncepti ravnanja z ljudmi pri delu in vstopa na nova področja, ki so bila tradicionalno trženjska domena. To so ugled, notranje trženje, odnosi z javnostmi in korporativna znamka. Vse z namenom prilagajanja podjetja razmeram, ko so ljudje vir konkurenčne prednosti.

Trženjski vidik kadrovske funkcije **z vidika obstoječih konceptov ravnanja z ljudmi pri delu** razumem kot trženje podjetja kot delodajalca. Pomeni:

- razvijanje, uresničevanje in komuniciranje kadrovske strategije in
- ustvarjanje pozitivne zaposlitvene izkušnje s ciljem novačenja in zadrževanja zaposlenih.

Komuniciranje je notranje in zunanje, pomeni pa prenos trženjskih orodij na kadrovsko področje.

Trženjski vidik kadrovske funkcije **z vidika tradicionalno trženjskih konceptov** razumem kot:

- doseganje ugleda, razvoj korporativne znamke in spodbujanje notranjega trženja z dodano vrednostjo kadrovskega področja in
- trženje podjetja kot delodajalca s ciljem povečevanja kakovosti izdelkov/storitev.

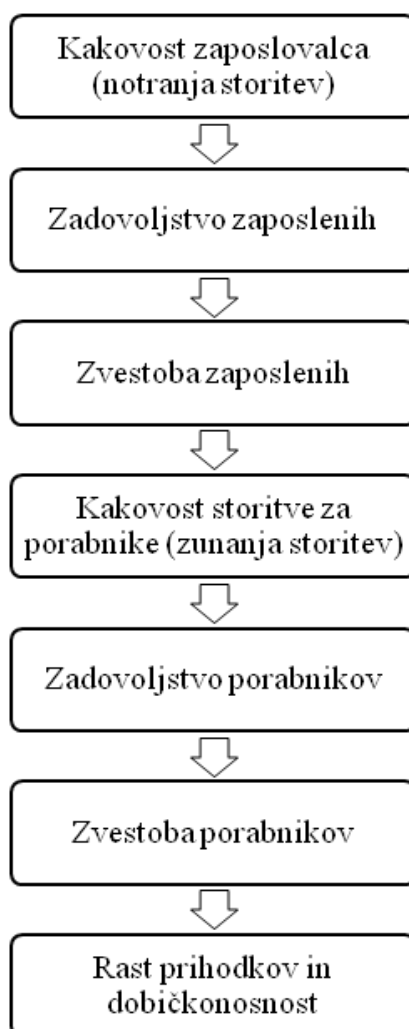
Oboje je potrebno prenesti na notranje in zunanje okolje podjetja, pri čemer posamezne koncepte razvijamo od znotraj navzven (angl. *inside out*). To lahko podkrepim z ugotovitvami številnih avtorjev, saj v literaturi v zadnjih letih obstaja konsenz, da je potrebno trženjske koncepte razvijati od znotraj navzven (Ind, 2003; van Leeuwen, Pieters, Crawford, Crawford & Group, 2005; Martin, 2009).

Trženjski vidik kadrovske funkcije je kompleksen pristop k trženju in ravnanju z ljudmi pri delu, ki vključuje zgoščeno obliko različnih področij in upošteva notranji in zunanji vidik podjetja. Notranji in zunanji vidik sta v praksi prepletena. Z razvojem projektov v okviru notranjega vidika so rezultati vidni navzven. To, kako podjetje vidi kandidati za zaposlitev, se kaže tudi znotraj podjetja. Zaposleni dajejo precejšen pomen temu, kako zunanji ljudje vrednotijo njihovo podjetje (Lievens et al., 2007). V nadaljevanju bom notranji in zunanji vidik ločila zgolj zaradi didaktičnega namena.

2.2 Notranji trženjski vidik kadrovske funkcije

Notranji trženjski vidik kadrovske funkcije se nanaša na vplivanje na zaposlene. Cilji vplivanja na zaposlene so raznoliki: razvoj zavedanja o blagovni(h) znamki(ah) izdelkov/storitev in korporacijski znamki, skrb za pozitivno zaposlitveno izkušnjo zaposlenih v podjetju, pripadnost, zavzetost, zvestobo, motiviranje in zadrževanje zaposlenih. Vsi cilji so zastavljeni z namenom, da se zaposleni trudijo za rast prihodkov na eni strani in za optimizacijo stroškov na drugi. Kako je skrb za zaposlene povezana z rastjo prihodkov, so na primeru storitvenih podjetij shematsko predstavili Heskett, Jones, Loveman, Sasser in Schlesinger (1994; 2008). Model imenujemo veriga povezanosti med kakovostjo delodajalca in rastjo prihodkov, prikazuje ga Slika 7.

Slika 7: Veriga povezanosti med kakovostjo delodajalca in rastjo prihodkov



Vir: J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser in L. A. Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, 1994, str. 166.

Avtorji zagovarjajo, da obstaja neposredna povezanost med spremenljivkami, ki jih prikazuje omenjena slika. Spremenljivke vplivajo druga na drugo in jih lahko obravnavamo kot dejavnike prihodkov in dobičkonosnosti. Avtorji verigo razlagajo na način, da lahko dobiček in rast pojasnimo z zvestobo porabnikov. Zvestoba porabnikov je neposredno povezana z njihovim zadovoljstvom, zadovoljstvo porabnikov je posledica dobre storitve, dobro storitev pa zagotavljajo zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni. Na zadovoljstvo zaposlenih lahko vplivamo z visoko podporo znotraj podjetja in z učinkovitimi kadrovskimi sistemi. Kasneje so številni avtorji empirično potrjevali model bodisi kot celoto bodisi parcialno (na primer Loveman, 1998; Gelade & Young, 2005; Yee, 2008). Splošen konsenz je, da je model preveč robusten, da bi ga lahko neposredno empirično dokazali, daje pa pomembne parcialne rezultate. Avtorji so model prikazali v smeri rasti prihodkov. Dobičkonosnost se povečuje tudi z optimizacijo stroškov. Opozoriti želim, da lahko alternativni model razvijemo tudi v smeri optimizacije stroškov. V tem primeru bi podjetje vsebino komuniciralo z motiviranjem zaposlenih kot dobrih gospodarjev.

V verigi povezanosti med kakovostjo delodajalca in rastjo prihodkov (Heskett et al., 1994; 2008) je izpostavljena skrb za zaposlene kot dejavnik poslovne uspešnosti. Če poenostavim, lahko skrb za zaposlene opredelimo kot zagotavljanje pozitivne zaposlitvene izkušnje. Na ta način poudarimo individualnost zaposlenih pri zaznavanju lastnosti dela in okolja. Niso vsi kadrovske sistemi primerni za vse zaposlene. Obstajajo individualne razlike pri vrednotenju enakega kadrovskega sistema.

Z verigo povezanosti med kakovostjo delodajalca in rastjo prihodkov lahko utemeljimo notranji trženjski vidik kadrovske funkcije z vidika tradicionalno trženjskih konceptov. Nanaša se na trženje podjetja kot delodajalca s ciljem povečevanja kakovosti izdelkov/storitev. Notranji trženjski vidik kadrovske funkcije z vidika obstoječih konceptov ravnanja z ljudmi pri delu pa lahko utemeljimo s pozitivnimi učinki blagovne znamke delodajalca (str. 32) in rezultati podjetij, ki se uvrščajo na lestvice najboljših delodajalcev (str. 28).

Zaposlitveno izkušnjo razumem kot celoto zaznav, občutkov in stališč, ki jih ima sodelavec v zvezi s svojim delom v podjetju. Slika 8 prikazuje dejavnike zaposlitvene izkušnje. Iz slike je jasno razvidno, da pri ustvarjanju pozitivne zaposlitvene izkušnje zagovarjam vzajemen in usklajen kadrovske in trženjske pristop. Hepburn (2005) trdi, da biti dober delodajalec ni več dovolj, potrebno je biti kot tak tudi zaznan. Ind (2003) poudarja, da je oblikovanje zaposlitvene izkušnje pomemben del blagovne znamke delodajalca.

Prikazana slika je zgolj okvir, vrednosti parametrov bi bilo potrebno empirično postaviti in preveriti. Ne glede na to osnovna zamisel izhaja iz tega, da so za pozitivno zaposlitveno izkušnjo ključni trije dejavniki: kadrovska strategija, vodenje in trženje podjetja kot delodajalca. Pri tem sta kadrovska strategija in vodenje izključujoča dejavnika. To pomeni, da ničelna vrednost enega pomeni ničelno vrednost celotne enačbe. Izdelana kadrovska strategija

se uresničuje skozi ustrezno vodenje. Neustrezno vodenje ob izdelanih kadrovskih sistemih zaposleni zaznavajo kot kršenje psihološke pogodbe in kot neizpolnjevanje obljub. Tovrstne prakse zaposlene oddaljujejo od podjetja. Razvijejo lahko zgolj vztrajnostno pripadnost zaradi lastne ekonomske varnosti. Na drugi strani je dobro vodenje brez kadrovske strategije, ki je primerno usklajena s poslovno strategijo, lahko povsem parcialno in stroškovno neoptimalno.

Slika 8: Dejavniki zaposlitvene izkušnje

$$ZI = (KS \times V) + (KS \times V \times TPD)$$

Legenda:

ZI – zaposlitvena izkušnja

KS – kadrovska strategija

V – vodenje

TPD – trženje podjetja kot delodajalca

Iz Slike 8 izhaja, da trženje podjetja kot delodajalca predstavlja dodatno vrednost v zaposlitveni izkušnji zaposlenega. Za zaposlene je skupek informacij, vir čustvene pripadnosti, motivacije, zavedanja blagovne znamke in ugleda delodajalca. Pozitivna zaposlitvena izkušnja se lahko oblikuje le na osnovi ustrezne kadrovske strategije in vodenja. Trženje podjetja kot delodajalca pa zaokroži prva dva dejavnika v širšo zgodbo, vzpostavi rdečo nit, doda novo vrednost za zaposlene in prispeva k identifikaciji zaposlenih s podjetjem. Hkrati se je potrebno zavedati, da s trženjem podjetja kot delodajalca ne moremo nadomestiti kadrovske strategije in vodenja. Trženje podjetja kot delodajalca pomeni obljubo o delodajalčevi kakovosti. Trženje podjetja kot delodajalca brez kadrovske strategije in primerne vodenja pa pomeni neverodostojnost delodajalca.

Razvijanje, uresničevanje in komuniciranje kadrovske strategije vidimo skozi prenos osnov koncepta blagovnih znamk in trženjskega komuniciranja na kadrovsko področje. Prenos je potrebno prilagoditi kadrovskemu področju. O prenosu osnov koncepta blagovnih znamk na kadrovsko področje sta pisala že Ambler in Barrow (1996), a njun prenos je neposreden in ne upošteva posebnosti kadrovskega področja. O prenosu osnov koncepta blagovnih znamk na kadrovsko področje govorim v naslednji točki o zunanjem trženjskem vidiku kadrovske funkcije na str. 42.

2.3 Zunanji trženjski vidik kadrovske funkcije

Zunanji vidik kadrovske funkcije se nanaša na vplivanje na zunanje deležnike, kot so kandidati za zaposlitev, porabniki, strokovna javnost. Komuniciranje je pretežno zunanje. Sem spada klasično kadrovsko oglaševanje delovnih mest, korporativno oglaševanje podjetja kot delodajalca in posebne spletne strani, namenjene kadrovskim vsebinam. Podjetja v Sloveniji se v največji meri poslužujejo oglaševanja delovnih mest, nekatera tudi

korporativnega oglaševanja podjetja kot delodajalca in posebnih kadrovskih spletnih strani. Druge prakse zunanjega trženjskega vidika kadrovske funkcije pa še niso prisotne v večji meri.

Zunanje trženje podjetja kot delodajalca je lahko širše zastavljeno, zlasti v velikih podjetjih, ki so pomemben deležnik v okolju, v katerem so prisotne. Potencial za razvoj ima področje odnosov z javnostmi kot orodje komuniciranja podjetja kot delodajalca. Predstavlja posredovanje sporočil zunanjim deležnikom v zvezi s kadrovskimi praksami v podjetju. Običajno se kadrovski projekti komunicirajo znotraj podjetja, komuniciranje navzven pa je prisotno le izjemoma. Ustrezno komuniciranje kadrovskih projektov navzven lahko podjetju prinese večji ugled. Komuniciranje prek odnosov z javnostmi pa vsebinam doprinese večji strokovni pridih. Komuniciranje podjetja kot delodajalca prek odnosov z javnostmi ni omejeno le na posredovanje sporočil. Nanaša se tudi na organiziranje različnih dogodkov z raznolikimi deležniki, ki so pomembni z vidika podjetja kot delodajalca, na primer strokovna združenja, šole in fakultete, inštitucije s področja delovnega prava. Odnosi z javnostmi lahko prispevajo tudi k tvornemu sodelovanju pomembnih deležnikov (na primer zunanji kadrovski strokovnjaki, sindikati) pri oblikovanju aktivnosti za razvoj podjetja kot delodajalca. Zagotavljajo lahko povratne informacije o podjetju kot delodajalcu iz zunanjega okolja. V vsakem primeru je pomembno, da je podjetje posebej pozorno na medsebojno odvisnost zunanjega in notranjega komuniciranja (Pelsmacker et al., 2010), saj nerealno komuniciranje povečuje vrzel med zaznanim in komuniciranim stanjem med različnimi skupinami deležnikov in na ta način negativno vpliva na verodostojnost podjetja.

Doseganje ugleda, razvoj korporativne znamke in spodbujanje notranjega trženja z dodano vrednostjo kadrovskega področja razumem kot postavitev zaposlenih v središče načrtovanja in delovanja, ko razvijamo omenjene koncepte. Z zaposlenimi v tem primeru ravnamo kot s partnerji. Vključevanje zaposlenih pomeni:

- izpostavljanje zaposlenih kot ambasadorjev podjetja,
- raziskovanje mnenja in iskanje zamisli zaposlenih o ustvarjanju ugleda, razvoju korporativne znamke in trženjskih aktivnostih,
- stalno dvosmerno komuniciranje z zaposlenimi o ugledu, korporativni znamki in trženjskih aktivnostih.

Zaposleni so ambasadorji podjetja. Prenašajo informacije iz podjetja v zunanje okolje, informacije praviloma čustveno obarvajo in na ta način ustvarjajo stališča v zunanjem okolju. Iz tega razloga je koristno, če o storitvah, izdelkih in znamki(ah) najprej prepričamo zaposlene. Zaposleni kot ambasadorji podjetja postajajo vse pomembnejši, saj nove komunikacijske tehnologije, kot so spletna socialna omrežja, blogi, forumi, različne neodvisne spletne strani, omogočajo posameznikom večjo možnost vplivanja na širše okolje. Zaposleni so za zunanje deležnike zelo verodostojen vir informacij o podjetju bodisi v

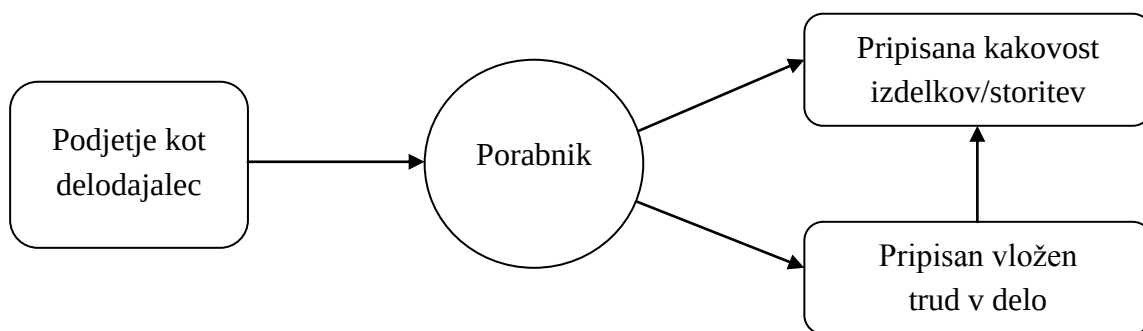
kontekstu privabljanja kandidatov za zaposlitev (van Hoya & Lievens, 2007, 2009) bodisi v kontekstu porabniške izkušnje (Hartline & Ferrell, 1996; Gremler & Gwinner, 2008).

Zaradi tovrstne verodostojnosti podjetja v trženje podjetja kot delodajalca pogosto vključujejo zgodbe zaposlenih in njihove izjave. Redkeje so zaposleni prisotni v drugem foto in video gradivu podjetja. Tržniki imajo praviloma zadržan odnos do tega, saj zaposleni niso profesionalni modeli. A prisotnost zaposlenih v trženjskem gradivu ima potencial, da pozitivno vpliva na različne deležnike: porabnike, ostale zaposlene, potencialne kandidate za zaposlitev. Na ta način podjetje hkrati trži svoje izdelke/storitve, širi korporativno znamko in aktivno pristopa k ustvarjanju ugleda. Na trg pošilja sporočilo, da dobro skrbi za svoje zaposlene.

V tem delu bi želela poudariti tudi povezanost ugleda podjetja kot delodajalca z deležniško skupino porabnikov (Slika 9). Izhajam iz stališča, da so z vidika podjetja kot delodajalca tudi porabniki pomembna skupina. V ozadju je socio-kognitivna predpostavka, da porabniki razmišljajo na dva načina:

- Podjetje zaposluje le najboljše kadre in to pomeni, da so njihovi izdelki ali storitve dobri.
- Podjetje dobro skrbi za svoje zaposlene in to pomeni, da zaposleni vlagajo veliko truda v delo in to se odraža v kakovosti storitev/izdelkov.

Slika 9: Povezanost med ugledom podjetja kot delodajalca in porabnikovim zaznavanjem kakovosti storitev/izdelkov



Vključevanje zaposlenih se nanaša tudi na raziskovanje mnenja in iskanje zamisli zaposlenih o ustvarjanju ugleda, razvoju korporativne znamke in trženjskih aktivnostih. Zaposleni so v stalnem stiku s porabniki. Zaradi tega so pomemben vir informacij in zamisli za razvoj omenjenih konceptov. Vključevanje zaposlenih ima v tem primeru še eno vlogo. Z vključevanjem zaposlenih vplivamo na njihovo zavzetost. Stalno dvosmerno komuniciranje z zaposlenimi o ugledu, korporativni znamki in trženjskih aktivnostih je spregledano področje v vsakdanji praksi podjetij. Tukaj sta pomembna vsebina in časovni vidik. Običajno zaposleni te informacije pridobijo iz medijev. Če jih pridobijo od vodstva, še preden so objavljene v medijih ali istočasno z mediji, je to potencial za povečevanje zavzetosti in pripadnosti zaposlenih.

Že v predhodnem poglavju sem omenila, da vidim razvijanje, uresničevanje in komuniciranje kadrovske strategije med drugim tudi skozi prenos osnov koncepta blagovnih znamk na kadrovsko področje. To je le eden od razlogov za razvoj blagovne znamke delodajalca. Druge razlogi so v prednostih blagovne znamke delodajalca, ki sem jih opisala na str. 32. Omenila sem že, da lahko v delu avtorjev Ambler in Barrow (1996) najdemo opis prenosa osnov koncepta blagovnih znamk na kadrovsko področje. Doprinos njunega dela je v opredelitvi blagovne znamke delodajalca; bila sta pionirja v raziskovanju tega koncepta in poudarila pomen takrat novega področja. Kritični smo lahko v točki, ko predstavita prenos koncepta blagovnih znamk kot neposredno kopijo s trženjskega na kadrovsko področje. Kasneje se avtorji s področja blagovne znamke delodajalca praviloma ne ukvarjajo več z vsebino in procesom prenosa, temveč se usmerijo na študije dobrih primerov (Dalby & Cook, 2004; van Leeuwen et al., 2005; J. Finney, 2008) in na preučevanje učinkov in značilnosti blagovnih znamk delodajalcev (Sutherland et al., 2002; Backhaus & Tikoo, 2004; Knox & Freeman, 2006).

Pri prenosu osnov koncepta blagovnih znamk na kadrovsko področje zagovarjam uravnotežen pogled na blagovno znamko, kot ga razume Konečnik (2006) in sem ga predstavila na str. 26. Z vidika skrbnika blagovne znamke je poudarek na opredeljevanju identitete blagovne znamke, z zornega kota porabnika je pomembno premoženje blagovne znamke (Konečnik, 2006). V literaturi je znanih kar nekaj pristopov k identiteti in premoženju blagovnih znamk (na primer Kellerjev, Kapfererjev, Aakerjev, de Chernatonyjev). Predstavitev teh modelov presega namen in cilje te magistrske naloge, zato bom na tem mestu opozorila le na posebnosti, ki jih je koristno upoštevati pri prenosu osnov blagovnih znamk na kadrovsko področje.

Pri razvijanju identitete blagovne znamke običajno začnemo s strateškimi analizami, kjer analiziramo panogo, porabnike, konkurente in trenutno lastno pozicijo. Pri oblikovanju identitete blagovne znamke je pomembno analizirati poslovno strategijo podjetja, strateške cilje in vrednote, saj je vloga blagovne znamke delodajalca, da podpira uresničevanje poslovne strategije podjetja. Pri analizi porabnikov je potrebno upoštevati raznolike skupine deležnikov, od katerih so najpomembnejši zaposleni in potencialni kandidati za zaposlitev. Drugi pomembni deležniki pri tem so tudi šole in fakultete, mediji in porabniki storitev ali izdelkov podjetja. Pri deležniški skupini zaposlenih in potencialnih kandidatov za zaposlitev identificiramo ciljne segmente. Poleg analize panoge in konkurentov se je pri strateških analizah s ciljem oblikovanja identitete blagovne znamke delodajalca smiselno osredotočiti na širši krog podjetij, ki imajo razvite dobre prakse ravnanja z ljudmi pri delu in se uvrščajo na lestvice najboljših delodajalcev.

Pri razvijanju identitete blagovne znamke delodajalca je potrebno odgovoriti na vprašanje, v kolikšni meri naj bo povezana s korporativno identiteto. Odgovor na to vprašanje je povezan z vizijo in vizualizacijo blagovne znamke delodajalca, vpliva na posredovanje zgodbe in obljube blagovne znamke delodajalca, posega pa tudi na področje osebnosti blagovne znamke

delodajalca. Identiteto blagovne znamke delodajalca je priporočljivo integrirati s korporativno identiteto v primerih, ko je podjetje ugledno, ali v primerih, ko je manj prepoznano na trgu dela. Če pa zaznava podjetja na trgu dela ne ustreza želenemu sporočilu, ali če gre za močno diverzificirano poslovno skupino, potem se je od korporativne identitete smiselno oddaljiti.

Posebna dilema pri razvoju elementov identitete blagovne znamke delodajalca je slogan. Lahko je samostojen, lahko je izpeljan iz korporativnega slogana ali pa ostane enak kot slogan korporativne znamke. Pri odločitvi je smiselno upoštevati vrednote ciljnih skupin najpomembnejših deležnikov znamke delodajalca, to so zaposleni in potencialni kandidati za zaposlitev.

Ugotavljanje premoženja blagovne znamke delodajalca je pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj blagovne znamke delodajalca. Koncept premoženja blagovne znamke obravnava blagovno znamko z vidika porabnika in po Aakerju (1996) predvideva naslednje spremenljivke: zavedanje blagovne znamke, podoba blagovne znamke, zaznana kakovost, zvestoba blagovni znamki in trženjski kazalniki. Zavedanje blagovne znamke delodajalca je najpomembnejše pri potencialnih kandidatih za zaposlitev, podoba, zaznana kakovost in zvestoba blagovni znamki pa so ključne pri obstoječih zaposlenih in potencialnih kandidatih za zaposlitev.

Podoba blagovne znamke delodajalca je večplastna in se lahko nanaša na stališča, lastnosti in koristi, ki jih posameznik (zaposleni ali potencialni kandidat za zaposlitev) pripisuje celotnemu podjetju kot delodajalcu, lahko se nanaša tudi na posamezno delovno mesto znotraj podjetja. Podobno lahko trdimo o spremenljivki zaznana kakovost. Pri obstoječih zaposlenih na podobo in zaznano kakovost blagovne znamke delodajalca pomembno vpliva konstruirana podoba delodajalca, ki jo omenjajo Lievens, Van Hoyer in Anseel (2007). Konstruirana podoba delodajalca se nanaša na prepričanja zaposlenih o tem, kako zunanji posamezniki vidijo njihovo podjetje. Konstruirana podoba delodajalca je pomembno povezana s posameznikovo identifikacijo s podjetjem.

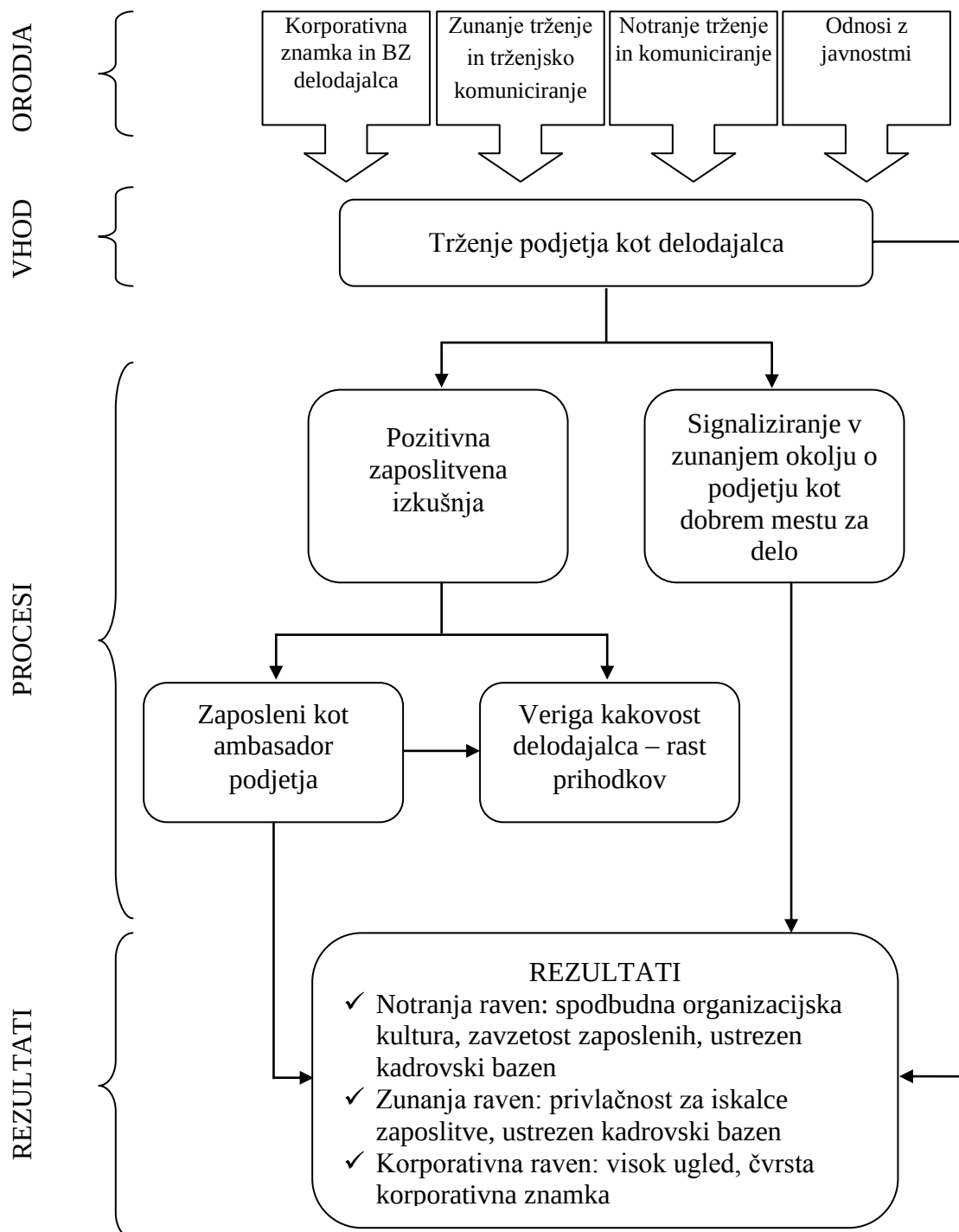
Zvestoba blagovni znamki delodajalca ni le dolžina staža pri delodajalcu in namera po zamenjavi delodajalca. Je privlačnost delodajalca in priporočilo delodajalca prijateljem in znancem. Na ta način je spremenljivko zvestoba blagovni znamki delodajalca mogoče razumeti širše. Pri takšnem razumevanju zvestobe blagovni znamki delodajalca so pomembni deležniki tudi strokovna javnost, kadrovske strokovnjaki ter porabniki izdelkov in storitev.

2.4 Model trženjskega vidika kadrovske funkcije

Na osnovi pregleda literature, logične analize in izkušenj sem trženje podjetja kot delodajalca povzela v modelu, ki ga prikazuje Slika 10. Pri trženju podjetja kot delodajalca model predvideva vključitev različnih orodij: korporativna znamka in blagovna znamka delodajalca, zunanje trženje in trženjsko komuniciranje, notranje trženje in komuniciranje, odnosi z

javnostmi. Navedeni splet prispeva k temu, da vključimo vse pomembnejše deležnike. Prispeva k sistematičnosti in strateškemu pristopu k trženju podjetja kot delodajalca.

Slika 10: Model trženjskega vidika kadrovske funkcije



Ustrezno trženje podjetja kot delodajalca se odraža v pozitivni zaposlitveni izkušnji in signaliziranju v zunanjem okolju o podjetju kot dobrem mestu za delo. Iz pozitivne zaposlitvene izkušnje izhaja veriga kakovost delodajalca – rast prihodkov, kot jo opredelijo Heskett et al. (1994). Na podlagi pozitivne zaposlitvene izkušnje zaposleni delujejo kot

ambasadorji podjetja. To na eni strani ponovno vodi do verige kakovost delodajalca – rast prihodkov, na drugi strani pa do rezultatov modela. Signaliziranje v zunanjem okolju o podjetju kot o dobrem mestu za delo vodi neposredno do rezultatov; ravno tako trženje podjetja kot delodajalca v enem delu vodi neposredno k rezultatom. Rezultati so večplastni in zajemajo notranjo raven, zunanjo raven in korporativno raven. Iz Slike 10 lahko razberemo, da v modelu ne ločujem posebej zunanji in notranji trženjski vidik kadrovske funkcije, kot sem ju opisovala v predhodnih poglavjih. Zunanji in notranji vidik razumem kot medsebojno povezani entiteti, kjer je vsako ločevanje umetno. Notranji in zunanji vidik sta najbolj tesno povezana v orodjih in procesih trženjskega vidika kadrovske funkcije.

V praksi trženjski vidik kadrovske funkcije zahteva veliko zrelost podjetja in široko znanje zaposlenih, ki se s tem ukvarjajo (Barrow & Mosley, 2005). Pristop je strateški, medfunkcijski in interdisciplinaren. Pri načrtovanju je potrebno upoštevati **situacijske spremenljivke** in **panogo**, v kateri podjetje deluje.

Panoga je ena izmed najpomembnejših spremenljivk pri načrtovanju strategije trženja podjetja kot delodajalca. Trženje podjetja kot delodajalca ima največji potencial v storitvenih podjetjih, kjer prihaja do neposrednega stika med zaposlenimi in porabniki. Pomemben potencial je tudi v panogah, kjer so zaposleni deficitarni poklici, na primer informacijske tehnologije. Le s primernim trženjem podjetja kot delodajalca lahko v takšnih razmerah podjetje pritegne talente, ki so na trgu še posebej redki.

Najpomembnejše **situacijske spremenljivke** pri načrtovanju strategije trženja podjetja kot delodajalca so velikost podjetja, stopnja in obseg internacionaliziranosti podjetja ter zaposleni. **Večje**, kot je podjetje, več delovnih mest mora zapolniti. Večja podjetja imajo v primerjavi z manjšimi praviloma bolj specializirane poslovne funkcije. V večjih podjetjih je bolj zahtevno vzdrževati notranji dialog v podjetju, hierarhija povzroča, da je najvišje vodstvo le posredno povezano z vsemi zaposlenimi. Zato je trženje podjetja kot delodajalca v večjih podjetjih potrebno načrtovati, za učinkovitost je potreben sistematičen in razdelan pristop, koristna je priprava strategije trženja podjetja kot delodajalca.

Stopnja in obseg internacionaliziranosti podjetja sta povezana z obsegom trženja podjetja kot delodajalca in pristopom k trženju podjetja kot delodajalca. Trženje podjetja kot delodajalca je ključno v primeru organske rasti, ko podjetje vstopi na novi trg z odvisno družbo in aktivnim managementom. V takšni situaciji podjetje gradi tim ljudi za novo odvisno družbo in večkrat se zgodi, da na trgu dela ni prepoznano. S primernim trženjem podjetja kot delodajalca lahko podjetje poveča svojo prepoznavnost ter vpliva na kakovost in število kandidatov za zaposlitev.

Trženje podjetja kot delodajalca ima posebnosti tudi v matičnem podjetju na domačem trgu. Naloga trženja podjetja kot delodajalca v matičnem podjetju je med drugim pritegnitev zunanjih ali notranjih kandidatov za delo v tujini in ustvarjanje mednarodne miselne

mentalitete pri zaposlenih. Zaposleni v matičnem podjetju pogosto pozabljajo na svoje kolege na tujih trgih, komuniciranje je velikokrat enosmerno, v odvisnih družbah čutijo pomanjkanje informacij. Naloga trženja podjetja kot delodajalca je, da upošteva mednarodni vidik podjetja in na ta način odvisne družbe približa matični družbi.

Pri načrtovanju trženja podjetja kot delodajalca je potrebno upoštevati značilnosti **zaposlenih**. Njihova izobrazba in starost sta le dve od številnih spremenljivk, ki združujejo posameznike v relativno homogene ciljne skupine, za katere lahko načrtujemo aktivnosti. Ključno je, da upoštevamo področje dela in nivo odgovornosti zaposlenih. Koristno je, da spremljamo njihove motivacijske lastnosti in vrednote. Trženje podjetja kot delodajalca je relativno neposredno, ko gre za nižjo izobrazbo. V primeru visoko usposobljenih zaposlenih je trženje podjetja kot delodajalca lahko bolj posredno. Pri starejših zaposlenih so vsebinski poudarki trženja podjetja kot delodajalca drugačni kot v primeru mlajših zaposlenih, na primer dinamičnost delodajalca, karierno napredovanje v podjetjih z nižjo povprečno starostjo in zanesljivost zaposlitve, pomen zdravja v podjetjih z višjo povprečno starostjo.

3 RAZISKAVA O TRŽENJSKEM VIDIKU KADROVSKE FUNKCIJE

V dosednji predstavitvi tematike trženjskega vidika kadrovske funkcije sem opisala poglede na preučevanje delodajalca z vidika različnih strokovnih konceptov, kot so strateški management človeških virov, zunanje trženje, notranje trženje, odnosi z javnostmi, ugled, korporativna znamka in blagovna znamka delodajalca. Po pregledu literature sem podala lastno opredelitev trženjskega vidika kadrovske funkcije in postavila teoretično ogrodje trženjskega vidika kadrovske funkcije.

Empirični del magistrske naloge je kvalitativen. Opravila sem 11 intervjujev s strokovnjaki, ki se pri svojem vsakdanjem delu na različne načine srečujejo s posameznimi elementi trženjskega vidika kadrovske funkcije. V tem delu bom podrobno predstavila raziskovalni načrt, postopek razvijanja merskega instrumenta, opisala zbiranje podatkov in prikazala tehnike analize intervjujev.

3.1 Raziskovalni načrt

Pri snovanju kvalitativne raziskave sem sledila priporočilom avtorjev Denzin in Lincoln (2005) in Kvale (1996). Pri pripravi teme sem pregledala obstoječo literaturo in razvila teoretičen model trženjskega vidika kadrovske funkcije. Določila sem raziskovalni problem. Ugotovitve sem upoštevala pri razvoju intervjuja. Opravila sem en pilotski intervju. K sodelovanju sem povabila udeležence skladno s postavljenimi kriteriji vzorčenja. Izvedla sem strukturirane intervjuje in pripravila transkripcije intervjujev. Za analizo intervjujev sem uporabila tehnike zgoščevanja pomenov, kategorizacije odgovorov, strukturiranja pripovedi in ad hoc tehnike ugotavljanja pomenov. Ugotovitve sem povzela in preučila njihovo

zanesljivost in veljavnost. Rezultate sem interpretirala v zgoščeni obliki in jih primerjala z izsledki iz literature in postavljenim teoretičnim modelom. Raziskovalni načrt prikazuje Slika 11.

Slika 11: Raziskovalni načrt



3.2 Razvoj raziskovalnega instrumenta

Intervju je v dobršni meri subjektivna raziskovalna tehnika. Denzin in Lincoln (2005) navajata, da je intervju izpogajano besedilo (angl. *negotiated text*), kjer imajo značilnosti udeleženca in spraševalca zelo pomembno vlogo. Vrste intervjujev delimo po različnih kriterijih (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005), kot so značilnosti vprašanj (nestrukturirani, delno strukturirani, strukturirani), število udeležencev (individualni, skupinski), način izvedbe (standardizirani, nestandardizirani). Pri nestrukturiranih intervjujih je praviloma določena le tema pogovora, o kateri se udeleženec odprto in prosto izraža. Pri delno strukturiranih intervjujih je pripravljen spisek vprašanj, konkretna izvedba intervjuja pa je prilagojena situaciji in toku pogovora. Strukturiran intervju pa temelji na vnaprej pripravljenem vprašalniku, pri čemer se pri vsaki izvedbi intervjuja držimo predvidenih vprašanj. Individualni intervju je pogovor med dvema osebama, torej med spraševalcem in udeležencem. Skupinski intervju je pogovor z več osebami hkrati. Pri standardiziranem intervjuju se mora spraševalec strogo držati navodil za izvedbo intervjuja in s tem zagotoviti enak pristop v vseh intervjujih. Nestandardizirana izvedba intervjuja pa spraševalcu dovoljuje pojasnjevanje vprašanj in podajanje dodatnih informacij udeležencu (Bregar et al., 2005).

V raziskavi sem uporabila **strukturiran intervju**, izvedba intervjuja pa je bila **individualna** in **nestandardizirana**. Strukturiran intervju sem uporabila z namenom, da zagotovim čim večjo objektivnost in zmanjšam merske napake, ki so posledica spraševalčevega vpliva. Strukturiran intervju mi je omogočil, da sem pri spraševanju lažje in bolj sistematično sledila postavljenemu modelu trženjskega vidika kadrovske funkcije. Razlog za izbiro strukturiranega intervjuja je bila tudi večja časovna ekonomičnost. Udeleženci intervjuja so praviloma zaposleni na takšnih delovnih mestih, kjer je prisotna časovna stiska. Čas za intervju je bil omejen in v takšni situaciji je nestrukturiran intervju relativno težje kontrolirati

in izvesti celovit pogovor v predvidenem času. S strukturiranim intervjujem sem zagotovila tudi lažjo analizo podatkov. Vrste podatkov, pridobljenih v nestrukturiranem intervjuju, se lahko od intervjuja do intervjuja precej razlikujejo, saj so nekatera vprašanja izpuščena, druga pa dodana (Bregar et al., 2005). S strukturiranim intervjujem sem dobila takšne odgovore, da sem jih lahko primerjal med različnimi udeleženci. Individualno izvedbo sem izbrala, ker so me zanimali odgovori vseh udeležencev na vsa vprašanja. Izvedba intervjuja je bila nestandardizirana, da sem se lahko prilagodila konkretni situaciji udeleženca in po potrebi podala dodatna pojasnila in informacije.

Pri oblikovanju vprašanj za intervju sem si postavila naslednje smernice:

- odprta vprašanja z vprašalnicami, kot so kaj, kako, kje, kakšen, kateri, saj tovrstna vprašanja sogovorniku puščajo prosto pot asociacij;
- enopomenska vprašanja – s tem mislim na jasnost in enoznačnost vprašanj, vsako vprašanje naj povprašuje le po enem elementu;
- vprašanja naj se navezujejo na postavljen teoretični model trženjskega vidika kadrovske funkcije (str. 44).

Po navedenih smernicah sem oblikovala 17 vprašanj, vprašnji 7 in 17 sta imeli še podvprašanja. Tabela 8 prikazuje vprašanja in njihovo povezanost s teoretičnim modelom.

Tabela 8: Povezanost vprašanj s teoretičnim modelom

Vprašanje	Povezanost z modelom
1. Na osnovi česa si zaposleni ustvarijo stališča in podobo o podjetju kot delodajalca?	Zaposlitvena izkušnja, orodja trženja podjetja kot delodajalca
2. Na osnovi česa si potencialni kandidati za zaposlitev ustvarijo stališča in podobo o podjetju kot delodajalca?	Orodja trženja podjetja kot delodajalca
3. Kako vidite povezovanje kadrovske in trženjske funkcije v podjetjih? Kje so morebitne sinergije?	Povezovanje trženjske in kadrovske funkcije
4. Kaj razumete pod pojmom trženje podjetja kot delodajalca?	Opredelitev trženja podjetja kot delodajalca
5. Kakšen je pomen trženja podjetja kot delodajalca? Katere koristi lahko ima podjetje od tega?	Rezultati trženja podjetja kot delodajalca
6. Na kakšne načine se lahko podjetje trži kot delodajalec? Katere discipline ali poslovne funkcije lahko pri tem sodelujejo?	Orodja trženja podjetja kot delodajalca
7. Kje vidite vlogo sledečih področij in konceptov pri trženju podjetja kot delodajalca? Korporativna znamka, blagovna znamka delodajalca, zunanje trženje in trženjsko komuniciranje, notranje trženje in notranje komuniciranje, odnosi z javnostmi.	Orodja trženja podjetja kot delodajalca
8. Kako lahko trženje podjetja kot delodajalca vpliva na zaposlitveno izkušnjo zaposlenih?	Povezanost trženja podjetja kot delodajalca z zaposlitveno izkušnjo
9. Do kakšnih rezultatov lahko privede pozitivna zaposlitvena izkušnja pri zaposlenih?	Rezultati pozitivne zaposlitvene izkušnje
10. Katere so negativne strani, omejitve in pomanjkljivosti trženja podjetja kot delodajalca pri zaposlenih v	Rezultati trženja podjetja kot delodajalca

nadaljevanje

Vprašanje	Povezanost z modelom
podjetju?	
11. Kaj za vas pomeni izraz »zaposleni kot ambasador podjetja« in kakšne rezultate lahko prinesejo podjetju ambasadorji?	Opredelitev izraza zaposleni kot ambasador podjetja in rezultati ambasadorjev
12. Kakšne učinke ima trženje podjetja kot delodajalca v zunanjem okolju pri potencialnih kandidatih za zaposlitev?	Rezultati trženja podjetja kot delodajalca
13. Katere so morebitne oziroma potencialne negativne plati trženja podjetja kot delodajalca v zunanjem okolju?	Rezultati trženja podjetja kot delodajalca
14. Kako porabniki zaznavajo to, če ima podjetje kot delodajalec visok ugled?	Rezultati trženja podjetja kot delodajalca
15. Kaj menite o tem, da naj bi podjetja trženjske koncepte, kot so ugled, korporativna znamka, znamke izdelkov ali storitev, razvijala od znotraj navzven? Kako naj bi to potekalo?	Povezovanje trženjske in kadrovske funkcije
16. Kaj naj podjetja upoštevajo pri snovanju strategije trženja podjetja kot delodajalca?	Pristop k trženju podjetja kot delodajalca
17. Prosim, utemeljite svoje mnenje glede naslednjih trditev:	
– Podjetja naj opredelijo, katere so njihove primerjalne prednosti zaposlitve pri njih napram drugim podjetjem, konkurentom na trgu dela.	Povezovanje trženjske in kadrovske funkcije
– Podjetja naj segmentirajo ciljne skupine zaposlenih po različnih kadrovske kriterijih (na primer stopnja motiviranosti, učinkovitost pri delu, razvojni potencial) in nato kadrovske aktivnosti prilagodijo glede na segment, v katerega se uvršča posameznik.	Povezovanje trženjske in kadrovske funkcije
– Kadrovske strokovnjaki v slovenskih podjetjih imajo dovolj znanja, da lahko učinkovito pristopijo k trženju podjetja kot delodajalca.	Povezovanje trženjske in kadrovske funkcije

Z navedenimi vprašanji sem izvedla en pilotski intervju z namenom, da preverim, ali so vprašanja razumljiva in ali odražajo vsebinsko veljavnost. Na osnovi ugotovitev iz poteka pilotskega intervjuja sem osnovni vprašalnik prečistila:

- Vprašanje 6 je bilo vsebinsko nejasno; ni bilo razvidno, kaj je disciplina in kaj poslovna funkcija, zato sem ga v nadaljevanju preoblikovala v: Na kakšne načine se lahko podjetje trži kot delodajalec? Katere poslovne funkcije lahko pri tem sodelujejo?
- Vprašanje 7 je kompleksno, posamezni pojmi se lahko razumejo na več načinov, zato sem vprašanje udeležencem postavila na ta način, da sem ga razdelila na podvprašanja in posebej obravnavala vsak element. Posamezne elemente sem v nadaljnjih izvedbah intervjuja sogovornikom po potrebi opredelila.

Ker potek pilotskega intervjuja in rezultati niso bistveno odstopali od nadaljnjih izvedb, sem pilotski intervju vključila v analizo skupaj z ostalimi intervjuji.

3.3 Zbiranje podatkov

Namen empiričnega dela je bil pridobiti pogled izbrane skupine strokovnjakov na posamezne elemente trženjskega vidika kadrovske funkcije. Intervjuje sem opravila z 11 udeleženci. Strukturo vzorca prikazuje Tabela 9.

Tabela 9: Vprašanja in povezanost vprašanj s teoretičnim modelom

Kriterij	Število udeležencev
Izobrazba: - univerzitetna - magisterij - doktorat	6 3 2
Smer izobrazbe: - organizator - sociolog - psiholog - ekonomist - socialni delavec - komunikolog - novinar	1 1 3 2 1 2 1
Velikost organizacije: - majhna (do 49 zaposlenih) - srednja (50 – 249 zaposlenih) - velika (vsaj 250 zaposlenih)	1 5 5
Vrsta organizacije: - proizvodna - storitvena - javna	2 6 3
Lastništvo organizacije: - javno - zasebno domače - zasebno tuje	3 5 3
Delovne izkušnje udeležencev: - trženje in kadrovska - le trženje - le kadrovska	7 2 2
Trenutno delovno mesto udeležencev: - vodstveno - strokovno - raziskovalno	6 3 2

V vzorcu je bilo 9 žensk in 2 moška, povprečna starost udeležencev je 37,8 leta. Vzorčenje je bilo priložnostno, pri izbiri udeležencev pa sem upoštevala:

- dosežena stopnja izobrazbe je vsaj univerzitetna, saj formalna izobrazba pripomore k teoretičnemu poznavanju obravnavnih konceptov;

- raznolikost izobrazbenih smeri in poklicnih profilov, saj na ta način pridobimo interdisciplinarne odgovore;
- zastopanost različnih delovnih okolij, saj s tem pridobimo vpogled predstavnikov različnih organizacijskih kultur;
- prednost imajo osebe, ki so v poklicni karieri delovale tako na kadrovskem kot na trženjskem področju.

Kriterija glede delovnih izkušenj nisem izpolnila v celoti, saj sem želela pridobiti tudi razmišljanja posameznikov, ki imajo delovne izkušnje le iz kadrovskega ali le iz trženjskega področja. Ocenjujem, da je vzorec majhen, a relevanten za temo preučevanja, saj vključuje osebe, ki so v strokovni javnosti prepoznane in cenjene.

Intervjuje sem opravila v juniju in juliju 2010. K sodelovanju sem povabila 13 kandidatov, vabilo je sprejelo 11 povabljenih oseb. Posamezen intervju je v povprečju trajal 42,5 minut. Intervjuje sem posnela v avdio obliki s privolitvijo udeležencev.

Po opravljenih intervjujih sem pripravila transkripcije, ki jih zaradi velikega obsega ne objavljam v tem magistrskem delu, dosegljivi pa so osebno pri avtorici na e-naslovu blanka.tacer@gmail.com. Pri pripravi transkripcij sem sledila naslednjim pravilom:

- prepis je čim bolj dobeseden, da se ohrani vsebina povedanega;
- zaradi zaupnosti podatkov sem iz intervjuja izločila dele besedil, ki bi lahko razkrili identiteto udeleženca; v primerih, ko so udeleženci navajali kot primere svoja podjetja, sem ime podjetja zamenjala z besednimi zvezami, kot so: naš primer, v podjetju, kjer sem zaposlen, v mojem podjetju;
- z namenom boljše berljivosti sem izločila medmete, kot so mhm, mmm; prav tako nisem posebej navajala čustvenih izrazov, kot so smeh, zatopljenost, presenečenje, saj bo analiza intervjuja kognitivna. Tovrstni vmesni dodatki lahko bolje služijo pri poglobljenih psiholoških interpretacijah (Kvale, 1996);
- tropičje (...) sem uporabljala v dveh primerih: nedokončano naštevande, kjer se iz govora udeleženca razume, da je naštel le nekaj primerov, lahko pa bi jih več in nedokončana misel, kjer udeleženec prekine misel, o kateri pripoveduje, in začne z novo mislijo;
- anglizme sem zapisala pod narekovaje, na primer 'word of mouth';
- slengovske besede sem ohranila.

3.4 Analiza intervjujev

Raziskovalci so razvili različne pristope k analizi intervjuja (Denzin & Lincoln, 2005). Ocenjujem, da so za dosego raziskovalnih ciljev tega magistrskega dela najbolj primerni kognitivni pristopi, kot so tehnika zgoščevanja pomenov, tehnika kategorizacije odgovorov, tehnika strukturiranja pripovedi in ad hoc tehnike ugotavljanja pomenov. Omenjene tehnike

so razvili posamezni raziskovalci, Steinar Kvale (1996) pa je predstavilve tehnik analize intervjuja združil v knjigi.

Tehnika kategorizacije vključuje kodiranje kategorij. Daljše pomene in povedi skrbimo v preproste kategorije, kot so pozitivno ali negativno stališče, frekvenca pojavljanja določene pomenske enote, ovrednotenje jakosti določenega pomena. Kategorije lahko razvijemo vnaprej, lahko pa jih določamo tudi med procesom kodiranja intervjuja. Kategorije lahko določimo na osnovi teorije, na osnovi našega razumevanja pojava ali na osnovi posebnosti udeleženca intervjuja (Kvale, 1996).

Tehniko kategorizacije so avtorji pogosto kritizirali, ker naj bi se s kodiranjem odgovorov in kasnejšo analizo kod preveč približala kvantitativnim tehnikam analize podatkov. Na ta način naj bi kvalitativna raziskava izgubila vrednost in osrednji pomen kvalitativnega pristopa (Denzin & Lincoln, 2005). Iz tega razloga se je kot alternativna tehnika uveljavila **tehnika zgoščevanja pomenov** odgovorov, ki ohranja analizo intervjuja kot kvalitativno analizo. Pri tej tehniki vsak intervju analiziramo po petih korakih:

- Preberemo celoten intervju z namenom, da razumemo celoto.
- Določimo naravne pomenske enote, kot jih je izrazil udeleženec. To so posamezne zaokrožene vsebine. V odgovoru na eno vprašanje lahko določimo več naravnih pomenskih enot.
- Dominantno temo naravnih pomenskih enot poenostavimo, kolikor je le mogoče.
- Zapisane pomenske enote iz tretjega koraka primerjamo z vnaprej postavljenimi raziskovalnimi vprašanji. V pričujočem primeru so to zgoraj naštet vprašanja na začetku tega poglavja, ki sem jih imenovala specifični cilji intervjuja. Preverimo, ali zapisane pomenske enote odražajo odgovore na naša vprašanja.
- Osrednjo vsebino celotnega intervjuja povežemo v kratek opisni sestavek v luči odgovorov na raziskovalna vprašanja. Pri tem izhajamo iz četrtega koraka, kjer smo povezali pomenske enote z raziskovalnimi vprašanji.

Pri tehniki kategorizacije in zgoščevanja pomenov pogosto izpustimo pomen primerov, ki jih podajo udeleženci intervjujev. Včasih udeleženci težko ubesedijo misel, zato jo lažje izrazijo skozi konkreten primer. Mestoma pa udeleženci podkrepijo povedano z dodatnim primerom. V takšnih primerih je koristna **tehnika strukturiranja primerov**, ki upošteva pripovednost intervjuja in se osredotoči tudi na primere. S to tehniko lahko analiziramo celotne intervjuje, v našem primeru pa se bom osredotočila na pripovednost izbranih primerov, saj bom za analizo celotnih intervjujev uporabila že druge tehnike.

Kot dopolnitev analize intervjujev bom mestoma uporabila tudi **ad hoc tehniko analize**. Ad hoc tehniko bom uporabila v primerih, kjer so udeleženci intervjujev navedli tako divergentne odgovore, da bi s kategorizacijo odgovorov izgubila določene pomene.

4 REZULTATI IN RAZPRAVA

Specifični cilji intervjujev so poiskati odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja (povzeto po ciljnih naloge na str. 2):

- Kako izkušeni strokovnjaki v praksi vidijo povezovanje kadrovske in trženjske funkcije?
- Kako izkušeni strokovnjaki razumejo pojem trženje podjetja kot delodajalca?
- Kaj podjetju prinese to, če se trži kot delodajalec?
- Kako naj se podjetje trži kot delodajalec?
- V kolikšni meri odgovori udeležencev intervjujev podpirajo postavljen model trženjskega vidika kadrovske funkcije?

V nadaljevanju navajam povzetke intervjujev in prikaz kategorizacije odgovorov. Pri interpretaciji se osredotočim na razlago odgovorov v luči postavljenih raziskovalnih vprašanj. V zadnji točki poskusim tudi kvalitativno potrditi postavljeni model trženjskega vidika kadrovske funkcije.

4.1 Povzetki intervjujev

V nadaljevanju navajam zgoščene kratke pisne sestavke posameznih intervjujev, ki so končni rezultat tehnike zgoščevanja odgovorov in povzemajo intervju prek odgovorov na raziskovalna vprašanja. S povzetki sem pridobila vpogled v splošno sliko stališč udeležencev intervjujev v zvezi s trženjskim vidikom kadrovske funkcije. Tabela s prikazanimi pomenskimi enotami posameznih intervjujev je v Prilogi 2.

Oseba A, 43 let, izkušnje s trženjskega in kadrovskega področja, srednje veliko podjetje. Trženje podjetja kot delodajalca razume kot zagotavljanje konsistentne podobe o podjetju. Sinergija med kadrovsko in trženjsko funkcijo je v komuniciranju z ljudmi. Potencialni kandidati si podobo o podjetju ustvarijo na osnovi socialne mreže in aktivnosti trženja delodajalca, obstoječi zaposleni pa poleg tega tudi na osnovi notranjih organizacijskih dejavnikov. Trženje delodajalca podjetju prinese večjo identifikacijo zaposlenih s podjetjem, ambasadorje, ugled med porabniki, informira potencialne kandidate in pri njih ustvari splošni vtis, večja pričakovanja. Podjetje naj k trženju delodajalca pristopi z raznolikimi aktivnostmi, kamor vključuje odnose z javnostmi, trženje in kadre, vključno z najvišjim vodstvom. Zaposlene naj vključi k razvoju, upošteva naj vlogo trženjskih konceptov, izhaja naj iz poslovne strategije in strategije zaposlovanja, določi primerjalne prednosti zaposlitve in segmentira posamezne ciljne skupine zaposlenih. Pomembno je, da oglaševano podobo uskladi z dejanskim stanjem in da ustrezno komunicira tudi večje organizacijske spremembe.

Oseba B, 40 let, izkušnje s trženjskega in kadrovskega področja, srednje velika javna organizacija. Trženje podjetja kot delodajalca vidi kot trženje podjetja s ciljem pridobiti nove kadre. Zaposleni si podobo o podjetju ustvarjajo na osnovi izkušenj s podjetjem, na katere

lahko vplivamo z orodji interne komunikacije. Potencialni kandidati si podobo ustvarijo na osnovi prepoznavnosti, ugleda in socialne mreže. Ključ povezovanja med kadrovsko in trženjsko funkcijo je v skupnem delovanju na številnih projektih s ciljem izboljšanja počutja ljudi, odnosa do strank in povečevanja ugleda podjetja. Podjetje s trženjem delodajalca pridobi bolj motivirane zaposlene, ambasadorje, večjo identifikacijo zaposlenih s podjetjem, lažje rešuje morebitne težave s strankami, večjo prepoznavnost na trgu dela, večjo motiviranost potencialnih kandidatov, večji ugled med porabniki. Obstaja nevarnost v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem v podjetju ter v negativnih stališčih na trgu v primeru preširoko zastavljenega oglaševanja. Podjetje naj pri trženju delodajalca izhaja iz strategije podjetja in realnega stanja ter določi ciljne skupine, vključi naj trženje, kadrovsko, vodstvo in pristojne vodje organizacijskih enot, določi naj primerjalne prednosti in segmentira zaposlene, pri tem naj bo pozorno na individualno obravnavo zaposlenih.

Oseba C, 37 let, izkušnje s trženjskega in kadrovskega področja, velika javna organizacija. Trženje podjetja kot delodajalca za osebo C pomeni skrb za ugled na večih nivojih znotraj in zunaj podjetja. Zaposleni si podobo o podjetju ustvarjajo na osnovi oglasov, notranjih organizacijskih dejavnikov, motivatorjev in socialne mreže. Za potencialne kandidate sta pomembna oglaševanje in socialna mreža. Povezanost trženjske in kadrovske funkcije vidi v tem, da trženje utira pot kadrovski funkciji in da so zaposleni sami pomemben tržnik podjetja. Uspešno trženje delodajalca podjetju prinese večjo stanovitnost, kreativnost in pripadnost zaposlenih, nižjo fluktuacijo, večjo možnost zvestobe kupcev, dolgoročno partnerstvo s potencialnimi kandidati, generira ambasadorje, ki so prenašalci informacij in predstavniki podjetja. Zaposleni soustvarjajo blagovno znamko delodajalca. Nevarnost vidi v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem ter v prenasičenosti trga z informacijami o določenem delodajalcu. Podjetja naj pri trženju delodajalca analizirajo, kaj je sedanje zaposlene pripeljalo v podjetje, pripravijo naj primerno zaposlitveno ponudbo, različne koncepte naj najprej prodajo zaposlenim, pozorna naj bodo na primerno pripravo oglaševanja, različne aktivnosti naj peljejo vzporedno zunaj in znotraj podjetja. Zaposlene naj podjetja segmentirajo, a določene stvari naj pustijo generične.

Oseba D, 30 let, izkušnje s trženjskega in kadrovskega področja, srednje velika javna organizacija. Trženje podjetja kot delodajalca razume navzven in navznoter: pomeni pritegniti ustrezne kandidate, ohranjati motiviranost, zadovoljstvo zaposlenih, zadrževati zaposlene, ozaveščanje zaposlenih o koristih. Zaposleni si podobo o podjetju ustvarijo z zaposlitveno izkušnjo, pomembna sta vodja in plača. Za potencialne kandidate so pomembni mediji, socialna mreža in imidž podjetja. Kadrovska in trženjska funkcija naj sodelujeta pri prenosu znamke v prakso, pri skrbi za ugled podjetja in pri motiviranju zaposlenih, da živijo podjetje. Kadrovska naj prevzame dobre trženjske prakse. S trženjem delodajalca podjetje pridobi številčno in kakovostno ustrezen kadrovski bazen, večje zadovoljstvo zaposlenih in sposobnost primerne reakcije v kriznih situacijah. Trženje delodajalca lahko generira ambasadorje podjetja. Nevarnosti vidi v nerealnem oglaševanju, nedodelanem konceptu, neuresničenih obljubah, nepravem času trženja, lokalno neprilagojenem trženju in neciljnem

trženju. Pri pripravi strategije za trženje delodajalca naj podjetja analizirajo obstoječe stanje v notranjem in zunanjem okolju, omejijo naj se na realni okvir in naj bodo stroškovno učinkovita. Podjetje naj pripravi zaposlitveno ponudbo skladno s svojimi zmožnostmi in ne s primerjalnimi prednostmi. Prenos segmentiranja iz trženjskega na kadrovske področje je koristen.

Oseba E, 38 let, izkušnje s trženjskega in kadrovskega področja, veliko podjetje. Trženje podjetja kot delodajalca je za osebo E vtis, ki ga daje podjetje navzven kot delodajalec. Zaposleni si podobo o podjetju ustvarijo na osnovi izkušnje, potencialni kandidati pa prek oglaševanja, pojavljanja podjetja v medijih in prek stikov z zaposlenimi. Pomembni so tudi certifikati dobrega delodajalca. Sinergijo med kadrovske in trženjske funkcije vidi v internem znamčenju, pri čemer naj zaposleni prvi dobijo izkušnjo o novem izdelku/storitvi in naj bodo tudi prvi naslovnik za vse informacije. Meni, da s trženjem delodajalca podjetje pridobi večje število kandidatov, poveča se ugled in zniža fluktuacija. A po drugi strani trženje delodajalca ne more v večji meri vplivati na zaposlitveno izkušnjo. Meni tudi, da naj se delodajalec ne trži, temveč naj bo sam po sebi dober delodajalec. Nevarnosti trženja vidi v neuresničenih obljubah in nerealnem oglaševanju. Pri strategiji trženja delodajalca poudarja pomen jasnih ciljev, poznavanja širšega okolja in usmerjenosti v prihodnost. Podjetja naj opredelijo svoje primerjalne prednosti in se poslužujejo prakse segmentiranja zaposlenih pri pripravi zaposlitvenih ugodnosti.

Oseba F, 42 let, izkušnje s trženjskega področja, veliko podjetje. Trženje podjetja kot delodajalca opredeli kot stanje, kjer podjetje samo sebe razume kot živ organizem, saj danes delodajalec ne more ostati neviden. Trženje delodajalca se nanaša tudi na odgovornost in transparentnost podjetja. Zaposleni si podobo o podjetju ustvarijo na osnovi osebnih (individualno zaznavanje, usklajenost osebnih vrednot z vrednotami podjetja, odnosov s sodelavci) in zunanjih (izgled pisarne, poslovne stavbe, organizacijska struktura) dejavnikov. Stališča se spreminjajo z dolžino zaposlitve v podjetju. Za potencialne kandidate je pomemben celoten komunikacijski splet z različnimi deležniki, projekti v družbenem okolju in individualen način zaznavanja posameznikov. Zagovarja prepletenost trženjske in kadrovske funkcije, saj je človek ključni dejavnik v podjetju, ravnanje z ljudmi pa del trženja podjetja. Trženje delodajalca zvišuje pričakovanja. Opozarja na negativne vplive trženja delodajalca, če bi se zaposleni počutili kot blago. Nevarnost trženja delodajalca vidi tudi v morebitnih negativnih odzivih okolja in preokupaciji s trženjem delodajalca. Ker v Sloveniji trženje delodajalca ni pogosta praksa, bi lahko odziv okolja bil v čudenju nad tem. Strategija trženja delodajalca naj izhaja iz poslovne strategije, podjetja naj upoštevajo okolje, različne javnosti in mehki del (kultura v okolju, značilnosti potencialnih zaposlenih). Podjetja naj za segmentiranje določijo merljive kriterije. Opredelijo naj svoje primerjalne prednosti, vendar naj jih ne izpostavljajo.

Oseba G, 37 let, izkušnje s trženjskega in kadrovskega področja, veliko podjetje. Trženje podjetja kot delodajalca pojasni kot privabljanje in zadrževanje talentov. Zaposleni si podobo

o podjetju ustvarijo prek klime v podjetju, vodje, komuniciranja, družbene odgovornosti, poslovne uspešnosti podjetja, sistemov nagrajevanja in podobe kadrovske funkcije. Potencialni kandidati si podobo ustvarijo prek dostopnih informacij o podjetju, socialne mreže, družbene odgovornosti podjetja in značilnosti delodajalca (velikost, mednarodnost). Kadrovska in trženjska funkcija naj nenehno iščeta sinergije pri posameznih projektih. Sodelujeta naj pri komuniciranju in posredovanju usklajene podobe o podjetju. S trženjem delodajalca podjetje pridobi lažji dostop do kandidatov, ima manj težav pri zadrževanju talentov, večjo zavzetost zaposlenih, njihovo večjo produktivnost in s tem večji dobiček. Nevarnosti trženja delodajalca vidi v nerealnem trženju in neizpolnjevanju obljub. Opozarja, da zaradi pogostih sprememb pri trženju težko ohranjamo realno podobo podjetja. S strategijo trženja delodajalca naj podjetje opredeli cilj, zaposlitveno ponudbo, ciljne skupine in časovno omejitve. Pojasnjuje, da je to dolgoročni proces. Podjetje naj analizira primerjalne prednosti, vendar naj se pri komuniciranju ne primerja s konkurenco. S segmentiranjem skupin zaposlenih lahko podjetje lažje prilagaja posamezne vsebinske aktivnosti.

Oseba H, 38 let, izkušnje s trženjskega in kadrovskega področja, majhno podjetje. Trženje podjetja kot delodajalca razloži kot dvigovanje prepoznavnosti in ugleda delodajalca. Za zaposlene je pri ustvarjanju podobe o podjetju pomembno zadovoljstvo na delovnem mestu, zadovoljstvo z odnosi in motivatorji za delo. Potencialni kandidati si podobo o delodajalcu ustvarijo prek socialne mreže in zunanjih vplivov. V obeh primerih so pomembni načini zaznavanja in vrednote posameznika. Zagovarja, da se dobre prakse trženja prenesejo na kadrovske področje. S sodelovanjem obeh funkcij lahko povečamo ugled tudi med novinarji. S trženjem delodajalca podjetje pridobi večji ugled, prepoznavnost in sprejetost podjetja kot delodajalca v širšem okolju. Pridobi tudi večje zadovoljstvo zaposlenih in identifikacijo zaposlenih s podjetjem. Nevarnosti trženja delodajalca vidi v večjih pričakovanjih, neizpolnjevanju obljub, morebitnem sumničavem odzivu in neracionalni porabi denarja. Pri strategiji trženja delodajalca naj podjetje upošteva lastno vizijo in strategijo ter opredeli ciljne zaposlene. Zagovarja, da se podjetje osredotoči na lastne cilje, zato ni potrebno opredeliti primerjalne zaposlitvene prednosti. Segmentiranje zaposlenih naj bo periodično, saj se ljudje spreminjajo. Izpostavi, da je trženje delodajalca le ena od možnih metod managementa človeških virov, pomembno je delo na vsebini.

Oseba I, 27 let, izkušnje s kadrovskega področja, veliko podjetje. Trženje podjetja kot delodajalca je za osebo I trženjska strategija za področje zaposlovanja in zadrževanja zaposlenih. Zaposleni si podobo o podjetju ustvarijo prek izkušnje, izpolnjevanja obljub, zunanjih in notranjih sistemov komuniciranja, govoric, vodstva podjetja in podobe kadrovske funkcije. Pri potencialnih kandidatih pri ustvarjanju stališč o delodajalcu pomen pripisuje socialni mreži, imidžu podjetja, promocijskim aktivnostim, ugledu, odnosom z javnostmi in stikom s kadrovske funkcije podjetja. Sinergija med kadrovske in trženjske funkcije je v tem, da se trženje uresničuje skozi zaposlene, pri oblikovanju zanimivih zaposlitvenih oglasov in pri oblikovanju podjetja kot tržno zanimivega za zaposlene. Funkciji lahko sodelujeta tudi pri prodaji strategije svojim zaposlenim. S trženjem delodajalca podjetje pridobi večjo

prepoznavnost, ugled, številčnejši nabor kandidatov, večjo motiviranost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, zavzetost, učinkovitost, dodano vrednost, inovativnost in nižje stroške na dolgi rok. To vodi k boljši prodaji, poslovnim rezultatom in večjim rezervam v kriznih situacijah. Nevarnosti vidi v nerealnem trženju, v komuniciranju obljub, v katere trg ne verjame, v višjih pričakovanjih, posmehljivem odzivu ljudi in v tem, da podjetje gradi strategijo na nepravilnih stvareh. Pri strategiji trženja delodajalca naj podjetje upošteva svoje realno stanje, spremembe, stroškovno učinkovitost, konkurenco in naj doseže konsenz vodstva. Podjetje naj opredeli primerjalne zaposlitvene prednosti. Poleg posameznim skupinam prilagojenih ugodnosti naj določi tudi generične zaposlitvene ugodnosti, ki izhajajo iz identitete podjetja in veljajo za vse zaposlene.

Oseba J, 42 let, izkušnje s kadrovskega področja, srednje veliko podjetje. Trženje podjetja kot delodajalca razume kot oglaševanje delodajalca s pomočjo korporativne znamke. Zaposleni si stališče o podjetju ustvarijo na osnovi organizacijske kulture. Potencialni kandidati za zaposlitev si stališča o delodajalcu ustvarijo prek objav v medijih in zgodb o uspehih podjetja. Zagovarja povezovanje kadrovske in trženjske funkcije, pri čemer naj kadrovska skrbi za vsebino, trženje naj sodeluje pri izvedbi. S trženjem delodajalca podjetje pridobi večje število in kakovost kandidatov, višji ugled, pri določenih zaposlenih se poveča ponos, da so zaposleni v podjetju. Trženje delodajalca spodbuja radovednost na trgu dela. Morebitne nevarnosti so v nerealnem trženju in v sumničavem odzivu ljudi. Pri strategiji trženja naj bodo podjetja pozorna na konsistentnost, vzpostavijo naj tesno sodelovanje s trženjskim oddelkom. Meni, da naj podjetja predstavljajo svoje prednosti brez primerjave s konkurenco. Opozarja, da s segmentiranjem po eni strani lahko dosežemo večjo prilagojenost kadrovske aktivnosti posameznim skupinam zaposlenih, a na drugi strani ljudje želijo enako obravnavo.

Oseba K, 42 let, izkušnje s trženjskega področja, srednje veliko podjetje. Trženje podjetja kot delodajalca pojasni kot kadrovsko in korporativno oglaševanje ter sodelovanje podjetja na zaposlitvenih dogodkih. Zaposleni si stališča o podjetju ustvarijo prek klime in odnosov v podjetju. Potencialni kandidati za zaposlitev si stališča ustvarijo prek socialne mreže, ugleda podjetja, pojavljanja vodilnih v medijih in oglaševanja. Povezanost med kadrovsko in trženjsko funkcijo vidi v tem, da lahko trženje prispeva znanje o tem, kako pritegniti kandidate. S trženjem delodajalca lahko podjetje pridobi večjo opaženost, večji bazen kandidatov, v primeru izpolnjenih obljub lahko ima pozitivne učinke na zaposlitveno izkušnjo. Nevarnosti vidi v nerealnem oglaševanju in morebitnem sumničavem odzivu ljudi. Posledice so negativne tudi v primeru, če trženje ni ciljno usmerjeno. Pri strategiji trženja podjetja kot delodajalca naj podjetje določi komunikacijski cilj. Dobre trženjske prakse naj prenese na kadrovske področje. Zagovarja določitev primerjalnih prednosti zaposlitve v podjetju in segmentiranje zaposlenih. Oboje je dobra praksa trženja.

Poleg povzetkov intervjujev bom pri interpretaciji izhajala tudi iz Tabele 10, ki prikazuje frekvenco odgovorov po posameznih kategorijah. Kategorije sem pripravila na osnovi

teoretičnega ogroja, predstavljenega v prvem in drugem poglavju, podkategorije pa na osnovi podanih odgovorov udeležencev intervjujev. Pri vsaki podkategoriji sem zabeležila frekvenco potrditev in zanikanj. Zapisala sem tudi število udeležencev, ki določene podkategorije niso omenili, zato vsota po vrsticah znaša 11. Celotna tabela s kategorijami po posameznih udeležencih je v Prilogi 3. S tem pristopom sem pridobila vpogled v to, kako udeleženci razmišljajo o različnih področjih trženjskega vidika kadrovske funkcije. Kategorije so omogočile preglednejšo analizo in primerjavo odgovorov med posameznimi udeleženci. Cilj je bil identificirati najpogostejše odgovore in skupna stališča. Rezultate bom razložila v luči postavljenih raziskovalnih vprašanj.

Tabela 10: Število potrditev in zanikanj po posameznih podkategorijah intervjuja

Kategorija	Podkategorija	Potrdi	Zanika	Ne omeni
Pojem trženja podjetja kot delodajalca	Privabljanje kandidatov za zaposlitev	6	0	5
	Signaliziranje o podjetju kot dobrem mestu za delo	5	0	6
	Zadrževanje zaposlenih	4	0	7
	Skrb za ugled	3	0	8
	Ustvarjanje pozitivne zaposlitvene izkušnje	3	0	8
Povezovanje kadrovske in trženjske funkcije	Segmentacija ciljnih skupin zaposlenih	10	1	0
	Tesna povezanost skozi raznolike projekte	8	0	3
	Opredelitev primerjalnih prednosti delodajalca	7	4	0
	Komuniciranje	6	0	5
	Notranje trženje	5	0	6
	Izboljšanje ugleda podjetja	3	0	8
	Prenos trženjskih praks na kadrovske področje	2	0	9
	Kadrovske strokovnjaki imajo dovolj znanja za trženje podjetja kot delodajalca	2	9	0
Rezultati pozitivne zaposlitvene izkušnje	Zaposleni kot ambasadorji podjetja	8	0	3
	Zaposleni vložijo več truda v delo	5	0	6
	Veriga kakovost delodajalca – rast prihodkov	4	0	7
Rezultati trženja podjetja kot delodajalca	Ustrezen kadrovske bazen	8	0	3
	Prepoznavnost delodajalca	8	0	3
	Privlačnost za iskalce zaposlitve	7	0	4
	Visok ugled	5	0	6

Kategorija	Podkategorija	Potrdi	Zanika	Ne omeni
	Zavzetost zaposlenih	4	0	7
	Nižja fluktuacija	3	0	8
	Identifikacija zaposlenih s podjetjem	3	0	8
	Večje zadovoljstvo zaposlenih	3	0	8
	Večja motiviranost zaposlenih	2	0	9
	Spodbudna organizacijska kultura	1	0	10
	Čvrsta korporativna znamka	0	0	11
Zaznava porabnika, če je podjetje ugleden delodajalec	Večja zvestoba	3	0	8
	Dvigne se prodaja	3	1	7
	Izdelkom/storitvam pripišejo večjo kakovost	1	0	10
	Zaposlenim pripišejo večji vložen trud v delo	0	0	11
Omejitve trženja podjetja kot delodajalca	Diskrepanca med dejanskim in komuniciranim stanjem	8	0	3
	Neuresničene obljube	5	0	6
	Večja pričakovanja zaposlenih/kandidatov	4	0	7
Sodelovanje poslovnih funkcij pri trženju podjetja kot delodajalca	Trženje	9	0	2
	Kadrovska funkcija	8	0	3
	Predstavniki osrednje dejavnosti podjetja	6	0	5
	Vodstvo	5	0	6
	Odnosi z javnostmi	4	0	7
Dejavniki strategije trženja podjetja kot delodajalca	Analiza stanja	5	0	6
	Opredelitev ciljnih skupin	5	0	6
	Poslovna strategija	3	0	8
	Zaposlitvena ponudba	3	0	8
	Stroškovna učinkovitost	2	0	9
	Vsebina razvoja kadrov	2	0	9

4.2 Razumevanje trženja podjetja kot delodajalca

Iz Tabele 10 je razvidno, da udeleženci intervjuja **pojem trženja podjetja kot delodajalca** najpogosteje razumejo na zunanji ravni. To pomeni, da ga povezujejo s privabljanjem kandidatov za zaposlitev in, širše gledano, z raznolikimi tehnikami signaliziranja podjetja kot dobrega mesta za delo (oglaševanje, nastopi na zaposlitvenih sejmih, PR članki itd.). Udeleženci intervjujev menijo, da s trženjem lahko v veliki meri vplivamo na zunanje deležnike, pri zaposlenih pa največji pomen pripisujejo zaposlitveni izkušnji, na katero lahko po mnenju udeležencev intervjujev vplivamo z ustreznim vodenjem in managementom človeških virov, ne pa s trženjem. Tudi avtorji s področja blagovne znamke delodajalca

(Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005) in notranjega trženja (Ahmed & Rafiq, 2003; Allen et al., 2005) zagovarjajo stališče, da naj ima delodajalec čvrsto postavljeno vsebino managementa človeških virov. In če ima podjetje strateško postavljen sistem managementa človeških virov, trženje delodajalca obstoječim zaposlenim po mnenju istih avtorjev pomeni korak naprej. Pomeni, da določene prakse trženja prenesemo na kadrovsko področje. Pri sistemih komuniciranja zaposlene obravnavamo kot kupce, zato so sporočila za zaposlene pripravljena skrbno, ustvarjalno in uporabljajo trženjski jezik namesto formalne sporočilne strukture. Drugi primer tega je, da trženjske tehnike uporabimo s ciljem, da zaposlenim prodamo strategijo in zelen način dela. Tretji primer tega je, da s trženjskimi tehnikami zaposlene vzpodbudimo k temu, da živijo blagovno znamko podjetja.

Nekaj udeležencev je pojem trženje podjetja kot delodajalca povežalo tudi z ustvarjanjem ugleda podjetja. Opredelitve udeležencev se v določeni meri ujemajo z lastno opredelitvijo na str. 36 tega magistrskega dela. Opredelitve se ujemajo v delu opredelitve z vidika obstoječih konceptov ravnanja z ljudmi pri delu. Del opredelitve z vidika tradicionalno trženjskih konceptov lahko najdemo zgolj v delu povezanosti z ustvarjanjem ugleda. Drugi del moje opredelitve se nanaša na širši trženjski vidik kadrovske funkcije, zato potrditve v odgovorih udeležencev na vprašanje, kaj razumejo pod pojmom trženje podjetja kot delodajalca, ne moremo iskati. Udeleženci trženje podjetja kot delodajalca razumejo interdisciplinarno in menijo, da bi kadrovske strokovnjaki za uspešno delo na tem področju morali pridobiti več trženjskih znanj.

4.3 Povezovanje trženjske in kadrovske funkcije

Vsi udeleženci intervjujev imajo pozitivno stališče do povezovanja kadrovske in trženjske funkcije. To se ujema s stališči avtorjev v zadnjih 10 letih, ki zagovarjajo, da bi morala podjetja trženjske tehnike implementirati na kadrovsko področje (Ritson, 2002; Martin et al., 2005; Ployhart, 2006). Udeleženci najpogosteje navajajo, da so sinergije v izvajanju različnih kadrovskega projektov, kjer naj bi bila kadrovska funkcija skrbnik vsebine, doprinos trženjske funkcije pa bi bil v znanju komuniciranja in metodah trženja. V 6 primerih so komuniciranje navedli kot najpomembnejšo sinergijo med kadrovsko in trženjsko funkcijo. 2 udeleženci sta samoiniciativno omenila, da je sinergija med kadrovsko in trženjsko funkcijo v tem, da lahko trženjske prakse prilagodimo in jih uporabimo na kadrovskem področju. Pri konkretnih vprašanjih, kjer sem navedla primer prenosa trženjske metode na kadrovsko področje (podjetja naj opredelijo svoje primerjalne prednosti kot delodajalec, podjetja naj segmentirajo ciljne skupine zaposlenih in kadrovske aktivnosti prilagodijo posameznim segmentom), pa so se večinoma strinjali, da je to ustrezen pristop. V literaturi lahko najbolj intenzivno zagovarjanje sinergij med kadrovsko in trženjsko funkcijo najdemo v pristopu blagovne znamke delodajalca. Na tem področju se avtorji ukvarjajo natančno s tem. Dell et al. (2001) navajajo, da pristop blagovne znamke delodajalca uporablja vidike korporativne identitete in ugleda z namenom doseganja različnih ciljev managementa človeških virov. V njihovi

raziskavi je 44 % kadrovskih managerjev navedlo, da v svojih podjetjih uporabljajo pristop blagovne znamke delodajalca.

Pri navajanju poslovnih funkcij, ki naj bi sodelovale pri trženju podjetja kot delodajalca, so bili udeleženci dokaj enotni. Najpogosteje so omenjali kadrovske in trženjske funkcije. 6 udeležencev je navedlo tudi predstavnike osrednje dejavnosti podjetja kot pomembne soustvarjalce trženja podjetja kot delodajalca. To je skladno s kontingenčnim pristopom k managementu človeških virov, po katerem so managerji glavni lastniki kadrovskih procesov, kadrovske strokovnjaki pa so njihova strokovna podpora (Svetlik & Zupan, 2009).

Udeleženci so omenjali različne načine, kako se lahko podjetje trži kot delodajalec, na primer oglaševanje, kadrovska spletna stran, brošure, štipendije, sponzorski programi, sodelovanje s fakultetami, nastopi na sejnih, sodelovanje v stanovskih združenjih, letno poročilo, zaposleni v podjetju kot predstavniki podjetja, lastna kadrovska konferenca podjetja, interna komunikacija, urejenost prostorov podjetja, članki novinarjev, nastopi in pojavljanje vodstva v medijih, certifikati (Zlata nit, Družini prijazno podjetje), zgodbe o uspehih. Predlagani načini so razmeroma divergentni. Skupno jim je stališče, da naj bo podjetje pri tem proaktivno. Upošteva naj lastno situacijo, določi cilje trženja delodajalca in izhaja iz vsebine managementa človeških virov. Hkrati poudarjajo, da kadrovske strokovnjaki v Sloveniji nimajo dovolj trženjskih znanj, da bi lahko ustrezno pristopili k trženju podjetja kot delodajalca. Trženje delodajalca vidijo interdisciplinarno, kjer se prepletata kadrovska in trženjska funkcija. Kar nekaj udeležencev je omenilo, da naj bi pri trženju podjetja kot delodajalca sodelovali tudi predstavniki osrednje dejavnosti podjetja.

Pri raziskovanju povezanosti trženjske in kadrovske funkcije sem udeležence intervjuja povpraševala po vlogi korporativne znamke, zunanjega trženja, notranjega trženja, blagovne znamke delodajalca in odnosov z javnostmi pri trženju podjetja kot delodajalca. Udeleženci korporativno znamko povezujejo s prepoznavnostjo in ugledom podjetja in na ta način korporativna znamka presega navezanost na posamezne blagovne znamke. Posebno vprašanje pri tem je, v kolikšni meri razlikovati blagovno znamko delodajalca od korporativne znamke. V odgovorih udeležencev lahko zasledimo trend, da je blagovna znamka delodajalca močno povezana ali celo neločljiva s korporativno znamko. Dell et al. (2001) glede tega vprašanja v svoji raziskavi ugotavljajo, da se podjetja razlikujejo v tem, v kolikšni meri ločijo korporativno znamko in blagovno znamko delodajalca. Podjetja z močnimi identitetami znamk praviloma ne ločujejo blagovne znamke delodajalca od korporativne znamke. Na drugi strani pa je lahko blagovna znamka delodajalca kot samostojna znamka zelo pomembna v primerih, kjer je korporativna znamka neprepoznava in premalo razumljena na trgu. To se večkrat zgodi pri podjetjih na medorganizacijskih trgih, kjer podjetje izdelke prodaja drugim podjetjem. Tako njihovi izdelki izgubijo identiteto znamke na poti do končnega porabnika. V takšnih primerih so podjetja v raziskavi navedla, da blagovno znamko delodajalca upravljajo samostojno. V moji raziskavi je le en udeleženec prihajal iz tipično B2B panoge. Skleпам, da se je zaradi tega pri udeležencih pokazal trend združevanja korporativne znamke in blagovne

znamke delodajalca. Drugi razlog je lahko tudi v tem, da je v Sloveniji blagovna znamka delodajalca na sploh malo poznana.

Oseba C je skozi primer pojasnila vlogo korporativne znamke pri identifikaciji zaposlenih s podjetjem in pomen vzporednih trženjskih aktivnosti zunaj in znotraj podjetja. Njen primer lahko povežem s konceptom »živeti znamko« (Ind, 2003).

»Meni se zdi zelo jasen primer tega korporativno trženje Simobila. Nekajkrat sem se imela možnost srečati z njimi in sem videla, da delajo na tem področju na vseh nivojih – ekološka ozaveščenost navzven, skrb za okolje ... Hkrati pa tudi zaposleni za to skrbijo, vem, da vodo pijejo iz steklenic ali pa izpod pipe, ne pijejo iz bidonov; da ugašajo luči po straniščih. Ali pa tudi skrb za otroke – vem, da imajo en dan namenjen temu, da pridejo otroci k staršem na delovna mesta. Hkrati so pa te stvari zelo vzporedne njihovim aktivnostim na zunanjem trgu. To pomeni, da se zaposleni lažje identificirajo s temi stvarmi, ki jih oni propagirajo kot 'Simobil skrbi za te stvari' in delajo to na vseh nivojih (zunanj/notranji),« je del odgovora osebe C na vprašanje št. 7.

Prispevek zunanjega trženja k trženju podjetja kot delodajalca udeleženci intervjujev vidijo v znanju (angl. *know-how*) trženja, poznavanju različnih komunikacijskih poti ter določanju izraznosti in tona komuniciranja. Udeleženci prepoznajo tudi vrednost odnosov z javnostmi. Največkrat navajajo, da je metodologija določanja ciljnih javnosti, ki jo uporabljajo odnosi z javnostmi, koristna tudi na področju trženja podjetja kot delodajalca. Udeleženci so navedli, da odnosi z javnostmi trženju delodajalca doprinesejo socialno mrežo predstavnikov različnih medijev.

Vloga notranjega trženja pri trženju delodajalca je po mnenju udeležencev povezana z notranjim komuniciranjem in ozaveščanjem zaposlenih o ugodnostih, ki jih imajo v podjetju. Udeleženci so notranje trženje povezovali tudi s splošnim informiranjem zaposlenih. 3 udeleženci so vlogo notranjega trženja predstavili v širšem okviru kot orodje za doseganje sprememb in za implementacijo znamke podjetja v prakso. Na ta način notranje trženje predstavljajo zagovorniki koncepta »živeti znamko« (Ind, 2003; Bendapudi & Bendapudi, 2005; Boyd & Sutherland, 2006). Oseba J je prek primera predstavila vlogo notranjega trženja pri trženju podjetja kot delodajalca. »To se pa zadnje čase kaže vedno bolj. Podjetje se mora 'hvaliti' pred svojimi zaposlenimi, se pravi, jih mora ozaveščati o tem, da se sploh zavedajo, česa so deležni, ker drugače ti naši delavci vse jemljejo preveč samoumevno. In to se nam je začelo dogajati, mogoče leto, dve nazaj, ko sem ugotovil, da kar koli naredimo, je tako ali tako vse brez zveze, ker nam vse 'pripada'. In ljudje živijo v našem podjetju, kot da živijo na drugem planetu. Vsi govorijo o manjku denarja, o težavah itd., pri nas pa živimo kar v enem unikumu in se sploh ne zavedamo, kako nam je lepo, ker imamo normalno 12 plač, 13. plačo, imamo variabilo, ono, tretje ... Ljudje to jemljejo kot samoumevno, in pri tem ozaveščanju, na pravo dozo seveda, je interni marketing definitivno pomemben, da prek določenih akcij določene stvari pove, da je to skomunicirano, ker se ljudje tega sicer ne zavedajo,« (oseba J,

vprašanje 7). Oseba J izhaja iz primera, ko želi pojasniti, kako lahko z notranjim trženjem ozaveščamo zaposlene in na ta način ustvarjamo podobo dobrega delodajalca.

Na povezovanje trženjske in kadrovske funkcije je potrebno biti pozoren že pri oblikovanju strategije trženja delodajalca. Pri vprašanju, kaj naj podjetja upoštevajo pri snovanju strategije trženja podjetja kot delodajalca, sem dobila divergentne odgovore. Največkrat so udeleženci poudarjali, da naj podjetja analizirajo obstoječe stanje in natančno določijo ciljne skupine. Temu naj prilagodijo aktivnosti trženja podjetja kot delodajalca. Priporočali so tudi, da naj strategija trženja delodajalca izhaja iz poslovne strategije podjetja.

4.4 Učinki trženja podjetja kot delodajalca

Pri rezultatih trženja podjetja kot delodajalca sem zasledila heterogene odgovore. Ocenjujem, da je razlog v tem, da so vprašanja o učinkih trženja podjetja kot delodajalca pri udeležencih iskala prve asociacije. Globinskih vprašanj pa zaradi časovne ekonomičnosti v intervjuju nisem predvidela. Če se podjetje trži kot delodajalec, se to po mnenju udeležencev kaže na notranji, zunanji in korporativni ravni. Notranja raven se nanaša na zaposlene in njihovo zadovoljstvo, zavzetost, motiviranost, identifikacijo s podjetjem in druge podobne spremenljivke. Pri tem udeleženci posebej izpostavljajo, da trženje na notranji ravni prinese rezultate le v primeru, če ima podjetje močno podlago v vsebini managementa človeških virov. V nasprotnem primeru zlahka pride do negativnih učinkov. Zunanja raven se nanaša na število in kakovost kandidatov za zaposlitev, na prepoznavnost delodajalca in sprejetost podjetja kot delodajalca v širšem okolju ter druge podobne spremenljivke. Na korporativni ravni so udeleženci navajali, da trženje delodajalca lahko prispeva k ugledu podjetja, medtem ko prispevka k utrjevanju korporativne znamke niso omenjali.

Iz Tabele 10 je razvidno, da so udeleženci rezultate trženja podjetja kot delodajalca najpogosteje povezovali z učinki na zunanji ravni, to je s povečano prepoznavnostjo delodajalca, z večjo privlačnostjo za iskalce zaposlitve, z ustreznim kadrovskim bazenom ipd. Pri tem so bili odgovori razmeroma konvergentni. Odgovorov na notranji ravni je bilo številčno manj, bili pa so tudi bolj divergentni, na primer nižja fluktuacija, večje zadovoljstvo zaposlenih. Redke odgovore lahko povežem s korporativnim nivojem. 5 udeležencev je navedlo, da je rezultat trženja podjetja kot delodajalca lahko povezan z večjim ugledom podjetja. Noben udeleženec pa ni omenil, da bi trženje podjetja kot delodajalca lahko prispevalo k utrjevanju korporativne znamke podjetja.

Relativno manjši delež odgovorov v zvezi z učinki trženja podjetja kot delodajalca na notranji ravni lahko pojasnim z najpogostejšim stališčem udeležencev intervjujev, da so učinki na notranji ravni bolj povezani z zaposlitveno izkušnjo. Na zaposlitveno izkušnjo pa lahko po mnenju udeležencev bolj kot s tehnikami trženja vplivamo s sistemi managementa človeških virov, vodenja in splošno organizacijsko klimo. Rezultate pozitivne zaposlitvene izkušnje udeleženci največkrat povežejo s tem, da pozitivna zaposlitvena izkušnja ustvarja

ambasadorje podjetja. 5 udeležencev je navedlo, da pozitivna zaposlitvena izkušnja vpliva na to, da zaposleni vložijo več truda v delo. 4 pa so rezultate pozitivne zaposlitveno izkušnje opisali na ta način, da sem lahko sklepala na verigo kakovost delodajalca – rast prihodkov.

Navedeni odgovori udeležencev so pričakovani, saj tudi tuji raziskovalci šele zadnjih 10 let notranje trženje razlagajo kot gonilno silo pri implementaciji poslovnih strategij (Varey & Lewis, 1999; Rafiq & Ahmed, 2000; Dunmore, 2002; Ahmed & Rafiq, 2003). V dostopni literaturi sem našla številne primere implementacije poslovnih strategij s pomočjo notranjega trženja, a med temi primeri ni bilo primera implementacije kadrovske strategije z notranjim trženjem.

Udeleženci so bili soglasni pri navajanju omejitev in slabosti trženja podjetja kot delodajalca. Najpogosteje so navedli, da lahko pride do diskrepance med dejanskim stanjem v podjetju in komuniciranim stanjem, ki ga prikazujemo navzven. Opozorili so tudi na neuresničevanje danih obljub in ustvarjanje večjih pričakovanj pri zaposlenih in kandidatih.

4.5 Preverjanje modela trženjskega vidika kadrovske funkcije

Za preverjanje modela trženjskega vidika kadrovske funkcije sem na osnovi postavljenega modela na str. 44 oblikovala postavke. Pri odgovorih udeležencev sem iskala argumente, ki potrjujejo ali zavračajo oblikovane postavke (Tabela 11). Navedeni pristop razumem kot poskus kvalitativne potrditve postavljenega modela trženjskega vidika kadrovske funkcije. Celotna tabela, kategorizirana po posameznih udeležencih, je v prilogi na str. 20.

Iz Tabele 11 je razvidno, da izjave udeležencev razmeroma dobro podpirajo postavljen model trženjskega vidika kadrovske funkcije. Kjer v izjavah nisem našla potrditev, prav tako nisem našla zanikanj. V nadaljnjih raziskovanjih bi bilo priporočljivo te odnose podrobneje raziskati. Iz Tabele 11 lahko tudi razberemo, da so sogovorniki povsem soglasni pri dveh postavkah. Menijo, da imajo ambasadorji podjetja pozitivne učinke v zunanjem okolju. Prav tako menijo, da signaliziranje dobrega delodajalca v zunanjem okolju vodi do pomembnih rezultatov na zunanji ravni.

Tabela 11: Število potrditev in zanikanj postavk modela trženjskega vidika kadrovske funkcije

Postavka	Potrdi	Zanika	Ne omeni
1. Trženje podjetja kot delodajalca ima neposreden učinek na zaposlitveno izkušnjo.	9	1	1
2. Pozitivna zaposlitvena izkušnja vodi do verige kakovost delodajalca – rast prihodkov.	4	0	7
3. Pozitivna zaposlitvena izkušnja ustvarja ambasadorje podjetja.	8	0	3

nadaljevanje

Postavka	Potrdi	Zanika	Ne omeni
4. Ambasadorji podjetja vodijo do verige kakovost delodajalca – rast prihodkov.	2	0	9
5. Pozitivni učinki ambasadorjev se kažejo znotraj podjetja.	3	0	8
6. Pozitivni učinki ambasadorjev se kažejo v zunanjem okolju	11	0	0
7. Pozitivni učinki ambasadorjev se kažejo na korporativnem nivoju.	5	0	6
8. Trženje podjetja kot delodajalca daje signal zunanjemu okolju, da je podjetje dobro mesto za delo.	9	0	2
9. Signali v zunanjem okolju o podjetju kot dobrem mestu za delo dajejo rezultate tudi znotraj podjetja.	4	0	7
10. Signaliziranje v zunanjem okolju vodi do rezultatov trženja delodajalca na zunanji ravni.	11	0	0
11. Signaliziranje v zunanjem okolju vodi do rezultatov na korporativni ravni.	5	0	6

Pri ambasadorjih udeleženci navajajo, da so glasniki informacij o podjetju. Posebej pomembni so v Sloveniji, kjer je majhen trg in ima posameznik lahko pomembno vlogo pri širjenju informacij o podjetju. »Oseba izkušnja kot garancija kakovosti je v Sloveniji zelo lahko dostopna.« (oseba A, vprašanje št. 9). Vloga ambasadorjev je danes pomembna tudi zaradi enostavnega širjenja informacij s pomočjo informacijskih tehnologij. Raziskave pa kažejo, da so zaposleni za zunanje deležnike zelo verodostojen vir informacij o podjetju (van Hoya & Lievens, 2007, 2009). Oseba C skozi primer ponazarja vrednost ambasadorjev za podjetje. »To se mi zdi, da je zelo dobro oblikovano v farmacevtskih podjetjih, ko imajo še strokovne sodelavce – to so osebe, ki hodijo do zdravnikov, farmacevtov, receptarjev v lekarnah in propagirajo izdelek. V resnici on propagira izdelek, ki je pač napisan na papirju. V glavnem pa ti farmacevti vidijo samo tega posameznika. In farmacevtska podjetja veliko vlagajo v osnovno izobraževanje, v selekcijo teh strokovnih predstavnikov, ker vedo, da je on tisti, na podlagi katerega si bodo potem zdravniki in farmacevti oblikovali mnenje o podjetju in tudi o izdelku. Oni zelo pazijo, zelo načrtno gradijo to podobo ambasadorja podjetja,« (oseba C, vprašanje 11). S tem primerom oseba C poudari pomen ambasadorjev podjetja in smisel sistematičnega dela z ambasadorji, saj ti podjetju prinašajo poslovne rezultate.

Skoraj polovico potrditev sem dobila pri povezanosti ambasadorjev z rezultati na korporativnem nivoju. 5 udeležencev je navedlo, da lahko ambasadorji vplivajo na ugled podjetja. To so praviloma navedli udeleženci, ki so pojem ambasadorja razumeli širše v smislu tega, da so ambasadorji vsi zaposleni. Vsi zaposleni pa v očeh zunanjih deležnikov predstavljajo podjetje, zato je povezanost ambasadorjev z ugledom neposredna.

Udeleženci so redkeje navedli povezanost ambasadorjev z rezultati znotraj podjetja, kot so večja identifikacija zaposlenih, večja zavzetost itd. Ta povezanost tudi v dostopni literaturi ni podrobneje prikazana. Izpostavila bi le eno izjavo, ki opozori tudi na vlogo ambasadorjev znotraj podjetja. »Ambasador podjetja je tudi svet delavcev, ki je prav tako zelo pomemben, in sicer v tem, da je v bistvu glasnik v podjetju. To je lahko tudi en kanal internega komuniciranja; isto sindikati.« (oseba G, vprašanje 11). Izjava nakazuje, da centri moči znotraj podjetja lahko pomembno oblikujejo stališča zaposlenih. Z vidika trženjskega vidika kadrovske funkcije bi tako skladno z značilnostmi dinamike socialnih sistemov morali sistematično upoštevati neformalne centre moči pri trženju podjetja kot delodajalca.

Vsi udeleženci so navedli, da signaliziranje dobrega delodajalca prinaša podjetju rezultate na zunanji ravni. Praviloma so navedli večjo prepoznavnost delodajalca, večjo privlačnost podjetja za iskalce zaposlitve, številčno in kakovostno večji nabor zunanjih kandidatov. Podobne rezultate na zunanji ravni najdemo tudi v dostopni literaturi (Romero, 2004; Martin et al., 2005; Knox & Freeman, 2006).

Posamezni udeleženci so omenili tudi, da signaliziranje dobrega delodajalca prinaša rezultate tako znotraj podjetja kot tudi na korporativni ravni, kjer večja ugled delodajalca. »Mislim, da se zadnje čase, zadnje tri leta, odkar smo v Zlati niti, veliko govori okrog tega, kako dobro podjetje smo; da mogoče iz tega naslova kakšen, ki je bil prej bolj negativno nastrojen, drugače razmišlja, ali pa je bolj ponosen, da je zaposlen v našem podjetju.« (oseba J, vprašanje 8). Iz izjave lahko razberemo, da signali v zunanjem okolju vplivajo na notranje okolje. Rezultate signaliziranja na korporativni ravni je omenilo 5 udeležencev. Po njihovem mnenju naj bi signaliziranje vplivalo na ugled podjetja. To povezanost je raziskoval Collins (2007) in ugotovil, da na ugled vpliva splošno kadrovske oglaševanje in oglaševanje delovnih mest.

Visoko število potrditev sem našla še pri treh povezavah. Udeleženci se strinjajo, da trženje podjetja kot delodajalca daje signal zunanjemu okolju, da je podjetje dobro mesto za delo. Menijo, da pozitivna zaposlitvena izkušnja ustvarja ambasadorje podjetja. Strinjajo se tudi, da ima trženje podjetja kot delodajalca lahko učinek na zaposlitveno izkušnjo, a to povezanost je potrebno razložiti v kontekstu. Večina sogovornikov namreč posebej naglasi, da mora trženje delodajalca temeljiti na realnem stanju v podjetju. Diskrepanca med oglaševanim in dejanskim stanjem daje negativne učinke. Udeleženci so navedli tudi primere, ko so želeli ponazoriti diskrepanco med oglaševanim in dejanskim stanjem v podjetju. Oseba D navaja: »Recimo drug primer, spet s temi Tajkami, to je bilo pa v Gorici, primer iz prejšnjega meseca. Prijazni masažni salon, vse vam bomo naredili, ... In potem prideš noter in šefi Tajkam prepovedo komunicirat z gosti – ali je to prijazno?« (oseba D, vprašanje 3). Udeleženci so o tovrstnih primerih dokaj pogosto govorili, ko so želeli ponazoriti kakšne omejitve, slabosti ali negativne strani trženja podjetja kot delodajalca.

Odnos trženja delodajalca z verigo kakovost delodajalca – rast prihodkov je ostal dokaj nejasen, saj sem v transkripcijah intervjujev našla le nekaj neposrednih potrditev tega odnosa. Opozoriti je potrebno, da omenjene verige v intervjuju nisem posebej raziskovala. Udeleženci so izjave o verigi kakovost delodajalca – rast prihodkov dali samoiniciativno kot reakcijo na vprašanje o rezultatih trženja podjetja kot delodajalca.

5 OVREDNOTENJE RAZISKAVE

Osnovni namen naloge je bil poglobljeno in celovito analizirati trženjski vidik kadrovske funkcije. Oblikovala sem teoretično ogrodje trženjskega vidika kadrovske funkcije in pripravila kvalitativno raziskavo, ki je osvetlila posamezna raziskovalna vprašanja, neposredno ali posredno povezana z modelom trženjskega vidika kadrovske funkcije. V nadaljevanju bom oblikovala glavne sklepe naloge in opozorila na odprta vprašanja za prihodnje raziskovanje.

5.1 Prispevki in sklepi

Literatura (Smidts et al., 2001; Barrow & Mosley, 2005; Martin et al., 2005; Martin & Hetrick, 2006; Password & Profile, 2007; Foster et al., 2010) in rezultati pričujoče raziskave kažejo, da povezovanje kadrovske in trženjske funkcije podjetjem lahko prinese številne prednosti.

S sodelovanjem obeh funkcij in uporabo orodij korporativne znamke, blagovne znamke delodajalca, trženjskega komuniciranja, notranjega trženja in odnosov z javnostmi lahko podjetje doseže rezultate na notranjem (na primer identifikacija zaposlenih s podjetjem), zunanjem (na primer večja privlačnost za iskalce zaposlitve) in korporativnem (na primer utrjevanje ugleda) nivoju. Proaktivna uporaba omenjenih orodij s ciljem utrjevanja pozitivne zaposlitvene izkušnje in signaliziranja podjetja kot dobrega delodajalca predstavlja prenos razvitih trženjskih praks na kadrovsko področje.

V nalogi sem opredelila in analizirala trženjski vidik kadrovske funkcije. Z modelom trženjskega vidika kadrovske funkcije (str. 44) sem poskusila povezati dosedanje fragmentirano prakso preučevanja tega področja z vidika različnih znanstvenih disciplin. Model prikazuje procese, s katerimi ravnamo pri trženju podjetja kot delodajalca. Kaže, katera orodja lahko vključimo in prek katerih povezav pridemo do rezultatov.

Model sem postavila na osnovi pregleda literature, logične analize in izkušenj. Rezultati kvalitativne raziskave delno pritrujejo modelu, določene odnose pa bi morala še podrobneje raziskati, da bi lahko sprejela ustrezne zaključke. Udeleženci so bili soglasni v delu modela, ki se navezuje na zunanji vidik trženja podjetja kot delodajalca. Udeleženci se strinjajo, da proaktivno trženje podjetja kot delodajalca na trgu daje signale o podjetju kot dobrem mestu

za delo. To vodi do pomembnih rezultatov, kot so večje število in boljša kakovost kandidatov za zaposlitev, utrdi ugleda podjetja in pogosto pozitivno vpliva tudi na obstoječe zaposlene.

V delu modela, ki se navezuje na notranji vidik trženja podjetja kot delodajalca, zasledimo več divergentnosti in heterogenosti v odgovorih udeležencev. Udeleženci so imeli zadržan odnos do notranjega trženja podjetja kot delodajalca. Pri zaposlitveni izkušnji so večji pomen dali vodenju in sistemom managementa človeških virov. Iz odgovorov udeležencev lahko zaključim, da trženje podjetja kot delodajalca znotraj podjetja prinese učinke le v primeru, ko ima podjetje dobro urejeno vsebino managementa človeških virov in učinkovite vodje. To potrjuje predstavljen vzorec dejavnikov zaposlitvene izkušnje na str. 39, kjer sem kadrovske strategije in vodenje postavila kot izključujoča dejavnika pri oblikovanju zaposlitvene izkušnje. Trženje podjetja kot delodajalca ima po tem vzorcu dodatno vrednost v zaposlitveni izkušnji zaposlenega in jo lahko ob ustreznem vodenju in managementu človeških virov pomakne na višji nivo. S tem postane ustvarjanje zaposlitvene izkušnje pomemben del blagovne znamke delodajalca (Ind, 2003).

V nadaljevanju so udeleženci trženje podjetja zaposlenim zagovarjali na nivoju ozaveščanja in informiranja zaposlenih. Redkeje so notranje trženje predstavili kot orodje za ravnanje s spremembami, kot orodje za krepitev inovativnega potenciala, kot orodje za podporo korporativne znamke in drugih blagovnih znamk ali kot orodje za implementacijo poslovnih strategij. Tudi raziskovalci takšen pristop intenzivneje zagovarjajo šele zadnjih 10 let (Ahmed & Rafiq, 2003; Martin, 2009), a njihove raziskave kažejo pomembne rezultate pri razvoju organizacijskih kompetenc. Tako lahko sklepamo, da imajo slovenska podjetja še mnogo možnosti, da razvijejo učinkovite prakse notranjega trženja in s tem izboljšajo svojo uspešnost.

Skupno stališče udeležencev je, da pozitivna zaposlitvena izkušnja ustvarja ambasadorje podjetja. Ambasadorji podjetja pa so pomemben člen pri ustvarjanju podobe podjetja, saj je socialna mreža eden najpomembnejših virov informacij za kandidate za zaposlitev in druge deležnike v zunanjem okolju. V njihovih očeh so osebne izkušnje, ki jih podelijo zaposleni, eden najbolj kredibilnih virov informacij. Ambasadorji imajo po mnenju udeležencev v slovenskem okolju zaradi majhnega števila prebivalcev še posebej pomembno vlogo. Moč ambasadorjev povečujejo tudi sodobne informacijske tehnologije z lahkim prenosom informacij do številnih prejemnikov. Zatorej lahko podjetje z uvedbo takšnega modela managementa človeških virov, ki podpira razvoj ambasadorjev podjetja, pridobi dodatno vrednost. Izhodišča za takšen model predlagata Boyd in Sutherland (2006) in sem jih predstavila na str. 21.

Po izvedeni raziskavi ostaja nejasen odnos trženjskega vidika kadrovske funkcije z rastjo prodaje. Na eni strani so udeleženci soglasni v tem, da ima ugled delodajalca pozitiven vpliv na porabnike, vendar narave tega vpliva na osnovi rezultatov intervjujev ne morem določiti. Zagotovo ne morem potrditi socio-kognitivnih predpostavk v zvezi s povezanostjo med

ugledom podjetja kot delodajalca in porabnikovim zaznavanjem kakovosti storitev/izdelkov, ki sem jih predstavila na str. 41. Na pozitiven vpliv na prodajo lahko sklepam le posredno iz raziskav, ki kažejo povezanost med ugledom in poslovno uspešnostjo podjetja (Roberts & Dowling, 2002; Eberl & Schwaiger, 2005), pri čemer velja opozoriti, da je tudi poslovna uspešnost eden izmed dejavnikov ugleda (Fryxell & Jia, 1994).

S prodajnimi rezultati je povezana tudi veriga kakovost delodajalca – rast prihodkov (Heskett et al., 1994), po kateri je kakovost delodajalca eden izmed dejavnikov prihodkov in dobičkonosnosti. Iz rezultatov intervjujev lahko razberemo trend, da je trženje delodajalca pozitivno povezano z omenjeno verigo, vendar je število neposrednih potrditev udeležencev premajhno za končen sklep.

Kot vsaka dobra poslovna praksa tudi trženje podjetja kot delodajalca zahteva sistemsko urejenost in ciljno naravnost. Priporočljivo je pripraviti strategijo trženja podjetja kot delodajalca. Na osnovi literature (Ewing et al., 2002; Sutherland et al., 2002; Backhaus & Tikoo, 2004; Martin et al., 2005; Martin & Hetrick, 2006; de Chernatony & Cottam, 2008; Martin, 2009), podkrepljene z izsledki intervjujev, lahko proces oblikovanja učinkovite strategije trženja podjetja kot delodajalca strnem v naslednje točke:

- **Analiza stanja v zunanjem in notranjem okolju.** Pri analizi stanja celovito preučimo obstoječe sisteme managementa človeških virov v podjetju, presodimo vpliv situacijskih spremenljivk (na primer velikost, obseg internacionaliziranosti, značilnosti zaposlenih) podjetja na trženje podjetja kot delodajalca, ocenimo trende v panogi in dostop do raznolikih poklicnih profilov, ki jih podjetje potrebuje, osredotočimo se na analizo, katere sisteme managementa človeških virov podpira poslovna strategija podjetja, pregledamo, katere skupine deležnikov so za trženje podjetja kot delodajalca najpomembnejše. Rezultat analize so postavljeni operativni cilji trženja podjetja kot delodajalca.
- **Ocena in morebitna nadgradnja kadrovske strategije.** Kot sem predpostavila v dejavnikih zaposlitvene izkušnje in potrdila z rezultati intervjujev, lahko trženje podjetja kot delodajalca oblikujemo le kot nadgradnjo v podjetjih, kjer je postavljen strateški management človeških virov in dobro vodenje. Iz tega razloga je skrbno pripravljena vsebina managementa človeških virov neobhoden korak pri pripravi strategije trženja podjetja kot delodajalca. V kadrovske strategiji mora podjetje imeti predvidene ciljne profile zaposlenih, razlikovalne prednosti podjetja kot delodajalca, zaposlitveno ponudbo, razvoj kariere, vzpodbujanje izobraževanja in druga področja managementa človeških virov, za katera ocenjuje, da prinašajo podjetju vrednost.
- **Oblikovanje identitete blagovne znamke delodajalca.** To je posebno vprašanje trženjskega vidika kadrovske funkcije. Identiteta delodajalca temelji na korporativni identiteti, kljub temu pa se v določenih primerih z njo ne sklada popolnoma. Od korporativne identitete se je smiselno nekoliko oddaljiti v primerih, ko percepcija na trgu ne ustreza želenemu sporočilu ali v primeru B2B podjetij, ki imajo slabo prepoznavnost.

V primeru velikih storitvenih sistemov pa je smiselno identiteto v večji meri integrirati z obstoječo korporativno identiteto, zlasti če ima podjetje v okolju ustrezen ugled.

- **Operacionalizacija trženja podjetja kot delodajalca.** Pri operacionalizaciji pripravimo vsebino in izvedbene načrte trženja podjetja kot delodajalca, s katerimi bom uresničili zadane cilje. Načrti zajemajo zunanji in notranji vidik trženja podjetja kot delodajalca. Pozorni moramo biti na stroškovno učinkovitost in oblikovati takšne načrte, ki zagotavljajo ekonomično uresničevanje postavljenih ciljev.
- **Izvajanje aktivnosti trženja podjetja kot delodajalca.** Pri izvajanju posameznih aktivnosti je še posebej pomembno projektno vodenje. Področje trženjskega vidika kadrovske funkcije je interdisciplinarno, kar pomeni nenehno zagotavljanje sodelovanja različnih poklicnih profilov, ki v velikih podjetjih prihajajo iz različnih področij dela in praviloma med seboj ne sodelujejo pogosto. Le stalna motivacija in podpora vodstva zagotavljata uspešno izvajanje načrtovanih aktivnosti.
- **Merjenje učinkov trženja delodajalca.** Kazalce učinkov trženja delodajalca postavimo glede na cilje, ki jih želimo uresničiti. Primeri kazalcev so: sprememba v kakovosti kandidatov za zaposlitev, sprememba v strošku na pridobljenega kandidata, sprememba v strošku nove zaposlitve, sprememba v zavzetosti zaposlenih, sprememba v fluktuaciji talentov itd. Učinke najbolje izmerimo, če za vsako aktivnost trženja podjetja kot delodajalca dosledno postavimo kazalce učinkovitosti.

Posamezne faze sem ločila zgolj zaradi večje preglednosti. V realnosti so navedene faze medsebojno prepletene, še posebej, ko podjetje že vzpostavi prakso trženja podjetja kot delodajalca. V zvezi s strategijo trženja podjetja kot delodajalca bi želela poudariti še to, da bomo skladno s kontingenčno teorijo managementa človeških virov in modelom »živeti znamko« podjetja uspešne rezultate dosegli, ko bomo v vse faze procesa vključili čim širši krog zaposlenih in s tem zagotovili pristop iz notranjega okolja v zunanje (angl. *inside out*).

Trženjski vidik kadrovske funkcije je pomemben del pojavnosti sodobnih podjetij. Talenti so redki, uresničevanje obljube korporativne znamke je vitalnega pomena in podjetje kot delodajalec danes ne more ostati nevidno. Da bodo lahko kadrovski strokovnjaki učinkovito pristopili k trženjskemu vidiku kadrovske funkcije, bodo morali pridobiti trženjska in druga poslovna znanja. Z razširjenimi znanji bodo lahko pridobili podporo najvišjih vodstev, nastopili kot kredibilen sogovornik pred trženjskimi strokovnjaki, pripravili primerno strategijo trženja podjetja kot delodajalca in ne nazadnje dokazali doprinos rezultatov svojega dela k poslovni uspešnosti podjetja.

5.2 Odprta vprašanja za prihodnje raziskovanje

Področje trženjskega vidika kadrovske funkcije je relativno novo raziskovalno področje, zato so nova raziskovalna vprašanja številna. Iz opravljene raziskave izhajajo, da je potrebno podrobneje preučiti odnos med trženjskim vidikom kadrovske funkcije in možnostjo povečanja prihodkov podjetja. S teoretičnim modelom trženjskega vidika kadrovske funkcije

sem na osnovi študija literature predvidela tovrstne povezave. Iz rezultatov intervjujev sem razbrala trend teh povezav, vendar nisem pridobili dovolj potrditev, da bi lahko oblikovala ustrezen zaključek.

Če razumemo ravnanje z zaposlenimi kot del trženja podjetja in izhajamo iz predpostavke, da so ljudje vir konkurenčne prednosti podjetja, je v prihodnje smiselno preučiti, kako lahko kadrovska funkcija s svojimi metodami prispeva k trženjski funkciji. Tehnike managementa človeških virov, kot so individualno delo z ljudmi, določanje kompetenčnih modelov, identifikacija različnih talentov idr., so lahko primerna izhodišča raziskovanja potencialnega prispevka kadrovske funkcije trženjski.

V nadaljevanju bi bilo konstruktivno tudi preučiti, ali lahko podjetje s povezovanjem obeh funkcij zmanjša transakcijske stroške. Transakcijski stroški so ob ločenih funkcijah lahko dokaj visoki zaradi podvajanja določenih del, medsebojnega usklajevanja posameznih projektov in nepoznavanja enostavnejših rešitev določenih problemov, ki jih morda pozna druga funkcija.

SKLEP

Magistrsko delo izhaja iz osnovne predpostavke, da lahko management človeških virov pomembno prispeva k doseganju trajne konkurenčne prednosti podjetja. Poleg generičnih nalog kadrovske funkcije, kot so selekcija, ocenjevanje, nagrajevanje in razvoj zaposlenih, lahko kadrovska funkcijo nadgradimo in povežemo s trženjem. Na ta način pridobi potencial, da soustvarja ugled, korporativno znamko in celotno trženje podjetja. Omenjene koncepte lahko kadrovska funkcija inovativno uporabi tudi s ciljem, da pritegne primerne kandidate za zaposlitev v podjetju in zadrži obstoječe zaposlene. Takšen pristop zahteva veliko mero zrelosti podjetja, tesno povezanost kadrovske in trženjske funkcije ter široka poslovna znanja kadrovske strokovnjakov.

Glavna tema trženjskega vidika kadrovske funkcije je, kako trženjske koncepte primerno in učinkovito prenesti na kadrovsko področje. Namen tega je postaviti zaposlene v središče delovanja podjetja s ciljem uspešnega uresničevanja poslovne strategije. Tako trženjski vidik kadrovske funkcije povezuje obstoječe koncepte ravnanja z ljudmi pri delu s trženjskimi koncepti. Nanaša se na razvijanje, uresničevanje in komuniciranje kadrovske strategije ter ustvarjanje pozitivne zaposlitvene izkušnje s ciljem novačenja in zadrževanja zaposlenih. Na tradicionalno trženjskem področju pa se nanaša na doseganje ugleda, razvoj korporativne znamke in spodbujanje notranjega trženja. Trženjski vidik kadrovske funkcije predstavlja tudi trženje podjetja kot delodajalca s ciljem povečevanja kakovosti izdelkov/storitev.

Ker so pri trženjskem vidiku kadrovske funkcije zaposleni v središču pozornosti, je potrebno dobro poznati dejavnike zaposlitvene izkušnje in njihov proces delovanja. Zaposlitvena izkušnja je tisti osrednji element, na katerem gradimo različne aktivnosti povezovanja

kadrovske in trženjske funkcije. V magistrskem delu sem zaposlitveno izkušnjo opredelila kot celoto zaznav, občutkov in stališč, ki jih ima sodelavec v zvezi s svojim delom v podjetju. Ključni dejavniki zaposlitvene izkušnje so trije: kadrovska strategija, učinkovito vodenje in trženje podjetja kot delodajalca. Kadrovska strategija in vodenje sta dva nujno potrebna dejavnika (ničelna vrednost enega pomeni ničelno vrednost celotnega modela), trženje podjetja kot delodajalca pa predstavlja dodatno vrednost v zaposlitveni izkušnji sodelavca.

Model trženjskega vidika kadrovske funkcije, ki ga samostojno razvijem v magistrskem delu, predvideva, da ustrezen trženjski splet vključimo v trženje podjetja kot delodajalca. To na eni strani prispeva k pozitivni zaposlitveni izkušnji, na drugi strani pa daje zunanjemu okolju signal dobrega delodajalca. Prek verige kakovost delodajalca – rast prihodkov in zaposlenih kot ambasadorjev podjetja to privede do različnih pozitivnih rezultatov na notranjem (spodbudna organizacijska kultura, zavzetost zaposlenih, ustrezen kadrovski bazen), zunanjem (privlačnost za iskalce zaposlitve) in korporativnem nivoju (povečan ugled, utrjevanje korporativne znamke).

Rezultati kvalitativne raziskave predlagani model deloma potrjuje. Glavne ugotovitve so, da je proaktivno trženje podjetja kot delodajalca pomembno in da podjetju lahko prinese večje število ter boljšo kakovost kandidatov za zaposlitev, utrjuje ugled podjetja in praviloma pozitivno vpliva na obstoječe zaposlene. Prav tako je zaposlitvena izkušnja po rezultatih raziskave najpomembnejši dejavnik ustvarjanja ambasadorjev podjetja, ki prek različnih poti aktivno širijo dober glas o podjetju. Raziskava je v nadaljevanju potrdila, da aktivnosti povezovanja kadrovske in trženjske funkcije lahko vodijo do pomembnih rezultatov, kot so večji ugled podjetja in večja identifikacija zaposlenih s podjetjem. Skladno z ugotovitvami raziskave kadrovskim strokovnjakom v Sloveniji še primanjkuje trženjskih in drugih poslovnih znanj, da bi lahko v svojih podjetjih uspešno povezovali kadrovske aktivnosti s trženjskimi pristopi. V prihodnjih letih bodo slovenski kadrovski strokovnjaki morali napraviti ta preskok, da bodo kompetentni sogovorniki trženjskim strokovnjakom in vodstvom. V vsakem primeru je trženjski vidik kadrovske funkcije občutljivo področje, saj vključuje tesno delo z ljudmi in raznolikimi skupinami deležnikov. Ko na eni strani s povezovanjem trženjske in kadrovske funkcije dosegamo kakovostne rezultate, na drugi strani s temi aktivnostmi povečujemo pričakovanja in se gibljemo na območju med zaznano in komunicirano podobo podjetja. Premišljen pristop v obliki primerne strategije trženja podjetja kot delodajalca je pri tem nujen.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
3. Ahlrichs, N. S. (2000). *Competing for Talent: Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming an Employer of Choice*. Palo Alto: Davis-Black Publishing.
4. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 32-51.
5. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
6. Alas, R., & Vadi, M. (2008). Lessons for Strategic Communication from Transitional Changes in Estonian Organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 2(4), 201-215.
7. Allen, D. G., Kilburn, A., & Kilburn, B. (2005). Retaining a Diverse Work Force with Internal Marketing: A Practical Tool for Tomorrow's Work Force. *NACE Journal*, 65(4), 34-40.
8. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *PAN'AGRA Working Paper No. 96-902*. Najdeno 13. julija 2008 na spletnem naslovu <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>
9. Andreassen, T. W. (2010). Service Differentiation a Self-Image Congruency Perspective on Brand Building in the Labor Market *Journal of Service Management*, 21(2), 212-236.
10. Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
11. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (3rd ed.). London: Kogan Page.
12. Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
13. Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for Talent, Part Two. *McKinsey Quarterly*(2), 9-12.
14. Backhaus, K. B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.Com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136.
15. Backhaus, K. B., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
16. Ballou, B., Godwin, N. H., & Shortridge, R. T. (2003). Firm Value and Employee Attitudes on Workplace Quality. *Accounting Horizons*, 17(4), 329-341.
17. Balmer, J. M. T. (2001). The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management. *Journal of General Management*, 27(1), 1-17.
18. Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate Brands: What Are They? What of Them? *European Journal of Marketing*, 37(7), 972-997.

19. Balmer, J. M. T., & Soenen, G. B. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management™. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92.
20. Bamberger, P. A., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks: Sage publications.
21. Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
22. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
23. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
24. Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & sons.
25. Becton, B. J., & Schraeder, M. (2009). Strategic Human Resources Management. *Journal for Quality & Participation*, 31(4), 11-18.
26. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
27. Bendapudi, N., & Bendapudi, V. (2005). Creating the Living Brand. *Harvard Business Review*, 83(5), 124-132.
28. Bennett, M., & Bell, A. (2004). *Leadership and Talent in Asia: How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance*. Singapore: John Wiley & Sons.
29. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
30. Birger, W. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
31. Boxall, P. (1998). Achieving Competitive Advantage through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
32. Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
33. Boxall, P., & Purcell, J. (2007). *Strategy and Human Resource Management* (2nd ed.). Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
34. Boyd, G., & Sutherland, M. (2006). Obtaining Employee Commitment to Living the Brand of the Organisation. *South African Journal of Business Management*, 37(1), 9-20.
35. Branham, L. (2000). *Keeping the People Who Keep You in Business*. New York: Amacom.
36. Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice* (4th ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

37. Breaugh, J. A., & Billings, R. S. (1988). The Realistic Job Preview: Five Key Elements and Their Importance for Research and Practice. *Journal of Business and Psychology*, 2(4), 291-305.
38. Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
39. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Breitfelder, M. D., & Dowling, D. W. (2008). Why Did We Ever Go into HR? *Harvard Business Review*, 86(7/8), 39-43.
41. Brown, B., & Perry, S. (1994). Removing the Financial Performance Halo from Fortune's »Most Admired« Companies. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347-1359.
42. Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder Analysis: A Review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246.
43. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources, and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
44. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
45. Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*(3), 44-57.
46. Chan, K. C., Gee, M. V., & Steiner, T. L. (2000). Employee Happiness and Corporate Financial Performance. *Financial Practice & Education*, 10(2), 47-52.
47. Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
48. Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
49. Chauvin, K. W., & Guthrie, J. P. (1994). Labor Market Reputation and the Value of the Firm. *Managerial & Decision Economics*, 15(6), 543-552.
50. Christensen, L. T. (1997). Marketing as Auto-Communication. *Consumption, Markets, and Culture*, 1(3), 197-227.
51. Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
52. Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? *Journal of Management*, 30(5), 623-646.
53. Coleman, D. F., & Irving, P. (1997). The Influence of Source Credibility Attributions on Expectancy Theory Predictions of Organizational Choice. *Canadian Journal of*

Behavioural Science/Revue canadienne des Sciences du comportement, 29(2), 122-131.

54. Collins, C. J. (2007). The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors. *Journal of Applied Psychology* January, 92(1), 180-190.
55. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
56. Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
57. Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The Relationship between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
58. Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
59. Connerley, M. L., & Rynes, S. L. (1997). The Influence of Recruiter Characteristics and Organizational Recruitment Support on Perceived Recruiter Effectiveness: Views from Applicants and Recruiters. *Human Relations*, 50(12), 1563-1586.
60. Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000). Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, 48(3), 177-181.
61. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1985). *Effective Public Relations* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
62. Dalby, C., & Cook, T. (2004). Developing an Employer Brand at Thomas Cook. *Strategic HR review*, 3(5), 16-19.
63. Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
64. Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.
65. de Chernatony, L. (1999). Brand Management through Narrowing the Gap between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 22.
66. de Chernatony, L., & Cottam, S. (2008). Interactions between Organisational Cultures and Corporate Brands. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 13-24.
67. de Chernatony, L., & McDonald, M. (2001). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
68. De Ridder, J. (2004). Organisational Communication and Supportive Employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-31.

69. Dell, D., Ainspan, N., Bodenberg, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001). *Engaging Employees through Your Brand* (Conference Board Report No. R-1288-01-RR). Washington, DC: Conference Board.
70. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
71. Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
72. Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J. K., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
73. Dunmore, M. (2002). *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. London: Kogan Page.
74. Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005). Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838-854.
75. Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
76. Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
77. Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
78. Farrell, C. (2003). Employer Branding: The Attraction of Talent and Creation of an Honest Psychological Contract. *Australian Journal of Psychology*, 55, 123-123.
79. Fawkes, J. (2004). What Is Public Relations? V A. Theaker (ur.), *The Public Relations Handbook* (2nd ed., str. 3-17). Oxfordshire: Routledge.
80. Finney, J. (2008). Six Secrets of Top Performers. *Communication World*, 25(3), 23-27.
81. Finney, M. I. (1989). The Aspa Labor Shortage Survey. *Personnel Administrator*, 34(2), 35-42.
82. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
83. Fombrun, C. J. (2005). Corporate Reputations as Economic Assets. V M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (str. 289-312). Oxford: Wiley-Blackwell.
84. Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
85. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
86. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5-13.
87. Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship between Corporate, Internal and Employer Branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.

88. Franca, V., Pahor, M., & Karan, M. (2007). *Blagovna znamka delodajalca: Spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje delo.
89. Frank, A. D., & Brownell, J. L. (1989). *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
90. Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
91. Fryxell, G. E., & Jia, W. (1994). The Fortune Corporate »Reputation« Index: Reputation for What? *Journal of Management*, 20(1), 1-14.
92. Fulmer, I. S., Gerhant, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a »Great Place to Work« and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
93. Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
94. Geddie, T. (1994). Leap over the Barriers of Internal Communication. *Communication World*, 11(4), 12-15.
95. Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a Service Profit Chain Model in the Retail Banking Sector. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(1), 1-22.
96. Glick, S. (2006). Cross-Marketing Demands Excellent Client Service, Internal Communications. *CPA Practice Management Forum*, 2(1), 14-24.
97. Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation Management: »Living the Brand«. *Management Decision*, 39(2), 99-107.
98. Grant, R. M. (1997). The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.
99. Gray, R., & Robertson, L. (2005). Effective Internal Communication Starts at the Top. *Communication World*, 22(4), 26-28.
100. Greenwood, M., & Anderson, E. (2009). »I Used to Be an Employee but Now I Am a Stakeholder«: Implications of Labelling Employees as Stakeholders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 186-200.
101. Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2008). Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees. *Journal of Retailing*, 84(3), 308-324.
102. Gronstedt, A. (2004). Living the Brand. *Communication World*, 21(5), 14-17.
103. Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace College Publishers.
104. Gubman, E. (2004). From Engagement to Passion for Work: The Search for the Missing Person. *Human Resource Planning*, 27(3), 42-46.
105. Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making Talent a Strategic Priority. *McKinsey Quarterly*(1), 48-59.
106. Hanigan, M. (1987). Campus Recruiters Upgrade Their Pitch. *Personnel Administrator*, 32(11), 55-58.
107. Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 35(3), 441-456.

108. Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
109. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
110. Hepburn, S. (2005). Creating a Winning Employer Reputation. *Strategic HR review*, 4(4), 20-23.
111. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
112. Higgins, M. C. (2001). Follow the Leader? The Effect of Social Influence on Employer Choice. *Group & Organization Management*, 26(3), 255-282.
113. Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
114. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Harrison, J. S., & Summers, T. P. (1994). Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990s. *Journal of Management Development*, 13(1), 35-46.
115. Ind, N. (2003). Inside Out: How Employees Build Value. *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402.
116. Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion* (3rd ed.). London: Kogan Page.
117. Inman, T. H., & Van Hook, B. (1981). Internal Communication Essential for Effective Organization Management. *Business Education Forum*, 35(5), 19-25.
118. Jančič, Z. (1996). *Celostni Marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
119. Joo, B.-K., & McLean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257.
120. Joyce, K. E. (2003). Lessons for Employers from Fortune's »100 Best«. *Business Horizons*, 46(2), 77-84.
121. Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
122. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
123. Karasa, A., Akinci, F., EsatoÈlu, A. E., Parsons, A. L., & Sarp, N. (2007). An Evaluation of the Opinions of Hospital Employees Regarding the Contribution of Internal Marketing to the Application of Total Quality Management in Turkey. *Health Marketing Quarterly*, 24(3/4), 167-187.
124. Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. London: Prentice-Hall International.
125. Keller, K. L. (2000). The Brand Report Card. *Harvard Business Review*, 78(1), 147-157.
126. Kennedy, S. H. (1977). Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ego Trip? *European Journal of Marketing*, 11(3), 120-164.

127. Kim, H. S. (2007). A Multilevel Study of Antecedents and a Mediator of Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 167-197.
128. King, S. (1991). Brand-Building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 3-13.
129. Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 695-716.
130. Konečnik, M. (2006). Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39(4), 265-272.
131. Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from a to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley & Sons.
132. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The free press.
133. Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
134. Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
135. L'Etang, J. (2005). Critical Public Relations: Some Reflections. *Public Relations Review*, 31(4), 521-526.
136. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human-Resource Systems and Sustained Competitive Advantage – a Competence-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
137. Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
138. Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45-59.
139. Longbottom, D., Osseo-Asare, J. A. E., Chourides, P., & Murphy, W. D. (2006). Real Quality: Does the Future of Tqm Depend on Internal Marketing? *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 709-732.
140. Loveman, G. W. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
141. Mahoney, J. (1994). Stakeholder Responsibilities: Turning the Ethical Tables. *Business Ethics: a European Review*, 3(4), 212-218.
142. Marconi, J. (2004). *Public Relations: The Complete Guide*. Mason: South-Western Educational Publishing.
143. Martin, G. (2009). Driving Corporate Reputations from the Inside: A Strategic Role and Strategic Dilemmas for HR? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 219-235.
144. Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.

145. Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*. Amsterdam: Elsevier.
146. Martinez, M. N. (2000). Winning Ways to Recruit. *HRMagazine*, 45(6), 56-64.
147. McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187.
148. McCown, N. (2007). The Role of Public Relations with Internal Activists. *Journal of Public Relations Research*, 19(1), 47-68.
149. Merrill, P. (1987). Sign of the Times. *Personnel Administrator*, 32(11), 62-65.
150. Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.
151. Moroko, L., & Uncles, M. (2009). Employer Branding and Market Segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
152. Mosley, R. W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
153. Nakra, P. (2000). Corporate Reputation Management: CRM with a Strategic Twist? *Public relations quarterly*, 45(2), 35-35.
154. Noon, M. (1992). HRM: A Map, Model or Theory? V P. Blyton & P. J. Turnbull (Eds.), *Reassessing Human Resource Management* (str. 16-32). London: Sage Publications.
155. O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
156. Oliver, S. (2007). *Public Relations Strategy* (2nd ed.). London, Philadelphia: Kogan Page.
157. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
158. Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using Internal Marketing to Ignite the Corporate Brand: The Case of the UK Retail Bank Industry. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 177-195.
159. Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.
160. Password, F. Y., & Profile, M. (2007). Better Than Brand X: Brand Image Plays an Important Role in the Recruitment and Retention of Staff. *Human Resource Management International Digest*, 15(3), 12-14.
161. Pearson, S. (1996). *Building Brands Directly*. London: Macmillan Business.
162. Pelsmacker, P. d., Geuens, M., & Bergh, J. v. d. (2010). *Marketing Communications: A European Perspective* (4th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
163. Perez, J. R., & de Pablos, P. O. (2003). Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82-91.
164. Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

165. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins.
166. Pfau, B., Detzel, D., & Geller, A. (1991). Satisfy Your Internal Customers. *Journal of Business Strategy*, 12(6), 9-13.
167. Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
168. Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
169. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
170. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
171. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
172. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
173. Raziskava ugleda delodajalcev Zlata nit. <http://www.dnevnik.si>
174. Rindell, A., & Strandvik, T. (2010). Corporate Brand Evolution: Corporate Brand Images Evolving in Consumers' Everyday Life. *European Business Review*, 22(3), 276-286.
175. Ritson, M. (2002, 24. oktober). Marketing and HR Collaborate to Harness Employer Brand Power. *Marketing*, 24-24.
176. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
177. Romero, E. J. (2004). Are the Great Places to Work Also Great Performers? *Academy of Management Executive*, 18(2), 150-152.
178. Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
179. Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment Research in the Twentyfirst Century. V W. Borman, D. R. Ilgen & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (str. 55-76). New York: Wiley.
180. Rynes, S. L., Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1980). Individual Reactions to Organizational Recruiting: A Review. *Personnel Psychology*, 33(3), 529-542.
181. Sargeant, A., & Asif, S. (1998). The Strategic Application of Internal Marketing – an Investigation of Uk Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2/3), 66-79.
182. Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
183. Schneider, B. (1994). HRM - a Service Perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 64-76.

184. Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103.
185. Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
186. Smither, J. W., Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry. *Personnel Psychology*, 52(1), 151-172.
187. Smythe, J. (1997). The Changing Role of Internal Communication in Tomorrow's Company. *Corporate Communications*, 2(1), 4-7.
188. Sonnenberg, F. K. (1991). Internal Communication: Turning Talk into Action. *Journal of Business Strategy*, 12(6), 52-55.
189. Sparrow, P., & Cooper, C. L. (2003). *The Employment Relationship*. Oxford: Butterworth Heinemann.
190. Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 54-66.
191. Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-Choice Branding for Knowledge Workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20.
192. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (Eds.), *Menedžment človeških virov* (str. 17-62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
193. Škerlep, A. (1998). Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa*, 35(4), 738-758.
194. Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.
195. Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Oxfordshire: Routledge.
196. Tourish, D., & Hargie, C. (1996). Internal Communication: Key Steps in Evaluating and Improving Performance. *Corporate Communications*, 1(3), 11-16.
197. Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
198. Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
199. van Hoya, G., & Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee Testimonials Vs Word-of-Mouse. *International journal of selection and assessment*, 15(4), 372-382.
200. van Hoya, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology March*, 94(2), 341-352.

201. van Leeuwen, B., Pieters, J., Crawford, P., Crawford, T., & Group, B. H. (2005). Building Philips' Employer Brand from the inside Out. *Strategic HR review*, 4(4), 16-19.
202. Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
203. Vass, K. (2007). Internal Communication Is the First Step in a Successful Pr Campaign. *Textile World*, 157(2), 20-21.
204. Watson, T. J. (1997). Human Resource Management, Industrial Relations and Theory: Standing Back and Starting Again. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 22(1), 7-21.
205. Weber, W., & Kabst, R. (2004). Human Resource Management: The Need for Theory and Diversity. *Management Revue*, 15(2), 171-177.
206. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177-198.
207. Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The Effect of Company Recruitment Web Site Orientation on Individuals' Perceptions of Organizational Attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 242-263.
208. Wilson, A. M. (2001). Understanding Organisational Culture and the Implications for Corporate Marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.
209. Winter, J. P. (1985). Getting Your House in Order with Internal Marketing: A Marketing Prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.
210. *Workforce 2000: Competing in a Seller's Market: Is Corporate America Prepared?* (1990). Indianapolis: Towers Perrin & Hudson Institute.
211. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
212. Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.
213. Yee, W. Y. (2008). An Empirical Study of the Service-Profit Chain. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 68(9-A), 3962-3962.
214. Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Fostering Corporate Entrepreneurship through Internal Marketing: Implications for Change in the Public Sector. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 413-433.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju	1
Priloga 2: Naravne pomenske enote po tehniki zgoščevanja pomenov.....	2
Priloga 3: Tehnika kategorizacije	17

Priloga 1: Intervju

1. Na osnovi česa si zaposleni ustvarijo stališča in podobo o podjetju kot delodajalcu?
2. Na osnovi česa si potencialni kandidati za zaposlitev ustvarijo stališča in podobo o podjetju kot delodajalcu?
3. Kako vidite povezovanje kadrovske in trženjske funkcije v podjetjih? Kje so morebitne sinergije?
4. Kaj razumete pod pojmom trženje podjetja kot delodajalca?
5. Kakšen je pomen trženja podjetja kot delodajalca? Katere koristi lahko ima podjetje od tega?
6. Na kakšne načine se lahko podjetje trži kot delodajalec? Katere discipline ali poslovne funkcije lahko pri tem sodelujejo?
7. Kje vidite vlogo sledečih področij in konceptov pri trženju podjetja kot delodajalca? Korporativna znamka, blagovna znamka delodajalca, zunanje trženje in trženjsko komuniciranje, notranje trženje in notranje komuniciranje, odnosi z javnostmi.
8. Kako lahko trženje podjetja kot delodajalca vpliva na zaposlitveno izkušnjo zaposlenih?
9. Do kakšnih rezultatov lahko privede pozitivna zaposlitvena izkušnja pri zaposlenih?
10. Katere so negativne strani, omejitve in pomanjkljivosti trženja podjetja kot delodajalca pri zaposlenih v podjetju?
11. Kaj za vas pomeni izraz »zaposleni kot ambasador podjetja« in kakšne rezultate lahko prinesejo podjetju ambasadorji?
12. Kakšne učinke ima trženje podjetja kot delodajalca v zunanjem okolju pri potencialnih kandidatih za zaposlitev?
13. Katere so morebitne oziroma potencialne negativne plati trženja podjetja kot delodajalca v zunanjem okolju?
14. Kako porabniki zaznavajo to, če ima podjetje kot delodajalec visok ugled?
15. Kaj menite o tem, da naj bi podjetja trženjske koncepte, kot so ugled, korporativna znamka, znamke izdelkov ali storitev, razvijala od znotraj navzven? Kako naj bi to potekalo?
16. Kaj naj podjetja upoštevajo pri snovanju strategije trženja podjetja kot delodajalca?
17. Prosim, utemeljite svoje mnenje glede naslednjih trditev:
 - Podjetja naj opredelijo, katere so njihove primerjalne prednosti zaposlitve pri njih napram drugim podjetjem, konkurentom na trgu dela.
 - Podjetja naj segmentirajo ciljne skupine zaposlenih po različnih kadrovskih kriterijih (na primer stopnja motiviranosti, učinkovitost pri delu, razvojni potencial) in nato kadrovske aktivnosti prilagodijo glede na segment, v katerega se uvršča posameznik.
 - Kadrovske strokovnjaki v slovenskih podjetjih imajo dovolj znanja, da lahko učinkovito pristopijo k trženju podjetja kot delodajalca.

Priloga 2: Naravne pomenske enote po tehniki zgoščevanja pomenov

Tabela 1: Zgoščene pomenske enote (osebe od A do E)

Vpr.	A	B	C	D	E
1	Pomen notranjih organizacijskih dejavnikov, trženja in socialne mreže pri zaposlenih.	Pomen izkušenj in orodij interne komunikacije pri zaposlenih.	Pomen oglasov, notranjih organizacijskih dejavnikov, motivatorjev in socialne mreže pri zaposlenih.	Pomen izkušenj, neposrednega vodje in plače pri zaposlenih.	Pomen izkušenj pri zaposlenih
2	Pomen trženja in socialne mreže pri potencialnih kandidatih.	Pomen prepoznavnosti, ugleda in socialne mreže pri kandidatih.	Pomen oglasov in socialne mreže pri kandidatih.	Pomen medijev, socialne mreže in imidža podjetja pri kandidatih.	Pomen zaposlenih v podjetju, oglaševanja, pojavljanja v medijih, certifikatov dobrega delodajalca pri kandidatih.
3	Sinergija med HR in trženjsko funkcijo je v komuniciranju z ljudmi.	HR in trženje naj delata skupaj, posebej na izboljšanju počutja ljudi, ugleda in odnosa do strank.	Marketing utira pot HR funkciji. Zaposleni so pomemben tržnik podjetja.	HR in trženje naj sodelujeta s ciljem vzpodbuditi zaposlene, da živijo podjetje, s ciljem dvigovanja ugleda in imidža podjetja. S sodelovanjem se znamka začne prenašati v prakso. Kadrovska naj prevzame dobre prakse, ki jih je razvilo trženje.	Sinergijo vidi v internem znamčenju, zaposleni naj prvi dobijo izkušnjo o novem izdelku/storitvi, zaposleni kot prvi naslovnik za vse informacije.

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C	D	E
4	TPD se nanaša na zagotavljanje konsistentne podobe o podjetju.	TPD je trženje podjetja s ciljem pridobitve novih kadrov.	TPD je skrb za ugled na večih nivojih, notranjem in zunanem.	TPD razume navzven in navznoter. Pomeni pritegniti ustrezne kandidate, ohranjati motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, zadrževati zaposlene, ozaveščanje zaposlenih o koristih, ki jih imajo v podjetju.	TPD pomeni to, kako podjetje deluje navzven: kaj se o njem govori, kaj se pojavlja v medijih, ali ima certifikate dobrega delodajalca.
5	S TPD podjetje pridobi ustrezne kandidate, samoselekcija. Potrebno je uravnotežiti pričakovanja.	TPD je potrebno prilagoditi strategiji podjetja.	S TPD podjetje lažje pridobiva kandidate, ima nižjo fluktuacijo.	S TPD podjetje pridobi sposobnost primerne reakcije v kriznih situacijah, številčno in kakovostno ustrezen kadrovske bazen, zadovoljstvo zaposlenih.	S TPD podjetje pridobi večje število kandidatov, poveča se ugled in zniža fluktuacija.
6	Aktivni pristopi k TPD. Poudarek na ozaveščanju delodajalca pri mladih. Funkcije: uprava, PR, marketing, kadri.	Pri TPD naj sodelujejo marketing, kadrovska, vodstvo in pristojni vodja določene organizacijske enote.	-	Pri TPD naj sodelujejo marketing, kadrovska in vodstvo. Predloge naj dajo predstavniki vseh poslovnih funkcij v širši skupini.	Pri TPD naj sodelujejo vsi zaposleni, kadrovska, PR in marketing.
7*	KZ se povezuje z ugledom, ugled večja pričakovanja. Pomen BZZ pri veliki masi ljudi in veliki fluktuaciji. ZT naj bo pozorno, da en človek	KZ se povezuje z ugledom in prepoznavnostjo. BZZ ima močno vlogo v primeru visoko izobraženih profilov. Z ZT dvigujemo	Vzporednega trženje KZ navzven in navznoter omogoča lažjo identifikacijo zaposlenih s podjetjem. BZZ najlažje identificirajo zaposleni	BZZ naj se pelje celovito in vzporedno z ostalimi znamkami, naj govori enako zgodbo kot KZ. ZT naj govori enako zgodbo kot BZZ in KZ. NT ozavešča	KZ oblikuje način življenja v podjetju. BZZ naj bo vezana na KZ, ni je potrebno ločiti kot posebno znamko. ZT prispeva z načinom in tonom

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C	D	E
	nastopa v različnih vlogah. NT – notranja javnost potrebuje več informacij kot zunanja. OzJ prispevajo k pravilnemu določanju in targetiranju ciljnih publik.	prepoznavnost in ugled. NT je potrebno tudi v primeru, če se ne tržimo kot delodajalec navzven. Oglaševanje naj odraža dejansko stanje.	in je podrejena KZ. NT pomeni komuniciranje kadrovskih praks med zaposlenimi. ZT prispeva primeren način oglaševanja delodajalca.	zaposlene o koristih zaposlitve v podjetju. Prispevek OzJ je v načinu in procesu komuniciranja, ne v vsebini.	komuniciranja, obljubo in konsistentnostjo. NT je povezano z izkušnjo zaposlenih, zaposleni naj prvi dobijo izkušnjo o novem izdelku/storitvi. OzJ povežejo posamezne prakse; komuniciranje naj bo integrirano: navzven pokriva medije, znotraj pa zagotavlja, da so zaposleni prvi naslovniki vseh informacij.
8	Večanje identifikacije s podjetjem. Povečuje pričakovanja zaposlenih.	Če TPD odraža dejansko stanje, potem na zaposlene deluje motivirajoče.	TPD in pozitivne izkušnje naj se vodijo vzporedno. Nevarnost disonance med dejanskim in komuniciranim stanjem.	Pri zaposlitveni izkušnji vidi nevarnost neuresničenih obljub in dajanja novozaposlenim več kot obstoječim. Poudarja pomen realnega okvirja. Ustrezno izpeljano TPD generira ambasadorje, ki promovirajo podjetje.	TPD ne more vplivati na zaposlitveno izkušnjo.

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C	D	E
9	Pozitivna zaposlitvena izkušnja generira ambasadorje podjetja.	Pozitivna zaposlitvena izkušnja generira ambasadorje podjetja.	Pozitivna zaposlitvena izkušnja soustvarja BZ delodajalca, generira ambasadorje, prinaša večjo stanovitnost, kreativnost in pripadnost.	Pozitivna zaposlitvena izkušnja privede do optimalnega kadrovskega bazena, ugleda delodajalca, pozitivnih sporočil zaposlenih v zunanjem okolju.	Pozitivna zaposlitvena izkušnja lahko privede do tega, da zaposleni zaspijo, če z njimi ne delamo aktivno.
10	Nevarnosti TPD pri zaposlenih so v večanju pričakovanj, neusklajenosti dejanskega stanja z oglaševanim, potrebno je spreminjati podobo ob velikih organizacijskih spremembah.	Nevarnosti TPD so v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem.	Nevarnosti TPD so v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem.	Nevarnost TPD vidi v nedodelanem konceptu trženja, neuresničenih obljubah in nepravem času trženja.	Nevarnosti TPD so v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem.
11	Ambasador pomeni reaktivno ali proaktivno delovanje v korist ali škodo podjetja.	Ambasador daje pozitivne informacije, rešuje težave, se identificira s podjetjem.	Ambasador kreira BZ delodajalca, je prenašalec informacij in predstavnik podjetja.	Ambasador je zaposleni, ki uresničuje vrednote podjetja in se obnaša skladno z njimi. Ambasador prispeva k boljšemu imidžu podjetja.	Ambasador je zaposleni, ki živi izdelke/storitve podjetja, svojo sliko o podjetju izraža navzven.
12	TPD pri potencialnih kandidatih pusti splošni vtis o podjetju in poda informacije.	TPD v zunanjem okolju veča prepoznavnost in ob ustrezni zaposlitveni ponudbi motivira ljudi.	TPD v zunanjem okolju vzpostavlja dolgoročno partnerstvo s potencialnimi kandidati.	Trženje delodajalca v zunanjem okolju povečuje bazen potencialnih kandidatov, omogoča strožji selekcijski	Delodajalec naj se ne trži, sam po sebi naj bo dober delodajalec.

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C	D	E
				postopek, pri tem vidi nevarnost večjega obsega dela za kadrovsko.	
13	Nevarnosti TPD pri potencialnih kandidatih so v večjih spremembah in valih kandidatov v času, ko jih podjetje ne potrebuje.	Nevarnosti TPD v zunanjem okolju so v preširokem oglaševanju, ki lahko sproža stališča, da podjetje ne more najti kadra.	Nevarnosti TPD so v nerealnem oglaševanju in v prenasitosti trga z informacijami o določenem delodajalcu.	Negativne plati TPD so: neciljno trženje, ob nepravem času, lokalno neprilagojeno ali vsebinsko neustrezno oglaševanje.	Nevarnosti TPD vidi v nerealnem oglaševanju.
14	Porabniki so ponosni, če je podjetje ugleden delodajalec. Včasih porabniki dajo tudi negativne komentarje.	Ugleden delodajalec ima večji ugled med porabniki.	Porabniki pozitivno zaznavajo, če je podjetje ugleden delodajalec, lažje se vračajo k nakupom, gradijo podobo o potencialnem delodajalcu.	Če je podjetje ugleden delodajalec, porabniki to zaznajo posredno prek stika z zaposlenimi pri storitvi, to izkušnjo lahko upošteva pri bodočih izbirah delodajalca.	Porabniki pozitivno zaznavajo, če je podjetje ugleden delodajalec, poveča se ugled v splošni javnosti, pripomore k prodaji.
15	Razvoj od znotraj navzven povečuje pripadnost zaposlenih. Ljudje lahko pričakujejo, da bo končna odločitev njihova. Načini so različni in predpostavljajo različno stopnjo vključenosti	Razvoj od znotraj navzven je hiter, poceni in preverjen.	Razvoj od znotraj navzven prispeva k temu, da koncepte prodamo zaposlenim.	Razvoj od znotraj navzven vidi kot ekonomsko učinkovit. V vsakem primeru naj vsebina pride od znotraj, zunanja je lahko izvedba.	Pri razvoju od znotraj navzven poudarja pomen notranjega podjetništva in vključevanja zaposlenih, pri tem je potrebno vzpostaviti sistem nagrajevanja.

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C	D	E
	zaposlenih.				
16	Pri strategiji TPD je potrebno izhajati iz poslovne strategije in strategije zaposlovanja. Svojo blagovno znamko naj podjetja prodajajo na trgu dela.	Pri strategiji TPD je potrebno izhajati iz realnega stanja in določiti specifično ciljno populacijo.	Pri strategiji TPD se je potrebno vprašati, kaj je sedanje zaposlene pripeljalo v podjetje in pripraviti primerno zaposlitveno ponudbo za potencialne kandidate.	Pri strategiji TPD naj podjetja analizirajo obstoječe stanje (zunaj in znotraj), pozorna naj bodo na stroškovno učinkovitost TPD, pri TPD naj se omejijo na realni okvir.	Pri strategiji TPD poudarja pomen jasnih ciljev, poznavanja širšega okolja, vizionarstvo in usmerjenost v prihodnost.
17a	DA. Pomen konkretnih sporočil.	DA, primerjalne prednosti se navajajo brez omenjanja konkurence.	NE.	NE, podjetje naj oblikuje zaposlitveno ponudbo skladno s svojimi zmožnostmi, analiza primerjalnih prednosti naj sledi v drugem koraku.	DA, podobno kot pri prodaji.
17b	DA.	DA, poleg segmentov je potrebna individualna obravnava.	DA, nekatere stvari so generične, nekatere pa moramo prilagajati.	DA, kadrovska naj prenese prakso segmentiranja iz trženjskega področja.	DA.

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C	D	E
17c	DA, v kombinaciji s komunikatorji.	NE, kadrovikom manjka motiv, želja, navdušenje.	NE, kadroviki ne znajo uporabiti informacij sebi v prid in premalo razmišljajo o TPD.	NE, kadrovikom manjka širše razmišljanje in razumevanje trženja.	NE, kadrovikom manjka široka slika in povezovanje funkcij v podjetju.

Legenda: KZ – korporativna znamka, BZZ – blagovna znamka delodajalca, ZT – zunanje trženje, NT – notranje trženje, OzJ – odnosi z javnostmi
TPD – trženje podjetja kot delodajalca

Tabela 2: Zgoščene pomenske enote (osebe od F do K)

Vpr.	F	G	H	I	J	K
1	Pomen dolžine zaposlitve v podjetju, individualnega zaznavanja, sodelavcev, usklajenosti osebnih vrednot z vrednotami podjetja in zunanjih dejavnikov, kot so izgled pisarne, poslovne stavbe, organizacijska struktura pri zaposlenih.	Pomen klime, razvoja zaposlenih, vodje, komuniciranja, družbene odgovornosti, poslovne uspešnosti podjetja, sistemov nagrajevanja in podobe HR funkcije pri zaposlenih.	Pomen zadovoljstva na delovnem mestu, zadovoljstva z odnosi in motivatorji za delo, pomen stopnje objektivnosti posameznika pri zaposlenih.	Pomen izkušenj, izpolnjevanja obljub, sistemov komuniciranja znotraj in zunaj, govoric, vodstva podjetja, podobe HR funkcije pri zaposlenih.	Pomen organizacijske kulture pri zaposlenih.	Pomen klime in odnosov v podjetju pri zaposlenih.

nadaljevanje

Vpr.	F	G	H	I	J	K
2	Pomen celotnega komunikacijskega spleta z različnimi deležniki, projektov v družbenem okolju, individualnega zaznavanja pri kandidatih.	Pomen dostopnih informacij o podjetju, socialne mreže, družbene odgovornosti podjetja, značilnosti delodajalca, kot so velikost, mednarodnost itd. pri kandidatih.	Pomen socialne mreže, zunanjih vplivov in načinov zaznavanja in vrednot kandidatov.	Pomen socialne mreže, imidža podjetja, promocijskih aktivnosti podjetja, ugleda, odnosov z javnostmi in stikov z HR funkcijo pri kandidatih.	Pomen različnih objav v medijih in zgodb o uspehih podjetja pri kandidatih.	Pomen socialne mreže, ugleda podjetja, pojavljanja vodilnih v medijih, oglaševanja pri kandidatih.
3	Človek je ključni dejavnik v podjetju. Ravnanje z ljudmi je del trženja podjetja in tu je povezava.	HR in marketing naj delujeta usklajeno in nenehno iščeta sinergije pri posameznih projektih obeh področij. Sinergija je v dajanju usklajene podobe trgu in v komuniciranju.	Dobre prakse trženja naj se implementirajo na HR področje. S sodelovanjem obeh funkcij lahko povečamo ugled podjetja tudi med novinarji.	Sinergijo vidi pri oblikovanju zanimivih zaposlitvenih oglasov in pri oblikovanju podjetja kot tržno zanimivega za zaposlene. Funkciji lahko sodelujeta tudi pri prodaji strategije svojim zaposlenim. Povezava je tudi v tem, da se trženje uresničuje skozi zaposlene.	HR funkcija naj skrbi za vsebino, marketing pa naj sodeluje pri izvedbi.	Naloga marketinškega oddelka naj bi bila v znanju, kako pritegniti kandidate in v tem je povezava z HR funkcijo.
4	TPD je to, da podjetje samo sebe razume kot živ organizem, nanaša se tudi na odgovornost in	TPD je privabljanje in zadrževanje talentov.	TPD je dvigovanje prepoznavnosti in ugleda podjetja kot delodajalca.	TPD predstavlja trženjsko strategijo za področje zaposlovanja in zadrževanja	TPD je oglaševanje delodajalca s pomočjo korporativne znamke.	TPD se nanaša na kadrovske oglaševanje, korporativno oglaševanje,

nadaljevanje

Vpr.	F	G	H	I	J	K
	transparentnost podjetja.			zaposlenih.		sodelovanje podjetja na dogodkih, kjer se predstavljajo delodajalci.
5	S TPD se je danes potrebno nujno ukvarjati, saj podjetje ne more biti nevidno kot delodajalec. S TPD podjetje pridobi večjo ozaveščenost zaposlenih o podjetju kot delodajalcu. S TPD damo odgovornost vsem zaposlenim, da so ambasadorji podjetja in sprejmemo zavezo o odgovornem obnašanju do zaposlenih, korist je tudi v nujnosti sistematičnega upravljanja z zaposlenimi.	S TPD podjetje pridobi lažji dostop do kandidatov, manj težav pri zadrževanju talentov, večjo zavzetost zaposlenih, njihovo večjo produktivnost in s tem večji dobiček.	S TPD podjetje pridobi večji ugled in prepoznavnost, večjo sprejetost podjetja kot delodajalca v širšem okolju in večjo zadovoljstvo zaposlenih.	S TPD podjetje pridobi širši nabor kandidatov, večjo motivacijo, zadovoljstvo, zavzetost, učinkovitost, dodano vrednost in inovativnost zaposlenih. Pridobi tudi boljši imidž, z vsem tem večjo prodajo in boljši poslovni rezultat in več rezerve v kriznih situacijah. Pridobi tudi večjo osredotočenost in ciljno naravnost. TPD ni primerno za vsako filozofijo podjetja.	S TPD podjetje pridobi večjo kakovost in število kandidatov ter višji rating podjetja na sploh.	S TPD podjetje pridobi večji bazen kandidatov.

nadaljevanje

Vpr.	F	G	H	I	J	K
6	Pri TPD naj sodeluje celotna organizacija, aktivnosti pa naj bodo vodene iz kadrovske.	Pri TPD naj sodelujejo korporativno komuniciranje, PR, marketing, kadri, oblikovalec in predstavniki osrednje dejavnosti podjetja.	Pri TPD naj sodelujejo marketing, prodaja, finance s kontrolingom, predstavniki osrednje dejavnosti podjetja.	Pri TPD naj sodelujejo trženje, kadri, komerciala, finance s kontrolingom, vodstvo in vsi šefi v podjetju.	V TPD naj bodo vključeni vsi zaposleni, saj so zaposleni najboljša reklama za podjetje.	Pri TPD naj sodelujejo vodstvo podjetja, PR in trženje.
7*	Vrednost KZ je odvisna tudi od zadovoljstva zaposlenih, KZ presega navezanost na posamezne tržne znamke. BZZ naj se poveže s KZ in naj se je ne ločuje kot posebno znamko, saj navzven tržimo KZ. Prispevek ZT je v enovitosti sporočil, ki jih pošiljamo na trg, sporočila naj bodo skladna s poslanstvom podjetja. NT prispeva prek internega komuniciranja in spodbuja vpetost zaposlenih v podjetje. OzJ izkazuje	BZZ je potrebno gojiti in vzgajati, na tem je potrebno delati strateško in usmerjeno, pomeni način predstavitve aktivnosti TPD – kako zadevo zapakiramo. ZT lahko prispeva znanje in s tem spodbudi raznolike pristope k pridobivanju talentov, poišče ustrezne kanale za komuniciranje. Pomen NT je v odprtem komuniciranju tudi o slabih stvareh. OzJ je podpora komuniciranju v iskanju pravega pristopa in izbire besed.	KZ je povezana z ugledom in prepoznavnostjo podjetja. BZZ je kot okrajšava za vizijo in poslanstvo dobrega delodajalca, na to se veže zgodba. ZT prispeva k naklonjenosti in motiviranosti ljudi, ravno tako je povezano z ugledom. NT je povezano z izpolnjevanjem danih obljub in notranjim komuniciranjem, zaposleni naj bodo prvi nosilci informacij, zlasti v kritičnih situacijah.	Upoštevati je potrebno KZ in njeno sporočilo. BZZ je output TPD, ogrodje oziroma primerno zaviti paket. ZT prispeva znanje, daje smernice in ima dostop do javnosti. Pri NT je potrebno doseči, da podjetje živi tisto, kar obljublja, prek NT lahko dosežemo spremembe oziroma izboljšave. OzJ daje obliko navzven, gradi ugled, ima primerne stike.	KZ asociira na vrednote in kulturo podjetja, ki potem povleče kandidate. ZT prispeva v podjetjih, ki delajo s končnim uporabnikom. NT naj bo usmerjeno v ozaveščanje zaposlenih o ugodnostih, ki jih imajo v podjetju. OzJ prinašajo zavedanju o podjetju.	KZ daje ugled in v tem smislu sta ugled podjetja kot celote in ugled delodajalca povezana. BZZ je smiselno samostojno ustvarjati le v primeru, če se fokusiramo na kreiranje kadrovskega bazena in s tem povezujemo več aktivnosti. NT je povezano z notranjim komuniciranjem in kar komuniciramo znotraj, povedo zaposleni naprej. OzJ skrbijo za

nadaljevanje

Vpr.	F	G	H	I	J	K
	skladnost besed in dejanj.		OzJ prispevajo s svojo metodologijo in znanjem določitve ciljnih javnosti.			obraz podjetja in vzdržujejo vse potencialne pojavne podobe.
8	Potencialno bi lahko bil negativen vpliv, če bi se zaposleni ob TPD počutili kot blago. Sicer pa TPD zvišuje pričakovanja.	Pomen realnega TPD. Vpliva na večjo zavzetost in produktivnost, posledično na večji dobiček. Opozarja, da zaradi nenehnih sprememb težko ohranjamo realno podobo podjetja.	Opozarja na nevarnost nerealnega trženja. Sicer pa TPD vidi kot pozitiven vpliv, saj lahko prispeva k večji identifikaciji zaposlenih s podjetjem.	Če je TPD ustrezno izvedeno, pomakne zaposlitveno izkušnjo na višji nivo.	Pri določenem številu zaposlenih poveča ponos, da so zaposleni v podjetju.	V primeru izpolnjenih obljub lahko ima pozitivne učinke.
9	Pozitivna zaposlitvena izkušnja privede do tega, da so zaposleni ozaveščeni o tem, kaj imajo pri podjetju, do večjega zadovoljstva zaposlenih, boljšega javnega mnenja o podjetju, dobrih govoric o podjetju, oblikuje se lahko kritična masa inventivnih ljudi.	Pozitivna zaposlitvena izkušnja privede do večje zavzetosti in produktivnosti zaposlenih, posledično do večjega dobička.	Pozitivna zaposlitvena izkušnja privede do večje pripadnosti, požrtvovalnosti, prilagodljivosti, delovnega učinka, motivacije in energije.	Pozitivna zaposlitvena izkušnja privede do boljše klime, večje zavzetosti, vlaganja energije v delo, večjega entuziazma, večje kreativnosti, zaposleni širijo dober glas zunaj podjetja, do večje prodaje in do manjših stroškov (zadovoljnim zaposlenim ni	Pozitivna zaposlitvena izkušnja privede do tega, da zaposleni dajejo priporočila za zaposlitev v podjetju.	Pozitivna zaposlitvena izkušnja privede do večjega zadovoljstva, ki je povezano z boljšim delom, zadovoljni zaposleni širijo dober glas v zunanem okolju.

nadaljevanje

Vpr.	F	G	H	I	J	K
				potrebno dati nadpovprečno visoke plače, da ostanejo v podjetju).		
10	Nevarnost TPD vidi v morebitnih negativnih odzivih okolja in morebitni preokupaciji s TPD.	Nevarnosti TPD so v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem.	Nevarnosti TPD vidi v morebitni nezaupljivosti in sumničavosti ter neracionalni porabi denarja.	Nevarnosti TPD so v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem, v morebitnem odzivu ljudi s posmehom, v višjih pričakovanjih, v tem, da se podjetje ne drži postavljene strategije ali da gradi strategijo na nepravilnih stvareh.	Nevarnosti TPD so v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem. Nevarnost je tudi v sumničavem odzivu ljudi.	Nevarnosti TPD so v diskrepanci med dejanskim in oglaševanim stanjem ter v morebitnem sumničavem odzivu zaposlenih.
11	Ambasadorje vidi v smislu tega, da je vsak zaposleni del skupnosti, ambasador odraža stanja v podjetju skozi svojo socialno mrežo, gradi ugled v okolju.	Ambasador je tisti, ki širi neformalne informacije o podjetju, zunaj in znotraj podjetja. Prinesejo večjo zavzetost in večji ugled. Ambasador kot glasnik so tudi sindikati in svet delavcev.	Ambasador je nekdo, ki nosi dobro sporočilo v vse oblike javnosti zunaj in znotraj podjetja. Ambasador dviguje zaupanje v podjetje.	Ambasador je vplivna oseba s stikom s širšo javnostjo, ki je vozlišče informacij do ostalih. Širše gledano je ambasador tudi vsak zaposleni. Ambasadorji širijo informacije navzven in	Ambasador je vsak zaposleni, saj vsak zaposleni predstavlja lice podjetja. Pozitivni ambasadorji odpirajo vrata podjetju, negativni pa jih zapirajo.	Ambasador predstavlja svoje podjetje, širi dober glas, je vsak zaposleni.

nadaljevanje

Vpr.	F	G	H	I	J	K
				navznoter.		
12	V slovenskem okolju je TPD pionirstvo, zato lahko privede do čudenj v zunanjem okolju.	S TPD lažje privabimo kandidate.	Če je TPD usmerjeno v ciljne publike, jih motivira in dviguje zavest o podjetju kot delodajalcu.	Podjetje s TPD opozori nase, privede do večje vidnosti, večjega nabora kandidatov, nabor je bolj ciljno usmerjen, na dolgi rok privede do nižjih stroškov.	TPD spodbuja radovednost na trgu dela.	TPD poveča opaženost podjetja.
13	Nevarnosti TPD vidi v morebitnem nelagodju zaposlenih, če se počutijo kot blago. Druge nevarnosti so na ravni populizma.	Nevarnosti TPD vidi v neizpolnjevanju danih obljub.	Nevarnosti TPD so v večjih pričakovanih in v neizpolnjevanju danih obljub.	Nevarnosti TPD so v komuniciranju obljub, v katere potencialni kandidati ne verjamejo.	Nevarnost TPD je lahko v pomislekih, TPD lahko sporoča, da se mora podjetje tržiti, ker ne more dobiti ustreznih kandidatov.	Posledice so negativne, če komuniciranje ni ciljno usmerjeno.
14	Porabniki imajo večja pričakovanja, bolj so kritični, podjetje je vsak dan na preizkušnji.	Ugleden delodajalec ima večji ugled med porabniki. V storitvenih podjetjih se lahko tudi poveča prodaja.	Porabniki pozitivno zaznavajo, če je podjetje ugleden delodajalec. Poveča se pripadnost strank blagovni znamki.	Vpliv ima na določeno skupino kupcev, ki so jim te stvari pomembne, poveča se zaupanje v podjetje. Pri ostalih pa škoditi ne more.	Porabniki povlečejo asociacijo, da ima dober delodajalec tudi kakovostno storitev.	Porabniki pozitivno zaznavajo, če je podjetje ugleden delodajalec. To je eden od faktorjev ugleda, večji ugled prinaša večje zadovoljstvo in večjo lojalnost strank.

nadaljevanje

Vpr.	F	G	H	I	J	K
15	Pri razvoju od znotraj navzven vidi prepletanje HR in trženjske funkcije, ki prepoznavata potencial zaposlenih v najširšem smislu. Pri tem poudarja zdravo sodelovanje z zunanjimi sodelavci.	Pri razvoju od znotraj navzven vidi pomen tega, da informacije pridejo od zaposlenih. Ta pristop omogoča večjo identifikacijo zaposlenih s končnim izdelkom/storitvijo. Če so zaposleni vključeni v proces razvoja, informacijo o izdelku/storitvi širijo naprej.	Razvoj od znotraj navzven vidi v fokusnih skupinah, interaktivnih delavnicah, projektnih skupinah. Poudarja, da vseh stvari ne moremo razvijati na ta način, na primer ugleda.	Podjetje potrebuje notranji in zunanji vidik. Dobro je, če podjetje svoje talente razvija in jih kasneje usmeri v to, da bodo imeli širši stik z zunanjim okoljem. Kroženje in delo v projektnih skupinah je tudi način pridobivanja novih perspektiv. Strategija, kontrola in spremljanje rezultatov naj prihaja od znotraj, izvedba pa je lahko tudi zunanja.	Če podjetje izhaja iz sebe, pride do kvalitetnejših izdelkov/storitev.	Vsako stvar je vedno potrebno najprej znotraj podjetja skomunicirati in jo posvojiti v notranjem okolju.
16	Strategija TPD naj izhaja iz poslovne strategije, upošteva naj se okolje, različne javnosti in mehki del (kultura v okolju, značilnosti potencialnih zaposlenih).	Pri strategiji TPD naj podjetje opredeli cilj, zaposlitveno ponudbo, ciljne skupine in časovno omejitev. TPD je dolgoročni proces.	Pri strategiji TPD naj podjetje upošteva lastno vizijo in strategijo. Vprašati se je potrebno, kakšne ljudi potrebujemo in glede na odgovor pripraviti strategijo. TPD je le ena izmed možnih metod.	Pri strategiji TPD naj podjetje upošteva svoje realno stanje, spremembe, stroškovno učinkovitost, konkurenco in naj doseže konsenz vodstva.	Pri strategiji TPD naj bodo podjetja pozorna na konsistentnost. Vzpostavi naj se tesno sodelovanje z marketingom.	Pri strategiji TPD naj podjetje določi komunikacijski cilj. Dobre trženjske prakse naj prenese na kadrovske področje.

nadaljevanje

Vpr.	F	G	H	I	J	K
			Pomembno je delo na vsebini.			
17a	DA, vendar naj se jih ne izpostavlja.	DA, vendar naj se jih v komuniciranju ne izpostavlja.	NE, podjetja naj imajo svoje cilje.	DA, pomembno se je ločiti od konkurence in ponuditi nekaj drugačnega.	NE, podjetja naj predstavljajo to, kar je dobro pri njih.	DA, potencialne kandidate zanima, kje je dobro delati.
17b	DA, pomembna je merljivost kriterijev.	DA, na ta način lahko lažje prilagodimo posamezne aktivnosti.	DA, segmentiranje naj bo periodično, saj se ljudje spreminjajo.	DELNO, v praksi se segmentiranje izvaja, kljub temu je potrebno neke osnovne stvari vezati na globalno identiteto delodajalca in te stvari veljajo za vse.	DELNO, s segmenti se lahko bolje prilagodimo potrebam ljudi, po drugi strani pa so ljudje zelo občutljivi na pravice.	DA.
17c	DELNO, opaža, da ni dovolj dialoga med HR in vodstvom, znanja je pa dovolj.	DELNO, v primeru podjetja, kjer je zaposlena, ugotavlja, da jim v HR oddelku manjka trženjskih znanj.	NE, kadrovikom manjka prodajne logike in trženjskih znanj.	NE, kadroviki so preveč administrativno usmerjeni.	NE, ne kadrovski strokovnjaki ne podjetja sama po sebi nimajo dovolj znanja.	NE, saj so specializirani za kadrovske področje.

Legenda: KZ – korporativna znamka, BZZ – blagovna znamka delodajalca, ZT – zunanje trženje, NT – notranje trženje, OzJ – odnosi z javnostmi
TPD – trženje podjetja kot delodajalca

Priloga 3: Tehnika kategorizacije

Tabela 3: Kodirani pomeni po posameznih udeležencih intervjuja

Kategorija	Podkategorija	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Potrdi	Zanika	Ne omeni
Pojem TPD	Zadrževanje zaposlenih	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	4	0	7
	Privabljanje kandidatov za zaposlitev	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	6	0	5
	Skrb za ugled	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0	8
	Signaliziranje o podjetju kot dobrem mestu za delo	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	5	0	6
	Ustvarjanje pozitivne zaposlitvene izkušnje	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3	0	8
Povezovanje kadrovske in trženjske funkcije	Komuniciranje	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	6	0	5
	Prenos trženjskih praks na kadrovsko področje	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	9
	Notranje trženje	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	5	0	6
	Izboljšanje ugleda podjetja	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	8
	Tesna povezanost skozi raznolike projekte	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	8	0	3
	Opredelitev primerjalnih prednosti delodajalca	1	1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	1	7	4	0
	Segmentacija ciljnih skupin zaposlenih	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	10	1	0
	Kadrovski strokovnjaki imajo dovolj znanja za TPD	1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	2	9	0

nadaljevanje

Kategorija	Podkategorija	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Potrdi	Zanika	Ne omeni
Rezultati pozitivne zaposlitvene izkušnje	Veriga kakovost delodajalca – rast prihodkov	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	4	0	7
	Zaposleni kot ambasador podjetja	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	8	0	3
	Zaposleni vložijo več truda v delo	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	5	0	6
Rezultati TPD	Ustreden kadroviski bazen	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0	3
	Spodbudna organizacijska kultura	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	10
	Zavzetost zaposlenih	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4	0	7
	Nižja fluktuacija	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0	8
	Identifikacija zaposlenih s podjetjem	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	0	8
	Večje zadovoljstvo zaposlenih	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3	0	8
	Večja motiviranost zaposlenih	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	9
	Privlačnost za iskalce zaposlitve	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	7	0	4
	Prepoznavnost delodajalca	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	8	0	3
	Visok ugled	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	5	0	6
	Čvrsta korporativna znamka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
Zaznava porabnika, če je podjetje ugleden delodajalec	Zaposlenim pripišejo večji vloženi trud v delo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
	Izdelkom/storitvam pripišejo večjo kakovost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	10
	Večja zvestoba	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3	0	8
	Dvigne se prodaja	0	0	0	-1	1	0	1	1	0	0	0	3	1	7
Omejitve TPD	Neuresničene obljube	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	5	0	6
	Diskrepanca med dejanskim in komuniciranim stanjem	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	8	0	3

se nadaljuje

nadaljevanje

Kategorija	Podkategorija	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Potrdi	Zanika	Ne omeni
	Večja pričakovanja zaposlenih/kandidatov	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	4	0	7
Sodelovanje poslovnih funkcij pri TPD	Kadrovska funkcija	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	8	0	3
	Trženje	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	9	0	2
	Odnosi z javnostmi	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	4	0	7
	Vodstvo	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	5	0	6
	Predstavniki osrednje dejavnosti podjetja	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	6	0	5
Dejavniki strategije TPD	Poslovna strategija	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3	0	8
	Analiza stanja	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	5	0	6
	Zaposlitvena ponudba	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	8
	Opredelitev ciljnih skupin	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	5	0	6
	Stroškovna učinkovitost	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	9
	Vsebina razvoja kadrov	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	9

Legenda: TPD – trženje podjetja kot delodajalca

Tabela 4: Potrditve in zanikanja posameznih postavk modela trženjskega vidika kadrovske funkcije

Postavka	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Potrdi	Zanika	Ne omeni
1. Trženje podjetja kot delodajalca ima neposreden učinek na zaposlitveno izkušnjo.	1	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	9	1	1
2. Pozitivna zaposlitvena izkušnja vodi do verige kakovost delodajalca – rast prihodkov.	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	4	0	7
3. Pozitivna zaposlitvena izkušnja ustvarja ambasadorje podjetja.	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	8	0	3
4. Ambasadorji podjetja vodijo do verige kakovost delodajalca – rast prihodkov.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	9
5. Pozitivni učinki ambasadorjev se kažejo znotraj podjetja.	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	0	8
6. Pozitivni učinki ambasadorjev se kažejo v zunanjem okolju	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0	0
7. Pozitivni učinki ambasadorjev se kažejo na korporativnem nivoju.	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	5	0	6
8. Trženje podjetja kot delodajalca daje signal zunanjemu okolju, da je podjetje dobro mesto za delo.	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9	0	2
9. Signali v zunanjem okolju o podjetju kot dobrem mestu za delo dajejo rezultate tudi znotraj podjetja.	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4	0	7
10. Signaliziranje v zunanjem okolju vodi do rezultatov trženja delodajalca na zunanji ravni.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0	0
11. Signaliziranje v zunanjem okolju vodi do rezultatov na korporativni ravni.	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	5	0	6