

EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V LJUBLJANI

MAGISTRSKO DELO

**POMEN ZNAMKE DELODAJALCA ZA PRILJUBLJENOST MED
MLADIMI ISKALCI ZAPOSLOTITVE**

Ljubljana, 19. julij 2018

NINA VODOPIVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Vodopivec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor/-ica predloženega dela z naslovom Pomen znamke delodajalca za priljubljenost med mladimi iskalci zaposlitve, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Robertom Kašetom.

IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAMKA DELODAJALCA	2
1.1 Opredelitev znamke delodajalca	2
1.1.1 Podoba delodajalca	4
1.1.2 Privlačnost delodajalca	5
1.2 Povezava med blagovno znamko in znamko delodajalca	8
1.3 Učinki znamke delodajalca za posameznike in podjetja	9
1.3.1 Učinki znamke delodajalca na iskalce zaposlitve	9
1.3.2 Prednosti močne znamke delodajalca	11
2 KOMUNICIRANJE ZNAMKE DELODAJALCA.....	13
2.1 Notranje komuniciranje znamke.....	13
2.2 Zunanje komuniciranje znamke	14
2.2.1 Klasični načini zunanjega komuniciranja znamke delodajalca	15
2.2.2 Uporaba družbenih omrežij pri zunanjem komuniciranju znamke delodajalca	16
3 MLADI ISKALCI ZAPOSLOTITVE IN ZNAMKA DELODAJALCA.....	17
3.1 Zaposlitvena pričakovanja mladih.....	17
3.2 Vpliv znamke delodajalca na mlade	20
4 ZASNOVA IN METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	22
4.1 Vzorec	23
4.2 Zbiranje in pregled podatkov	27
5 ANALIZA PODATKOV.....	30
5.1 Analiza kvantitativnih podatkov	30
5.2 Analiza kvalitativnih podatkov	40
5.2.1 Privlačnost in prednosti delodajalca	40
5.2.2 Negativne značilnosti delodajalca	41
5.2.3 Informacije o odprtem delovnem mestu in motivacija za prijavo	41
5.2.4 Znamka delodajalca	43
5.2.5 Sporočilo za delodajalca	43
6 DISKUSIJA.....	44
6.1 Glavne ugotovitve	44

6.2 Omejitve dela	46
6.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	47
SKLEP.....	47
LITERATURA IN VIRI.....	48
PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Notranji in zunanji vplivi znamke delodajalca na področju upravljanja s človeškimi viri.....	12
Tabela 2: 5 prevladujočih tem, ki so milenijcem pomembne, ko pride do izbire potencialnega delodajalca.....	18
Tabela 2: 5 prevladujočih tem, ki so milenijcem pomembne, ko pride do izbire potencialnega delodajalca (nadaljevanje).....	18
Tabela 3: Značilnosti pričakovanj generacije Y o pogojih bodoče zaposlitve in priložnostih osebnega razvoja kariere	19
Tabela 4: Percepcija študentov podjetništva o zelenem delodajalcu: študija, ki določa gradnike znamke delodajalca	21
Tabela 5: Tabela intervjuvancev glede na spol, izobrazbo, področje dela in generacijo IMB	26
Tabela 5: Tabela intervjuvancev glede na spol, izobrazbo, področje dela in generacijo IMB (nadaljevanje).....	26
Tabela 6: Tematski sklopi poglobljenih intervjujev in ponavljajoče se besedne zveze, ki sodijo v opisane sklope.....	28
Tabela 6: Tematski sklopi poglobljenih intervjujev in ponavljajoče se besedne zveze, ki sodijo v opisane sklope (nadaljevanje).....	28
Tabela 6: Tematski sklopi poglobljenih intervjujev in ponavljajoče se besedne zveze, ki sodijo v opisane sklope (nadaljevanje).....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Učinki znamke delodajalca	10
Slika 2: Respondenti glede na zeleno področje dela (v %)	24
Slika 3: Respondenti glede na regijo, v kateri živijo (v %).....	25
Slika 4: Respondenti glede na letnico rojstva, pred letom 1990 (vključno) in po letu 1990 (v %)	25
Slika 5: 7 najboljše ovrednotenih dejavnikov privlačnosti delodajalca med mladimi	30
Slika 6: 7 najslabše ovrednotenih dejavnikov privlačnosti delodajalca med mladimi.....	31

Slika 7: Primerjava najboljše ovrednotenih dejavnikov privlačnosti delodajalca med mladimi ženskam in moškimi	31
Slika 8: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju marketinga	32
Slika 9: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju financ	33
Slika 10: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju inovacij	33
Slika 11: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju prodaje	34
Slika 12: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju informacijske tehnologije	35
Slika 13: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju oskrbovalne verige	35
Slika 14: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju managementa človeških virov	36
Slika 15: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, rojenimi pred letom 1990 (vključno z 1990).....	37
Slika 16: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, rojenimi po letu 1990	37
Slika 17: Najpogosteje navedeni dejavniki privlačnosti delodajalca.	38
Slika 18: 7 trditev z najboljšo povprečno vrednostjo med 25 izbranimi trditvami	39
Slika 19: Vseh 25 podanih trditev, združenih v 5 področij glede na povprečno vrednost po Likertovi lestvici od 1 do 7	40

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Vprašalnik za poglobljene intervjuje	7

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

IMB – International Full Time Master Program in Business and Organization

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development

OSCAR GbmH – European student management consultancy based in Cologne

UVOD

V skladu z napovedanimi demografskimi trendi vse bolj starajočega se prebivalstva se bodo podjetja soočala z vedno večjo konkurenco pri privabljanju vse manjših skupin talentov (oz. nadarjenih človeških virov), konkurenco in upadajočimi skupinami talentov. Kako je podoba delodajalca posredovana na trg dela preko znamke delodajalca, vpliva na to, koga podjetje lahko zaposli. Zato se vloga managementa človeških virov spreminja in k svoji običajni funkciji dodaja nalogo »prodajanja« pozicije (Franca & Pahor, 2012).

Če namreč organizaciji uspe ohraniti in zadržati kvalificirane delavce in če prepozna njihove talente bolje od konkurence, ima konkurenčno prednost (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Uporaba načel blagovne znamke v kadrovske funkciji se imenuje znamka delodajalca (ang. Employer Brand). Znamka delodajalca je opredeljena kot načrtovana dolgoročna strategija za uravnavanje ozaveščenosti in zaznav zaposlenih, potencialnih zaposlenih in vseh dotičnih deležnikov, ki v ospredje postavlja sliko podjetja kot dobrega delodajalca, pri katerem je dobro delati (Backhaus & Tikoo, 2004).

Podobno kot znamke komunicirajo prednosti uporabe izdelka ali storitve potencialnim potrošnikom, znamka delodajalca komunicira prednosti zaposlitve in dela v podjetju potencialnim zaposlenim. Proces znamčenja je vpleten v ustvarjanje unikatnega imena in podobe izdelka ali storitve v potrošnikovi glavi skozi oglaševalske kampanje. Znamka vpliva na prepričanja, ki jih ima posameznik o produktu ali storitvi znamke (percepcija imena in logotipa). Ta prepričanja sestavljajo podobo o znamki pri posameznikih, ko zaznajo ime znamke podjetja ali dejavnosti. Na podobo lahko vplivajo trženjske aktivnosti, hkrati pa je potrošnik podvržen tudi vplivom potrošniške izkušnje organizacije, ki pa je le delno v rokah organizacije (Wallace, Lings, Cameron & Sheldon, 2014).

Vrednost znamke delodajalca se odraža v potencialnih prepričanjih zaposlenih, da bo delodajalec izpolnil zaposlitvene potrebe bodočih zaposlenih. Kakor se potrošniki zanašajo na znamke, da ločijo med izdelki, tako zaposleni uporabljajo znamko delodajalca, da ločijo med delodajalci in si s tem pomagajo pri izbiri zaposlitve (Collins & Stevens, 2002). Podjetja, ki imajo ugledno znamko kot delodajalec, so za iskalce zaposlitve privlačnejša od tistih, ki imajo slabši ugled. Potencialno oceno znamke delodajalca spodbujajo dejavniki, ki vključujejo ozaveščenost in dožemanje znamke delodajalca, ki se lahko razvije s pomočjo govoric, osebnih izkušenj in trženjskih aktivnosti (Wallace in drugi, 2014).

Pričakovanja in obnašanje mladih zaposlenih danes predstavljajo velik izziv za kadrovske funkcije v podjetjih. Kako pritegniti in ohraniti mlade zaposlene, ki imajo radi spremembe in imajo velike želje po novih izzivih? Podjetja, ki so bolj prepoznavna in imajo dober ugled, so pri mladih iskalcih zaposlitve priljubljenejša, zato je večja možnost, da bodo taka podjetja dobila bolj motivirane, talentirane in ambiciozne kadre. Namen naloge je ugotoviti kateri dejavniki delodajalca so mladim pomembni ob zaposlitvi in zakaj. Cilj naloge pa je pojasniti kateri dejavniki pri mladih vplivajo na izbiro delodajalca in s tem pomagati

podjetjem, da dobijo vpogled v to, kako mladi razmišljajo o bodočem delodajalcu in delovnem mestu.

1 ZNAMKA DELODAJALCA

1.1 Opredelitev znamke delodajalca

Znamka je ime, izraz, design, simbol ali kakršna koli druga lastnost, ko jo prepoznamo kot razliko med dobrino ali storitvijo enega ponudnika v primerjavi z dobrino ali storitvijo drugega ponudnika (Wood, 2000). Ideja znamke izhaja iz trženja, kjer je že dolgo prisotna. Znamčenje je kreativni proces ustvarjanja razlike. Njen prvoten namen je ustvarjati interes potrošnikov oz. ciljne publike (Murphy v Franca & Pahor, 2012). Večje kot je zavedanje znamke, večja je verjetnost, da bo znamka vključena v premislek, na katerem bo temeljila končna odločitev (Han & Collins, 2002).

Znamka pa se je v zadnjem desetletju pomaknila tudi na področje kadrovanja. Koncept znamke delodajalca je v literaturi prvič omenil Simon Barrow in ga začel preučevati skupaj s Timom Amblerjem iz poslovne šole v Londonu (London Business School) (Mosley, 2007). Prvoten namen znamke delodajalca je zagotoviti, da so prednosti pri opredelitvi in vodenju podjetja zaposlenemu pojasnjene z enako jasnostjo in skladnostjo kot pri upravljanju z znamko izdelka. Zanimanje za ta pristop je posledica vse večje konkurence za talente na trgu delovne sile, ki jih podjetja potrebujejo za uresničevanje svojih ambicij. Torej, kot pravi Jim Collins (v Mosley, 2007), če želiš doseči strateški namen, moraš na »krov« spraviti prave ljudi, ampak najprej moraš ustvariti okolje, ki bo privlačno za prave ljudi (Mosley, 2007). Znamka delodajalca se uporablja za povečanje privlačnosti delodajalca in izboljšanje ugleda podjetja. Privlačnost delodajalca je opredeljena kot skupek prednosti, ki jih potencialni zaposleni vidijo v zaposlitvi v določenem podjetju (Berthon, Ewing & Han v Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Po besedah CIPD (ang. Chartered Institute of Personnel and Development) je znamka delodajalca set atributov in kvalitet, največkrat neoprijemljivih, ki naredijo organizacijo drugačno, obljublja določeno vrsto zaposlitvenih izkušenj in privablja tiste ljudi, ki bodo v takšni kulturi uspeli in ki bodo v njej najučinkovitejši (Sokro, 2012).

Edwards (2010) znamko delodajalca opisuje kot dejavnost, kjer se principi marketinga, še posebej znanost znamčenja, prenesejo na kadrovske aktivnosti v relaciji do trenutnih in potencialnih zaposlenih. Medtem ko znamka izdelkov upošteva, kako je izdelek predstavljen potrošniku, in korporativna znamka upošteva, kako je organizacija predstavljena različni zunanji publiki, znamka delodajalca upošteva trenutne in potencialne zaposlene kot ciljno skupino oglaševanja. Za lažje razumevanje znamke delodajalca je najbolje pogledati različne specifične definicije, ki poudarjajo različne značilnosti in karakteristike (Edwards, 2010).

Ambler in Barrow (1996) znamko delodajalca definirata kot »paket« funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških ugodnosti, ki jih prinaša zaposlitev. Trajno razmerje med podjetjem in zaposlenim zagotavlja niz skupnih prepričanj in je sestavni del celotne mreže podjetja. Prednosti, ki jih znamka delodajalca ponuja zaposlenim, so podobne tistim, ki jih znamka ponuja potrošnikom: razvoj uporabnih dejavnosti (funkcijske), materialne ali denarne nagrade (ekonomske) ter občutek pripadnosti, usmeritve ter smisla (psihološke). Znamka delodajalca ima »osebnost« in je lahko pozicionirana na zelo podoben način kot znamka izdelka.

Sullivan (v Sokro, 2012) definira znamko delodajalca kot ciljno dolgoročno strategijo za uravnavanje zavedanja in dožemanja zaposlenih, potencialnih zaposlenih in z njimi povezanih deležnikov v zvezi s podjetjem. Armstrong (v Sokro, 2012) trdi, da delodajalčeva znamka pomeni ustvarjanje podobe znamke delodajalca za bodoče zaposlene. Na to, kako bodo bodoči zaposleni videli potencialnega delodajalca, pa bo vplival tudi ugled podjetja ali ponudnika storitev, prav tako pa ugled, ki ga ima kot delodajalec.

Swystun (v Edwards, 2010) opisuje, da je znamka kombinacija oprijemljivih in neoprijemljivih atributov, simbolizirana v blagovni znamki, ki pa, če se pravilno uporablja, ustvarja vrednost in vpliv. Pri znamki delodajalca je ta koncept prenesen v kadrovsko okolje, kjer se znamka navezuje na edinstveno zaposlitveno izkušnjo. Predpostavka je, da ko organizacije pojasnijo svojo »zaposlitveno izkušnjo« in z njo previdno upravljajo, naj bi to pomagalo ustvarjati vrednost in vpliv.

Backhaus in Tikoo pojasnjujeta, da znamka delodajalca »implicira diferenciacijo značilnosti podjetja kot delodajalca od karakteristik njegovih konkurentov; znamka delodajalca poudarja unikatne vidike, ki naj bi jih ponujala zaposlitev v podjetju«. Kot opredelitev pojasnjuje, se avtorji pogosto nanašajo na zaposlitveno izkušnjo kot »zaposlitveno ponudbo« in te besede jasno nakazujejo, da je zaposlitvena izkušnja eksplicitno ponujena trenutnim in potencialnim zaposlenim s strani organizacije kot obljuba, da bo podjetje zagotovilo določeno izkušnjo – to še posebej velja za potencialne zaposlene (Backhaus & Tikoo, 2004).

Theurer in drugi, znamko oz. znamčenje delodajalca opredeljujejo kot proces strateške promocije znamke delodajalca, zunaj in znotraj, z uporabo marketinških aktivnosti z namenom vzpostavitve zelene slike delodajalca v ciljnih skupinah organizacije (Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens, 2016).

Pomanjkljivost znamke delodajalca je nedvomno pretiran poudarek na komuniciranju obljub, ki jih delodajalec ponuja na račun dolgoročnega upravljanja z izkušnjami zaposlenih. To se sedaj obravnava s sprejetjem podobnega razmišljanja, ki je vodilo nedavni razvoj managementa upravljanja izkušenj blagovne znamke strank, in sicer, če želite zagotoviti dosledno izkušnjo z blagovno znamko, ne gre le za upravljanje

komunikacijskih kanalov, temveč je pomembno, da s stranko upravljate vse pomembne operativne in medosebne dotične točke (Mosley, 2007).

Čeprav so izkušnje zaposlenih veliko kompleksnejše kot izkušnje s kakršnimi koli storitvami, obstaja spoznanje, da bi organizacije imele korist, če bi sprejele podoben pristop. Ravnanje z ljudmi vključuje široko paleto procesov in kadrovskih orodij, ki jih lahko poimenujemo »dotične točke« zaposlenih. Tako imenovane »dotične točke« vključujejo proces zaposlovanja, usmerjenost, komunikacijo zaposlenih, skupne storitve, nagrade, meritve (npr. merjenje zavzetosti zaposlenih), zagotavljanje uspešnosti in razvoj zaposlenih. Prav tako pa lahko temeljne vrednote in kompetence predstavimo kot okvir za urejanje vsakodnevnih izkušenj zaposlenih skozi komunikacijo in vedenje njihovih neposrednih vodij (Mosley 2007).

Znamka torej pojasnjuje ključne elemente, ki naredijo podjetje privlačno, unikatno in drugačno od konkurentov. Če želi podjetje ustvariti močno znamko, ki se bo razlikovala od ostalih, mora povzeti poslanstvo, vrednote in bistvo podjetja. Na primer, če sta vrednoti spoštovanje in kakovost, morata biti ti vrednoti zaznani že pri vsakem koraku zaposlovanja in v procesu razvijanja talentov. Močna znamka delodajalca temelji na (Jansen & Van der Pool, 1998):

- vrednotah znamke pomembnega izdelka ali storitve podjetja,
- analizi o tem, kaj naredi podjetje edinstveno in kaj ga ločuje od konkurence na trgu,
- informacijah o potrebah in zahtevah potencialnih zaposlenih.

1.1.1 Podoba delodajalca

Ob enakem času, ko se je v znanstveni literaturi začel kazati interes za znamko delodajalca, se je začel interes za raziskovanje podobe delodajalca (ang. »employer image«). Podoba delodajalca je združitev predhodnih miselnih predstavitev določenih vidikov podjetja kot delodajalca, ki ima posamezne sestavine. Pomembni elementi v tej definiciji vključujejo, da podobo (Lievens & Slaughter, 2016):

- a. ustvarjajo posamezniki (v nasprotju s splošno javnostjo),
- b. lahko niha (v primerjavi z relativno stabilnostjo),
- c. cilja specifične vidike (v primerjavi s splošnim vtisom)
- d. je po naravi spoznavna.

Pritegniti in zadržati talentirane zaposlene je ključnega pomena za organizacijski uspeh in preživetje podjetja. Podoba podjetja, kot jo vidijo iskalci zaposlitve, je bila prepoznana kot ena izmed glavnih dejavnikov privlačnosti delodajalca. Slika delodajalca sestoji iz individualnih zaznav o tem, kaj je pri podjetju kot delovnem mestu drugačnega in ključnega. Za podjetja je torej velik izziv, da ustvarijo in spremenijo sliko o sebi kot

delodajalcu, da bi pritegnila prave zaposlene. Ta proces od tu dalje imenujem ustvarjanje znamke delodajalca (Hoye, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013).

Ugotovljeno je bilo, da slika delodajalca vpliva na to, ali se bo nekomu, ki se prijavlja na delo, zdela določena organizacija privlačna ali ne. Ena razlaga vloge slike delodajalca v privlačnosti delodajalca se nanaša na podobnost privlačnosti oz. ustreznosti osebe za organizacijo. Raziskave o ustreznosti osebe za organizacijo kažejo na to, da potencialni prosilci za delo primerjajo sliko znamke delodajalca, ki si jo ustvarijo, s svojimi potrebami, osebnostjo in vrednotami. Boljša kot je povezava med vrednotami, ki jih ima podjetje, in vrednotami posameznika, več verjetnosti je, da bo takega posameznika podjetje pritegnilo (Bachaus & Tikoo, 2014).

Podoba delodajalca se od znamke delodajalca razlikuje v tem, da podoba predstavlja le sestavni del znamke delodajalca. Medtem ko znamka delodajalca zajema več atributov delodajalca, je podoba delodajalca eden izmed teh atributov, ki si ga posamezniki ustvarijo o delodajalcu. Znamka delodajalca je lahko zgrajena s strani delodajalca, torej v smislu, kako se delodajalec želi predstavljati navzven, medtem ko si podobo delodajalca ustvarijo zaposleni, iskalci zaposlitve in širša javnost na splošno. Delodajalec lahko vpliva na to, kakšno znamko delodajalca si ustvari, nima pa vpliva na to, kakšno podobo bo imel kot delodajalec v očeh javnosti.

1.1.2 Privlačnost delodajalca

Znamka delodajalca se uporablja za izboljšanje privlačnosti delodajalca (ang. »employer attractiveness«). Privlačnost delodajalca je opredeljena kot prednosti, ki jih potencialni zaposleni prepozna v zaposlitvi v določenem podjetju. Raziskave kažejo, da potencialni zaposleni primerjajo sliko delodajalca s svojimi potrebami, osebnostjo in vrednotami (Backhaus & Tikoo v Sivertzen in drugi, 2013). Ko se potrebe in vrednote potencialnega zaposlenega skladajo s podjetjem, postane podjetje za iskalca zaposlitve privlačno (Sivertzen in drugi, 2013).

Dodana vrednost ugodnega odziva zaposlenih na znanje delodajalca je na splošno izražena kot »kapital znamke« ali »kapital zaposlovanja« v kontekstu pred zaposlitvijo. Pogosto raziskani izid znamke je »organizacijska privlačnost«. Organizacijska privlačnost se nato obravnava in ovrednoti s celovitejšega vidika, ki bi ga lahko popisali kot »subjektivno oceno privlačnosti blagovne znamke«, izraženo s »površinskimi asociacijami na znamko« (Theurer in drugi, 2016). Collins in Kanar (v Theurer in drugi, 2016) torej opisujeta privlačnost delodajalca kot subjektivno oceno privlačnosti znamke, izraženo skozi hitre asociacije o znamki.

Berthon, Ewing & Han (2005) opisujejo privlačnost delodajalca kot koristi, za katere si potencialni zaposleni predstavlja, da bi jih imel, če bi delal za določeno organizacijo. Privlačnost delodajalca se bo potemtakem kazala v tem, kako uspešno znamka delodajalca

privlači številne in kvalitetne kadre. Dimenzije privlačnosti morajo biti prepoznane, če želijo organizacije povečati učinkovitost procesa zaposlovanja. Treba pa je vedeti, da je privlačnost zaznava posameznika in bo potemtakem variirala med segmenti na trgu delovne sile (Moroko & Uncles v Arachchige & Robertson, 2012).

Berthon (in drugi, 2005) je predlagal lestvico 25 postavk, ki naj bi veljale za privlačnega delodajalca:

1. prepoznanje prispevkov zaposlenih in zahvala s strani managementa
2. zabavno delovno okolje
3. odskočna deska za razvoj kariere
4. dober občutek o sebi, ker delaš za to podjetje
5. bolj samozavesten občutek kot rezultat dela za določeno podjetje
6. pridobivanje izkušenj, pomembnih za razvoj kariere
7. dobri odnosi z nadrejenimi
8. dobri odnosi s sodelavci
9. da ti sodelavci nudijo podporo in te spodbujajo
10. delo v vznemirljivem okolju
11. inovativen delodajalec – nove delovne prakse/napredno razmišljanje
12. organizacija ceni in uporablja kreativnost zaposlenih
13. organizacija izdeluje izdelke in nudi storitve visoke kakovosti
14. organizacija izdeluje in nudi inovativne izdelke in storitve
15. dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije
16. humanitarna organizacija – vrača družbi
17. možnost uporabe znanja, pridobljenega skozi šolanje
18. možnost predajanja znanja
19. sprejemanje in pripadnost
20. organizacija je naklonjena strankam
21. varnost zaposlitve znotraj organizacije
22. neposreden pristop znotraj oddelka
23. veselo delovno okolje
24. nadpovprečna osnovna plača
25. na splošno privlačna plača in dodatki

To lestvico nadalje umesti v 5 različnih sklopov:

1. Razvoj zaposlenega – predstavlja, koliko posameznika privlači delodajalec, ki zna pri zaposlenem prepoznati potencial in samozavest, povezano s kariernim razvojem, koliko spodbuja pridobivanje izkušenj in daje osnovo za nadaljnji razvoj (Biswas & Suar, 2013):
 - prepoznanje in zahvala s strani managementa
 - odskočna deska za razvoj kariere

- dober občutek o sebi, ker delaš za to podjetje
 - bolj samozavesten občutek kot rezultat dela za določeno podjetje
 - pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere
2. Ekonomski vidik – ta vidik predstavlja, koliko posameznika privlači delodajalec, ki ponuja nadpovprečno osnovno plačo, privlačne dodatke, varnost zaposlitve in možnosti za napredovanje (Biswas & Suar, 2013):
- dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije
 - varnost zaposlitve znotraj organizacije
 - neposreden pristop znotraj oddelka
 - nadpovprečna osnovna plača
 - na splošno privlačna plača in dodatki
3. Interes zaposlenega – predstavlja, koliko iskalca zaposlitve privlači delodajalec, ki zagotavlja vznemirljivo delovno okolje in okolje, kjer se spodbuja izzive, spodbuja inovativne delovne pristope, ceni kreativnost zaposlenih ter izdeluje visoko kvalitetne inovativne izdelke ali storitve (Biswas & Suar, 2013):
- delo v vznemirljivem okolju
 - inovativen delodajalec – nove delovne prakse/napredno razmišljanje
 - organizacija ceni in uporablja tvojo kreativnost
 - organizacija izdeluje izdelke in nudi storitve visoke kvalitete
 - organizacija izdeluje in nudi inovativne izdelke in storitve
4. Družbeni vidik – psihološke prednosti – predstavlja, koliko iskalca zaposlitve privlači delodajalec, ki ustvarja delovno okolje, ki je zabavno, srečno in spodbuja timski duh (Biswas & Suar, 2013):
- zabavno delovno okolje
 - dober odnos z nadrejenimi
 - dober odnos s sodelavci
 - da ti sodelavci nudijo podporo in te spodbujajo
 - veselo delovno okolje
5. Aplikacijski vidik – funkcionalne prednosti – predstavlja, koliko iskalca zaposlitve privlači delodajalec, ki zaposlenemu omogoča, da uporabi znanje, ki ga je pridobil v času študija ter je usmerjen v stranko in humanitarnost (Biswas & Suar, 2013):
- možnost uporabe znanja, pridobljenega skozi šolanje
 - možnost predajanja znanja
 - sprejemanje in pripadnost
 - organizacija je naklonjena strankam

– humanitarna organizacija – vrača družbi

Privlačnost delodajalca je torej posledica uspešnosti znamke delodajalca. Če bo delodajalec uspel uspešno zgraditi znamko delodajalca, se bo to kazalo v tem, kako privlačen je kot delodajalec. Znamčenje delodajalca je torej proces, ki ga delodajalec neprestano dopolnjuje, spreminja, gradi, medtem ko je privlačnost delodajalca le posledica tega, kako uspešen je delodajalec pri grajenju svoje znamke.

1.2 Povezava med blagovno znamko in znamko delodajalca

Močne blagovne znamke lahko ustvarjajo konkurenčno prednost za podjetja, ker spodbudijo potrošnikovo odločitev o nakupu, izboljšajo učinkovitost marketinških programov in omogočajo podjetjem, da za svoje izdelke zaračunajo višje cene. Na primer, dve znamki avtomobilov lahko ponujata identične lastnosti izdelka, pa vendar privlačita različno število potrošnikov, ki so pripravljeni plačati različne cene na podlagi ugleda, ki ga povezujejo z določenimi znamkami (Cable & Turban, 2003). Prednost diferenciacije znamke se torej nanaša na pridobitve močne blagovne znamke, kot so na primer cenovne premije in povečana izbira v primerjavi s šibkejšo znamko. Takšne prednosti se pojavijo zato, ker imena blagovnih znamk olajšajo izbiro in zmanjšajo tveganje potrošnika, da se sooči z negotovostjo (DelVeccio, Jarvis, Klink & Dineen, 2007). Podobno pa lahko povežemo z znamko delodajalca. Tako kot izbira izdelka v trgovini tudi izbira službe vključuje veliko negotovost in tveganje, zato lahko rečemo, da bodo imela podjetja z močnimi blagovnimi znamkami tudi večjo prednost pri izbiri kandidatov za delo, saj bodo bolj prepoznana.

Blagovna znamka lahko vpliva na percepcijo priložnosti iskalcev zaposlitve. Delo za močno blagovno znamko vidijo iskalci zaposlitve kot način, da si zgradijo dober življenjepis. Prepričanje, da močne blagovne znamke gradijo močne življenjepise, je delno rezultat prepričanj iskalcev zaposlitve, da bo delo za močne blagovne znamke omogočilo napredovanje na boljše položaje znotraj podjetja in jim zagotovilo usposabljanje in spretnosti, povezane s poklicem, hkrati pa iskalci zaposlitve izražajo večjo željo po delu za podjetje z močno blagovno znamko (DelVeccio in drugi, 2007). Prednost podjetij z močnimi blagovnimi znamkami in izdelki (CocaCola, Procter and Gamble, BMW, Microsoft ...) pomaga pri prepoznavnosti; v primeru takšnih podjetij že od samega začetka zbudiš zanimanje za delo pri najbolj kompetentnih ljudeh (Hiltrop, 1999). Moč znamke je vzvod za pritegnitev novih talentov in zadrževanje obstoječih zadovoljnih zaposlenih. Podjetja z močnimi znamkami in zvestimi strankami pritegnejo zaposlene, ki so ponosni, da delajo v takem podjetju in gojijo do podjetja pozitivna čustva. Primer je Starbucks. Podjetje ima zaradi svoje blagovne znamke večje možnosti, privabiti bolj usposobljeno osebje kot druge, manj poznane kavarne/slašničarne. Dobri zaposleni v dobro definiranem kulturnem okolju pa v zameno prinašajo zelo dobre rezultate (Davis, 2002).

Če povzamemo pomen povezave med blagovno znamko in znamko delodajalca, lahko rečemo, da potrošnike bolj pritegnejo izdelki z znanimi blagovnimi znamkami, ker sporočajo lastnosti kvalitete izdelka in jim hkrati dvigujejo samozavest, ker se povezujejo z dobrimi znamkami. Če zgornjo poved navežemo na iskalce zaposlitve, sklenemo, da si iskalci zaposlitve raje iščejo delo pri podjetjih s pozitivnim ugledom in prepoznano znamko zato, ker s tem povezujejo lastnosti dela in so hkrati ponosnejši, da delajo za priznано podjetje, ki ima dober ugled (Cable & Turban, 2003). Hkrati pa to vodi tudi do boljše možnosti pri zaposlenih, ko nadaljujejo svojo karierno pot.

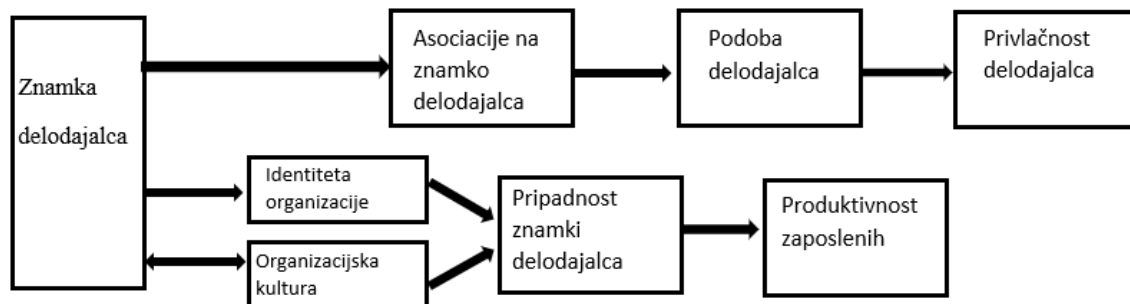
1.3 Učinki znamke delodajalca za posameznike in podjetja

1.3.1 Učinki znamke delodajalca na iskalce zaposlitve

Kako se določena oseba odzove na določenega delodajalca, se popolnoma nanaša na to, kaj oseba ve ali misli, da ve o podjetju (Cable & Turban, 2003). Znanje o delodajalcu lahko opredelimo kot spomine in asociacije iskalca zaposlitve o podjetju. Znanje iskalcev zaposlitve o določenem podjetju vpliva na to, kako procesirajo in se odzovejo na informacijo o podjetju. Na primer, ko iskalec zaposlitve vidi zaposlitveni letak podjetja, se spomni na vse stvari, ki ga na to podjetje spominjajo. Pričakovanja na podlagi znanja, ki ga ima iskalec zaposlitve o določenem podjetju, bodo vplivala na to, kako bo procesiral in se odzval na informacije, ki jih bo še naknadno pridobil (Cable & Turban, 2003).

Iskalci zaposlitve se pred prijavo na določeno delovno mesto dobro pozanimajo o potencialnem delodajalcu. Informacije, ki jih potencialni zaposleni pridobi o delodajalcu, oblikujejo podobo, ki jo nato pripišejo atributom znamke delodajalca. Jasnost izražanja znamke, ki je nedvomno takoj prepoznana se nanaša na informacije o delodajalcu. Ko si potencialni zaposleni ustvarja sliko o potencialnem delodajalcu, so informacije iz oglaševanih virov videti bolj ali manj kredibilne, vendar so informacije na podlagi izkušenj iz prve roke za potencialne zaposlene še pomembnejše in jim bolj zaupajo (Wallace in drugi, 2014). Strateško prilagajanje in usklajevanje o tem, kako zaposleni vidijo podjetje, mora biti jasno in to, kar dejansko sporoča, je zelo pomembno. Podjetja morajo odstraniti morebitno neuskklajenost, ki pride nasproti do »bazena« talentov. Sullivan je (v Memon & Kolachi, 2012) ugotovil, da prav tako kot znamka izdelka tudi znamka delodajalca razvija dolgotrajno podobo v očeh potencialnih kandidatov. Vpogled v ciljno bazo potencialnih kandidatov in razumevanje njihovih vzvodov sta ključ do uspeha. Ustvarjanje učinkovite komunikacije znotraj in zunaj je enako pomembno za ustvarjanje uspešne znamke. Zdrava znamka delodajalca je najmočnejši oglas za talentirano delovno silo (Memon & Kolachi, 2012).

Slika 1: Učinki znamke delodajalca



Vir: Backhaus & Tikoo (2004).

Na sliki 1 lahko vidimo, kako potencialni zaposleni razvijejo sliko o znamki delodajalca na podlagi asociacij, ki si jih ustvarijo na podlagi znamke delodajalca podjetja. Prav tako pa bodoči zaposleni razvijejo določene asociacije na podlagi virov informacij, na katere delodajalec ne more vplivati. Znamka delodajalca med množico ustvarja asociacije na delodajalca, kar posledično ustvari podobo delodajalca v očeh množice, ki pa si na podlagi te podobe oblikuje mnenje o privlačnosti delodajalca (kako dobro je delati v podjetju). Prav tako znamka delodajalca ustvarja identiteto organizacije, ki se kaže kot pripadnost znamki delodajalca in vodi v produktivnost zaposlenih. Znamka delodajalca in organizacijska kultura se obojestransko prepletata, saj znamka delodajalca oblikuje organizacijsko kulturo, vendar tudi kultura oblikuje znamko delodajalca. Organizacijska kultura prav tako vpliva na pripadnost znamki, kar pa zopet vodi do produktivnosti oz. neproduktivnosti zaposlenih.

Učinkovito ustvarjanje znamke delodajalca vključuje proaktiven pristop z identificiranjem želenih asociacij znamke delodajalca ter nato s prizadevanjem za razvoj teh asociacij. Če povzamemo, lahko rečemo, da znanje, ki ga ima trenutno iskalec zaposlitve o določenem delodajalcu vpliva na (Backhaus & Tikoo, 2004):

1. to, kako se odzove na bodoče informacije o organizaciji,
2. kako iskalca zaposlitve določeno podjetje privlači,
3. kako aktivno si iskalec zaposlitve išče službo znotraj določenega podjetja in nenazadnje,
4. ali si je iskalec zaposlitve ustvaril stik znotraj organizacije, bodisi kot zaposleni bodisi kot potrošnik

1.3.2 Prednosti močne znamke delodajalca

Potrošniki so v neprestanem iskanju ustreznih izdelkov. Izbirajo znamke, ki najbolj odražajo njihove preference. Dokazi kažejo, da se posamezniki vedejo zelo podobno, ko so v položaju izbiranja potencialnega delodajalca ali v položaju, ko bi radi zamenjali delovno mesto. Zaposleni lahko razvijejo tesnejše odnose z določenimi delodajalci tako kot potrošniki do določenih znamk izdelkov (Ambler & Barrow, 1996).

Privabiti in zadržati zelo talentirane zaposlene in jim zagotoviti prednost pred konkurenti je zelo pomemben izziv za podjetja vseh velikosti po vsem svetu. Razumevanje, kaj talente privlači za delo v določenem podjetju, lahko kadrovskim managerjem zagotovi prednost pred drugimi (Almıçık, Almıçık, Erat & Akçın, 2014). Trg za talente je precej konkurenčen in bo zaradi staranja delovne sile, nastajajočih novih trgov, nižje stopnje brezposelnosti in vse večjega povpraševanja po veščinah, znanju, izkušnjah in izobraževanju v prihodnosti še precej bolj konkurenčen (Jansen & Van der Pool, 1998). Posledica »bitke za talente« je, da veliko delodajalcev na istem mestu išče nove sodelavce. Za podjetja se tako pojavlja nenehna potreba po tem, da postanejo zanimivi kot delodajalci. Kako lahko postanejo izbrani delodajalec za zahtevne talente na današnjem trgu delovne sile? Z drugimi besedami, kako lahko podjetja poskrbijo za to, da bodo talenti ravno njih izbrali za delodajalca in se odločili tam ostati tudi, ko do njih pristopajo drugi delodajalci (Jansen & Van der Pool, 1998)?

Podjetja z močno znamko delodajalca se razlikujejo od drugih podjetij na podlagi značilnosti, ki jih imajo kot delodajalec in na ta način privlačijo ciljne potencialne zaposlene. Področje dela in ostali oglasi potencialnim zaposlenim dajejo samo en vir informacij, na podlagi katerega se odločijo ali ne odločijo za prijavo. Glede na to, da je danes na voljo široka dostopnost informacij, je mala verjetnost, da bodo potencialni zaposleni zadovoljni samo z enim formalnim virom informacij o delodajalcu ali prostem delovnem mestu (Franca & Pahor, 2012). Cable in Turban (v Lievens & Slaughter, 2016) sta ugotovila, da bi ljudje sprejeli 7 % nižjo plačo v zameno za delo v organizaciji, ki ima močno znamko, podobno kot so ljudje pripravljene plačati premijo za močne potrošniške znamke. Tako ni presenetljivo, da imajo organizacije z dobro podobo in znamko delodajalca možnost pritegniti več in boljše potencialne zaposlene, da se prijavijo na delovno mesto. Moroko in Uncles (v Wallace in drugi, 2014) sta s svojo raziskavo prišla do spoznanja, da se lahko ekonomske prednosti znamke delodajalca spremlja skozi meritve človeških virov, vključno z zunanji meritvami (npr. število prijav na delovno mesto in odstotek sprejetih ponudb za delo) in notranji meritvami (npr. povprečno trajanje zaposlitve in fluktuacija zaposlenih).

Atraktivno delovno mesto se kaže tudi v boljši organizacijski učinkovitosti. Fulmerjeva in drugi (v Lievens & Slaughter 2016) so ugotovili, da imajo organizacije, ki uživajo ugled kot »Best places to work for«, tudi boljšo organizacijsko učinkovitost v primerjavi z ostalimi podjetji. Ta raziskava je pomembna zaradi spoznanja, da dobra znamka

delodajalca vodi v resnične ekonomske rezultate. Podjetja z močno znamko delodajalca lahko potencialno zmanjšajo stroške pridobivanja kadrov, izboljšajo lahko odnose med zaposlenimi, lažje zadržijo zaposlene in si lahko celo privoščijo nižje plače za podobna delovna mesta kot firme s šibkejšo znamko delodajalca (Almaçık & Almaçık, 2012).

Delodajalce si torej lahko predstavljamo kot korporativne znamke, ki imajo lastnosti, podobne značilnostim znamk izdelkov. Posledično, ko podjetja objavijo prosto delovno mesto, bodo iskalci zaposlitve preferirali tista podjetja, ki so bližje temu, kar si predstavljajo kot idealnega delodajalca (Bellou, Chaniotakis & Rigopoulou, 2015). Uspešna znamka delodajalca dvigne kvantiteto in kvaliteto prijav na delovno mesto in podjetju pozitivno prispeva na veliko področjih. Še posebej znamka delodajalca zmanjšuje stroške zaposlovanja tako, da izboljša komunikacijo s potencialnimi zaposlenimi, da prispeva k zadržanju zaposlenih v podjetju, s čimer se zmanjšajo stroški fluktuacije, in da izboljša zavzetost zaposlenih in korporativno kulturo (Wallace in drugi, 2014).

Močna znamka delodajalca privlači boljše potencialne zaposlene in oblikuje njihova pričakovanja glede zaposlitve (Davies, 2008). Prav tako je dolgotrajen vpliv, če ljudje podjetje vidijo kot dobro upravljano in dobro mesto za delo. V nasprotnem primeru pa šibka znamka delodajalca žal zmanjšuje učinke ali celo najboljše strategije zaposlovanja in zadrževanja zaposlenih. Efektivna znamka delodajalca se izplača, ker organizacija lažje in z manj sredstvi pridobi talente, medtem ko morajo tekmeci v iskanje le-teh vložiti mnogo več truda in denarja (Jansen & Van der Pool, 1998). V današnjem globaliziranem poslovnem svetu morajo torej podjetja vseh velikosti narediti največ, kar lahko, da bi zmagala v »bitki za talente«. Pomembno orodje oz. pomoč pri takšni zmagi vsekakor predstavlja znamka delodajalca. Z namenom, da bi podjetja pritegnila »boljše« zaposlene, se morajo precej hitro začeti posluževati dobrih praks na področju znamke delodajalca (Almaçık in drugi, 2014). Podjetja se morajo zavedati pomena dobre znamke delodajalca in posledic slabe.

V tabeli 1 so prikazani vplivi, na eni strani notranji vplivi znamke delodajalca in na drugi strani zunanji vplivi znamke delodajalca na področju upravljanja s človeškimi viri. Vsi ti dejavniki posredno pozitivno vplivajo na dobro klimo v podjetju in prispevajo k nižjim stroškom zaradi morebitnih težav, ki bi jih lahko povzročili slabi notranji ali zunanji vplivi znamke delodajalca. Podjetja z močno znamko delodajalca si lahko privoščijo veliko nižja vlaganja sredstev v privabljanje potencialnih kadrov, imajo lažji dostop do kandidatov in uspejo najti ustreznejše kandidate, ker taka podjetja s svojo znamko navzven kažejo, kakšne vrednote imajo in se v takšna podjetja prijavijo kandidati, ki imajo podobne vrednote, kar predstavlja boljše ujemanje kulture v podjetju s kandidati.

Tabela 1: Notranji in zunanji vplivi znamke delodajalca na področju upravljanja s človeškimi viri

Notranji vplivi znamke delodajalca na	Zunanji vplivi znamke delodajalca na
--	---

področju upravljanja s človeškimi viri	področju upravljanja s človeškimi viri
Povečana zavzetost zaposlenih	Ustreznejši kandidati
Višja raven zaupanja v podjetju	Lažji dostop do kandidatov
Nižja stopnja absentizma	Nižji stroški zaposlovanja
Dobri odnosi med trenutnimi zaposlenimi in nekdanjimi zaposlenimi	Privabljanje talentov
Nižja fluktuacija zaposlenih	Hitrejši dostop do kandidatov
Višja stopnja pripadnosti podjetju	Večje število prejetih prijav na razpis
Višja stopnja pripadnosti med zaposlenimi	

Vir: Figurska & Matuska (2013).

2 KOMUNICIRANJE ZNAMKE DELODAJALCA

2.1 Notranje komuniciranje znamke

Notranji proces komuniciranja znamke delodajalca se nanaša na to, kakšno predstavo ima zaposleni o svoji organizaciji, kako to predstavi svojim kolegom in kako ostali zaposleni razumejo to »sliko« o podjetju (Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013). Interna znamka delodajalca se osredotoča na obstoječe zaposlene. Ker je predstava obljube o znamki delodajalca zelo odvisna od zaposlenega posameznika, lahko vsak vtis potencialno vodi do variabilnosti izkušnje z znamko delodajalca. Vsak zaposleni v organizaciji mora razumeti vrednote korporativne znamke. Če organizacija to doseže, pomeni, da se bosta med zaposlenimi povečali hvaležnost za njihovo vlogo v organizaciji in njihova predanost opravljanju nalog za doseganje obljube znamke (Foster & Punjaisri, 2010).

Notranje trženje je opredeljeno kot oglaševanje zaposlenim v organizaciji, da bi zagotovili, da le-ti učinkovito izvršujejo zelene programe in strategije (Ambler & Barrow, 1996). Kotler (v Ambler & Barrow, 1996) definira interni marketing kot cilj, da podjetja uspešno zaposlijo, izobražujejo in motivirajo zaposlene. Forman in Money (v Ambler & Barrow, 1996) povzameta interni marketing v tri faktorje: razvoj zaposlenih, nagrade in vizija, v katero zaposleni verjamejo.

Interni marketing znamke delodajalca je pomemben, ker nosi obljubo o znamki delodajalca do tistih, ki so se zaposlili v podjetju in jo vključuje kot del organizacijske kulture. Cilj internega marketinga, ki je znan tudi pod imenom notranje znamčenje, je razviti zaposlene, ki so predani množici vrednot in organizacijskih ciljev, določenih s strani podjetja (Backhaus & Tikoo, 2004). Deležniki, kot so zaposleni, kupci in vlagatelji, so del nenamerne in načrtovane blagovne znamke delodajalca, ki zajema uporabo simbolizma, vedenj in komunikacijskih dejavnosti. Prikaz blagovne znamke tem deležnikom se mora ujemati z izkušnjami, ki jih imajo deležniki z delom v organizaciji kot stranke ali kot vlagatelji (Wallace, 2014). Ambler in Barrow (v Wallace, 2014) sta poudarila, da je glavna vloga znamke delodajalca zagotoviti skladen okvir za upravljanje, da bi poenostavili in

osredotočili prednostne naloge, povečali produktivnost in izboljšali zaposlovanje, zadrževanje in zavzetost s tem, da se povežeta kadrovska in marketinška funkcija v podjetju.

Veliko aktualnih raziskav o znamki delodajalca se osredotoča predvsem na interni marketing, to so raziskave, ki merijo mnenja zaposlenih o podjetju, za katerega delajo (»best employer«, »Great place to work«). Zadovoljstvo zaposlenih je vsekakor ključen faktor za uspeh organizacije, vendar pa samo po sebi ne zagotavlja prednosti za podjetja v boju za talente. Zadovoljstvo zaposlenih zagotavlja visoko mero zadrževanja zaposlenih in nizko fluktuacijo, ki je nedvomno zelo pomembna, ampak podjetja vedno potrebujejo »svežo kri«, tako da morajo atributi, ki so bistveni za zadovoljstvo, prav tako biti ustrezno preneseni in komunicirani kandidatom na trgu delovne sile. Poleg tega za podjetje ni tolikšne vrednosti, da ima zadovoljne zaposlene in dober sistem upravljanja s kadri, če tega ne zna komunicirati zunanjemu svetu. Znamko delodajalca torej vidimo kot sklop pozitivnih in negativnih lastnosti podjetja, ki jih komuniciramo do internega in eksternega občinstva skozi različne kanale in to je to, kar predstavlja sliko podjetja na trgu dela. Pravzaprav je percepcija o podjetju kot delodajalcu med iskalci zaposlitve na trgu dela (Franca & Pahor, 2012).

2.2 Zunanje komuniciranje znamke

Zunanje komuniciranje znamke delodajalca zajema, kako se organizacija izpostavlja in kako ostali (tisti, ki v organizacijo niso neposredno vpleteni) ocenjujejo organizacijo kot delodajalca (Martin v Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Zunanje komuniciranje znamke je korak v procesu oblikovanja znamke delodajalca in pomeni zunanje oglaševanje dela v podjetju z namenom, da bi podjetje pritegnilo najboljše in najprimernejše kandidate za določeno delovno mesto. Zunanje oglaševanje znamke delodajalca postavi podjetje kot izbranega delodajalca in mu potemtakem omogoči, da pritegne najustreznejše zaposlene. Predpostavka je, da razlikovanje znamke podjetju omogoči, da pridobi človeški kapital, ki ga cilja. Ko je iskalce zaposlitve pritegnila znamka, razvijejo niz predpostavk o zaposlitvi v podjetju, v katerem se bodo zaposlili, na ta način pa tudi podpirajo vrednote podjetja in povečujejo svojo zavezanost podjetju (Sokro, 2012).

Turban in Cable (v Ployhart, 2006) sta prikazala, kako ugled organizacije, ki je predstavljen v različnih poslovnih publikacijah, vpliva na objektivne značilnosti potencialnih zaposlenih. Podjetja s pozitivnejšim ugledom imajo več prijav na delovna mesta in vplivajo na vedenje prijavljenih. Slaba stran tega je, da se bodo v podjetje, ki ima dober ugled, prijavili ljudje, ki so manj kvalificirani in tisti bolj kvalificirani, kar pa bo povečalo stroške procesa zaposlovanja. Dobra stran pa je, da bo več kandidatov podjetju dopuščalo večje razlikovanje med kandidati in bo lahko potemtakem bolj selektivno pri najvišjih talentih.

Zunanje oglaševanje znamke delodajalca je torej koristno predvsem, če želi podjetje pritegniti zunanje kandidate, da bi se prijavi na določeno delovno mesto, hkrati pa je pomembno, da se podjetje zaveda, da se zunanje in notranje komuniciranje znamke delodajalca precej prepletata in da je za uspešno komuniciranje tako zunanjim kot notranjim deležnikom ključno, da si ne nasprotujeta oz. da poudarjata enake vrednote.

2.2.1 Klasični načini zunanjega komuniciranja znamke delodajalca

Tradicionalna orodja oglaševanja delodajalca zunanjim deležnikom so: oglaševanje v tiskanih medijih, oglasi na televiziji, eksterni certifikati kakovosti, elektronska pošta, spletne predstavitve podjetja na različnih in lastnih spletnih straneh ter sponzorstva. Tradicionalne tehnike znamčenja danes niso več tako učinkovite, ker sedaj bodoči kandidati iščejo bolj osebni pogled s strani delodajalca o njihovem podjetju. Ob spremembah na področju tehnologije tradicionalne brošure in spletne strani podjetij ne ponujajo več dovolj informacij za nove iskalce zaposlitve (Tavleen, 2013).

Eden od klasičnih načinov komuniciranja znamke delodajalca so tudi govornice (angl. »word of mouth«). Potencialni zaposleni si o možnem delodajalcu ustvarijo sliko na podlagi preteklih izkušenj, ki so jih imeli s podjetjem, ali pa na podlagi govoric s strani trenutnih ali bivših zaposlenih (Wallace in drugi, 2014). Številne raziskave na temo zaposlovanja so prišle do ugotovitev, da imajo pozitivne govornice o delu v določenem podjetju podoben močan učinek na sliko znamke delodajalca. Na primer Fisher, Ilgen in Hoyer (v Collins & Stevens, 2002) so ugotovili, da študentje, ki so ravnokar zaključili študij, jemljejo informacije o podjetju resneje, če prihajajo s strani zaposlenih kot pa s strani predstavnikov podjetja. Fisher (v Collins & Stevens, 2002) je prišel do ugotovitve, da je večja verjetnost, da bodo študentje sprejeli službo, če so bili izpostavljeni pozitivnim informacijam o podjetju. Podobno je Kilduff (v Collins & Stevens, 2002) ugotovil, da so študentje programov MBA izkazali velike preference do podjetij, ki so jih preferirali njihovi vrstniki. Na primer, v družbenih situacijah, kot so zabave, večerje ali alumni dogodki, je velika verjetnost, da bomo morali odgovoriti na vprašanje, za katero podjetje delamo. Če podzavestno povemo, kdo je naš zaposlovalec, in hkrati skušamo preusmeriti temo pogovora, se bo morda ostalim zdelo, da podjetje, za katerega delamo, nima dobrega ugleda. Nasprotno pa, če ljudje izrazijo hvaležnost in nadaljujejo pogovor o podjetju, za katerega delajo, si lahko ostali predstavljajo, da je za to podjetje res dobro delati. Običajno ljudje primerjajo informacije, ki jih dobijo od drugih o določenem podjetju, z informacijami, ki si jih sami ustvarijo o le-tem. Če imamo o delodajalcu dobro mnenje in ga imajo ostali prav tako, to poveča samozavest posameznika, ki dela v tem podjetju in postane še bolj pripaden (Lievens, Hoye & Anseel, 2007).

2.2.2 Uporaba družbenih omrežij pri zunanjem komuniciranju znamke delodajalca

Ljudje preživljajo vedno več časa na družbenih omrežjih, vse pogosteje, kar predstavlja priložnost za uporabo družbenih omrežij za namen ustvarjanja znamke delodajalca (Tavleen, 2013). Družbena omrežja so unikatna zato, ker dovoljujejo uporabnikom, da si naredijo javni profil in dopustijo, da je njihovo družbeno omrežje vidno drugim. Komuniciranje poteka predvsem med ljudmi, ki so že del njihovega širšega družbenega omrežja (Boyd & Ellison v Sivertzen in drugi, 2013). To daje priložnost, da se družbena omrežja razširijo, kar lahko pomaga aktivnim in pasivnim iskalcem zaposlitve, da najdejo službo, prav tako pa delodajalcem, ki iščejo kandidate (Sivertzen in drugi, 2013).

Družbena omrežja so bila uporabljena s strani organizacij v namen promocije izdelkov in storitev. Zadnje čase so organizacije začele skozi družbena omrežja promovirati »same sebe« kot »odličen kraj za delo«. Vse večja interakcija med podjetjem in ljudmi, ki se prijavijo na delo skozi družbena omrežja, je vzajemno koristna. Iskalci zaposlitve se lahko predstavijo podjetju pred dejanskim prijavnim procesom in pridobijo uporabne informacije o svoji prijavi. Na drugi strani pa podjetje dobi več prijav na delo od širšega kroga kandidatov in hitreje dobi prvi vtis o prijavljenih (Tavleen, 2013).

Greffen (v Tavleen, 2013) je raziskoval, kateri koncepti znamke delodajalca so uporabljeni s strani 109 nizozemskih delodajalcev. Nova orodja vključujejo družbena omrežja, spletna poslovna omrežja, blogge podjetij, iskalnik za optimizacijo spletnih mest ali znamke delodajalca, virtualne svetove. Rezultati raziskave so pokazali, da večina v raziskavi sodelujočih podjetij uporablja tradicionalne načine, kot so oglaševanje v tiskanih medijih, karierni sejmi in sponzorstva. Najbolj uporabljeno spletno orodje je optimizacija iskalnikov.

Podjetja imajo npr. profile na omrežju Facebook, da oznanijo prosta delovna mesta, uporabljajo LinkedIn za iskanje potencialnih kvalificiranih kandidatov in prosta delovna mesta oglašujejo na blogih, Twitter-ju ali na kanalu YouTube. Poleg tega so družbena omrežja prav tako ustvarila priložnost za organizacije, da izboljšajo svoje strategije ustvarjanja znamke delodajalca. Ustvarjanju podobe zaželenega in unikatnega delodajalca skozi družbena omrežja je bilo zadnje čase namenjene veliko pozornosti. Na podlagi vprašalnika, narejenega s strani OSCAR GbmH (ang. European student management consultancy based in Cologne), ki je bil predstavljen leta 2010, že 53 % podjetij uporablja družbena omrežja za iskanje in selekcijo kadrov ter za ustvarjanje znamke delodajalca, hkrati pa 2/3 spletne populacije redno obiskuje strani družbenih omrežij. Zaradi naraščajočega interesa za družbena omrežja in njihove vse večje moči so zanje vse bolj zainteresirana tudi podjetja, ki si želijo biti prepoznana kot zanimiv delodajalec in ki pri tem uporabljajo načine, ki jih pogosteje uporabljajo tudi študentje, iskalci zaposlitve in uveljavljeni strokovnjaki (Axinia in drugi, 2011).

Waters in Jones (2011) sta ugotovila, da organizacije vse bolj uporabljajo video posnetke na YouTubeu za izobraževanje in ozaveščanje, prav tako pa za zabavo. Skozi analizo vsebine najbolj gledanih videov na stotih najpriljubljenejših uradnih neprofitnih YouTube kanalih sta prišla do ugotovitve, da neprofitne organizacije primarno uporabljajo video Youtube za podajanje informacij o svojem poslanstvu, programih in storitvah. Družbena omrežja ponujajo posameznikom možnost uporabe organizacijskega videa na blogih in na straneh družbenih omrežij. Družbena omrežja vpeljujejo nešteto možnosti za sledenje, kje je bil video viden in kdo video komentira ter s tem prinašajo veliko pogovorov do oddelkov za komunikacije v organizacijah, kar jim omogoča, da oblikujejo ključno sporočilo in identiteto.

Znotraj zaposlovanja so se torej oblikovali različni kanali, kot so internet, časopisi in govornice o podjetju. Internet je odprl številne nove priložnosti tako za oglaševanje kot za deljenje informacij, predvsem skozi strani družbenih omrežij. Za organizacije je to spremenilo način mišljenja, ko pride do pridobivanja novih zaposlenih. Oglaševanje delovnih mest skozi internet je postalo pogosto in to pomaga organizacijam, da poiščejo in ocenijo kandidate za nižje stroške kot prej (Sviertzen in drugi, 2016).

3 MLADI ISKALCI ZAPOSLOTITVE IN ZNAMKA DELODAJALCA

3.1 Zaposlitvena pričakovanja mladih

Generacija je skupina, ki ji je skupno »starostno mesto v zgodovini«, tako da se sooča s ključnimi zgodovinskimi dogodki in družbenimi trendi skozi enako obdobje v življenju. Vsaka generacija, ki doživi iste dogodke v sklopu enakega časovnega okvira, ima podobne vrednote in poglede na svet, si deli podobno kulturo ter politične in ekonomske izkušnje in jo imenujemo generacijska kohorta (Özçelik 2015).

V preteklih dveh desetletjih je poljudna in akademska literatura trdila, da so na delovnem mestu prisotne generacijske razlike. Še posebej zanimiva za raziskovanje je trenutna generacija delavcev, ki jo navadno imenujemo milenijci (Kuron, Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). Milenijci so generacija, ki je rojena med leti 1981 in 2000 in je najhitreje rastoča generacija. Ta generacija je bila vzgojena v času opolnomočenja, ko so bili vsi zmagovalci in je vsakdo dobil »medaljo«. Spodbujalo se jih je, da so sami sprejemali odločitve in učili so jih, da se zoperstavljajo avtoriteti. Posledica je, da pričakujejo, da bodo delodajalci v tem pogledu upoštevali njihova potrošniška pričakovanja (Gursoy, Maier & Chi, 2008).

Milenijce se dostikrat omenja tudi kot »generacija Y« (Johnson in Johnson v Kuron in drugi, 2015), »Nexters« (Zemke in drugi v Kuron in drugi, 2015) in »generation me« (Twenge v Kuron in drugi, 2015). To je generacija, ki se precej razlikuje od prejšnjih generacij. Glede na prejšnje generacije delavcev, kot sta »Baby boomers« (rojeni med letoma 1945 in 1964) in »generacija X« (rojeni med letoma 1965 in 1979), milenijci

izkazujejo drugačne delovne vrednote, osebnosti in imajo drugačna pričakovanja v zvezi z delovnimi preferencami (Kuron in drugi, 2015). Milenijci na delovnem mestu cenijo drugačne stvari kot ostale generacije, teže jih je zadovoljiti in so zahtevnejši od starejše populacije (Kuron in drugi, 2015). Na podlagi obstoječe literature o milenijcih se je oblikovalo 5 prevladujočih tem, ki naj bi bile milenijcem pomembne pri izbiri dela: razmerje med delom in prostim časom, dobra plača in ugodnosti, priložnosti za napredek, pomenljive delovne izkušnje in dobro delovno okolje (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Vsaka od naštetih tem je podrobneje opisana v tabeli 2.

Tabela 2: 5 prevladujočih tem, ki so milenijcem pomembne, ko pride do izbire potencialnega delodajalca

5 prevladujočih tem, ki so milenijcem pomembne pri izbiri dela	Opis teme
Razmerje med delom in prostim časom	Poudarek na <i>razmerju med delom in prostim časom</i> : milenijci dajejo prednost miselnosti živeti pred miselnostjo preživeti(»making a life« vs. »making a living«).

se nadaljuje

Tabela 3: 5 prevladujočih tem, ki so milenijcem pomembne, ko pride do izbire potencialnega delodajalca (nadaljevanje)

5 prevladujočih tem, ki so milenijcem pomembne pri izbiri dela	Opis teme
Razmerje med delom in prostim časom	Milenijci se torej bolj odločajo za službo, ki jim bo omogočala postaviti zasebno življenje kot prioriteto.
Dobra plača in dodatki	Milenijci cenijo dobro plačo predvsem zato, ker jim daje občutek, da je to spodbuda za trud, ki so ga vložili v delo (Ng in drugi, 2010).
Priložnost za hiter napredek	Na tem področju imajo milenijci visoka pričakovanja. Erickson (v Ng in drugi, 2010) pojasnjuje, da se mnogi milenijci že po pol leta delovne dobe sprašujejo, zakaj še niso napredovali.
Pomenljive delovne izkušnje	Milenijci za svoje delo pričakujejo v zameno veliko več kot le plačo. Prav tako se jim zdi pomembno, da opravljajo delo, ki je smiselno in izpolnjujoče, pomembno jim je, da se lahko poistovetijo z vrednotami, poslanstvom in kulturo podjetja (Ng in drugi, 2010).
Dobro delovno okolje	Milenijci so se izobraževali v času pogostih skupinskih projektov in prezentacij, zato sedaj dajejo poudarek družbenemu aspektu dela. Prav tako radi sodelujejo in se učijo od drugih kolegov in managerjev, ki jih spoštujejo, in si želijo z njimi imeti prijateljske odnose (Ng in drugi,

Vir: Ng in drugi (2010).

Podjetja so z vidika managementa človeških virov na nek način prisiljena, da preučijo ali pa da razvijejo nove, inovativne pristope pri zasnovi in izvajanju politik zaposlovanja zaradi različnih pogledov mladih na delo, v smislu tega, kaj pričakujejo na delovnem mestu, od zaposlitve in od delodajalcev. Podjetja morajo natančno prilagoditi svoje strategije za reševanje potreb mladih. V ta namen, bi si moralo vodstvo podjetja in kadrovska služba prizadevati razumeti njihove motivatorje in preference, da bi lahko razvili ustrezne postopke zaposlovanja, orodja za iskanje in selekcijo, tehnike usposabljanja in razvoja ter sisteme nagrajevanja in jih učinkovito izvajati (Westerman & Yamamura v Özçelik, 2015).

Izziv je potemtakem, kako ustvariti kulturo med mladimi zavzetimi zaposlenimi, ki imajo strast do dela in so željni na delovnem mestu v delo vložiti dodaten napor za ustvarjanje korporativne znamke v okolju, kjer so zelo izpostavljeni zunanjim privlačnim priložnostim. To je vsekakor dandanes eden največjih izzivov za podjetja, kar zadeva mlado generacijo (Özçelik, 2015). Raziskava, ki je bila opravljena med angleškimi študenti v zadnjem letniku študija (Terjesen, Vinnicombe & Freeman, 2007), je prišla do ugotovitev, da milenijci najbolj cenijo, če podjetje veliko vlaga v učenje in razvoj zaposlenih, ceni zaposlene kot posameznike, nudi jasne priložnosti za razvoj dolgotrajne kariere, ponuja raznoliko delo in dinamično-inovativen pristop k poslu. Raziskava je tudi pokazala, da so milenijci v primerjavi z njihovo predhodno generacijo x bolj samozavestni, prilagodljivi, sposobni opravljati več nalog hkrati in precej večji v tehnologiji. Milenijci radi potujejo in jim ni težko delati več in bolj intenzivno, želijo si hitrega napredovanja (Terjesen in drugi, 2007).

V tabeli 3 so zapisane značilnosti pričakovanj generacije Y glede zaposlitvenih razmer in pogojev, ki si jih pripadniki te generacije želijo, in osebnega razvoja kariere, ki ga pričakujejo.

Tabela 4: Značilnosti pričakovanj generacije Y o pogojih bodoče zaposlitve in priložnostih osebnega razvoja kariere

Zaposlitvene razmere in pogoji	Osebni razvoj kariere
--------------------------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Zaposlitvena, službena in urna fleksibilnost • Možnost hitrega napredovanja z začetnega delovnega mesta z možnostjo internega napredovanja • Plača in bonusi, povezani z uspešnostjo • Pripravljenost žrtvovati ravnovesje med delom in življenjem na kratek rok na račun kariere • Dobro delovno okolje • Pošteni dodatki • Zagotavljanje priložnosti za usposabljanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Želja po razvoju in nenehnih izboljšavah • Iskanje priložnosti za učenje in profesionalni razvoj • Zagon za karierni uspeh in varnost; želja po uspehu • Delo, ki predstavlja izziv; je kreativno in predstavlja intelektualni izziv • Manj spoštovanja do hierarhije • Dobiti ugodnosti delodajalca • Potreba po doseganju osebnostnih ciljev • Želja po priložnostih in odgovornostih
---	--

Vir: Treuren & Anderson (2010).

Vsekakor se podjetja soočajo z velikimi izzivi, hkrati pa novimi priložnostmi, ko zaposlujejo mlade. Njihov način razmišljanja in odnos do dela je drugačen, kot ga imajo zaposleni, ki so že nekaj časa na istih delovnih mestih. Če so podjetja dovolj napredna in se zavedajo prednosti, ki jih mladi prinašajo v podjetje, kot so svež pogled na reševanje problemov, drugačen način razmišljanja, bolj agilni pristopi k delu, vse to omogoča podjetjem, da rastejo in se razvijajo, pomembno pa je, da tudi podjetja prilagajajo tehnike zaposlovanja v takšni smeri, da jih mladi lahko razberejo in se v njih prepoznajo. Prav tako je pomembno, da vrednote, ki jih podjetje sporoča skozi proces zaposlovanja, tudi živi, saj lahko v nasprotnem primeru hitro pride do nesoglasij med previsokimi pričakovanji in realnostjo, kar pa je lahko kasneje povzroči veliko razočaranje na delovnem mestu.

3.2 Vpliv znamke delodajalca na mlade

Premik iz šole na trg delovne sile je velika sprememba v življenju mladih. Med to spremembo se mladi soočajo z različnimi zahtevami gospodarstva. Študentje investirajo velik del svojega časa, energije in sredstev, da bi pridobili višjo izobrazbo, kar bi naj pomenilo, da imajo visoka pričakovanja glede svojih bodočih karier in statusa zaposlitve. Študentom je po zaključku študija skupno tudi to, da imajo običajno negativno reakcijo na prvo zaposlitev, delno tudi zaradi previsokih pričakovanj. Za uspešen preskok v zaposlitev je pomembno, da podjetja bolje razumejo pričakovanja mladih glede kariere in njihovih percepcij ter vplivov na izbiro delodajalca (Reisenwitz & Iyer, 2009).

Organizacije postajajo vedno bolj dinamične, ko se starejša populacija delovne sile približuje upokojitvi in mlajša generacija vstopa na trg delovne sile. Starejša populacija je delala v času, ko je bilo normalno, da si vse življenje delal v istem podjetju, kar pa danes ni navada. Podjetja se morajo nenehno prilagajati trenutnim razmeram in zato je pomembno, da upoštevajo potrebe, želje in delovne preference različnih generacij. V kolikor zahteve nove generacije, ki vstopa na trg delovne sile, niso popolnoma opažene, lahko to vodi do

nesoglasij, napačne komunikacije in neproduktivnosti, kar pa lahko vodi do nižje zavzetosti in posledično do visoke fluktuacije zaposlenih (Özçelik, 2015). Postopek zaposlovanja diplomantov se začne s tem, ko podjetje komunicira svoje vrednote in podobo skozi publiciteto in oglaševanje. Diplomanti se nato na podlagi pridobljenih informacij o podjetju odločajo o tem, ali bi se prijavi na prosto delovno mesto ali ne. Podjetja so izredno selektivna s kandidati. Pomembno jim je, da pritegnejo veliko število prijav že v zgodnjih fazah zaposlovanja, da si zagotovijo različne profile kadrov. Na primer, če je nezadostno število prijav s strani žensk, bodo moški zaradi večje raznolikosti imeli prednost (Terjesen in drugi, 2007).

Reis in Braga (2014), sta v svoji raziskavi privlačnosti delodajalca ugotovila, da je milenijcem predvsem pomembno, da so za svoje delo ustrezno nagrajani, prav tako pa so jim pomembni razvoj in priložnosti na delovnem mestu ter pozitivno delovno okolje. Arachchige in Robertson (2012) sta raziskovala, kateri atributi delodajalca so najbolj in kateri najmanj zaželeni po mnenju študentov z boljšim ali slabšim študijskim uspehom. Kot je razvidno iz tabele 2, študenti z najvišjimi dosežki zelo cenijo, da imajo možnost pridobivanja pomembnih izkušenj za prihodnost in varnost zaposlitve, podobne attribute pa si od delodajalca želijo tudi študenti z akademsko nižjimi dosežki. To pomeni, da je študentom zelo pomembno, da se podjetje, v katerem bodo začeli delati, zaveda, da je v mlade treba vlagati in jim dajati potreben prostor za napredek in dober začetni položaj za razvoj kariere v prihodnosti.

Tabela 5: Percepcija študentov podjetništva o želenem delodajalcu: študija, ki določa gradnike znamke delodajalca

Najbolj in najmanj zaželeni atributi delodajalca po mnenju študentov z najboljšim in najslabšim študijskim uspehom		
Nivo akademske uspešnosti študentov	Najbolj zaželeni atributi delodajalca	Najmanj zaželeni atributi delodajalca
Študenti z najvišjimi dosežki	<ul style="list-style-type: none"> • Pridobivanje relevantnih kariernih izkušenj • Razvijanje samozavesti • Spodbujanje samozavesti • Priložnosti za prihodnost • Veselo delovno okolje • Varnost zaposlitve 	<ul style="list-style-type: none"> • Veliko podjetje • Prepoznavno podjetje • Tip izdelkov ali storitev • Razburljivo delovno okolje • Zabavno delovno okolje • Dobičkonosno podjetje
Študenti z najnižjimi dosežki	<ul style="list-style-type: none"> • Dober odnos z nadrejenimi • Da podjetje ceni kreativnost • Priložnosti za prihodnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Razburljivo delovno okolje • Tip izdelkov ali storitev • Zabavno delovno okolje

	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje samozavesti • Dobri odnosi s sodelavci 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost deljenja znanja, pridobljenega na fakulteti • Dobre priložnosti za napredovanje • Inovativen izdelek • Privlačna plača in dodatki
--	---	--

Vir: Arachchige & Robertson (2012).

S pojavom generacije Y se torej pojavlja nova generacija talentiranih delavcev. Ta generacija je prva generacija, ki je bila vzgojena v času »povezanega« okolja (s pametnimi telefoni, računalniki in internetom). Svoboda, hedonizem in zdravo razmerje med življenjem in delom so bistveni za njihove karijerne plane. Pripadniki te generacije iščejo zaposlitev, kjer bodo delali nekaj zanimivega in kjer bodo imeli dober nabor zaposlitvenih ugodnosti, ter delodajalca z dobrim ugledom. Po vsem tem je jasno, da je veliko težje pritegniti, zaposliti in zadržati pripadnike generacije Y (Jansen & Van der Pool, 1998). Številne študije razkrivajo da imajo pripadniki generacije Y raje pozitivno in stimulatивно delovno okolje, ki ponuja priložnosti za napredek in dolgotrajen razvoj kariere. Mlade privlačijo podjetja, ki investirajo v izobraževanja in razvoj zaposlenih in dovoljujejo raznolikost v vsakodnevem delu. Prav tako imajo pripadniki te generacije močno potrebo po neodvisnosti in avtonomiji, pripravljeni so zagotoviti vložek v delo in spodbujajo kolektiven stil upravljanja z zaposlenimi in podporno kulturo. Literatura pa je precej manj konsistentna, kar zadeva pričakovanja milenijcev glede plače. Nekatere raziskave nakazujejo na to, da je plača milenijcem manj pomembna kot drugi atributi (kot recimo zasebno življenje), medtem ko druge raziskave nakazujejo, da je to glavna skrb pripadnikov te generacije (Guillot-Soulez & Soulez, 2013). Montgomery in Ramus (v Guillot-Soulez & Soulez, 2013) sta ugotovila, da generacija Y hrepeni po intelektualnih izzivih in jim je to precej pomembnejše od npr. lokacije dela ali plače. V primerjavi z generacijo »baby-boomers« in generacijo X generacija Y bolj motivirata napredek in afiniteta do dela in manj moč (Guillot-Soulez & Soulez, 2013).

4 ZASNOVA IN METODOLOGIJA RAZISKAVE

Glavni del tega magistrskega dela je raziskava v empiričnem delu, ki temelji na vprašalniku in poglobljenih intervjujih. Kot sem navedla že v uvodu, je namen raziskave v okviru magistrskega dela pokazati in poudariti, kako pomembno je, da se delodajalci ukvarjajo z znamko delodajalca, če želijo ostati konkurenčni na trgu delovne sile in če želijo pridobiti kadre, s katerimi bodo lahko dosegali želene poslovne rezultate in razvoj. Hkrati pa sem želela pokazati, kako mladi ambiciozni kadri vidijo znamko delodajalca in kaj to zanje sploh je. Z raziskavo želim torej predstaviti pomen znamke delodajalca in vpliv le-te na izbiro delodajalca med mladimi iskalci zaposlitve. Odgovorila bom na vprašanje, kaj je mladim pomembno, ko izbirajo delodajalca. Želim, da bodo rezultati moje

raziskave uporabni za podjetja in da bodo lahko moje ugotovitve in priporočila uporabili pri razvoju strategij za pridobivanje kadra.

Empirična raziskava vsebuje kvantitativno zbiranje podatkov z anketo in kvalitativno zbiranje podatkov na podlagi intervjujev. Za vzorec sem vzela študente na programu International Full-Time Master Programme in Business and Organization (v nadaljevanju: IMB) na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ki so iščejo svojo prvo zaposlitev oziroma so jo nedavno dobili. Za zbiranje primarnih podatkov sem uporabila spletni vprašalnik (aplikacija 1KA). Vprašalnik sem sestavila s pomočjo že obstoječih vprašalnikov iz podobnih raziskav, tako da bom odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

V tem delu sem opravila spletno anketo med mladimi iskalci zaposlitve oziroma novo zaposlenimi, da bi ugotovila, na podlagi česa se odločajo in kaj jim je najpomembnejše, ko si izbirajo potencialnega delodajalca. Anketo sem poslala zadnjim petim generacijam, ki so se izobraževale na podiplomskem programu IMB na Ekonomski fakulteti. Dobila sem 80 ustreznih odgovorov. Na podlagi ankete sem v tem delu naloge opravila še 7 poglobljenih intervjujev z enakim vzorcem. Ta vzorec sem izbrala zato, ker so študenti tega programa nedavno dobili službo ali pa so ravno v procesu iskanja, prav tako pa menim, da so precej ambiciozni in jim je zelo pomembno, kje delajo. Rezultate obeh raziskav, kvantitativne (anketa) in kvalitativne (intervjuji), sem združila in interpretirala, da bi prišla do ugotovitev. Rezultati dela bodo praktično uporabni za podjetja; cilj je ugotoviti, kateri faktorji vplivajo na odločitev o izbiri delodajalca pri mladih talentih.

Raziskovalna vprašanja sem si zastavila glede na literaturo, predstavljeno v teoretičnem delu naloge. Glede na predelano literaturo in določene ugotovitve, ki so že bile narejene na podlagi preteklih raziskav, me je v moji raziskavi predvsem zanimalo:

Kaj mlade iskalce zaposlitve najbolj motivira, da se prijavijo na določeno delovno mesto?

Kaj jih pri delodajalcu pritegne, kaj jih odvrne?

Kateri vidiki znamke delodajalca so še posebej pomembni?

Katere prednosti iskalci zaposlitve pri delodajalcu še posebej cenijo in zakaj?

Na kakšen način mladi dobijo informacije o potencialnih delodajalcih?

4.1 Vzorec

Moj vzorec za spletni vprašalnik je zadnjih 6 generacij študentov programa IMB. IMB je intenziven podiplomski program, ki je namenjen študentom, ki prihajajo z različnim predhodnim znanjem (so študirali na različnih fakultetah); nekateri že imajo delovne izkušnje, nekateri pa so brez delovnih izkušenj. Študentje so mešanica lokalnih prebivalcev in tujcev, ki prihajajo iz različnih držav in kultur. Program IMB poudarja pristop do učenja, ki temelji na timskem delu in delu na primerih z mednarodnimi predavatelji in odličnim ugledom. Program študentom omogoča, da pridobijo edinstvene izkušnje za

bodočo zaposlitev z odličnimi predavatelji, ki so dobro podkovani z izkušnjami iz sveta industrije in z akademskimi izkušnjami.

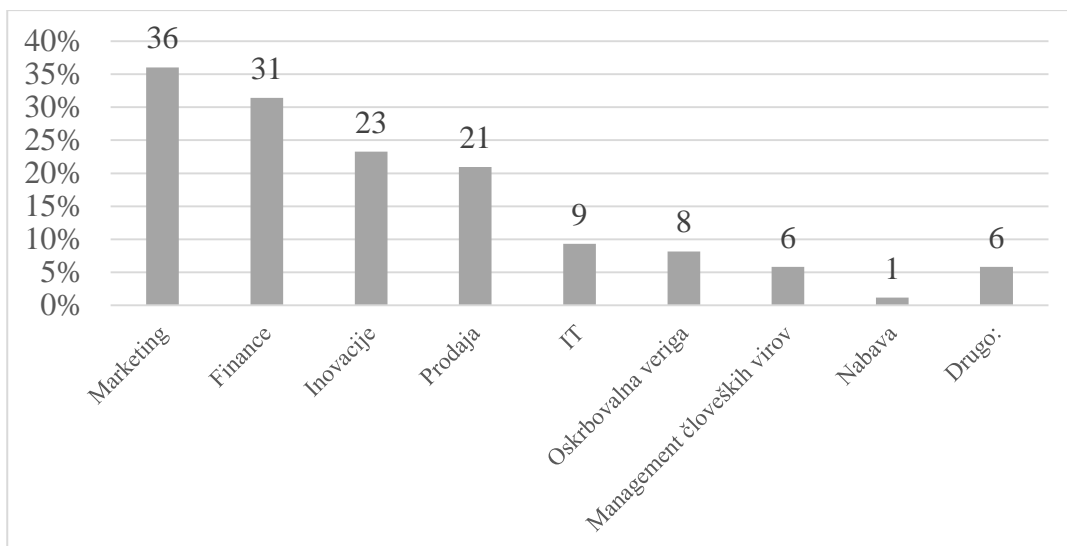
Študentje IMB ostanejo povezani skozi združenje alumni MBA Radovljica. Na podlagi podatkov združenja MBA Radovljica je bilo vsega skupaj 811 študentov od generacij 1 do 25. Prejšnji študentje so uspešni v poslovnem svetu in zasedajo dobre pozicije v mednarodnih in domačih podjetjih ali pa so celo ustanovili svoja uspešna podjetja.

Študij IMB traja 2 leti in študentje po zaključku študija navadno nimajo težav pri iskanju službe. Študentom pri iskanju zaposlitve pomagajo interne objave za delo, ki so zaradi dobrega ugleda programa namenjene le študentom IMB. Vsaka generacija je sestavljena iz približno 2/3 slovenskih študentov in 1/3 tujcev, zato predavanja in izpiti ter predstavitve potekajo v angleškem jeziku. Kot sem zgoraj že omenila, so ti študentje zelo zaželeni med delodajalci, zato so se mi zdeli dober vzorec za temo moje naloge, saj me je že posebej zanimalo, kakšni bodo rezultati med »zahtevnejšimi« iskalci zaposlitve.

Vzorec vsebuje 86 (35.7 %) respondentov od 241 (100 %) študentov, ki predstavljajo generacije od 20 do vključno 25. 49 % respondentov je bilo moškega spola, 44 % ženskega spola, 7 % respondentov pa se ni opredelilo. 56 % respondentov ima končano diplomu, 36 % respondentov pa magisterij. Od tega je s končanim magisterijem 55 % žensk in 42 % moških, s končano diplomu pa je 42 % žensk in 58 % moških. 7 % respondentov se pri tem vprašanju ni opredelilo.

Spodnja Slika 2 prikazuje odstotek anketirancev, ki so se opredelili za določeno področje dela; možnih je bilo več odgovorov. 36 % respondentov bi želelo delati na področju marketinga, 31 % na področju financ, 23 % na področju inovacij, 21 % na področju prodaje, 9 % na področju IT-ja, 8 % v oskrbovalni verigi, 6 % na področju managementa človeških virov, 1 % na področju nabave. 6 % se jih glede zelenega področja dela ni opredelilo.

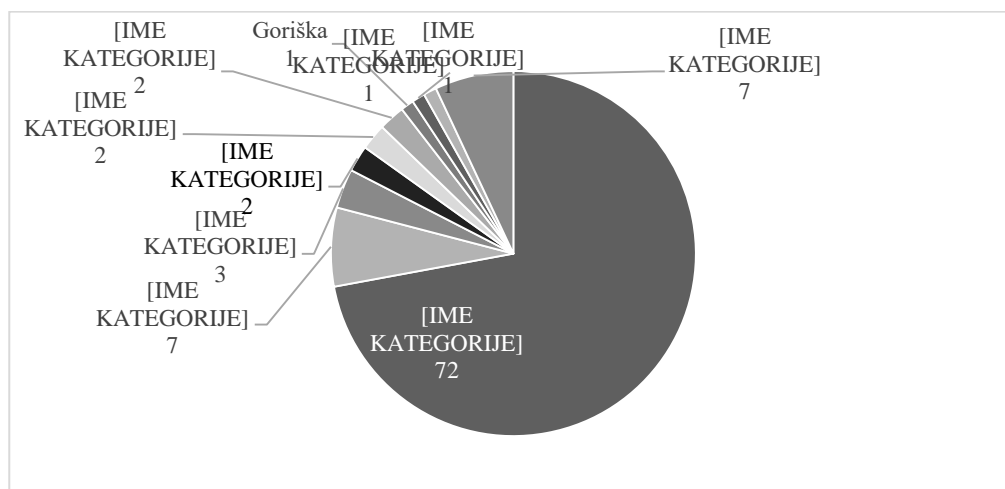
Slika 2: Respondenti glede na zeleno področje dela (v %)



Vir: lastno delo.

72 % respondentov živi v osrednjeslovenski regiji, 7 % v Gorenjski regiji, ostali pa v ostalih regijah po Sloveniji. 7 % respondentov se glede regije, v kateri živijo, ni opredelilo.

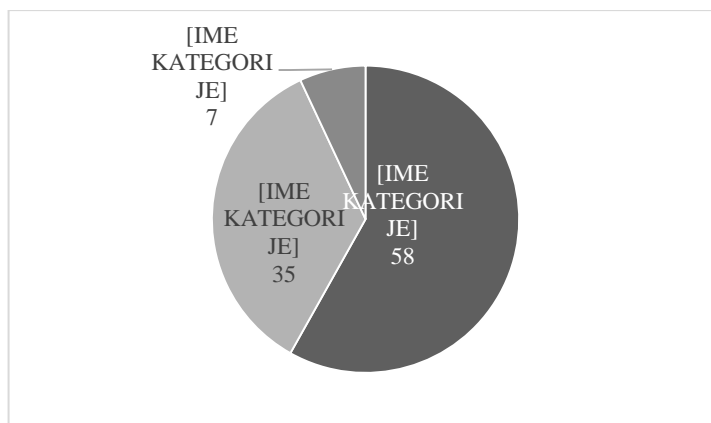
Slika 3: Respondenti glede na regijo, v kateri živijo (v %)



Vir: lastno delo.

Glede na starost je na anketo odgovorilo 35 % tistih, ki so bili rojeni pred letom 1990 (vključno z letom 1990), pri čemer je bila najnižja zabeležena letnica 1985, in 58 % tistih, ki so bili rojeni po letu 1990, pri čemer je najvišja zabeležena letnica 1996. Najstarejši respondent/ka je starosti 33, medtem, ko je najmlajši respondent/ka star/a 22 let.

Slika 4: Respondenti glede na letnico rojstva, pred letom 1990 (vključno) in po letu 1990 (v %)



Vir: lastno delo.

Poglobljene intervjuje sem opravila s sedmimi (7) študenti IMB. Želela sem imeti raznolik vzorec v smislu predhodne izobrazbe in področja, na katerem intervjuvanci trenutno delajo. Največ intervjujev sem naredila s študenti 23. generacije – 5 intervjujev. Ti intervjuvanci delajo na področju financ, računovodstva, upravljanja z oskrbovalno verigo in inovativnih poslovnih modelov, en intervjuvanec pa trenutno ne dela, se pa zelo intenzivno ukvarja s trgovanjem s kripto valutami. Intervjuvanec iz 24. generacije dela na področju inovativnih poslovnih modelov, intervjuvanec iz 21. generacije pa dela na področju informacijske tehnologije. Od tega je bilo 6 moških in 1 ženska. Vsi intervjuvanci razen enega trenutno delajo, 5 jih je redno zaposlenih, 1 dela prek študentske napotnice, 1 pa je trenutno brezposeln po lastni izbiri. Vsi intervjuvanci živijo in delajo v Ljubljani. Po izobrazbi so trije intervjuvanci ekonomisti, eden je končal dodiplomski program na računalniški fakulteti, eden na strojni fakulteti, eden na pravni fakulteti ter eden na fakulteti za organizacijske vede. Za večjo preglednost sem intervjuvance razporedila v tabelo 5 glede na spol, izobrazbo, področje dela in zaporedno številko generacije IMB.

Tabela 6: Tabela intervjuvancev glede na spol, izobrazbo, področje dela in generacijo IMB

Intervjuvanec	Spol	Izobrazba	Področje dela	Generacija (IMB)
Intervjuvanec A	M	Ekonomist	Finance	23.
Intervjuvanec B	M	Ekonomist	Brezposeln – trgovanje s kriptovalutami	23.

se nadaljuje

Tabela 7: Tabela intervjuvancev glede na spol, izobrazbo, področje dela in generacijo IMB (nadaljevanje)

Intervjuvanec	Spol	Izobrazba	Področje dela	Generacija (IMB)
---------------	------	-----------	---------------	------------------

Intervjuvanec C	M	Pravnik	Inovativni poslovni modeli	24.
Intervjuvanec D	M	Organizacijske vede	Upravljanje z oskrbovalno verigo	23.
Intervjuvanka E	Ž	Ekonomistka	Finance, računovodstvo	23.
Intervjuvanec F	M	Računalniška fakulteta	Informacijska tehnologija	21.
Intervjuvanec G	M	Strojna fakulteta	Inovativni poslovni modeli	23.

Vir: lastno delo.

4.2 Zbiranje in pregled podatkov

Kot sem omenila zgoraj, sem podatke zbrala skozi spletno anketo 1ka, hkrati pa sem opravila poglobljene intervjuje s 7 študenti 23. generacije IMB. Za ta način sem se odločila, ker me je zanimalo, kaj je iskalcem in zaposlenim pomembno pri bodočem delodajalcu ali katere karakteristike najbolj cenijo pri trenutnem delodajalcu, hkrati pa me je zanimalo, zakaj so jim določeni dejavniki pomembnejši od drugih. Spletna anketa je preprosta za uporabo in nudi hiter dostop ter tako omogoča lahko deljenje med ciljnim vzorcem.

Sama sem bila v 23. generaciji IMB študentov, zato sem preko družabnih dogodkov v okviru združenja MBA Radovljica spoznala še člane ostalih generacij in tako sem imela dostop do njihovih kontaktov, ki sem jih dobila s pomočjo znancev iz dotičnih generacij. Spletno anketo sem poslala generacijam 20, 21, 22, 23, 24 in 25 preko elektronske pošte (Gmail), kar je skupno 241 študentov.

Skupno število zbranih odgovorov skozi spletno anketo je 86, kar predstavlja 35.7 % zelene populacije. Popolnoma končanih anket je 80. Potemtakem sem za raziskavo dobila 86 izpolnjenih anket in ustreznih odgovorov, ki sem jih uporabila za nadaljnjo analizo rezultatov. Kljub temu da 6 anket ni bilo v celoti izpolnjenih, sem jih pri analizi vseeno upoštevala.

Podatki so se zbirali v slovenskem jeziku. Anketo sem aktivirala 30. 1. 2018 in zaprla 3. 3. 2018, tako da je bila aktivna okoli 30 dni. V tem času sem poslala povabila s povezavo na anketo.

Vprašalnik je bil kratek in razdeljen na 3 sklope. V prvem sklopu vprašalnika sem na podlagi teorije vzela 25 postavk, ki so jih Berthon (in drugi, 2005) v svojem članku uporabili kot trditve, ki veljajo za privlačnega delodajalca. Teh 25 trditev sem naključno razdelila v 3 sklope zaradi lažjega označevanja odgovorov. Anketiranec je moral na podlagi Likertove lestvice (1–7) oceniti, koliko mu je določena postavka pomembna, pri

čemer 1 pomeni, da mu je določena trditev pri izbiri delodajalca popolnoma nepomembna, 7 pa, da mu je trditev izredno pomembna.

V drugem sklopu je sledilo vprašanje, kjer je bilo naštetih vseh teh 25 trditev, anketiranec pa je moral izbrati le 7 trditev, ter jih s pomikanjem v posamezna okenca razvrstiti glede na to, kako pomembne so mu. Pri tem je pomenilo, da je trditev, ki jo je pomaknil v prvo okence, najpomembnejša, nato ji sledi trditev v drugem okencu, in tako dalje do 7 okenca. V tretjem sklopu so sledila demografska vprašanja o anketirancu. Demografska vprašanja so vsebovala vprašanje o regiji v kateri anketiranci živijo, spolu anketiranca, končane stopnje izobrazbe in letnici rojstva.

Preden sem vprašalnik aktivirala, ga je mentor pregledal in mi pomagal pri popravkih vsebinske in tehnične narave. Vprašalnik sem nato pilotno izvedla in ga prilagodila na podlagi povratnih informacij. Ko je bil vprašalnik dokončno pripravljen, sem ga aktivirala in poslala po elektronski pošti.

Poglobljene intervjuje sem izvedla v živo, z vsakim intervjuvancem posebej na podlagi predhodno zasnovanih vprašanj, ki sem si jih zastavila tako, da so pokrivala tematiko raziskovalnih vprašanj. Na podlagi odgovorov sem intervjuvancem zastavljala podvprašanja, ki so se mi zdeli smiselna glede na povratno informacijo, ki sem jo dobila. Ko so bili intervjuji opravljeni in zapisani, sem jih prebrala in podčrtala besedne zveze, da bi jih smiselno umestila na določena področja in jih glede na to razvrstila v sklope, ki so opisani v rezultatih.

Tabela 8: Tematski sklopi poglobljenih intervjujev in ponavljajoče se besedne zveze, ki sodijo v opisane sklope

TEMATSKI SKLOPI	BESEDNE ZVEZE
Privlačnost in prednost delodajalca Vprašanja, ki so pokrila temo: – Katere lastnosti bodočega delodajalca ali trenutnega delodajalca so ti pomembne? – Kaj te motivira, da ostaneš v trenutni službi? – Ali se strinjaš, da so spodnje trditve najpomembnejše, ko pride do izbire potencialnega delodajalca?	– Kultura v podjetju, energija in obnašanje zaposlenih – Vizija podjetja – Možnost učenja in napredovanja – Rast in razvoj – Zanimivo in razgibano delo – Dobro mentorstvo – Pridobivanje izkušenj za razvoj kariere – Odskočna deska za napredovanje – Dobri odnosi med sodelavci

se nadaljuje

Tabela 9: Tematski sklopi poglobljenih intervjujev in ponavljajoče se besedne zveze, ki sodijo v opisane sklope (nadaljevanje)

TEMATSKI SKLOPI	BESEDNE ZVEZE
– Pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere Dobri odnosi s sodelavci	– Dobro razmerje med delom in zasebnim življenjem

<ul style="list-style-type: none"> – Na splošno privlačna plača in dodatki – Dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije – Odskočna deska za razvoj kariere – Delo v vznemirljivem okolju – Dobri odnosi z nadrejenimi – Katero trditev oz. karakteristiko bi še sam/-a dodal/-a ali odvzel/-a? – Ali ti je pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere, pomembno zato, da boš lahko napredoval ali zato, da se čim več naučiš? – Kaj ti pomenijo dobri odnosi s sodelavci? 	<ul style="list-style-type: none"> – Variabilen del plače
<p>Negativne značilnosti delodajalca</p> <p>Vprašanja, ki so pokrila temo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Za kakšne vrste delodajalca ne bi bil pripravljen delat/i? 	<ul style="list-style-type: none"> – Nespoštljivost – Prenizka ponujena plača – Izkoriščevalski odnos
<p>Informacije o odprtem delovnem mestu in motivacija za prijavo</p> <p>Vprašanja, ki so pokrila temo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kje zaslediš odprta delovna mesta? – Katerih 5 stvari bi sam izpostavil, da se ti zdijo najpomembnejše, ko zaslediš oglas za delo, ki te zanima? – Koliko ti je pomembno mnenje vrstnikov o firmi, za katero delaš/ali bi želel delati? – Ali ti je pomembno, da delaš za delodajalca, ki izdeluje izdelke ali storitve, ki so tebi pri srcu? – Te bolj pritegnejo mala podjetja (startupi) ali večja? – Imaš težave delati v velikih organizacijah zaradi prisotnosti starejših, ki imajo bolj tradicionalen pristop do dela? <p>Bi zase rekel, da si ambiciozen/na? Kakšna delovna mesta/odgovornosti si želiš dosegati v prihodnosti?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – LinkedIn – Na portalu Moje delo – CERŠ (Center za svetovanje in razvoj študentov) – Neposredno na spletni strani delodajalca, ki se mi zdi zanimiv – Priporočila – Govorice – Sam se pozanimam o odprtih delovnih mestih na področju dela in v podjetju, ki me zanima – Pozitivne govornice o delodajalcu – Dober ugled delodajalca v družbi – Priložnost za pridobivanje novih znanj – Možnosti za napredovanje – Jasno definirani cilji – Fizični videz pisarne
<p>Znamka delodajalca</p> <p>Vprašanja, ki so pokrila temo:</p> <p>Znamka delodajalca? Kako jo vidiš, kako vpliva nate in na tvojo presojo o delovnem mestu?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Ugled podjetja – Vsi ljudje v podjetju, kultura, pisarne, kako se podjetje prikazuje navzven – Kultura, pisarne, kako se podjetje prikazuje navzven

se nadaljuje

Tabela 10: Tematski sklopi poglobljenih intervjujev in ponavljajoče se besedne zveze, ki sodijo v opisane sklope (nadaljevanje)

	<ul style="list-style-type: none"> – Uspehi izdelkov ali storitev – Dobre prakse dela – Prejemanje različnih nagrad – Povečanje možnosti pridobitve več
--	---

	kvalitetnejših kadrov
Sporočilo za delodajalca Vprašanja, ki so pokrila temo: Sporočilo za delodajalca? Kaj naj delodajalec ve o tebi in podobnih, kaj si želiš od delovnih mest, delovnega okolja?	<ul style="list-style-type: none"> – Želim, da me delodajalec ceni in da ceni delo, ki ga opravljam – Ustrezno nagrajevanje – Zavedanje, da na delovnem mestu ne želimo stagnirati – Kvalitetno mentorstvo – Enakovrednost

Vir: lastno delo.

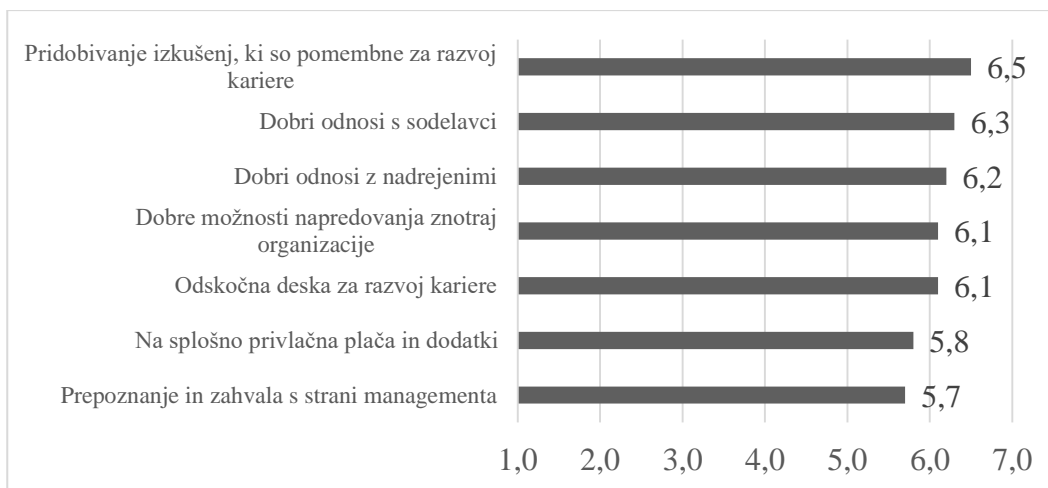
5 ANALIZA PODATKOV

5.1 Analiza kvantitativnih podatkov

Ko sem v spletni anketi zbrala ustrezno število odgovorov, sem podatke iz ankete prenesla v datoteko MS Excel, da sem se seznanila z odgovori. Podatke sem ustrezno sortirala in naredila vrtilno tabelo, da sem lažje upravljala s podatki in da so bili jasneje razvrščeni. Odgovore sem najprej razvrstila po demografskih podatkih respondentov, tako da sem dobila širšo sliko o svojih anketirancih (glede na spol, pridobljeno stopnjo izobrazbe, regijo v kateri bivajo, želeno področje dela in letnico rojstva). Nato sem odgovore analizirala glede na aritmetično sredino po Likertovi lestvici v 7 odgovorov, ki so bili v povprečju najbolj ocenjeni, ter 7 odgovorov, ki so bili v povprečju najslabše ocenjeni. Najvišje vrednosti sem nato razdelila še v 2 sliki, od katerih ena prikazuje najvišje povprečne ocenjene vrednosti odgovorov med ženskami, druga pa najvišje povprečne ocenjene vrednosti odgovorov med moškimi. Enako sem naredila pri želenih področjih dela, saj me je zanimalo, koliko so želje respondentov različne glede na področje dela. Nazadnje sem na sliki prikazala še, katere trditve so bile izbrane kot najpomembnejše med 25 ponujenimi trditvami; to sem prikazala na dveh slikah. Ena slika prikazuje 7 najpogosteje izbranih trditev, druga slika pa 7 trditev, ki so bile najbolj umeščene pri vprašanju, kjer je bilo treba izmed 25 ponujenih trditev po vrsti razvrstiti 7, ki so se anketirancem zdele najpomembnejše.

Slika 5 prikazuje 7 trditev, ki so bile ovrednotene kot najpomembnejše, ko pride do izbire potencialnega delodajalca. Tukaj lahko vidimo, da je respondentom najpomembnejša trditev: pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere. Takoj na drugem mestu so jim dobri odnosi s sodelavci, sledijo pa dobri odnosi z nadrejenimi, dobre možnosti za napredovanje, odskočna deska za razvoj kariere, na splošno privlačna plača in dodatki ter prepoznanje in zahvala s stranmi managementa.

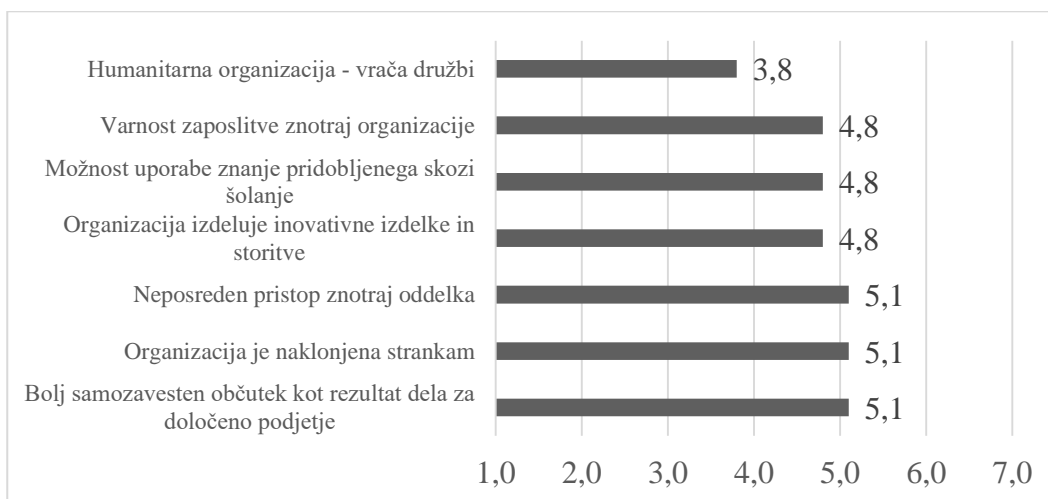
Slika 5: 7 najbolj ovrednotenih dejavnikov privlačnosti delodajalca med mladimi



Vir: lastno delo.

Slika 6 prikazuje trditve, ki so bile ocenjene kot najmanj pomembne, ko pride do izbire potencialnega delodajalca. Respondentom je najmanj pomembno, da je organizacija humanitarna – ta trditev je dobila povprečno oceno 3,8. Sledi ji varnost zaposlitve kot malenkost pomembnejša s povprečno oceno 4,8, nato možnost uporabe znanja, pridobljenega skozi šolanje, organizacija izdeluje inovativne izdelke in storitve, neposreden pristop znotraj oddelka itd.

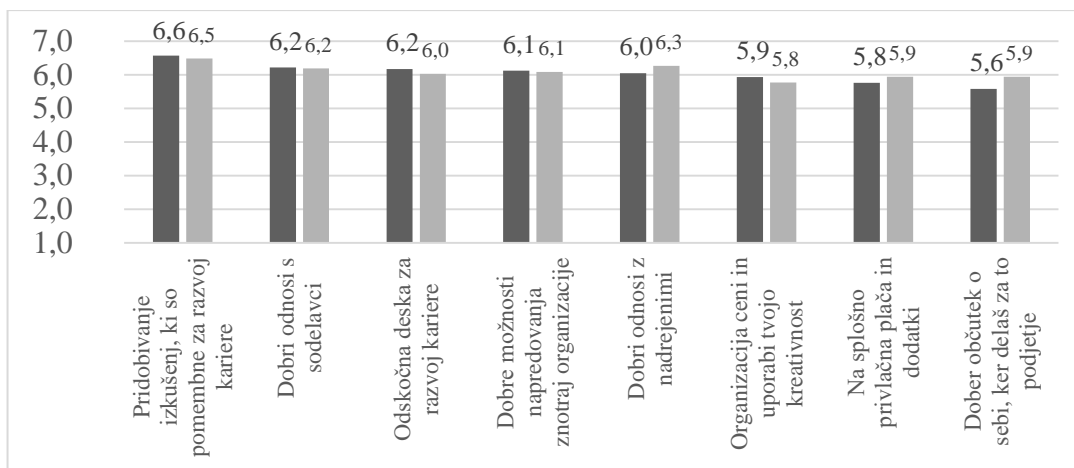
Slika 6: 7 najslabše ovrednotenih dejavnikov privlačnosti delodajalca med mladimi



Vir: lastno delo.

Na Sliki 7 so prikazane najboljše ocenjene trditve s strani respondentov moškega in ženskega spola. Moškim in ženskim respondentom je najpomembnejše pridobivanje izkušenj, pomembnih za razvoj kariere, medtem ko so ženske na drugo mesto umestile odnose z nadrejenimi, moški pa dobre odnose s sodelavci.

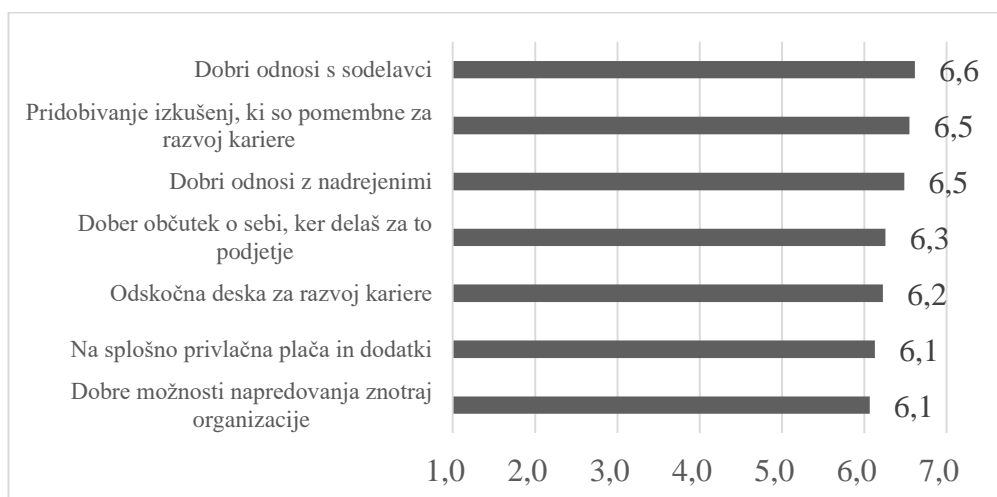
Slika 7: Primerjava najboljše ovrednotenih dejavnikov privlačnosti delodajalca med mladimi ženskam in moškimi



Vir: lastno delo.

Na spodnjih slikah sem razvrstila najpomembnejše trditve glede na zeleno področje dela. Začela sem s Sliko 8, ki prikazuje 7 najpomembnejših trditve med tistimi respondenti, ki bi želeli delati v marketingu. Respondentom, katerih zeleno področje dela je marketing, se zdi pri izbiri potencialnega delodajalca najpomembnejše, da imajo dobre odnose s sodelavci (6,6), takoj za tem pa sledi pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere (6,5).

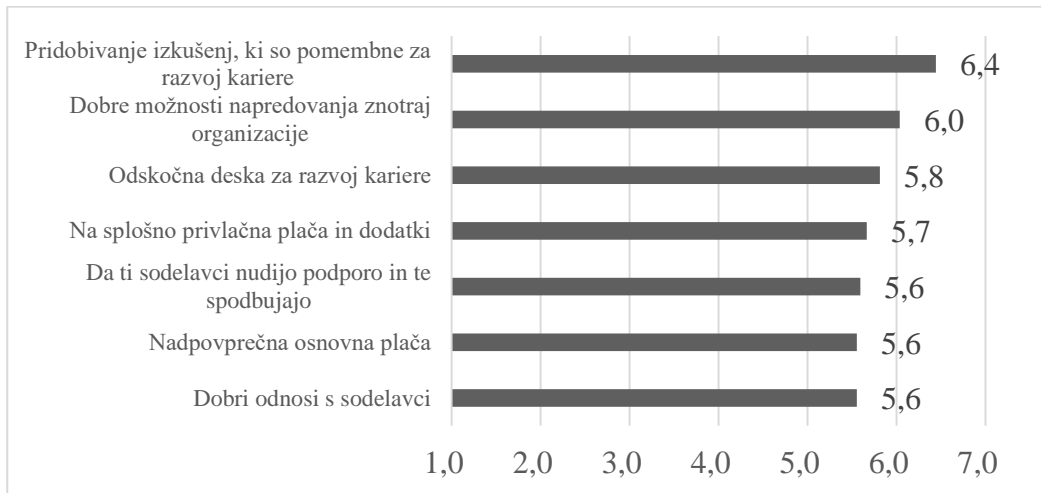
Slika 8: 7 trditve, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju marketinga



Vir: lastno delo.

Na sliki 9 sem prikazala najboljše ocenjene trditve, ki so bile izbrane med respondenti, ki si želijo delati na področju financ. Tem respondentom je najpomembnejše, da pridobivajo izkušnje, ki so pomembne za razvoj kariere (6,4), takoj za tem jim je pomembno, da imajo dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije (6,0), nato sledi odskočna deska za razvoj kariere (5,8) itn.

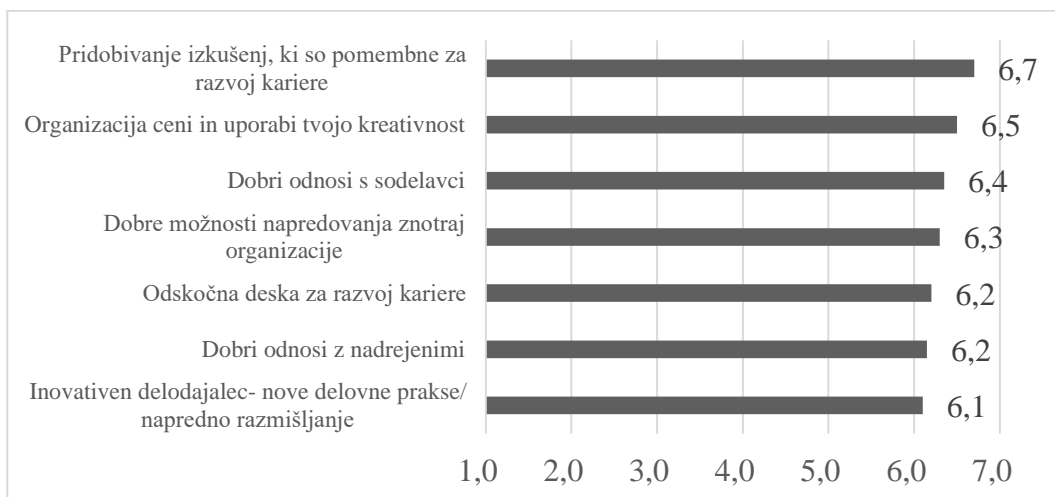
Slika 9: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju financ



Vir: lastno delo.

Spodnja Slika 10 prikazuje najboljše ovrednotene trditve med tistimi respondenti, ki jih zanima delo na področju inovacij. Njim je prav tako najpomembnejše pridobivanje izkušenj za razvoj kariere (6,7), takoj za tem (6,5) pa jim je pomembno, da organizacija ceni in uporabi kreativnost zaposlenega.

Slika 10: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju inovacij

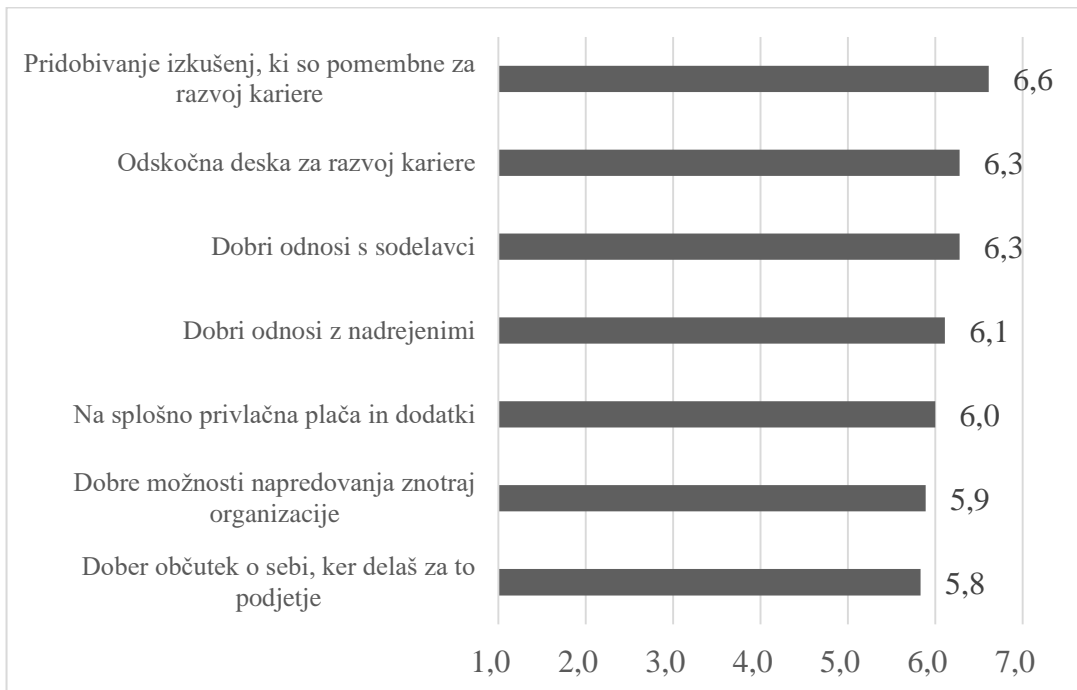


Vir: lastno delo.

Naslednja Slika 11 prikazuje trditve, ki so bile najboljše ocenjene s strani respondentov, ki jih zanima področje dela v prodaji. Najpomembnejše so jim izkušnje, ki so pomembne za

razvoj kariere (6,6), takoj za tem jim je pomembno, da je tovrstno delo, ki bi ga opravljali, dobra odskočna deska za razvoj kariere (6,3), nato pa sledijo dobri odnosi s sodelavci in dobri odnosi z nadrejenimi. Na petem mestu jim je pomembna plača in dodatki, temu sledi, da je v organizaciji dobra možnost napredovanja in pa dober občutek o sebi, ker delaš za to podjetje (5,8).

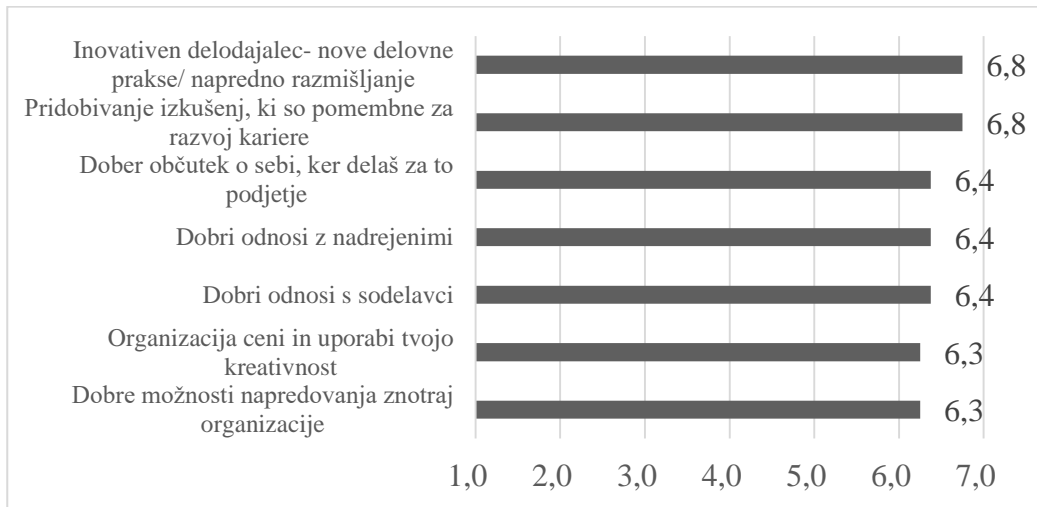
Slika 11: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju prodaje.



Vir: lastno delo.

Respondentom, ki jih zanima področje dela v informacijski tehnologiji, je najpomembnejše, da je delodajalec inovativen, da uvaja nove delovne prakse in da razmišlja inovativno (6,8), na drugem mestu jim je pomembno pridobivanje izkušenj, pomembnih za razvoj kariere (6,8), na tretjem mestu pa dober občutek o sebi, ker delaš za to podjetje (6,4). Sledijo dobri odnosi z nadrejenimi, dobri odnosi s sodelavci itn...

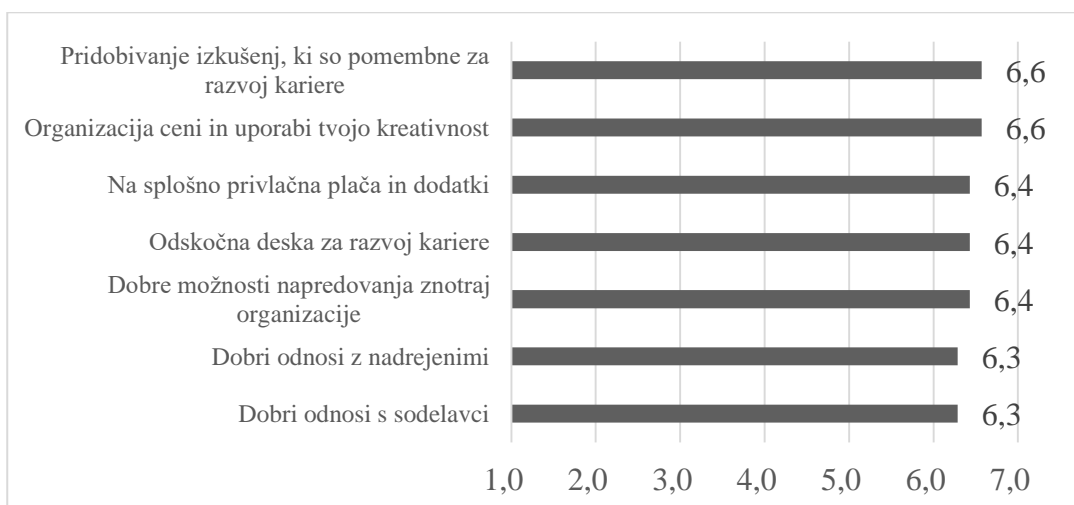
Slika 12: 7 trditve, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju informacijske tehnologije



Vir: lastno delo.

Slika 13 prikazuje trditve, ki so bile najbolj ocenjene med respondenti, ki jih zanima delo na področju oskrbovalne verige. Na prvem mestu s povprečno oceno 6,6 je pridobivanje izkušenj, pomembnih za razvoj kariere, na drugem mestu z enako oceno je, da organizacija ceni in uporabi tvojo kreativnost. Na tretjem mestu (6,4) je na splošno privlačna plača in dodatki, nato pa z enako oceno sledita odskočna deska za razvoj kariere in dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije. S povprečno oceno 6,3 so ocenjeni dobri odnosi z nadrejenimi in s sodelavci.

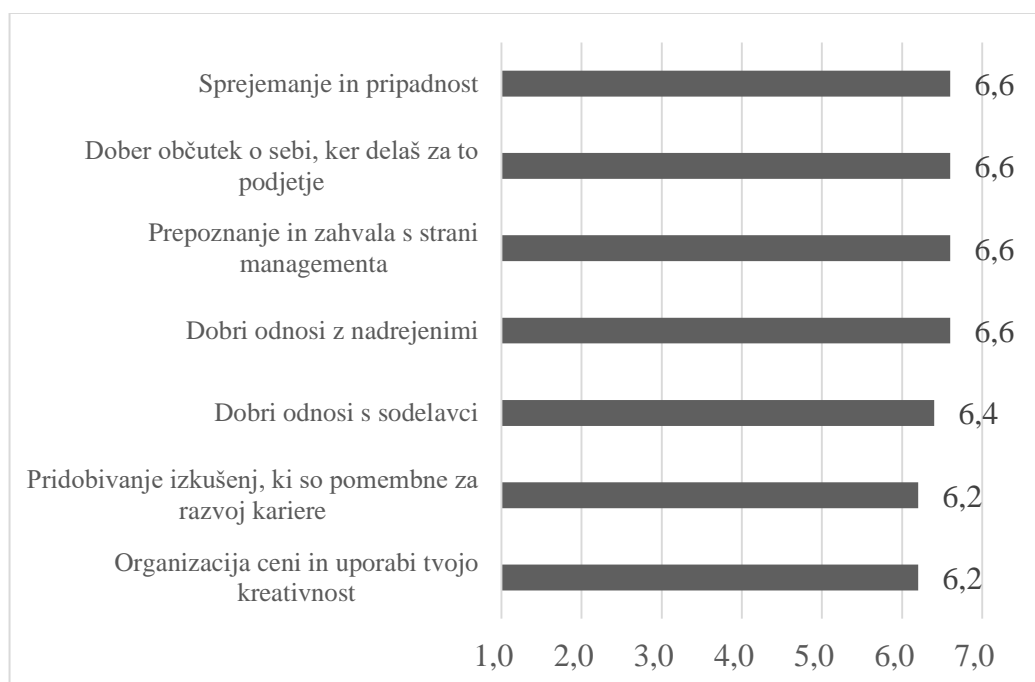
Slika 13: 7 trditve, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju oskrbovalne verige



Vir: lastno delo.

Zadnja slika 14 v povezavi s področji zanimanja prikazuje najboljše ocenjene trditve med respondenti, ki jih zanima področje dela managementa človeških virov. Njim je najpomembnejše sprejemanje in pripadnost (6,6), tej trditvi pa z isto povprečno vrednostjo sledijo trditve, da imaš dober občutek o sebi, ker delaš za določeno podjetje, priznanje in zahvala s strani managementa ter dobri odnosi z nadrejenimi. Na petem mestu so dobri odnosi s sodelavci (6,4), nato pa sledi trditev pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere s povprečno vrednostjo 6,2 in trditev, da organizacija ceni in uporabi tvojo kreativnost z enako povprečno vrednostjo.

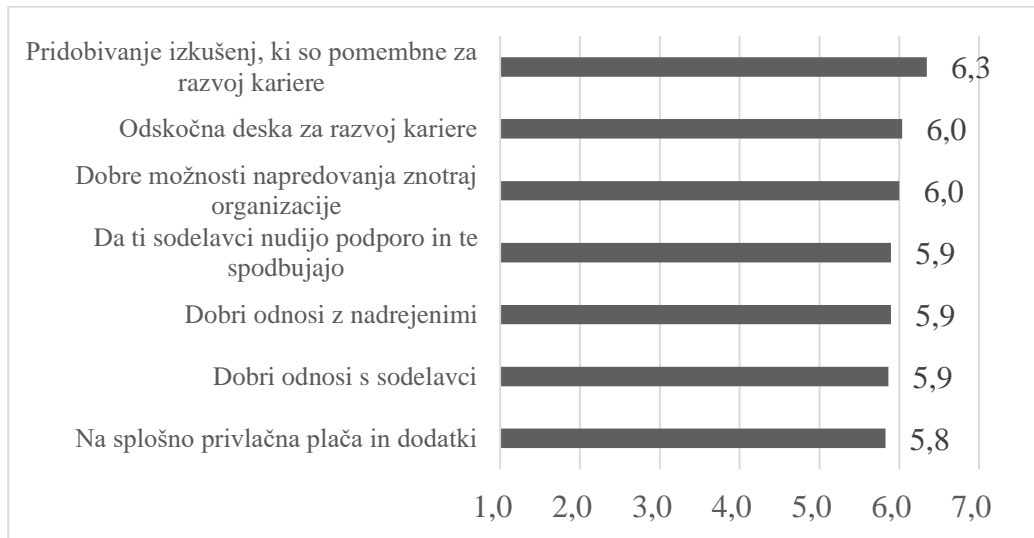
Slika 14: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, ki bi želeli delati na področju managementa človeških virov



Vir: lastno delo.

Spodnja slika 15 prikazuje 7 trditev, ki so najboljše ocenjene med respondenti, rojenimi pred letom 1990 (vključno z letom 1990).

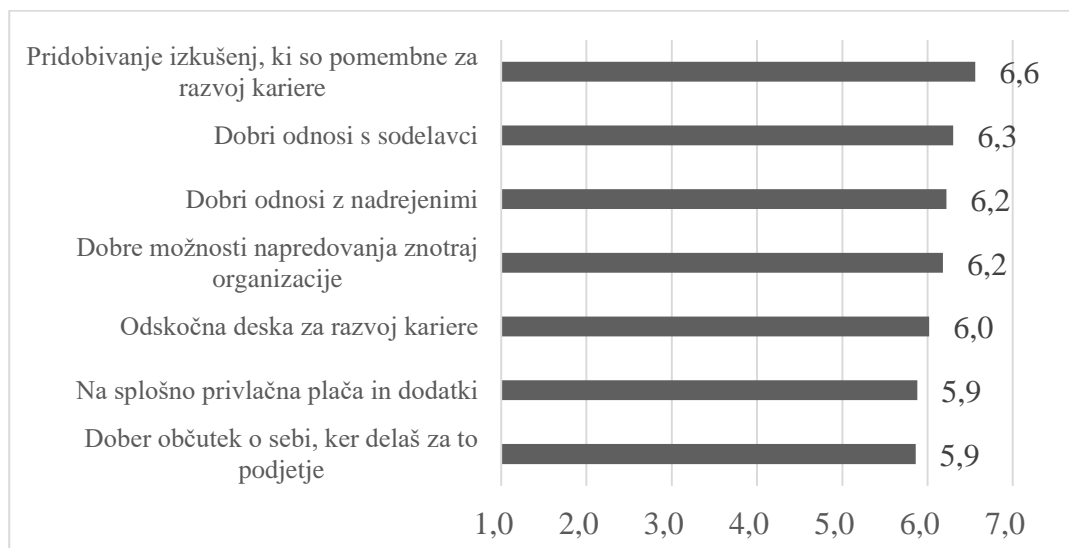
Slika 15: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, rojenimi pred letom 1990 (vključno z 1990)



Vir: lastno delo.

Slika 16 pa prikazuje 7 trditev, ki so najpomembnejše med respondenti, rojenimi po letu 1990. Kot vidimo na grafu, so dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi pomembnejši respondentom, rojenim po letu 1990.

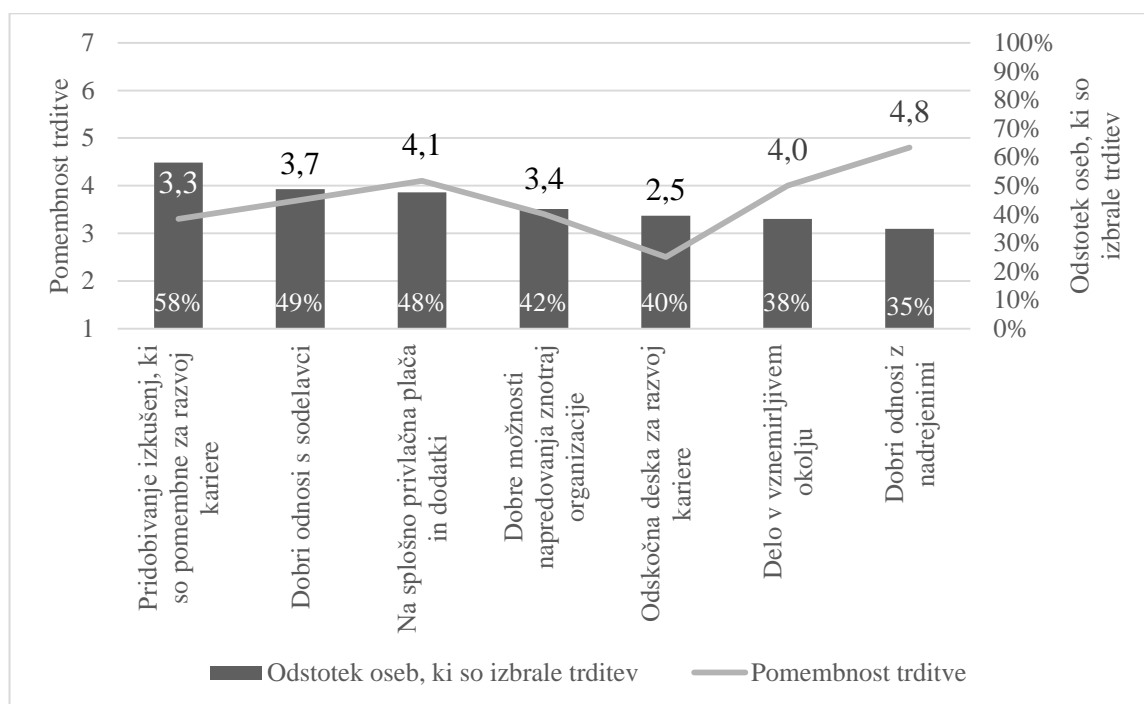
Slika 16: 7 trditev, ki so bile med 25 trditvami ovrednotene kot najpomembnejše po Likertovi lestvici od 1 do 7, ko pride do izbire potencialnega delodajalca med respondenti, rojenimi po letu 1990



Vir: lastno delo.

Na Sliki 17 so prikazane trditve, ki so bile v anketi najpogosteje izbrane med 25 ponujenimi trditvami ne glede na demografijo ali želeno področje dela. Pomembnosti trditve je označena na lestvici od 1 do 7, pri čemer 1 pomeni, da je bila ta trditev izbrana na prvem mestu, kot najpomembnejša trditev pri izbiri potencialnega delodajalca, 7 pa, da je bila izbrana kot manj pomembna. Kot vidimo na grafu (glej Graf 18), je najpogosteje izbrana trditev pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere. To trditev je izbralo kar 50 respondentov, ki so jo povprečno umestili na 3,3. mesto, torej kot približno 3. najpomembnejšo trditev. Druga najpogosteje izbrana trditev so dobri odnosi s sodelavci; to trditev je izbralo 42 respondentov, ki so jo povprečno umestili na 3,7. mesto, torej kot približno 4. najpomembnejšo trditev. Tretja najpogosteje izbrana trditev je na splošno privlačna plača in dodatki, ki jo je izbralo 42 respondentov, ki so jo povprečno umestili na 4. mesto. Četrta najpogosteje izbrana trditev, ki jo je izbralo 36 respondentov, je dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije, umeščena povprečno na 3. mesto. Naslednja, peta najpogosteje izbrana trditev, s strani 34 respondentov, je odskočna deska za razvoj kariere, povprečno umeščena na 2. do 3. mesto po pomembnosti. Šesta trditev, izbrana s strani 33 respondentov, je delo v vznemirljivem okolju. Ta trditev je bila povprečno umeščena na 4. mesto. Na sedmem mestu je trditev dobri odnosi z nadrejenimi, ki so bili izbrani s strani 30 respondentov in povprečno umeščeni na 5. mesto po pomembnosti.

Slika 17: Najpogosteje navedeni dejavniki privlačnosti delodajalca.

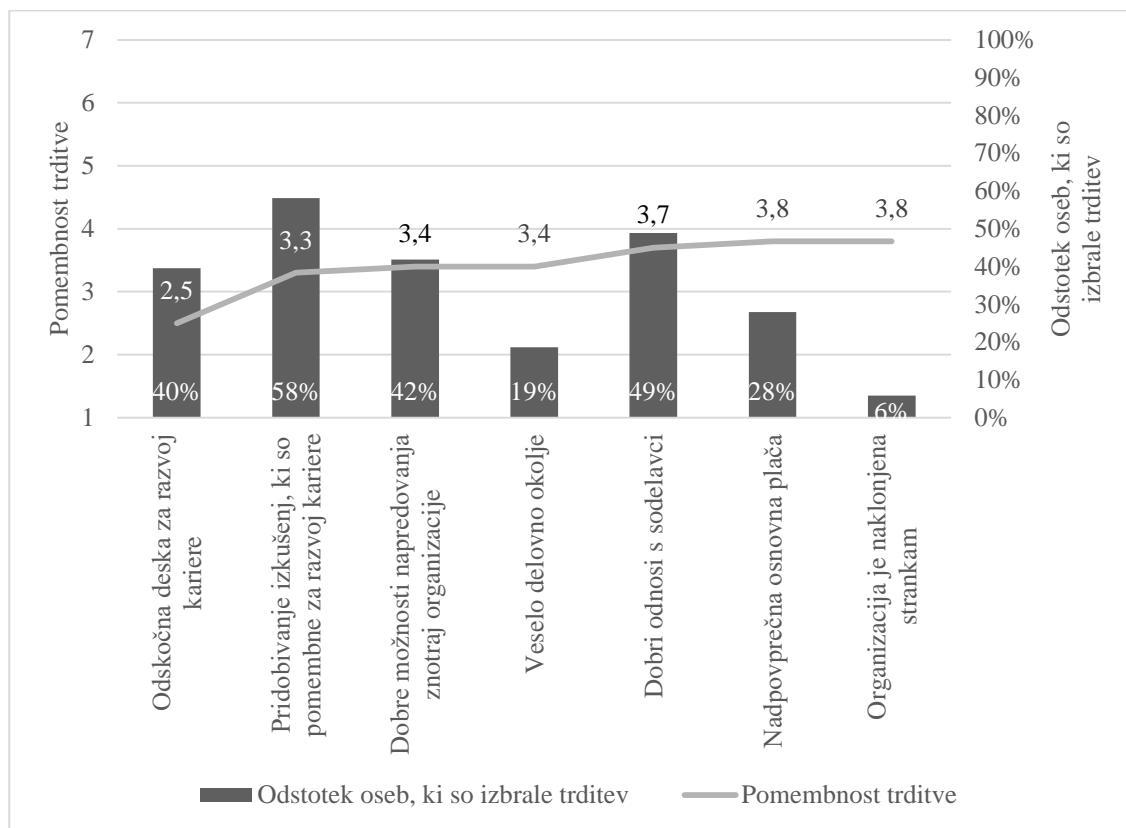


Vir: lastno delo.

Na Sliki 18 je nanizanih 7 trditev, ki so bile med 25 ponujenimi trditvami izbrane kot trditve z najboljšo umestitvijo. Odskočna deska za razvoj kariere je bila povprečno umeščena na 2,5. (n = 34) mesto, torej kot najpomembnejša, ko pride do izbora želenega

delodajalca. Sledila ji je trditev pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere, ki se je povprečno umestila na 3,3. mesto (n = 50). Na naslednjem mestu je trditev dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije, ki je bila povprečno na 3,4. mestu (n = 36), sledi pa ji veselo delovno okolje, povprečno na 3,4. mestu (n = 16). Na povprečno 3,7. mesto se je umestila trditev dobri odnosi s sodelavci (n = 42), nato nadpovprečna osnovna plača s povprečno vrednostjo 3,8 (n = 24), na 3,8. mestu pa z majhnim vzorcem (n = 5) sledi trditev organizacija je naklonjena strankam.

Slika 18: 7 trditev z najboljšo povprečno vrednostjo med 25 izbranimi trditvami

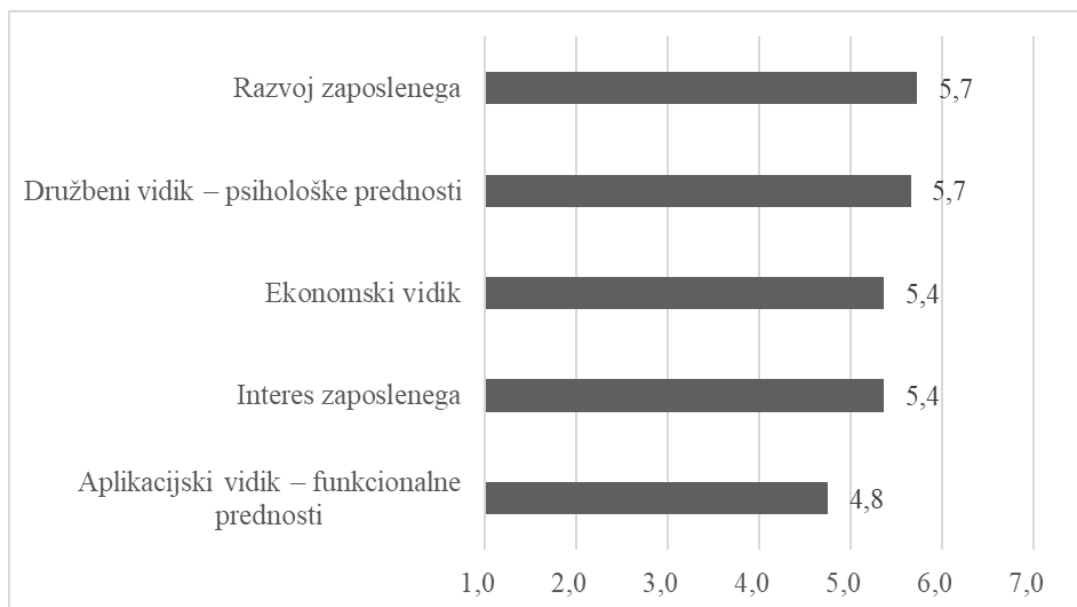


Vir: lastno delo.

Spodnja slika 19 prikazuje povprečno vrednost odgovorov po Likertovi lestvici od 1 do 7 glede na zgoraj opisane sklope oz. vidike. Na sliki lahko vidimo, da je respondentom najpomembnejši razvojni vidik, torej da najbolj cenijo, da delodajalec spodbuja karierni razvoj in omogoča zaposlenim, da pridobijo izkušnje, ki so pomembne za prihodnost in razvoj kariere. Z enako povprečno oceno je anketirancem pomemben družbeni vidik, kar pomeni, da jim je pri izbiri delodajalca zelo pomembno, da delodajalec zna ustvariti delovno okolje, ki je zabavno in spodbuja timski duh. Šele na tretje mesto se uvršča ekonomski vidik, ki si po povprečni vrednosti deli oceno z vidikom interesa zaposlenega. Najmanj od vsega pa je respondentom pomemben aplikacijski vidik, kar pomeni, da posamezniki ne cenijo toliko, da lahko na delovnem mestu uporabljajo znanje, ki so ga

pridobili med študijem, prav tako pa jim, ko pride do izbire delodajalca, ni toliko pomembno, da je delodajalec usmerjen v humanitarnost.

Slika 19: Vseh 25 podanih trditev, združenih v 5 področij glede na povprečno vrednost po Likertovi lestvici od 1 do 7



Vir: lastno delo.

5.2 Analiza kvalitativnih podatkov

Analizo poglobljenih intervjujev sem razdelila po tematskih sklopih, kjer sem na podlagi vprašanj smiselno sestavila povzetek prepričanj in mišljenja intervjuvancev.

5.2.1 Privlačnost in prednosti delodajalca

Vsem intervjuvancem je skupno to, da želijo delati na področju, ki jih zanima, da si želijo dela, ki je zanimivo in razgibano, ter da imajo možnost samostojnega opravljanja dela. Večina jih je izpostavila, da so jim pri delodajalcu izredno pomembni kultura v podjetju, energija in obnašanje zaposlenih, ekipa, ki je pripravljena pomagati in vizija podjetja; to so navedli kot najpomembnejše dejavnike privlačnosti delodajalca. Da ostajajo v trenutni službi, jih motivira to, da imajo možnost učenja in napredovanja, da vidijo neko vizijo podjetja, kjer bodo lahko rasli in se razvijali. Tukaj jih je nekaj izpostavilo tudi to, da je pomembno, v kakšni ekipi delaš in da si ustrezno nagrajen za opravljeno delo, ker na tak način tudi delodajalec izkazuje, da te ceni in spoštuje, hkrati pa s tem pokaže, da želi, da ostaneš. Želijo si, da bi delodajalci znali izkoristiti njihov potencial in dali zaposlenemu vedeti, da je sestavni del ekipe.

Pod tem sklopom bi rada omenila tudi to, da sem se osredotočila na trditve, ki so jih respondenti ankete najpogosteje izpostavili kot najpomembnejše. Vprašala sem jih, če se strinjajo s spodnjimi trditvami in če bi jih tudi oni označili kot najpomembnejše, ter katere trditve bi na tem mestu še dodali kot zelo pomembne, ko pride do izbire delodajalca. Vsi intervjuvanci so kot najpomembnejšo trditev izpostavili pridobivanje izkušenj za razvoj kariere, kar je bilo za pričakovati, glede na to, da so mlad kader jim je v tej fazi to izredno pomembno. Vsi so se strinjali, da so vse našteje trditve izredno pomembne in da ne bi nobene trditve odstranili, bi pa dodali, da je pomembno, da je delo raznoliko in da ne postane rutinsko. Pomembno se jim zdi, da je v podjetju možnost rotacije, da spoznaš še druga področja dela, da imaš možnost razvijanja novih izdelkov ter da je dobro razmerje med delom in zasebnim življenjem. Izpostavili so tudi, da je pomemben variabilen del plače, da te motivira pri delu, in jasno definirani cilji. Kot zanimivost so intervjuvanci izpostavili tudi, da je pomemben fizičen videz pisarne, da je odprta in da ima velika okna.

Intervjuvanci so pogosto izpostavili tudi pomembnost odnosov na delovnem mestu. Odnosi jim predstavljajo velik faktor pri tem, da je zjutraj lažje vstati in oditi na delo, da ni tesnobe na delovnem mestu in da se ustvarja prijetno vzdušje.

»Mnogo bolje je, da se lahko na delovnem mestu malo nasmejiš, ker je potem tudi delo manj stresno in je stresne situacije lažje prenašati.« (Intervjuvanec D).

Intervjuvanci so se strinjali, da si želijo, da bi se na delovnem mestu veliko naučili, ampak ne samo zato, da bi napredovali, temveč tudi zato, da najprej pridobijo dovolj znanja in se počutijo dovolj samozavestne za napredovanje. Želijo si tudi napredovanja, pravijo pa, da je napredovanje posledica tega, da se učiš in razvijaš. Eden od intervjuvancev je celo izpostavil, da si ne bi želel napredovanja, dokler ne bi bil prepričan v svoje znanje.

5.2.2 Negativne značilnosti delodajalca

Intervjuvanci zastopajo stališče, da če delodajalec ne zadosti njihovim željam in potrebam, je to zanje slab delodajalec oziroma da za takšnega ne bi želeli delati. Prav tako menijo, da lahko slabega delodajalca hitro oceniš že na prvem intervjuju. To je za njih delodajalec, ki je nespoštljiv, izraža nespoštovanje, kar se kaže že skozi preizkušeno plačo in izkoriščevalski odnos. Negativno za delodajalca je tudi to, da navzven »prodaja drugačno zgodbo«, kot pa se kaže znotraj organizacije ali oddelka in pravijo, da je to zelo hitro vidno že na samem razgovoru za službo.

»Razgovor za službo je delodajalčev PR.« (Intervjuvanec B).

5.2.3 Informacije o odprtem delovnem mestu in motivacija za prijavo

V tem sklopu sem povzela vse, kar so intervjuvanci govorili glede delovnih mest in njihove motivacije za prijavo na razpisano delovno mesto ali pa na željeno področje dela.

Intervjuvanci najpogosteje delovna mesta zasledijo na profesionalnem družbenem omrežju LinkedIn, na portalu Mojdelo in na Ceršu. Večina jih je omenila, da če jih katero delo še posebej zanima, gredo neposredno na spletno stran podjetja in tam prebrskajo prosta delovna mesta. Nekaj pa jih je tudi omenilo, da jih delodajalec tudi sam kontaktira prek LinkedIna in se sami potem glede na interes primerno odzovejo. Ko zasledijo odprto delovno mesto, intervjuvanci najprej pogledajo, za katero področje dela gre, katero panogo, nato pogledajo opis dela in za katero podjetje gre, kaj zahtevajo, kaj ponujajo, nato pa na intervjuju, če jim je podjetje in področje dela všeč, skušajo izvedeti čim več podrobnosti o delu in vzdušju ter vrednotah v podjetju. Večina jih je omenila, da je intervju zelo pomemben pri odločitvi in da pogosto na podlagi oglasa lahko misliš, da je delo res ustrezno, potem pa prideš na intervju in ugotoviš, da so v podjetju slabe razmere in da delodajalec ne ve točno, kaj pričakuje od tebe. Na vprašanje, za kakšne vrste delodajalca ne bi bili pripravljene delati, so večinoma odgovorili, da za takšnega, ki ne bi zadostil njihovim zahtevam, da bi bil nespoštljiv in izražal nespoštovanje tudi skozi prenizko ponujeno plačo in skozi izkoriščevalski odnos.

Intervjuvancem mnenje vrstnikov o podjetju, za katerega delajo ali si želijo delati, ni pomembno. Dokler je podjetje in delo njim všeč, se jim ne zdi pomembno, kaj si ostali mislijo o delodajalcu. V kolikor pa pride do odločitve, kje bi delali, in mu znanci povedo za slabe izkušnje z delodajalcem, pa bi nedvomno premislili o delu za takega delodajalca in se še temeljiteje pozanimali. Zanimalo me je tudi, če je intervjuvancem pomembno, ali podjetje izdeluje izdelke ali storitve, ki so jim pri srcu. Na to vprašanje sem dobila različne odgovore, predvsem pa sem ugotovila, da je zelo odvisno od področja dela. Nekaterim je izredno pomembno, da verjamejo v to, s čim se podjetje ukvarja in kakšne izdelke izdeluje, drugim pa je veliko pomembnejše področje dela.

Vsi intervjuvanci zase menijo, da so ambiciozni in to mislijo zato, ker se primerjajo z vrstniki in lahko ocenijo, da si želijo doseči več ter da se tudi bolj trudijo za to, da bi dosegli nekaj več in v to vlagajo več časa od ostalih. Vsi intervjuvanci si v prihodnje želijo, da bi lahko vodili neko skupino ljudi in sprejemali strateško pomembne odločitve.

Intervjuvance sem vprašala tudi, kako na njihovo motivacijo za prijavo na delovno mesto vpliva velikost podjetja, torej, če bi jim bilo ljubše delati v večjih ali manjših podjetjih, in pa kako pripravljene so delati s starejšimi sodelavci, glede na to, da imajo ti bolj tradicionalen pristop do dela. Dobila sem različne odgovore. Kot sem ocenila, si na začetku kariere vsi želijo delati v večjem podjetju, saj se jim zdi zanimiv sistemski pristop do dela. Prav tako se je lažje iz večjega podjetja prestaviti v manjšega, ker imaš več izkušenj, ki jih dobiš v večjem podjetju in lahko potem manjšim podjetjem pomagaš pri implementaciji določenih procesov. Prav tako se jim zdi, da so večja podjetja stabilnejša, ampak si kasneje v življenju, ko bodo pridobili dovolj izkušenj, želijo, da bi morda imeli radi tudi sami nekaj svojega. Intervjuvanci so prav tako omenili, da menijo, da večja podjetja potrebujejo mlajše ljudi, da prinesejo v podjetje neke vrste »svežino«. Nekateri pa so odgovorili, da bi raje delali v manjših oziroma srednje velikih podjetjih, saj je manj

hierarhije in birokracije. Večina intervjuvancev ne bi imela težav delati s starejšimi, ne bi si pa želeli delati samo s starejšimi delavci, ker so manj dovzetni za spremembe in jim ne bi bilo všeč, da bi delali samo z ljudmi, ki si ne želijo novosti.

5.2.4 Znamka delodajalca

Zanimalo me je, kaj je za vprašane znamka delodajalca, kako jo vidijo in koliko jim je znamka delodajalca pomembna, ko pride do odločanja in opažanja delovnih mest. Znamka delodajalca je intervjuvancem zelo pomembna, saj se jim zdi, da je prva stvar, ki jo vidi vsak, ki išče službo.

»Še preden vidiš, kakšno je delovno mesto, opaziš, za katero podjetje gre.« (Intervjuvanec A).

Menijo, da je to zelo pomembno, ker podjetja z dobro znamko delodajalca bolj izstopajo in privabijo več kandidatov. Znamka delodajalca za njih pomeni dobro podjetje z dobrim ugledom, torej podjetje, ki je urejeno v vseh pomenih besede. Menijo, da znamko delodajalca ustvarjajo vsi ljudje v podjetju, kultura, pisarne, kako se podjetje prikazuje navzven, hkrati pa, da to kulturo živi tudi znotraj podjetja. Podjetja lahko znamko delodajalca sporočajo na različne načine, recimo skozi uspehe svojih izdelkov ali storitev, dobrih praks dela, različnih nagrad, ki jih podjetje prejema, hkrati pa so zaposleni največji ambasadorji svojega podjetja, saj se to, kar zaposleni v podjetju misli o podjetju, zelo razširi v javnosti. Znamka delodajalca je tudi to, kakšno je podjetje kot zaposlovalec, kakšne prednosti ima zaposleni, če se zaposli v podjetju, kakšne so plače in koliko se posvetijo zaposlenemu, torej koliko je zaposleni podjetju pomemben. Intervjuvanci menijo, da je znamka delodajalca odvisna od uspešnosti podjetja in šele nato se lahko ustvari dobra, močna znamka, saj je visok dobiček odvisen od zaposlenih in samo zadovoljni zaposleni lahko dolgoročno dobro delajo in živijo vrednote ter vizijo podjetja in ustvarjajo dobiček. Podjetja z dobro znamko delodajalca hitreje rastejo. Intervjuvanci so omenili tudi, da je zelo pomemben zaposlitveni intervju, ki je prvi stik s podjetjem in zelo dobra priložnost, da si bodoči zaposleni ustvari prvo sliko o podjetju in o tem, kako bi bilo delati tam.

5.2.5 Sporočilo za delodajalca

Zanimalo me je, kaj bi intervjuvanci sami želeli sporočiti delodajalcu. Kaj naj delodajalec ve o ambicioznih mladih iskalcih zaposlitve, kot so oni sami, kaj si mladi želijo od delovnega mesta, kaj si želijo, da bi delodajalci vedeli o njih. Dobila sem zelo zanimive odgovore. Želijo si predvsem, da bi delodajalci znali pokazati, da te cenijo in da cenijo tvoje delo. Pomembno se jim zdi, da nadrejeni znajo oceniti, koliko kdo prinese ekipi in da bi ga znal tudi ustrezno nagraditi, pomembno pa je tudi, da te vodja ustrezno usmerja. Želijo si, da bi se delodajalec zavedal, da ne želimo stagnirati, da tudi mi veliko

pričakujemo od firme, ne želijo si biti na takšnih delovnih mestih, kjer ne bodo imeli nikakršnega vpliva na izboljšave. Delodajalcem bi želeli povedati, da bi jih morali bolj spodbujati pri željah in opolnomočiti, da dosežejo zastavljene cilje in omogočijo povratne informacije, da se lahko izboljšajo pri delu in pravilno usmerijo. Želijo si dobro in kvalitetno mentorstvo, dober uvid v oddelek, v katerem delajo, in jasno zastavljene cilje. Želijo si tudi enakovrednost in ustrezno nagrado za boljše opravljeno delo ter da bi se delodajalci zavedali, da nismo vsi enakovredni in da se tistega, ki dela več in bolje, tudi na ustrezen način nagradi.

»Zame dobra znamka delodajalca pomeni, da se na trgu oplemeniti delodajalčev ugled. Tisti, ki ima boljši ugled, je za povprečnega človeka bolj privlačen. Povečanje možnosti pridobitve več kadrov, kar je še pomembnejše, pa več bolj kvalitetnih kandidatov.«
(Intervjuvanec B)

6 DISKUSIJA

V tem delu magistrske naloge navedem ugotovitve, ki so bile prepoznane in opisane v empiričnem delu dela. Nato opišem še implikacije in omejitve svoje raziskave in predlagam smernice za nadaljnje raziskovanje. Trditve sem zaradi lažje interpretacije razdelila v 5 sklopov na podlagi članka, iz katerega sem črpala trditve za raziskavo. Ti sklopi so podrobneje opredeljeni v teoretičnem delu in zajemajo razvoj zaposlenega, ekonomski vidik, interes zaposlenega, družbeni vidik in aplikacijski vidik.

6.1 Glavne ugotovitve

Cilj raziskave je bil, da si odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Namen raziskave pa je pomoč podjetjem, ki bodo lahko s pomočjo dela dobila vpogled v to kaj mlade iskalce zaposlitve pri delodajalcu privlači in s tem, na trgu postala bolj privlačna za ta kader.

Kaj mlade iskalce zaposlitve najbolj motivira, da se prijavijo na določeno delovno mesto?

Na splošno je celotnemu vzorcu respondentov pri izbiri delodajalca najpomembnejše to, da pridobivajo izkušnje, ki so jim pomembne za razvoj kariere, kar se mi zdi smiselno, glede na to, da sem za vzorec vzela ljudi, ki so nedavno zaključili študij in večina si želi v tem obdobju karseda veliko naučiti se. Takoj za tem je respondentom zelo pomembno, kakšne odnose imajo s sodelavci. To se je pokazalo tudi v poglobljenih intervjujih. Vsi so se namreč strinjali, da zaradi dobrih odnosov na delovnem mestu laže in z večjim veseljem prihajajo v službo. Prav tako so pomembni dobri odnosi z nadrejenimi, ki so se na splošno uvrstili na tretje mesto po pomembnosti. Na četrtem mesto so respondenti umestili dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije. To trditev bi lahko navezala na odgovore, ki sem jih dobila pri poglobljenih intervjujih na vprašanje, ali anketiranci zase mislijo, da so

ambiciozni in zakaj tako mislijo. Vsi anketiranci so mi odgovorili, da ko se primerjajo z ostalimi, vidijo, da si želijo doseči več in več tudi delati zato, da bodo v prihodnosti dosegali strateško pomembne položaje, zato zase menijo, da so ambiciozni, kar pomeni, da je za njih pomembno, da pri delodajalcu vidijo, da bodo v prihodnosti lahko napredovali, v nasprotnem primeru pa jih lahko to zelo demotivira. Naslednja trditev, ki je po povprečni oceni enaka prejšnji trditvi, odskočna deska za razvoj kariere, se prav tako navezuje na željo po napredovanju in razvoju, kar spet potrди to, da so anketiranci ambiciozni in da si želijo na delovnem mestu priložnosti za učenje in razvoj. Na splošno privlačna plača in dodatki je trditev, ki so jo anketiranci umestili na šesto mesto po pomembnosti. Pri poglobljenih intervjujih so respondenti omenili, da jim v tem času plača ni tako zelo pomembna, jim je pa izredno pomembno to, da pri delodajalcu nimajo občutka, da bi bili izkoriščani. Na sedmo mesto so anketiranci umestili trditev prepoznanje in zahvala s strani managementa. Ta odgovor kaže na to, da si anketiranci želijo, da bi bili na delovnem mestu cenjeni in prepoznani. Anketirancem so torej najpomembnejši vidiki razvoj zaposlenega, ekonomski vidik in družbeni vidik.

Trditev, ki je bila ocenjena kot najmanj pomembna, je bila, da je organizacija humanitarna, torej, da vrača družbi. Malo pomembnejša je anketirancem varnost zaposlitve znotraj organizacije. Ta odgovor se mi je zdel zelo zanimiv in je po vsej verjetnosti precej povezan s starostjo anketirancev. Anketirancem ni posebej pomembno, koliko je zaposlitev varna, v kolikor so jim vsi drugi vidiki zaposlitve zadoščeni; to se je pokazalo tudi v poglobljenih intervjujih. Ne morem trditi, da jim ta trditev sploh ni pomembna, saj je bila še vedno ocenjena s povprečno oceno 4,8, kar ni nizka ocena; so pa druge trditve toliko pomembnejše. Manj pomembne trditve so tudi, da imajo zaposleni možnosti uporabe znanja, ki so ga pridobili skozi šolanje, da organizacija izdeluje inovativne izdelke, da je znotraj oddelka neposreden pristop, da je organizacija naklonjena strankam in pa, da ima zaposleni zaradi dela za določeno podjetje bolj samozavesten občutek. Vse zgoraj naštetе trditve so anketiranci ocenili kot manj pomembne v primerjavi z ostalimi naštetimi trditvami. Zanimivo je, da se vse te trditve nekoliko manj nanašajo na osebni razvoj kariere in pridobivanje znanja, ampak so bolj trditve, ki se navezujejo na organizacijo in ne zadevajo tako neposredno zaposlenega. To so predvsem trditve, ki sem jih razvrstila v interes zaposlenega in aplikacijski vidik.

Kaj jih pri delodajalcu pritegne, kaj jih odvrne?

Anketirance pri delodajalcu še posebej pritegne kultura v podjetju, za katero so omenili, da je precej dobro vidna že skozi prvi razgovor. Nekateri so omenili, da te včasih pritegne podjetje in opis dela, potem pa že na razgovoru vidiš, da to ni to, kar si pričakoval, v smislu tega, da kultura in vrednote, ki jih podjetja sporoča navzven niso skladne z dejanskim stanjem. Pomembno jim je tudi fizično okolje in svetel prostor. Odvrne jih, če imajo občutek, da se z nadrejenim že na razgovoru nista najbolj ujela.

Katere prednosti iskalci zaposlitve pri delodajalcu še posebej cenijo in zakaj?

Anketiranci pri delodajalcu še posebej cenijo, da vidijo možnost pridobivanja izkušenj za razvoj svoje kariere. Zakaj? Ker so ambiciozni in si v prihodnosti želijo zasedati ključna delovna mesta. Ne želijo si občutka, da so obstali na enem položaju, iz katerega se ne morejo premakniti, in da bi jim delo čez čas postalo rutina. Pomembno jim je, da delodajalec prepozna njihove lastnosti in sposobnosti, saj jim to pomaga pri nadaljnji karierni poti.

Na kakšen način mladi dobijo informacije o potencialnih delodajalcih?

Informacije o prostih delovnih mestih anketiranci dobijo različno. Včasih jih opazijo na družbenih omrežjih, kot sta Facebook ali LinkedIn. Pogosto jih zasledijo preko različnih portalov, kot so MojeDelo, MojaZaposlitev ali pa Cerš. Največkrat pa za delovno mesto slišijo kar od kakšnega znanca ali pa jih celo z njimi stopijo v stik neposredno preko omrežja LinkedIn.

6.2 Omejitve dela

Ta raziskava ima določene omejitve, ki jih moramo upoštevati, ko analiziramo končne rezultate. Lestvica 25 postavk, ki sem jo uporabila za svojo raziskavo, se lahko uporablja samo v primeru, da so intervjuvanci študentje v zadnjih letih študija ali če so pred kratkim zaključili študij. Če bi isto lestvico uporabila za dodiplomske študente, bi težko dobila podobne odgovore zaradi pomanjkanja preteklih izkušenj z delodajalci. Dodiplomski študentje si lahko mnenje oz. podobo o delodajalcu ustvarijo na podlagi krovne blagovne znamke, stališča, ki ga imajo njihovi starši in vrstniki, stališča in mnenja zaposlenih v določenih podjetjih, govorici ljudi s katerimi so v stiku in podobno.

Zaradi določenega segmenta študentov IMB na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je ta raziskava uporabna samo v primeru, ko želimo zaposlovati študente iz te smeri in se je ne more uporabiti za ekonomiste na splošno, saj so študentje IMB tudi bolj ambiciozni in imajo najverjetneje drugačne prioritete in želje, ko pride do izbire potencialnega delodajalca. Hkrati pa je ambicioznost študentov v empiričnem delu precej subjektivno ocenjena.

Anketa je bila dostopna na spletu preko povezave in je anketiranca vodila skozi trditve, ki so jih morali označiti po pomembnosti. Kljub temu, da sem 25 trditev razdelila v 3 sklope, je najverjetneje pri tretjem sklopu komu že padla koncentracija in so temu primerno odgovarjali, površno prebrali trditve ipd., kar lahko vodi do nerealnih rezultatov; so pa bile trditve za vsakega anketiranca naključno razvrščene.

Ker je bil vprašalnik v slovenščini, nisem v raziskavo vključevala tujih študentov, zato so rezultati primerni samo za vzorec slovenskih študentov in ne vključujejo možnosti kulturnih razlik med Slovenskimi in tujimi študenti.

6.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Na temo znamke delodajalca je bilo narejenih že precej raziskav. Na splošno v zadnjih letih se je pri nas začelo veliko ozaveščanje na tem področju. Podjetja se zavedajo pomembnosti pridobivanja dobrih kadrov in posvečajo veliko pozornosti znamki delodajalca. Za podjetja je izredno pomembno, kako se predstavljajo navzven, hkrati pa tudi, kako vrednote in kulturo, ki jih kažejo navzven, živijo znotraj podjetja. Podjetja vedno bolj »tekmujejo«, da bi pritegnila dobre kadre, ki blestijo na področjih, na katerih delujejo. Znamka delodajalca se vedno bolj razvija tudi v tej smeri, da obstaja velika verjetnost, da se bodo podjetja v prihodnosti za dobre kadre »borila« tako kot za stranke.

V svojem magistrskem delu sem raziskovala, kaj je študentom IMB pomembno, ko iščejo potencialnega delodajalca, oz. kaj jim je še posebej pomembno pri trenutnem delodajalcu. Osredotočila sem se na majhen del študentske populacije, zato bi bilo zanimivo, če bi se v prihodnje anketiralo več študentov v zadnjih letnikih še z drugih področij. Tako bi dobili širšo sliko, kjer bi se lepo videlo, kaj je katerim (po posameznih področjih) pomembno. Takšna raziskava bi v širšem smislu bila izredno koristna za podjetja, saj bi lahko prilagajala svoje strategije znamke delodajalca po področjih in na tak način še boljše ciljale potencialne zaposlene glede na potrebe. Še dodatno bi se raziskavo lahko razširilo po različnih starostnih skupinah, da bi dobili vpogled, kaj je pomembno zaposlenim v različnih starostnih obdobjih. S takšnimi raziskavami bi delodajalec dobil vpogled v to, kaj je komu v določenem obdobju in na različnih področjih pomembno, in bi na ta način porabil manj časa za zaposlovanje. Delodajalec bi lahko prilagodil tehnike zaposlovanja in hkrati že obstoječe zaposlene razvijal po teh smernicah, kar bi zmanjšalo fluktuacijo zaposlenih in hkrati znižalo tudi stroške zaposlovanja. Ne smemo pa pozabiti tudi večjega zadovoljstva zaposlenih, boljše produktivnosti in zavzetosti. Na dolgi rok vsi zgoraj naštetih pozitivni rezultati grajenja uspešne znamke delodajalca prinašajo veliko konkurenčno prednost in prihranek stroškov.

SKLEP

Delodajalci se vedno bolj zavedajo pomena znamke delodajalca. Na družbenih omrežjih ima že večina prepoznavnih podjetij svoj profil, na katerem gradi svojo znamko delodajalca in preko katerega prikazuje, kakšno kulturo živijo znotraj podjetja. Vsako podjetje si želi pritegniti najboljše kadre, da bi še naprej uspešno dosegalo rast, in dobri delodajalci se zavedajo, da so zaposleni ključni gradniki prihodnosti. Uspešno znamko delodajalca v prvi vrsti živijo in ustvarjajo zaposleni, zato je za podjetje še toliko pomembnejše, da resnično živi vrednote, ki jih sporoča navzven.

Z raziskavo v svojem magistrskem delu sem želela izvedeti, kaj je tisto, kar mlade iskalce zaposlitve najbolj motivira, da se prijavijo na določeno delovno mesto. Skupina ljudi, na katero sem se osredotočila, so bili študentje IMB (zadnjih 5 generacij). Rezultati spletne

ankete in poglobljenih intervjujev so pokazali, da si študentje IMB na delovnem mestu želijo predvsem možnosti za razvoj kariere, za učenje in za napredovanje. Izredno pomembno jim je področje dela in v prihodnosti si želijo zasedati strateško pomembna delovna mesta. Specifika skupine, ki sem jo anketirala, je to, da so zelo ambiciozni, lahko bi rekli, da v povprečju bolj ambiciozni kot njihovi kolegi, zaradi česar so lahko moji rezultati drugačni, kot bi bili, če bi vzela zadnjih nekaj generacij ekonomistov na splošno. Z rezultati te raziskave sem najverjetneje dobila tudi precej drugačno sliko, kot bi jo dobila, če bi vprašala nekoga, ki je že več let na trgu delovne sile. V času razvoja kariere mladi cenijo okolje, ki jim bo omogočilo napredek v različnih pogledih in bolj kot se bodo delodajalci zavedali tega, kaj je mladim pomembno, lažje jim bo to ciljno skupino zaposlovati, predvsem pa obdržati v podjetju in poskrbeti, da se bodo na delovnem mestu dobro počutili.

Skozi nalogo sem ugotovila, da znamka delodajalca ni to, kako se delodajalec oglašuje. Znamka delodajalca so ljudje, zaposleni in ostali deležniki, ki imajo stik s temi ljudmi in kulturo v podjetju. Podjetje ima lahko še tako dobro oglaševanje znamke delodajalca, pa vendar, če se zaposleni ne poistovetijo s tem, kar podjetje sporoča navzven, ima lahko takšno "neavtentično oglaševanje" samo nasprotni učinek. Študentje IMB si želijo najti delodajalca, ki jim bo omogočil, da pokažejo to, kar znajo in da se lahko še marsičesa naučijo. Želijo si spodbude in prostora za razvoj svoje kariere, predvsem pa si želijo spoštovanje in dobre odnose. Delodajalec, ki jim bo to omogočil, bo spodbudil njihov potencial in ga izkoristil za dobro podjetja, kar ima nešteto pozitivnih učinkov za organizacijo.

Raziskava predstavlja pozitiven prispevek k literaturi na temo znamke delodajalca. Še posebej lahko koristi delodajalcem, ki si želijo zaposliti točno to ciljno skupino študentov. Podjetje lahko, glede na ponujene rezultate, razvije strategijo, ki bo omogočila lažje zaposlovanje. V kolikor se podjetja v očeh iskalcev zaposlitve uspejo uspešno postaviti in ponuditi sodelovanje, ki bo na obeh straneh omogočila zmagovalno kombinacijo, bodo imela konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management* 4(3), 185-206.
2. Arachchige, B. J. H. & Robertson, A. (2012). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25-46.
3. Almaçık, E. & Almaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 1336-1343.

4. Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S. & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
5. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
6. Bellou, V., Chaniotakis, I. E. & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
7. Berthon, P., Ewing, M. & Han, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
8. Biswas, M. & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102.
9. 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.
10. Collins, C. J. & Stevens, K. C. (2002). *Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity approach to recruitment*. Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/43/>
11. Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
12. Davis, S. (2002). Brand asset management: How business can profit from the power of brand. *Journal of consumer marketing*, 19(4), 351-358.
13. DelVecchio, D., Jarvis, B. C., Klink R. R. & Dineen, B., R. (2007). Leveraging brand equity to attract human capital. *Marketing Letters*, 18, (149-164).
14. Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
15. Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resource management strategy. *Human resource management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
16. Foster, C., Punjaisri, K. & Chen, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
17. Franca, V. & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78-122.
18. Guillot-Soulez, C. & Soulez, S. (2013). Generation Y preferences for employer brand benefits. 13th EURAM Annual Conference, str. 33.
19. Gursoy, D., Maier, T., A. & Chi, C., G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 448-458.

20. Han, J. & Collins, C., J. (2002). The Effects of Company Recruitment Practices on Jobseeker's Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities. *Academy of Management Proceedings*, 62, A1-A6.
21. Hoye, G. V., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied psychology: an international review*, 62(4), 543-557.
22. Hiltrop, J. (1999). The Quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
23. Jansen, M. & Van der Van der Pool, H. (1998). *Employer Branding, five building blocks to attract select and retain young talent through the recruitment strategy*. Pridobljeno 11. septembra 2017 iz <http://www.han.vanderVan der Pool.com/data/uploads/publicaties/hoofdstuk-eb-c4t-final-.pdf>
24. Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer L. & Ng E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.
25. Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45-S59.
26. Lievens, F. & Slaughter, E. J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know, *Annual Review Organizational Psychology Organizational Behaviour*, 3, 407-440.
27. Lievens, F., Greet, V. H. & Frederik, A. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-69.
28. Meglio, D. F. (2010). *Dream Jobs: College Students Get Real*, *Bloomberg Businessweek* 1-2. Pridobljeno 11. novembra 2017 iz <http://www.todroberts.com/USF/DreamJobs.pdf>
29. Memon, M. A. & Kolachi, N. A. (2012). Towards employee branding: a nexus of HR& Marketing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 46-61.
30. Moroko, L. & Uncles, M.D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17, 181-196.
31. Mosely, M. R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.
32. Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292.
33. Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding, *International Journal of Business*, 10(3), 99-107.
34. Özçelik, G. & Fındıklı, M., A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2014) 1120-1128.
35. Reis, G. G. & Braga, M., B. (2016). Employer attractiveness from a generational

- perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116.
36. Reisenwitz, T. H. & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *The marketing management journal*, 19(2), 91-103.
 37. Sivertzen, A. M., Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483.
 38. Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
 39. Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y Graduates Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504-522.
 40. Theurer, C. P., Tumaşjan, A., Welpe, I. M. & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 155–179.
 41. Treuren, G. & Anderson, K. (2010). The Employment Expectations of Different Age Cohorts: Is Generation Y Really that Different? *Australian Journal of Career development*, 19(2), 49-61.
 42. Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image. *Workforce Development*, 19-36.
 43. Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management, *Management Decision*, 38(9), 662-669.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Prosim vas, da si vzamete 5 minut časa in odgovorite na anketo, ki sem jo pripravila v namen raziskave magistrske naloge na temo dejavniki, ki vplivajo na izbor želenega delodajalca med mladimi.

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za podane odgovore!

1. Prosim, označite, koliko so vam pomembne spodnje trditve, ko pride do izbire potencialnega delodajalca. Pri tem 1 pomeni »ta trditev mi pri izbiri ni pomembna,« 7 pa pomeni: »ta trditev mi je pri izbiri izredno pomembna.«

	1 popolnom a nepomem bno	2 nepomem bno	3 delno nepomem bno	4 srednje pomem bno	5 delno pomem bno	6 pomem bno	7 izredno pomem bno
Prepoznan je in zahvala s strani managem enta							
Zabavno delovno okolje							
Odskočna deska za razvoj kariere							
Dober občutek o sebi, ker delaš za to podjetje							
Bolj samozave sten občutek kot rezultat dela za določeno podjetje							

se nadaljuje

nadaljevanje

	1 popolnom a nepomembno	2 nepomembno	3 delno nepomembno	4 srednje pomembno	5 delno pomembno	6 pomembno	7 izredno pomembno
Pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere							
Dobri odnosi z nadrejenimi							
Dobri odnosi s sodelavci							

Vir: Berthon in drugi (2005).

2. Prosim, označite, koliko so vam pomembne spodnje trditve, ko pride do izbire potencialnega delodajalca. Pri tem 1 pomeni: »ta trditev mi pri izbiri ni pomembna,« 7 pa pomeni: »ta trditev mi je pri izbiri izredno pomembna.«

	1 popolnom a nepomembno	2 nepomembno	3 delno nepomembno	4 srednje pomembno	5 delno pomembno	6 pomembno	7 izredno pomembno
Da ti sodelavci nudijo podporo in te spodbujajo							
Delo v vznemirljivem okolju							

se nadaljuje

nadaljevanje

	1 popolno ma nepomem bno	2 nepomem bno	3 delno nepomem bno	4 srednje pomem bno	5 delno pomem bno	6 pomem bno	7 izredno pomem bno
Inovativen delodajalec – nove delovne prakse/napr edno razmišljanje							
Organizacij a ceni in uporabi tvojo kreativnost							
Organizacij a izdeluje izdelke in nudi storitve visoke kakovosti							
Organizacij a izdeluje inovativne izdelke in storitve							
Dobre možnosti napredovan ja znotraj organizacije							
Humanitarn a organizacija – vrača družbi							

Vir: Berthon in drugi (2005).

3. Prosim, označite, koliko so vam spodnje trditve pomembne, ko pride do izbire potencialnega delodajalca. Pri tem 1 pomeni: »ta trditev mi pri izbiri ni pomembna,« 7 pa pomeni: »ta trditev mi je pri izbiri izredno pomembna.«

	1 popolnom a	2 nepomem bno	3 delno nepomem bno	4 srednje pomem bno	5 delno pomem bno	6 pomem bno	7 izredno pomem bno

	nepomembno			bno			bno
Možnost uporabe znanja, pridobljenega skozi šolanje							
Možnost predajanja znanja							
Sprejemanje in pripadnost							
Organizacija je naklonjena strankam							
Varnost zaposlitve znotraj organizacije							
Neposreden pristop znotraj oddelka							
Veselo delovno okolje							

Vir: Berthon in drugi (2005).

4. Prosim, izberete 7 izmed spodnjih trditev, ki se vam zdijo pri izbiri delodajalca za vas najpomembnejše in jih desno razvrstite po pomembnosti, pri čemer 1. mesto pomeni, da je za vas ta trditev med izbranimi najpomembnejša, 7. mesto pa, da je manj pomembna.

Prepoznanje in zahvala s strani managementa

Zabavno delovno okolje

Odskočna deska za razvoj kariere

Dober občutek o sebi, ker delaš za to podjetje

Bolj samozavesten občutek kot rezultat dela za določeno podjetje

Pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere

Dobri odnosi z nadrejenimi

Dobri odnosi s sodelavci

Da ti sodelavci nudijo podporo in te spodbujajo

Delo v vznemirljivem okolju

Inovativen delodajalec – nove delovne prakse/napredno razmišljanje

Organizacija ceni in uporabi tvojo kreativnost

Organizacija izdeluje izdelke in storitve visoke kakovosti

Organizacija izdeluje inovativne izdelke in storitve

Dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije

Humanitarna organizacija – vrača družbi

Možnost uporabe znanja, pridobljenega skozi šolanje

Možnost predajanja znanja

Sprejemanje in pripadnost

Organizacija je naklonjena strankam

Varnost zaposlitve znotraj organizacije

Neposreden pristop znotraj oddelka

Veselo delovno okolje

Nadpovprečna osnovna plača

Na splošno privlačna plača in dodatki

5. Prosim, označite, v kateri regiji prebivate.

- a) Osrednjeslovenska
- b) Zasavska
- c) Posavska
- d) Savinjska
- e) Podravska
- f) Koroška

- g) Pomurska
 - h) Jugovzhodna Slovenija
 - i) Primorsko-notranjska
 - j) Obalnokraška
 - k) Goriška
 - l) Gorenjska
6. Prosim, označite svoje želene področje dela. (Možnih je več odgovorov.)
- a) Finance
 - b) Nabava
 - c) Oskrbovalna veriga
 - d) Marketing
 - e) Prodaja
 - f) Management človeških virov
 - g) IT
 - h) Inovacije
 - i) Drugo: _____
7. Prosim, označite končano stopnjo izobrazbe.
- a) Diploma
 - b) Magisterij
 - c) Zaključena srednja šola (gimnazija, poklicna)
 - d) Končana višja ali visoka šola
8. Prosim, označite spol.
- a) Moški
 - b) Ženska
9. Prosim, vnesite letnico rojstva.

med 1978 in 1996

Priloga 2: Vprašalnik za poglobljene intervjuje

1. Katere lastnosti bodočega delodajalca ali trenutnega delodajalca so ti pomembne?
2. Kaj te motivira, da ostaneš v trenutni službi?
3. Ali se strinjaš, da so spodnje trditve najpomembnejše, ko pride do izbire potencialnega delodajalca?

Pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere

Dobri odnosi s sodelavci

Na splošno privlačna plača in dodatki

Dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije

Odskočna deska za razvoj kariere

Delo v vznemirljivem okolju

Dobri odnosi z nadrejenimi

1. Katero trditev oz. karakteristiko bi še sama dodala?
2. Ali ti je pridobivanje izkušenj, ki so pomembne za razvoj kariere, pomembno zato, da boš lahko napredoval ali zato, da se čim več naučiš?
3. Kaj ti pomenijo dobri odnosi s sodelavci?
4. Kje zaslediš odprta delovna mesta?
5. Katerih 5 stvari, ki se ti zdijo najpomembnejše pri izbiri delodajalca, bi sam izpostavil?
6. Za kakšne vrste delodajalca ne bi bil pripravljen delati?
7. Koliko ti je pomembno mnenje vrstnikov o firmi, za katero delaš ali bi želel delati?
8. Ali ti je pomembno, da delaš za delodajalca, ki izdeluje izdelke ali storitve, ki so tebi pri srcu?
9. Te bolj pritegnejo mala podjetja (startupi) ali bolj večja?
10. Imaš ali pa se ti zdi, da bi imel težavo delati v velikih organizacijah zaradi prisotnosti starejših, ki imajo bolj tradicionalen pristop do dela?
11. Se imaš za ambicioznega? Kakšna delovna mesta/odgovornosti si želiš dosežati v prihodnosti?
12. Sporočilo za delodajalca? Kaj naj delodajalec ve o tebi in podobnih, kaj si želite od delovnih mest, delovnega okolja ...?