

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

EVA ZALAZNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE ZNAMKE ZAPOSLOVALCA V PODJETJU
PORSCHE INTER AUTO**

Ljubljana, junij 2018

EVA ZALAZNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Zalaznik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje znamke zaposlovalca v podjetju Porsche Inter Auto, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan

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 ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 21. junija 2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETJE KOT ZAPOSLOVALEC.....	3
1.1 Proces zaposlovanja.....	3
1.2 Demografske spremembe in konkurenca na trgu dela.....	6
1.3 Ključne razlike med tremi delovno aktivnimi generacijami	9
1.4 Izzivi privabljanja talentov	11
1.5 Management talentov	15
2 ZNAMKA ZAPOSLOVALCA	18
2.1 Definicija, elementi in vloga znamke zaposlovalca	18
2.2 Ključni dejavniki, ki vplivajo na znamko zaposlovalca	22
2.3 Znamka zaposlovalca skozi celoten življenjski cikel zaposlenega.....	24
2.3.1 Faza potrebe po zaposlitvi	24
2.3.2 Faza iskanja zaposlitve	24
2.3.3 Faza zbiranja informacij	25
2.3.4 Faza razgovora.....	25
2.3.5 Faza zaposlitve	25
2.3.6 Faza po zaposlitvi	26
2.4 Medfunkcijsko povezovanje pri oblikovanju znamke zaposlovalca	26
2.4.1 Vloga kadrovske službe.....	26
2.4.2 Vloga vodstva.....	28
2.4.3 Vloga trženja.....	29
2.5 Trženje znamke zaposlovalca	30
2.5.1 Trženje znamke zaposlovalca znotraj organizacije	30
2.5.2 Trženje znamke zaposlovalca zunaj organizacije.....	32
2.6 Prihodnost znamke zaposlovalca.....	33
3 EMPIRIČNA ŠTUDIJA O ZNAMKI ZAPOSLOVALCA V PODJETJU PORSCHE INTER AUTO	33
3.1 Namen in cilji raziskave	33
3.2 Opis podjetja Porsche Inter Auto in dosedanjega delovanja na področju znamke zaposlovalca.....	34
3.2.1 Opis podjetja Porsche Inter Auto	34

3.2.2	Dejavnost kadrovske službe v podjetju Porsche Inter Auto.....	39
3.2.3	Dosedanje delovanje na področju znamke zaposlovalca	41
3.3	Metodologija raziskovanja.....	42
3.4	Ključni dejavniki, ki vplivajo na izbiro zaposlovalca	45
3.5	Znamka zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto	50
3.5.1	Demografski podatki o anketirancih	50
3.5.2	Privlačnost zaposlovalca Porsche Inter Auto	51
3.5.3	Ocena zanimivosti dela v Porsche Inter Auto	57
3.5.4	Ocena razvojnih možnosti zaposlenih v Porsche Inter Auto.....	57
3.5.5	Ocena komunikacije v Porsche Inter Auto.....	58
3.5.6	Ocena organizacijske kulture v Porsche Inter Auto	59
3.5.7	Podoba in ugled podjetja Porsche Inter Auto	59
3.6	Ugotovitve raziskave.....	60
3.7	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	63
4	PREDLOG OBLIKOVANJA ZNAMKE ZAPOSLOVALCA VODSTVU PODJETJA PORSCHE INTER AUTO.....	64
4.1	Usmerjenost k zaposlenim	65
4.2	Razvoj organizacijske kulture	66
4.3	Ustvarjati ugledno podjetje	67
4.4	Povečanje prepoznavnosti in privlačnosti podjetja skozi življenjski cikel....	68
SKLEP	72
LITERATURA IN VIRI	73
PRILOGE	2

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prikaz razlik med tremi delovno aktivnimi generacijami	11
Tabela 2:	Razlika med realnostjo včasih in danes.....	14
Tabela 3:	Finančni kazalniki podjetja Porsche Inter Auto v obdobju od leta 2014 do 2017	36
Tabela 4:	Prikaz strukture zaposlenih po stopnji izobrazbe	37
Tabela 5:	Število zaposlenih po posameznih delovnih mestih.....	38
Tabela 6:	Vprašanja v delno strukturiranem intervjuju.....	43
Tabela 7:	Demografski podatki intervjuvancev	45

Tabela 8: Odgovori na vprašanje: »Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec?« po generacijah.....	45
Tabela 9: Odgovori na vprašanje: »Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?« po generacijah	48
Tabela 10: Izobrazbena struktura anketirancev	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces zaposlovanja	4
Slika 2: Število živorojenih v Sloveniji v obdobju od leta 1954 do 2016.....	6
Slika 3: Pričakovano trajanje življenja pri novorojenih otrocih v Sloveniji v obdobju od leta 1989 do 2016.....	7
Slika 4: Struktura prebivalcev Slovenije po EUROPOP2013, starostna odvisnost starejših in indeks staranja	8
Slika 5: Model pristopov k razumevanju talenta	13
Slika 6: Management talentov	18
Slika 7: Koncept blagovne znamke	19
Slika 8: Prikaz števila zaposlenih v podjetju Porsche Inter Auto po letih.....	37
Slika 9: Prikaz odgovorov na vprašanje: »Kako dobro poznate podjetje Porsche Inter Auto?«	52
Slika 10: Odgovori na vprašanje: »Kako ste se spoznali s podjetjem Porsche Inter Auto?«	53
Slika 11: Odgovori na vprašanje: »Na katerih družbenih medijih spremljate podjetje Porsche Inter Auto?«.....	53
Slika 12: Odgovori na vprašanje: »Ali bi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?«	54
Slika 13: Odgovori na vprašanje: »Zakaj bi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?«	55
Slika 14: Odgovori na vprašanje: »Zakaj se ne bi želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?«.....	56
Slika 15: Odgovori na vprašanje: »Ali bi priporočili zaposlovalca Porsche Inter Auto svojemu prijatelju, ki išče službo v tej panogi?«	56
Slika 16: Ocena zanimivosti dela v Porsche Inter Auto	57
Slika 17: Ocena razvojnih možnosti zaposlenih v Porsche Inter Auto.....	58
Slika 18: Ocena komunikacije v Porsche Inter Auto.....	58
Slika 19: Ocena organizacijske kulture v Porsche Inter Auto	59
Slika 20: Podoba in ugled podjetja Porsche Inter Auto.....	60
Slika 21: Oblikovanje znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto	64
Slika 22: Predlog razvoja organizacijske kulture v podjetju Porsche Inter Auto	67
Slika 23: Življenjski cikel.....	68
Slika 24: Primeri igrač, primernih za predšolske otroke	69

Slika 25: Igrača za učenje delov vozil in njihove menjave	70
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z osebo 1	1
Priloga 2: Intervju z osebo 2	3
Priloga 3: Intervju z osebo 3	5
Priloga 4: Intervju z osebo 4	7
Priloga 5: Intervju z osebo 5	9
Priloga 6: Intervju z osebo 6	11
Priloga 7: Intervju z osebo 7	13
Priloga 8: Intervju z osebo 8	15
Priloga 9: Intervju z osebo 9	17
Priloga 10: Intervju z osebo 10	19
Priloga 11: Anketa.....	21

UVOD

Bitka za talente se iz dneva v dan povečuje. Mnogi vodstveni kadri in kadrovniki so zaskrbljeni in se sprašujejo, kje in kako najti uspešne zaposlene (Mrak, 2017). Pri iskanju novih sodelavcev se zaposlovalci ne morejo več zanašati na to, da bodo dober in pozitiven ugled zaposlovalca dosegli le preko klasičnega oglaševanja in s tradicionalnimi taktikami. Znamko in ugled zaposlovalca čedalje bolj soustvarjajo njihovi zaposleni in vsi drugi, ki preko družbenih medijev brez omejitev izražajo svoja iskrena mišljenja in čustva ter s tem gradijo nevidno mrežo percepcije zaposlovalca.

Tako kot se podjetja s pomočjo korporativne blagovne znamke produktov ali storitev uveljavljajo pri prodaji produktov ali storitev strankam, se z znamko zaposlovalca uveljavljajo pri iskalcih zaposlitve in pri zaposlenih. Z znamko zaposlovalca obljublajo in ustvarjajo pričakovanja pri iskalcih zaposlitve, kakšno izkušnjo zaposlitve bodo imeli v podjetju (Backhaus, 2016, str. 193). Koncept znamke zaposlovalca sta omenila že Ambler in Barrow (1996). Definirala sta jo kot »paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi pri zaposlitvi, identificiranih s podjetjem, ki zaposluje«. Kasneje sta podobno definirala blagovno znamko tudi Backhaus in Tikoo (2014, str. 502): »Znamka zaposlovalca prikazuje diferenciacijo lastnosti podjetij kot zaposlovalca od tistih, ki jih imajo njegovi konkurenti. Znamka zaposlovalca poudarja edinstvene vidike zaposlitvenih ponudb podjetja ali delovnega okolja.«

Generacija Y ali milenijci (poimenovanje za generacijo, ki je rojena med letom 1985 in 2000) se kot iskalci zaposlitve močno razlikujejo od starejše populacije (Smith & Galbraith, 2012). Šmalc (2017, str. 10) pravi, da »lastnosti generacije milenijcev (in tudi naslednje generacije Z), skupaj z razmahom tehnologij in sprememb v načinu dajanja, iskanja in prejemanja informacij, pomembno vplivajo tudi na način iskanja in managementa zaposlenih«. Pripadniki generacije Y (milenijci) se razlikujejo od Generacije X in generacije »Baby boom« na delovnem mestu predvsem v njihovi želji po nehierarhični korporativni strukturi, poudarjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem ter družbeni zavesti. Njihove pozitivne delovne kvalitete so, da delujejo dobro v skupinah, so motivirani za dosego vpliva, imajo radi odprto in pogosto komunikacijo s svojimi nadrejenimi in so večji komunikacijskih tehnologij (Terry-Armstrong, 2017). Na delovno mesto prihajajo zato z drugačnimi, višjimi pričakovanji (to so postavljanje ciljev, skupinsko delo, spodbujanje in nagrajevanje ter zabavno in zanimivo delovno okolje) kot katerakoli generacija prej.

Z opredeljeno znamko zaposlovalca si podjetja lahko zagotavljajo svojo prepoznavnost, se razgovorijo o tem, kdo so in kje na trgu dela se umeščajo – kakšne zaposlene iščejo in kakšne so njihove vrednote ter kultura. Pozornost blagovni znamki zaposlovalca pa je treba nameniti prav v vsaki fazi življenjskega cikla zaposlenega v podjetju, ne le na samem začetku (Ting, 2011). V svoji raziskavi Ting (2011) omenja šest faz zaposlitve, v katerih je znamka zaposlovalca pomembna. To so: faza potrebe po zaposlitvi, faza iskanja zaposlitve, faza

zbiranja informacij, faza razgovora, faza zaposlitve in faza po zaposlitvi. Prav tako Backhaus in Tikoo (2004) poudarjata, da je pomemben del koncepta oblikovanja znamke zaposlovalca tudi trženje znamke zaposlovalca znotraj podjetja. Le-ta ustvarja dojemanje organizacijske identitete in organizacijske kulture med zaposlenimi, katera vodi do zvestobe in končno produktivnosti zaposlenih. Znamka zaposlovalca je oblikovana z namenom, da ustvari pozitivno sliko o organizaciji tako iskalcem zaposlitve kot tudi že zaposlenim. Na znamko zaposlovalca močno vplivajo zaposleni, ki javnosti sporočajo edinstvene priložnosti, ki jih prejmejo kot zaposleni v podjetju. Če zaposleni ne dojemajo koristi s strani podjetja kot dobre in jim organizacijska kultura ne ugaja, lahko le-te izničijo znamko zaposlovalca z enim samim klikom (Gioia, Schultz & Corley, 2000).

Znamka zaposlovalca torej lahko pripomore k dvigu produktivnosti, dobičkonosnosti, ohranjanju zaposlenih, ugledu podjetja, zmanjševanju stroškov zaposlovanja ter k skrajšanemu času, ki ga novi zaposleni potrebuje od dneva zaposlitve do samostojnega dela in doprinosa vrednosti s svojim delom podjetju (Starineca, 2015).

Namen magistrskega dela je bilo povzeti znanja in teorije strokovnjakov na področju znamke zaposlovalca. S tem sem želela prikazati podjetju Porsche Inter Auto, zakaj je le-ta tako pomembna in na kakšen način bi jo bilo treba oblikovati. Pri tem sem prikazala tudi pomembnost upoštevanja sprememb na trgu zaposlovanja, namreč med iskalcem zaposlitve je sedaj generacija Y (milenijci), ki prinašajo spremembe in ki dojemajo delo in delovno mesto drugače. Ugotovitve mojega magistrskega dela so namenjene tudi ostalim podjetjem in iskalcem zaposlitve ter že zaposlenim, da se zavedajo, kaj znamka zaposlovalca pomeni in kako vsak med njimi pripomore k njenemu soustvarjanju.

Cilj magistrskega dela je bilo raziskati proces zaposlovanja, kaj pričakuje generacija Y (milenijci) na delovnem mestu ter kako ravnati s talenti. Osredotočila sem se na znamko zaposlovalca in ugotovila, kaj so njeni ključni elementi, kakšna je vloga znamke zaposlovalca skozi vse faze zaposlitve in kako jo oblikovati. Glavni cilj magistrskega dela je bil, da vodstvu podjetja Porsche Inter Auto predstavim, kako oblikovati znamko zaposlovalca za njihovo podjetje.

Za doseglo namena in cilja sem si postavila 5 raziskovalnih vprašanj:

1. raziskovalno vprašanje: Kaj je znamka zaposlovalca in kateri so glavni elementi znamke zaposlovalca?
2. raziskovalno vprašanje: Kakšno vlogo ima znamka zaposlovalca skozi faze zaposlitve?
3. raziskovalno vprašanje: Kakšne so razlike med zaposlovanjem starejše (tradicionalne) generacije in milenijcev?
4. raziskovalno vprašanje: Kako ravnati in kaj nuditi talentom v podjetjih?
5. raziskovalno vprašanje: Kako oblikovati znamko zaposlovalca za podjetje Porsche Inter Auto?

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem uporabila metodo teoretično-analitičnega pregleda strokovne literature, znanstvenih člankov in objav ter internetne vire domačih in tujih strokovnjakov iz obravnavane teme. V tem delu je torej uporabljena deduktivna metoda raziskovanja z analiziranjem sekundarnih virov.

Za drugi, empirični del svoje naloge pa sem podatke pridobila sama – torej sem temeljila na primarnih virih. V magistrskem delu sem kombinirala dve metodi – delno strukturirani intervjuji in anketa. Z delno strukturiranimi intervjuji sem raziskala, kako iskalci zaposlitve gledajo na pomen znamke zaposlovalca in kateri so ključni elementi, ki jih iščejo pri zaposlovalcu. S pomočjo ankete pa sem ugotovila, kakšna je trenutna prepoznavnost in atraktivnost oz. kakšno znamko zaposlovalca ima trenutno Porsche Inter Auto.

Po analizi podatkov iz teoretičnega in praktičnega dela sem s kritičnem razmišljanjem odgovorila in prišla do zelenega cilja, kako bi bilo najboljše oblikovati znamko zaposlovalca v podjetju Porsche Inter Auto.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri glavna poglavja, ki vsebujejo podpoglavja.

Teoretičen del je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je namenjen preučevanju podjetij kot zaposlovalci. Raziskala sem, kaj se na področju zaposlovanja spreminja, definirala razlike med generacijo Y (milenijci) in starejšo tradicionalno generacijo na področju zaposlovanja ter obrazložila, kako je treba vzpostaviti management talentov v podjetju. V drugem delu pa sem namenila pozornost znamki zaposlovalca in najprej definirala pojem. Nato sem opisala notranje in zunanje trženje znamke zaposlovalca in naštel dejavnike, ki vplivajo na znamko zaposlovalca ter jih obrazložila. Opisala sem vlogo znamke skozi vse faze zaposlitve in opisala, kakšne so prednosti, ki jih lahko podjetje pridobi z vlaganjem vanjo.

V empiričnem delu sem začela z opisom podjetja in dosedanjega delovanja na področju znamke zaposlovalca. Raziskavo sem naredila na trgu dela in ugotovila, kaj pri podjetju najbolj iščejo ter kaj jih navdušuje, privlači. Raziskala sem tudi, kako je podjetje Porsche Inter Auto trenutno prepoznaven. Na podlagi kritičnega razmišljanja in sinteze podatkov teoretičnega ter empiričnega dela sem predstavila svoje predloge vodstvu, kako bi lahko oblikovali znamko zaposlovalca podjetja, ki bi pomembno vplivala na zaposlovanje ter ohranjanje talentov.

1 **PODJETJE KOT ZAPOSLOVALEC**

1.1 **Proces zaposlovanja**

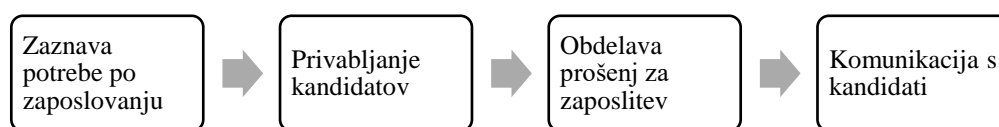
Zaposlovanje je že od nekdaj ena izmed glavnih in najpomembnejših tem v organizaciji, saj so zaposleni ključnega pomena za uspeh organizacije. Ravno zaradi tega in zaradi vzpona tehnologije se je proces zaposlovanja hitro razvijal in je dandanes popolnoma drugačen kot je bil pred dvajsetimi leti (Post, 2017). Včasih je bil življenjepis list papirja, danes pa je poleg

osnovnih informacij zbirka vseh podatkov, ki jih zaposlovalec lahko pridobi o kandidatu tudi preko spleta – družbenih medijev, blogov, forumov. Proces zaposlovanja se razlikuje v vsakem podjetju, a vseeno lahko rečemo, da so skupni elementi trije: privabljanje, iskanje in ohranjanje zaposlenih (Boxall & Purcell, 2003). Če organizacije želijo ostati konkurenčne na trgu zaposlovanja in pridobiti kvalificirane delavce, morajo biti dobro seznanjene z različnimi metodami zaposlovanja (Tarcomnicu, 2013).

Zaposlovanje je v literaturi pogostno definirano kot proces analiziranja zahtev delovnega mesta, iskanje primernih kandidatov in izbira najustrežnejšega kandidata za delovno mesto, ki bo prispevalo konkurenčno prednost podjetju. Zaposlovanje je lahko funkcija kadrovske službe znotraj podjetja ali pa se podjetje odloči za zunanjega izvajalca.

Holm (2012, str. 243) razloži proces zaposlovanja, kot je prikazan na sliki 1. Prvi korak v zaposlovanju je zaznati potrebo po zaposlovanju. Ko je potreba po zaposlovanju prepoznana, sledi oblikovanje opisa delovnega mesta, prepoznavanje točnih zadolžitev delovnega mesta in definiranje primernih kandidatov. Definirati je treba tudi iskana znanja in sposobnosti za opravljanje tega delovnega mesta. »Potreba po zaposlitvi novega delavca se najpogosteje pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih ali zaradi rasti organizacije. Lahko pa je seveda tudi posledica prizadevanja vodje po dvigu njegovega statusa oziroma po priznanju pomembnosti njegovega oddelka« (Svetlik, 2009, str. 287). Ko se pojavi prosto delovno mesto, je pridobitev novega delavca morda res najvidnejša možnost, ki pa ni nujno najprimernejša. Torrington in Hallov (1987, str. 212–213) naštejeta možne druge ukrepe: reorganizacija dela, uvajanje nadur, mehanizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, prehod s polnega na skrajšani delovni čas, oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi in sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji oziroma agenciji.

Slika 1: Proces zaposlovanja



Prerejeno po Holm (2012).

Kot vidimo na sliki 1, je drugi korak zaposlovanja privabiti potencialne idealne kandidate z objavo delovnega mesta. Objava oziroma oglas za prosto delovno mesto mora biti jasen, vpadljiv in privlačen. V tem koraku se moramo odločiti med zaposlovanjem iz notranjih ali zunanjih virov. Iz notranjih virov pomeni pridobivanje kandidatov znotraj organizacije. V tem primeru je po navadi zaposleni tisti, ki izrazi željo po spremembi delovnega mesta. Razlog je lahko le želja po drugačnem delu ali pa po napredovanju. Za pridobivanje kandidatov znotraj podjetja organizacije objavijo vsa prosta delovna mesta na njihov vsem zaposlenim dostopen intranet, na oglasno desko, v okrožnice ali v glasila organizacije

(Svetlik, 2009, str. 289). Za večje organizacije lahko to predstavlja najbogatejši vir kandidatov, saj le-te že dobro poznajo – poznajo njihova znanja, osebnostne značilnosti in sposobnosti. Hkrati pa so ti kandidati že seznanjeni z delovnimi procesi organizacije, kar pomeni hitrejšo uvajanje in usposabljanje. Zaposlovanje iz notranjih virov običajno povečuje delovno uspešnost, zavzetost in lojalnost zaposlenih, saj čutijo, da organizacija ceni njihov doprinos. Zaposlovanje iz zunanjih virov pomeni iskanje novih zaposlenih izven organizacije, torej na trgu dela. Pri takšnem zaposlovanju ločimo tradicionalne in ne tradicionalne metode iskanja kandidatov. Med tradicionalne umeščamo objave v časopisih, revijah, v lokalnih zaposlovalnih agencijah in iskanje med kandidati, ki jih ponuja zavod za zaposlovanje. Ob razvoju tehnologije so se te metode zamenjale z ne tradicionalnimi, kot so objave na spletni strani organizacije, v družbenih medijih (Facebook, Twitter, LinkedIn), na zaposlitvenih portalih, iskanje kandidatov na družabno-poslovnih dogodkih, na fakultetah v sodelovanju s kariernimi centri in neformalno pridobivanje kandidatov (prijatelji in znanci). Za iskanje kandidatov iz zunanjih virov velja, da je ta metoda po navadi dražja in bolj tvegana. Tvegana je z razlogom, da kandidata ne poznamo tako dobro. Podjetja se kljub temu velikokrat odločijo za zaposlovanje iz zunanjih virov, ker imajo več izbire in ker iščejo nova znanja ter ideje (Riley, 2017).

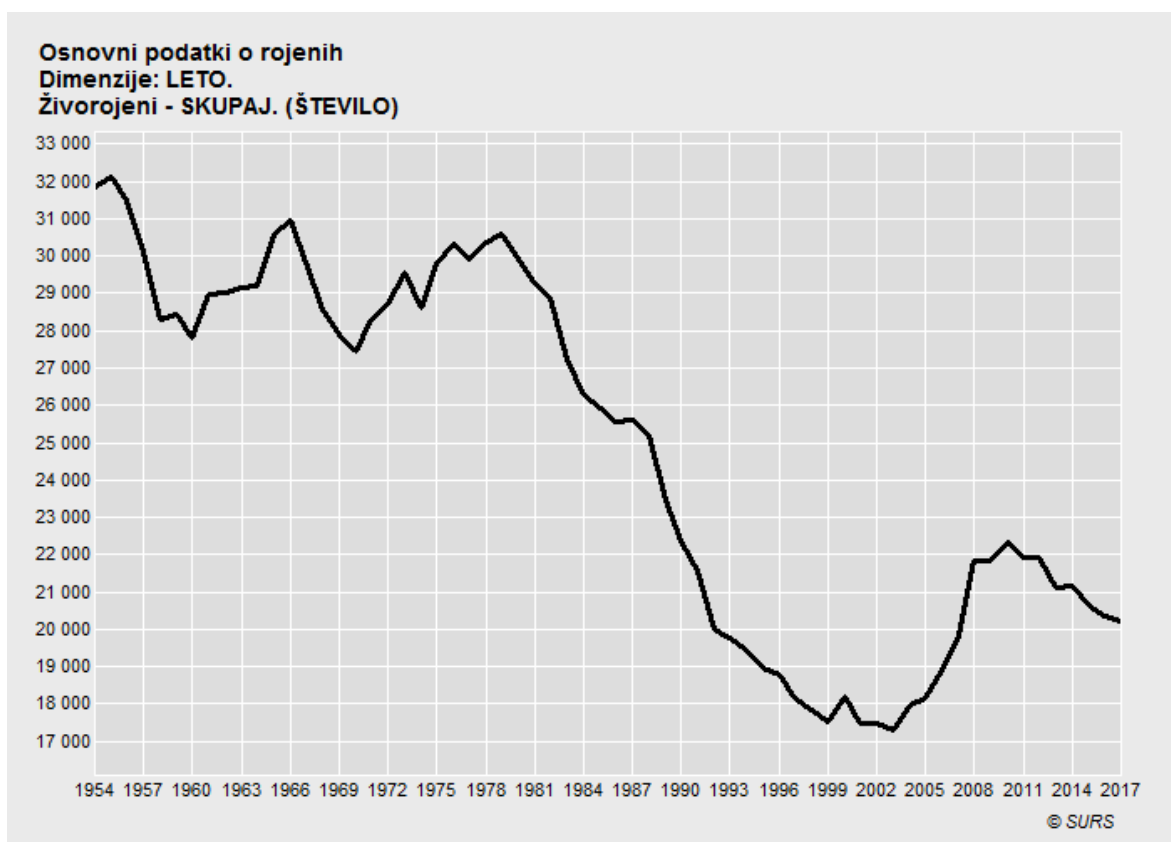
Tretji korak je obdelava prošelj za zaposlitev na delovno mesto. Ta korak razdelimo na sprejemanje prošelj, razvrščanje, predhodno preverjanje in pa ocenjevanje kandidatov. Za ocenjevanje kandidatov običajno organizacije uporabljajo zaposlitvene teste, ki jih lahko delimo na psihometrične, osebnostne in teste intelektualnih zmožnosti. Z njimi ugotavljamo znanja, vedenja, osebne in poslovne interese, sposobnosti in druge lastnosti kandidatov. Testi se lahko izvajajo individualno ali skupinsko. S pomočjo skupinskih testov lahko namreč organizacije preverjajo kandidatove socialne spretnosti, intelektualne spretnosti in stališča (Svetlik, 2009, str. 309–310). Sodelovanje med kadrovsko službo oz. iskalcem novega zaposlenega in tistega, za katerega iščemo kandidata – to je lahko vodja ali direktor, je v tem koraku ključnega pomena. Skupaj morata namreč oblikovati mnenje o kandidatih.

Zadnji korak v procesu zaposlovanja pa je komunikacija s kandidati. Po preverjanju kandidatov iskalec zaposlenega in vodja oz. direktor izbereta najboljše kandidate, ki jih povabita na zaposlitveni razgovor. Na tekmovalnem trgu dela je zelo pomembno, kako s kandidati komuniciramo, da dobimo najboljše zaposlene. Svetlik (2009, str. 299) pravi, da lahko v tem koraku govorimo o dvosmernem procesu, ki poteka med organizacijo in kandidati, ki se zanimajo za zaposlitev. Z dobro komunikacijo morajo organizacije doseči, da se s kandidati spoznajo in najdejo sebi primerne, hkrati pa, da tudi kandidati spoznajo delo in organizacijo, za katero se potegujejo. Na zaposlitvenem razgovoru so po mnenju Hollenbecka in Wrighta (1994, str. 345) plače, dodatki in druge materialne ugodnosti, osebni izzivi in odgovornosti, varnost zaposlitve, možnosti napredovanja ter lokacija delovnega mesta tiste značilnosti, pri katerih so kandidati še posebej pozorni. Organizacije morajo poskrbeti, da le-te predstavijo na ustrezen način.

1.2 Demografske spremembe in konkurenca na trgu dela

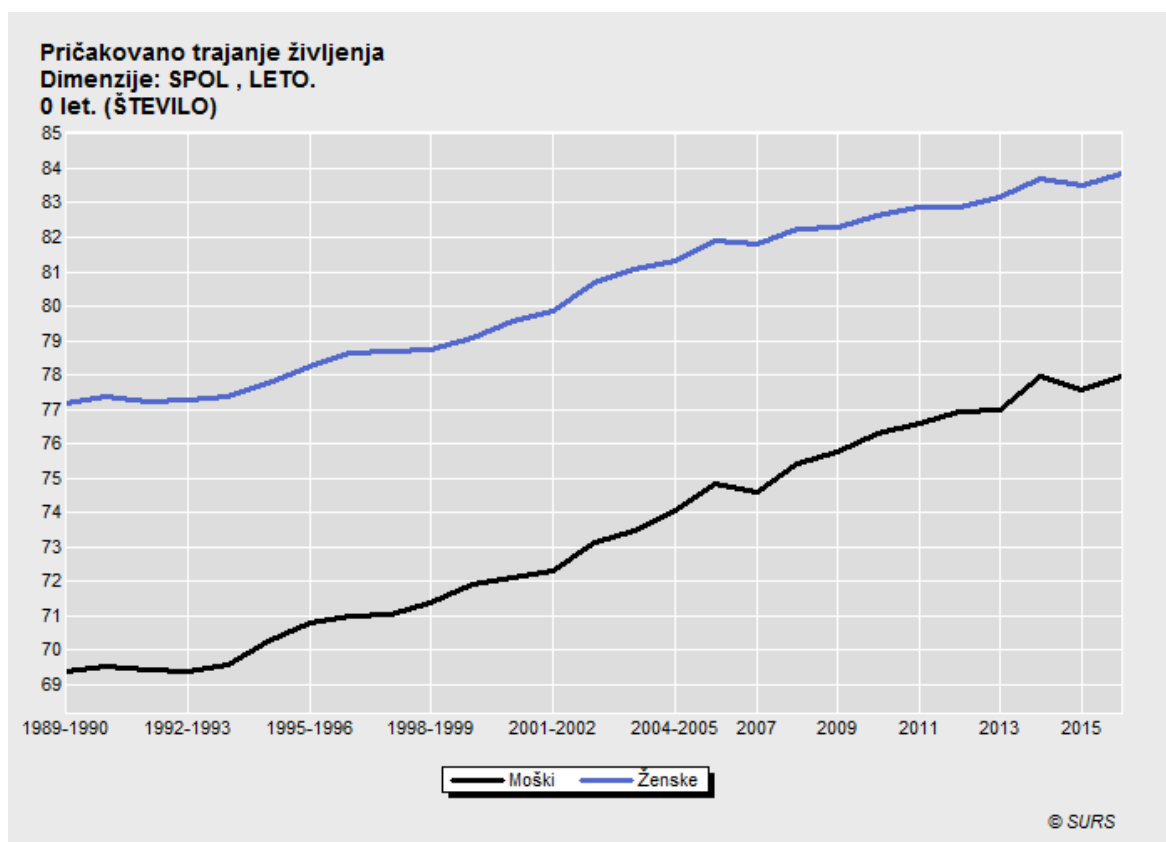
V Evropi se že dolga leta srečujemo s problematiko pospešenega staranja prebivalstva. O staranju prebivalstva govorimo največkrat takrat, ko se delež prebivalstva nad 65 let povišuje glede na celotno prebivalstvo (Vertot, 2010). Vzrok za to so manjše število rojstev kot v preteklosti (prikazano na sliki 2) in hkrati zmanjševanje smrtnosti oz. daljšanje trajanja življenja (prikazano na sliki 3) ter migracije in gibanje števila prebivalstva. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) se je število rojstev po letu 1980 močno zniževalo in občutno zmanjšalo naravni prirast.

Slika 2: Število živorojenih v Sloveniji v obdobju od leta 1954 do 2016



Vir: SURS (brez datuma).

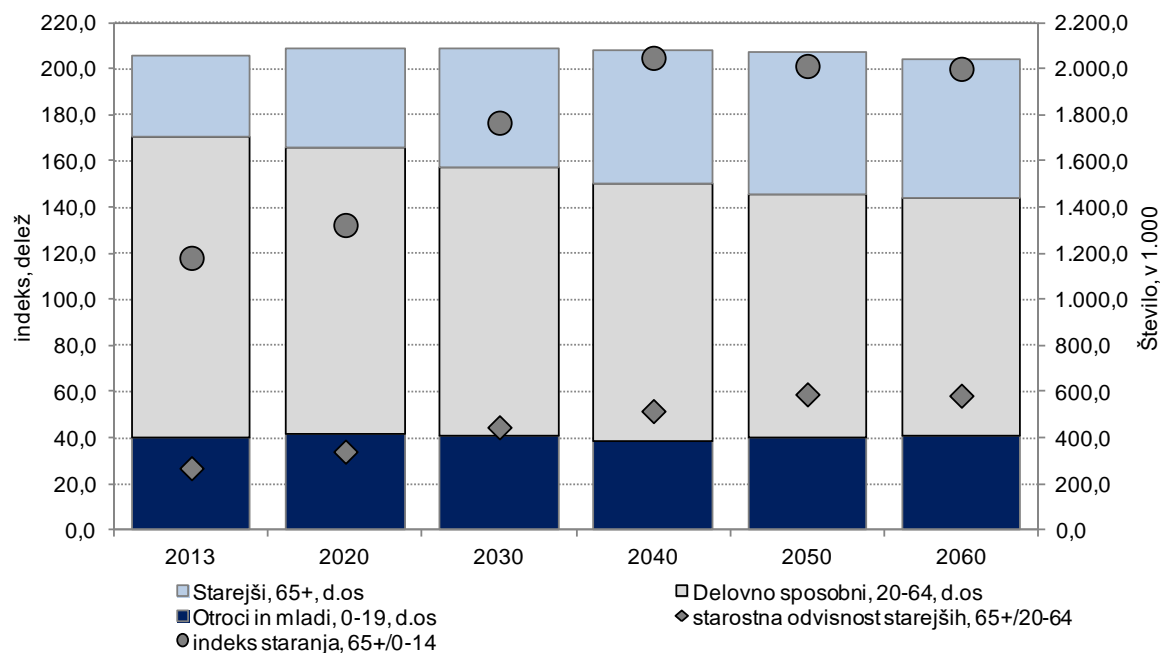
Slika 3: Pričakovano trajanje življenja pri novorojenih otrocih v Sloveniji v obdobju od leta 1989 do 2016



Vir: SURS (brez datuma).

Po demografskih projekcijah bo proces staranja prebivalstva v Sloveniji bolj intenziven kot v povprečju Evropske unije (Urad za makroekonomske analize in razvoj – v nadaljevanju UMAR, 2016). Seveda to prinese ogromno sprememb in težav, ki pa jih je vredno upoštevati tudi pri zaposlovanju. Kot vidimo na sliki 4, demografske spremembe že zmanjšujejo ponudbo delovne sile, kajti v letih, ko je bilo današnje delovno aktivno prebivalstvo rojeno, je bil naravni prirast prebivalstva zelo nizek. Posledično bodo te spremembe vplivale na rast produktivnosti in strukturo potrošnje oz. gospodarsko rast. Po analizah UMARja (2016) tudi večja zaposlenost mladih in starejših ne bo zadostovala potrebam po vse večjem zaposlovanju, ki nastaja zaradi povečevanja gospodarske aktivnosti, če bo ostala stopnja migracij nizka.

Slika 4: Struktura prebivalcev Slovenije po EUROPOP2013, starostna odvisnost starejših in indeks staranja



Vir: Eurostat (2015).

Spremenjena starostna struktura prebivalstva bo zahtevala prilagoditve na trgu dela v namen ohranjanja gospodarske rasti. Spremembe bodo potrebne na področju izobraževanja, ki bodo zagotovile daljšo aktivnost prebivalstva in učinkovito izkoriščanje potenciala vseh starostnih skupin (Vlada Republike Slovenije, brez datuma). Kot je zapisano na spletnem mestu Vlade Republike Slovenije (brez datuma), bo za zagotavljanje zadostne delovne sile potrebno spodbujanje daljše delovne aktivnosti s podpiranjem vseživljenjskega izobraževanja in s fleksibilnejšimi oblikami zaposlovanja. S tem so mišljene prilagoditve delovnih mest – delovnih procesov in nalog, prilagojenih generaciji, ureditev ustreznih delovnih pogojev – urejeno varstvo in zdravje na delovnem mestu in omogočanje fleksibilnega delovnega časa in prostora. Omogočiti bo treba tudi večjo udeležbo mlajših in starejših na trgu dela in olajšati ter spodbujati migracije za namene zaposlitve kot tudi vračanje izseljenih državljanov Slovenije. Pri zaposlovanju različnih generacij je izrednega pomena tudi medgeneracijski prenos znanja in spodbujanje kreativnosti na delovnem mestu, ustvarjanje pozitivnega mnenja o staranju, opozarjanje na starejše in njihov doprinos družbi z delovno aktivnostjo.

Po mnenju Eurostata (2016) je staranje evropskega prebivalstva pomemben izziv za celotno družbo, s katerim se srečuje prvič v zgodovini in s katerim se je treba spopasti takoj. Kljub mnogim neznankam o naši prihodnosti je zagotovo, da se bo prihajajoča družba razlikovala od današnje – tudi in predvsem zaradi demografskih sprememb. Po vsem tem lahko rečemo, da bo staranje prebivalstva ter tudi nižanje brezposelnosti povečalo konkurenco na trgu dela.

Izziv pridobivanja kakovostnega kadra bo v prihajajočih letih še toliko večji, saj se primanjkljaj iskalcev zaposlitve pričakuje tudi v drugih državah Evropske unije, kot opozarja v svoji raziskavi konzultantska družba Boston Consulting Group (Strack, Caye, von der Linden, Haen & Abramo, 2013). To poudarja potrebo, da podjetja privabijo svojo potencialno delovno silo z osredotočanjem na še neizkoriščene skupine. Sklepam pa lahko, da bo primanjkljaj delovne sile tudi v drugih državah Evropske unije povzročil večje delovne migracije v bolj privlačne države za zaposlitev – kjer so višje plače, boljši delovni pogoji ... in s tem v Sloveniji povzročil še večji primanjkljaj kakovostnega kadra. Za državljane Slovenije je bila v letu 2016 najbolj zanimiva država Avstrija, kamor se je preselila četrtnina odseljenih državljanov Slovenije (27 %), za največ preostalih (živečih v Sloveniji, a ne državljanov) pa so postale države njihovega prihodnjega prebivališča Nemčija (20 %), Švica in Združeno kraljestvo (Razpotnik, 2017).

Tako bodo organizacije prisiljene do boja za mlajše ter talentirane kandidate. Zaradi vse večje konkurence bodo morale najti ustrezen način, kako postati privlačen zaposlovalec, saj jim bo to omogočilo lažjo pridobitev in zadrževanje kandidatov.

1.3 Ključne razlike med tremi delovno aktivnimi generacijami

Na trgu dela trenutno prevladujejo zaposleni, ki prihajajo iz treh različnih generacij: »Baby boom« generacija, generacija X in generacija Y. Generacijo lahko definiramo kot skupino ljudi približno enake starosti v približno enakem okolju, ki je doživela podobne socialne, zgodovinske in življenjske dogodke (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014, str. 176). Te skupne izkušnje (npr. industrializacija, generalne spremembe, tragedije) ločijo eno generacijo od druge in povzročijo različne vrednote, različna stališča, prepričanja in pričakovanja. Zaradi njihove različnosti predstavljajo pravi kadrovski in vodstveni izziv. Becton, Walker in Jones-Farmer (2014, str. 175) pravijo, da bi organizacije morale upoštevati generacijske razlike tako pri zaposlovanju, nagrajevanju kot tudi pri vodenju. Če tega ne upoštevajo, obstaja možnost negativnih posledic, kot so medgeneracijski konflikti, nesporazumi in slaba komunikacija v organizaciji ter zmanjšana produktivnost, slabo počutje, slabša inovativnost in kreativnost zaposlenih.

Medtem ko ogromno raziskovalnih del govori o pomembnosti upoštevanja generacijskih razlik na delovnem mestu, pa Lyons in Kuron (2014) v svojem delu trdita, da so vse te raziskave le oblikovale različne stereotipe in nikakršnih pomembnih zaključkov, ki bi izhajali iz empiričnih študij. Lyons in Kuron (2014) zatrjujeta, da si morajo vodje in kadrovski strokovnjaki prizadevati za uravnotežen in kritičen pristop do upoštevanja neutemeljenih stereotipov o različnih generacijah. Opozarjata predvsem, da so znotraj generacij še vedno velike razlike v letih in da je zato težko definirati karakteristike posameznikov. Pomembno je, da organizacije razumejo posamezne skupine zaposlenih in iščejo rešitve za njihove potrebe in želje, in da niso usmerjene le k lastnostim, ki jih pripisujejo za obdobje njihovih letnic rojstva. Hitro spreminjajoča družba in trendi vodijo do

ključnih razlik med zaposlenimi v določenem obdobju in zaposleni ter njihove lastnosti se lahko hitro spremenijo, če okolica tako narekuje.

V nadaljevanju so povzete ključne lastnosti posameznih generacij na delovnih mestih. Najstarejša generacija med delovno aktivnimi je tako imenovana »Baby boom« generacija. Gre za generacijo, katere osebe so rojene med letom 1946 in 1964. Ta generacija je zaznamovana s hladno vojno, z ženskim osvobodilnim gibanjem, državljanskimi pravicami, raziskovanjem vesolja, televizijo (Zakrajšek, 2014). Za njih je značilno, da močno verjamejo v moč izobrazbe in cenijo praktične izkušnje. Radi se vključujejo v timsko delo in se radi čutijo kot pomemben del skupine. Hkrati so tekmovalni, delovni in lahko jim dodelimo osebne vrednote, kot so optimizem, osebna rast, zadovoljstvo in dobro počutje. »Baby boom« generacija prisega na osebno komunikacijo (Benjamin, brez datuma).

Sledi jim generacija X, ki je poimenovane za osebe, rojene med letoma 1965 in 1984. Ta generacija je prva, ki je začela vse splošno uporabljati računalnik. Ker pa so doživeli veliko gospodarsko negotovost in brezposelnost, veliko kriminala, različne sodobne bolezni in veliko političnih sprememb, je ta generacija zaznamovana s črnogledostjo in so velikokrat skeptični (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014). Poudarjajo enakovrednost, so samozavestni in cenijo svoj čas. Radi imajo vedno nove izzive in so podjetniško naravnani (ANWA, 2012). Pri generaciji X se je uveljavila elektronska pošta kot najljubši način poslovnega komuniciranja (Zakrajšek, 2014).

Najmlajša delovno aktivna generacija pa je generacija Y ali milenijci, ki zaznamuje vse rojene med letoma 1985 in 2005. Zaznamovala jih je globalizacija, razvoj tehnologije in internet. So prvi, ki so od malih nog odraščali s tehnologijo – računalniki in družbenimi mediji, zato cenijo možnost povezanosti in svetovnega spleta (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014). Zaradi odraščanja s hitro informacijsko komunikacijsko tehnologijo, hitrimi spremembami in hitro dostopnimi informacijami velja generacija milenijcev za najbolj izobraženo in ozaveščeno generacijo (ANWA, 2012). Za to generacijo je značilno, da verjamejo v svoje ideje, da so delavni, a hitro pričakujejo tudi rezultate, potrditev oziroma nagrado. Nagrade pa ne vidijo kot starejša generacija. Več kot denar jim pomenijo novi izzivi in možnost višjega položaja. Pomembno jim je vseživljenjsko izobraževanje in napredovanje. Za njih je značilno tudi, da pogosto menjajo delovno mesto in iščejo vedno nove izzive ter znanja, ki jim omogočajo večjo fleksibilnost. Generacija Y za komunikacijo najpogosteje uporablja hitra kratka sporočila (Benjamin, brez datuma).

V tabeli 1 so povzete in prikazane glavne razlike med temi tremi generacijami z vidika značilnosti obdobja, v katerem so živeli oziroma živijo, njihovih osebnostnih lastnosti, osebnostnih vrednot, videnja dela, njihovih delovnih vrednot, stila interakcij in komunikacije, vodenja, komunikacijskega stila, nagrajevanja in motiviranja.

Tabela 1: Prikaz razlik med tremi delovno aktivnimi generacijami

Značilnosti	Generacija		
	»Baby boom«	X	Y, generacija milenijcev
Letnica rojstva	1946–1964	1965–1984	1985–2005
Značilnosti obdobja	Duhovno prebujenje, žensko osvobodilno gibanje, spolna revolucija.	Naftna kriza, gospodarska negotovost, visoka stopnja ločitev.	Hitra komunikacija, raznolikost, globalna vas.
Osebnostne lastnosti	Tekmovalni, pomembna je osebna rast, delovni.	Samostojni, skeptični, sprejemajo tveganje, iščejo ravnovesje in občutek za družino.	Realističen pogled na sedanost, optimistični glede prihodnosti, kolektivno usmerjeni, vztrajni, odprti, ustvarjalni, zmožni početi več stvari hkrati.
Osnovne vrednote	Optimizem, osebna rast, osebno zadovoljstvo, timsko delo, zdravje in dobro počutje, delo.	Tehnologija, zabava in sproščenost, pragmatizem, globalno razmišljanje, usmerjenost v rezultate, izzivanje sistema.	Socialna zavest, moralnost, usmerjenost k dosežkom, spoštovanje različnosti, denar.
Definicija dela	Pustolovščina.	Izziv.	Sredstvo za. doseganje cilja
Delovne vrednote	Izogibanje konfliktom, formalnost, sledenje protokolom, idealistični, delovni, družabnost.	Hiter tempo, neodvisnost, samozavest, cenijo osebni čas, zvesti vodji.	Usmerjenost na nalogo, možnost izbire, pričakujejo povratno informacijo, upiranje pravilom, cenijo ravnovesje med delom in življenjem.
Stil interakcij	Timski delavci.	Podjetniki.	Sodelovalni.
Stil vodenja	Doseganje soglasja.	Enakovrednost.	
Komunikacijski stil	Osebna.	E-pošta.	Takojšnje sporočanje, kratka sporočila.
Nagrajevanje	Denar, priznanje, naziv.	Denar, svoboda.	Smiselnost dela.
Motivatorji	»Cenimo vas in vas potrebujemo«.	»Pozabi na pravila, delo opravi po svoje«.	»Delal boš s pametnimi, kreativnimi ljudmi«.

Prerejeno po Zakrajšek (2014).

1.4 Izzivi privabljanja talentov

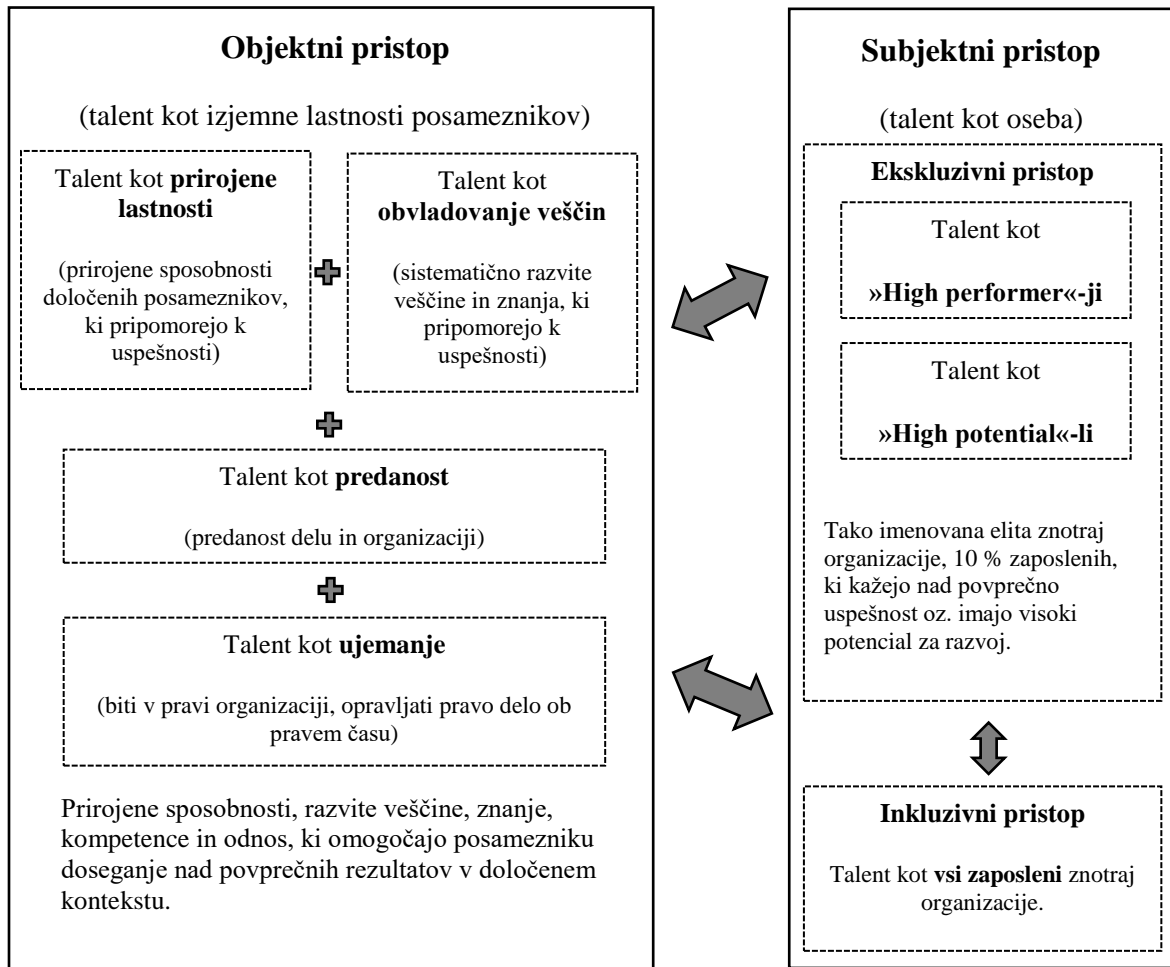
Glede na predstavljena dejstva je jasno, da bodo organizacije morale v prihajajočih desetletjih med seboj tekmovati za vedno bolj omejeno ponudbo visoko sposobnih kandidatov, če bodo želele ostati oziroma postati konkurenčne. Vse bolj se moč prenaša iz organizacije na posameznika in s tem talentirani kandidati zvišujejo svojo ceno. Pogajalska moč narašča, saj so talenti postali najpomembnejši vir konkurenčne prednosti organizacije.

Kaj sploh je talent, nam Michaels, Handfield-Jones in Axelrod (2001, str. 7-9) definirajo v svojem delu. Talent pravijo, da je »skupek sposobnosti posameznika – njegove nadarjenosti, spretnosti, znanj, izkušenj, inteligence, presoje, odnosa, značaja in zagnanosti. Vključuje

tudi sposobnost učenja in razvijanja oziroma osebnostne rasti«. Gagné (2000) definira talent kot »izredno obvladovanje sistematično razvitih sposobnosti in veščin«. Ulrich (2007) trdi, da je talent »enaka zmožnost (sposobnost opraviti nalogo), pomnožena s prizadevnostjo (želja po izpolnjevanju naloge), pomnožena s prispevkom (najti namen in cilj opravljanja te naloge)«. Bethke-Langenegger (2012, v Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013, str. 291) pa pravi, da so talenti »tisti zaposleni, ki zagotovijo konkurenčnost in prihodnost organizacije (kot specialisti ali vodje) s pomočjo njihove specializiranosti in znanja za opravljanje organizacijskih nalog, njihovih socialnih sposobnosti ali osebnostnih lastnosti, kot so želja po učenju in usmerjenost k dosežkom«. V strokovni literaturi obstaja še ogromno drugih definicij, a enotna splošna definicija ne obstaja. Vsaka organizacija mora poznati zase, kaj v njihovi organizaciji pomeni talent in ga definirati.

Gallardo-Gallardo, Dries in González-Cruz (2013, str. 297) v svojem delu obrazložijo dva širša pristopa k razumevanju talenta – objektivni in subjektivni. Znotraj objektivnega pristopa k razumevanju talenta lahko talent razumemo kot izjemno sposobnost in izkaz odnosa posameznika. V ta način razumevanja spadajo tudi razumevanje talenta kot prirojene sposobnosti, kot obvladanje določenih veščin, talent kot predanost in talent kot koncept ujemanja med posameznikovim talentom in okoljem, v katerem deluje. Kakorkoli, predanost posameznika in ujemanje posameznika z okoljem nikakor nista samostojna indikatorja talenta. Vse naštetje so le komplementarne definiciji objektivnega pristopa. Subjektivni pristop k razumevanju talenta, ki je novejši koncept, pa zagovarja nasproten pogled, da gre za ljudi, ki imajo posebne veščine in sposobnosti. Takšen pristop največkrat opazimo že na trgu iskalcev zaposlitve, kjer je velikokrat talent enačen z osebo. Znotraj subjektivnega pristopa poznamo ponovno dve večji smeri. Inkluzivni pristop in ekskluzivni pristop. Prvi omenjeni pristop – inkluzivni, opredeli talent kot vse zaposlene znotraj posamezne organizacije. Vsak izmed njih naj bi namreč prispeval določne močne lastnosti, s katerimi prispeva k uspehu organizacije in temelji na enakovrednem usposabljanju in razvoju zaposlenih znotraj iste organizacije. Ekskluzivni pristop pa talent opredeli kot zgolj izstopajoče posameznike znotraj organizacije, ki lahko povečajo uspešnost organizacije, bodisi ker so smatrani kot zelo uspešni posamezniki (ang. high performers) ali kot posamezniki s potencialom za nadaljnji razvoj (ang. high potentials). V modelu na sliki 5 je prikazana delitev objektivnega in subjektivnega pristopa k razumevanju talenta, ki so ga predstavili po svoji raziskavi Gallardo-Gallardo, Dries in González-Cruz (2013, str. 297).

Slika 5: Model pristopov k razumevanju talenta



Vir: Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz (2013).

Objektni pristop je torej bolj v skladu s samim etnološkim izvorom besede talent, a lahko opazimo, da v samih organizacijah dandanes prevladuje subjektivi pristop. Kateri način znotraj subjektivnega pristopa je ustrenejši, ni enotnega odgovora, namreč odvisno je predvsem od strategije in organizacijske kulture.

Tako imenovana vojna za talente se je začela že z nastopom »informacijske dobe« leta 1980. Od takrat dalje se pomembnost materialnih sredstev, kot so stroji, tovarne in kapital zmanjšuje, pomembnost pa pridobivajo razna omrežja, blagovne znamke, intelektualna lastnina in talenti. V letu 1900 je bilo le 17 % vseh delovnih mest takih, ki so zahtevala umske delavce. Danes je takšnih že več kot 60 %. Več takih delovnih mest pomeni, da je bolj pomembno dobiti veliko talentov, ki ustvarjajo organizacijsko konkurenčno prednost. V tabeli 2 je prikaz razlik med realnostjo včasih in danes, ki so jo prikazali Michaels, Handfield-Jones in Axelrod (2001, str. 6) v delu Bitka za talente (ang. »The war for talent«).

Tabela 2: Razlika med realnostjo včasih in danes

Poslovna realnost včasih	Poslovna realnost danes
Ljudje potrebujejo podjetja.	Podjetja potrebujejo ljudi.
Stroji, kapital in lokacija so konkurenčne prednosti.	Talentirani ljudje so konkurenčna prednost.
Boljši talent ustvari razliko.	Boljši talent ustvari ogromno razliko.
Službe so redkost.	Talentirani posamezniki so redkost.
Zaposleni so zvesti in službe so varne.	Ljudje so mobilni in njihova zavzetost je kratkoročna.
Ljudje sprejmejo običajne možnosti, ki so jim ponujene.	Ljudje zahtevajo vedno več.

Prirjeno po Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001).

Dandanes se morajo organizacije pripraviti na iskanje talentov med generacijo Y. To generacijo motivirajo zanimivi izzivi pri delu, višji smisel oziroma poslanstvo, da pustijo svoj pozitiven vpliv na družbo, raznolikost in možnost mobilnosti pri delu. Pomembno je, da organizacije ponudijo pravilno vodenje, s katerim prepoznajo potrebe posameznikov, okolje, kjer bodo lahko izživel svoj potencial in kjer bodo imeli ogromno možnosti za osebno in strokovno razvijanje in napredovanje, ter da bodo videli smisel pri svojem delu. Hkrati je pomembno, da jim organizacije nudijo tudi pogoste povratne informacije. Vse to so motivatorji, ki jih morajo organizacije omogočiti sedanjim talentom, da so jim privlačne.

Ugled zaposlovalca je pri tem zelo pomemben, saj privlači ali odbija talente. Pomembno je, da organizacija izraža svojo drugačnost in uspeh, da je le-ta zanimiva. Talenti iščejo vedno nove priložnosti in izzive, ki morajo biti vidni javnosti, da jih opazijo. Konkurenčne prednosti si vse prej pridobijo organizacije, ki lahko dobijo visoko kompetentne posameznike, tako imenovane talente v obliki znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti, ter le-te najboljše izrabijo. Da organizacije dobijo te najboljše talente, pa morajo dandanes narediti marsikaj več kot včasih. Preoblikovati morajo prav vsak delček strategije zaposlovanja. Talente morajo organizacije črpati iz vseh nivojev, lov na talente mora biti neprekinjen, oblikovati in izkoriščati morajo različne bazene talentov, iskati pasivne iskalce zaposlitve in še mnogo več. Če je bilo še do nekaj let nazaj običajno, da so ljudje vstopili v organizacijo na dnu hierarhije in se z leti povzpeli na višja, strateško pomembnejša delovna mesta, danes in v prihodnosti temu ni več tako.

Organizacijam ob hitrem razvoju in ogromno novim izzivom črpanje talentov samo iz notranjih virov ne zadostuje več. Visoko kompetentni zaposlene morajo zdaj prevzemati tudi od tekmecev in s trga iskalcev zaposlitve, kar pa prinese tudi veliko pozitivnih učinkov – nove in drugačne ideje, novi pogledi, energija in znanja. Ker pa je trg dela nasičen s talenti, pozicijsko usmerjen pristop pridobivanja kandidatov ne zadostuje več. To pomeni, da organizacije ne iščejo kandidatov le takrat, ko morajo zapolniti prazno delovno mesto,

ampak jih iščejo ves čas. Temu sodobnejšemu načinu Michaels, Handfield-Jones in Axelrod (2001) pravijo oportunistično zaposlovanje. Pomeni, da zaposlijo talente, ko jih najdejo in katere vidijo na njihovih delovnih mestih. Če ta delovna mesta še niso prosta, jih najprej zaposlijo na različnih projektih, da v tem času spoznajo organizacijo, njihove procese in način poslovanja. Michaels, Handfield-Jones in Axelrod (2001, str. 81–83) trdijo tudi, da za organizacije ni več dovolj, da primerne ljudi iščejo na način, da se povežejo s šolami, tekmeči ali organizacijami v sorodnih industrijah. Osredotočiti se morajo tudi na bolj oddaljene kanale pridobivanja zaposlenih in od tam črpajo talente. Ta pristop pa omenjajo, da postavlja nove izzive in zahteva natančno oceno sposobnosti ter lastnosti kandidatov, ki so prvi pogoj za doseganje uspeha. S to tehniko namreč ne iščemo kandidatov, ki se bodo prilagodili organizacijski kulturi, temveč kandidate, ki jo bodo sprejeli in jo morda v prihodnosti tudi uspeli razširiti na produktivni način (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, str. 81–83).

McKinseyeva raziskava, opisana v knjigi Bitka za talente (ang. »The war for talent«) (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, str. 11), prikazuje pet glavnih dejavnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi zmagala v vojni za talente in pridobila konkurenčno prednost. Te dejavnosti so naslednje:

1. Strateško sprejemanje usmeritve k talentom
2. Oblikovanje odličnega delovnega okolja, v katerem zaposleni vidijo veliko vrednost
3. Preoblikovanje strategije zaposlovanja
4. Vpeljava razvoja talentov v organizacijo
5. Razlikovanje in potrjevanje uspešnosti zaposlenih

Te dejavnosti vodijo v strategijo managementa talentov, ki pomeni, kako uspešno organizacije zaposlujejo, razvijajo in ohranjajo talente v organizaciji (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, str. 20), kar predstavljam v naslednjem poglavju.

1.5 Management talentov

Talenti in način, kakšen management talentov imajo vzpostavljene organizacije, postajajo vse pomembnejši dejavnik uspeha v poslovnem svetu. V zadnjem desetletju je tema management talentov prevzela visoko stopnjo akademskega zanimanja in ni več prisotna le med kadrovniki, kot je bilo to značilno pred tem. To sorazmerno novo poudarjanje pomena managementa talentov predstavlja spremembo paradigme iz tradicionalnega managementa človeških virov za pridobitev konkurenčne prednosti proti managementu talentov, ki je prilagojeno današnjemu dinamičnemu in konkurenčnemu okolju (Collings & Mellahi, 2009, str. 304). Torej management talentov bi lahko rekli, da spreminja fokus iz vprašanja »Je ta kandidat pravi za opravljanje delovnega mesta?« v vprašanje »Je ta kandidat ne samo pravi za delovno mesto, ampak pravi tudi za organizacijo kot tako in ustrezen za mogoča prihajajoča delovna mesta?« Na konkurenčnem trgu dela je namreč za organizacije velik izziv, kako maksimirati konkurenčno prednost človeškega kapitala.

Čeprav je pojem management talentov vedno bolj razširjen in popularen, nima ene same skupne definicije. Mnogi strokovnjaki ustvarjajo definicije, ki pa se razlikujejo med seboj. Heckman in Lewis (2006) definirata management talentov kot »niz procesov, katerih cilj je ustvarjanje bazenov talentov (ang. talent pools).« V njuni perspektivi je poudarjen koncept bazenov talentov in poudarja njihov razvoj z načrtovanjem potreb zaposlenih ter managementom napredka zaposlenih skozi delovna mesta (Heckman & Lewis, 2006, str. 140). Moloney (2003) trdi, da je management talentov strategija, s katero poskrbimo, da so talenti organizacije deležni enako skrbne pozornosti kot kupci. Opisuje, da jih je najprej treba iskati, potem najti in tudi pripeljati v organizacijo. Ko so enkrat zaposleni, pa mora organizacija poskrbeti za njihovo stalno izobraževanje, jih motivirati, podpirati in navduševati. Če jim tega ne omogočijo in jih ne cenijo, takšni zaposleni hitro odidejo h konkurenčni organizaciji. Po mnenju Tariquea in Schulerja (2010, str. 124) je management talentov (talent definirata kot kombinacijo znanja, izkušenj, sposobnosti in osebnostnih lastnosti) za management človeških virov ključnega pomena za doseganje strateških ciljev. Management talentov vidita kot sistematično opravljanje nalog managementa s človeškimi viri (MČV) (ang. Human Resource Management, HRM), da organizacija privlači, razvija in ohranja posameznike z visokim potencialom (sposobnosti, osebnost, motivacija). Creelman (2004) pa vidi management talentov bolj kot miselnost. Gre za teorijo iz kulturne perspektive, ki temelji na dejstvu, da je uspeh vsakega posameznika odvisen od njegovega talenta, ki se vrti okoli prepričanja, da bo posamezniku uspelo le, če bo dovolj nadarjen, da bo njegovemu uspehu sledil uspešen posel.

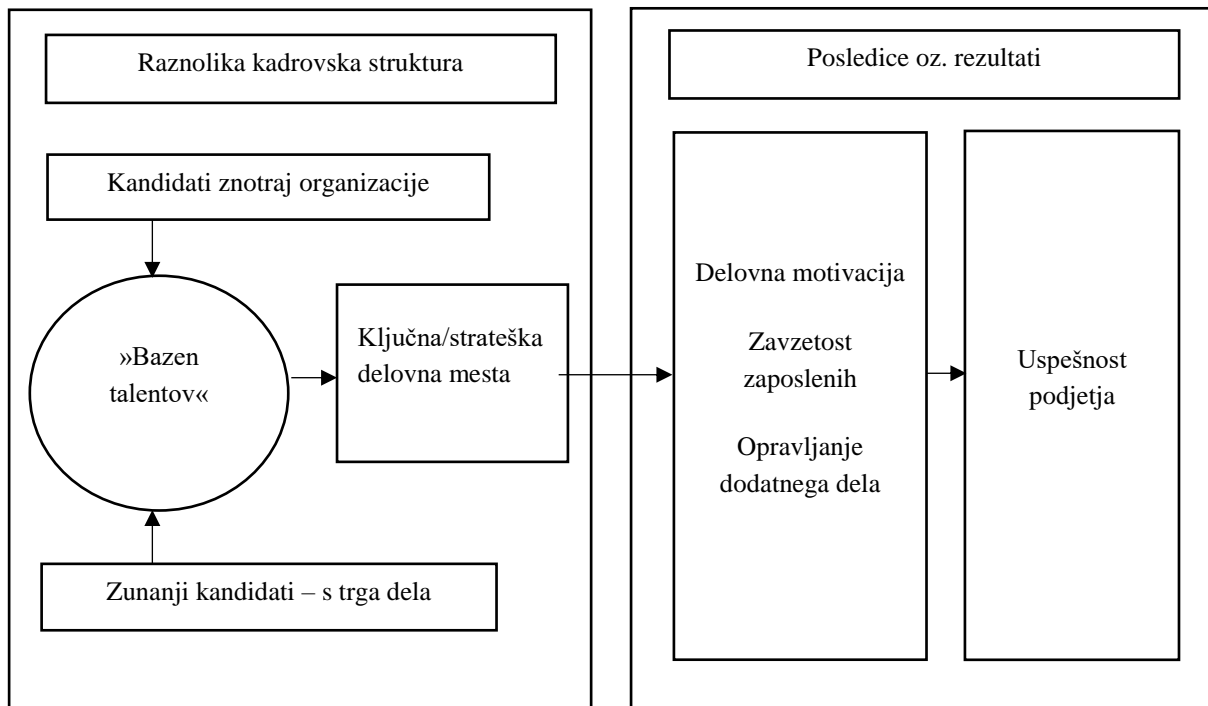
Collings in Mellahi (2009, str. 304) pa management talentov definirata kot aktivnosti in procese, ki vključujejo sistematično prepoznavanje ključnih delovnih mest, ki različno prispevajo k organizacijski trajnostni konkurenčni prednosti, iskanje in razvoj talentov z visokim potencialom in odličnimi sposobnostmi za opravljanje teh delovnih mest (ustvarjanje bazenov talentov) ter razvijanje konkurenčne kadrovske arhitekture v organizaciji, ki povzroči zavzetost na teh delovnih mestih. Pri tem omenjata, da ključna delovna mesta niso nujno vodstveni položaji, temveč so lahko to delovna mesta na nižjih nivojih organizacije, lahko pa se tudi spreminjajo časovno ter med oddelki v organizaciji.

Njuna definicija temelji na ideji, da je izhodišče oziroma začetek katerega koli sistema managementa talentov sistematično prepoznavanje ključnih delovnih mest (prikazano na sliki 6), ki različno prispevajo k organizacijski trajnostni konkurenčni prednosti. Vsaka organizacija naj bi določila strateška in ne strateška delovna mesta. Delovna mesta so bila včasih definirana glede na potrebne spretnosti, prizadevanja in sposobnosti za opravljanje delovnih nalog. Collings in Mellahi (2009) zagovarjata strateška delovna mesta kot tista, ki prispevajo k organizacijskemu strateškemu namenu. Kljub temu je seveda treba upoštevati tudi razlike v uspešnosti zaposlenih, ki opravljajo ta delovna mesta. Pri nekaterih strateških delovnih mestih so te razlike lahko le majhne, saj jih razna pravila in regulacije ter možna usposabljanja omejujejo. Tako sta Collings in Mellahi (2009) prišla do zaključka, da se je pri managementu talentov treba osredotočiti na strateška delovna mesta, ki omogočajo

razlike med uspešnostjo zaposlenih. Le pri teh lahko organizacije namreč dosežejo učinek. Drugi del te definicije poudarja gradnjo »bazena talentov« – skupine visoko potencialnih in zmogljivih posameznikov, ki bi lahko zasedali te delovna mesta in prispevali h konkurenčni prednosti. Tisti zaposleni, ki sestavljajo ta bazen talentov, so sposobni in navajeni velikih dosežkov. Če jim organizacija ne ponuja uporabe svojih spretnosti ali nadaljnega razvoja, se ti zaposleni hitro naveličajo in ostanejo razočarani. V povezavi s tem so prav tako Hackman, Oldham, Janson in Purdy (1975, str. 66) v svoji raziskavi potrdili, da so zaposleni, ki opravljajo kompleksnejša delovna mesta, bolj motivirani, produktivni in bolj zadovoljni. Pri izbiranju kandidatov za vključitev v bazen talentov je pomembno, da organizacije iščejo kandidate iz notranjih in zunanjih virov. Na ta način lahko najdejo največ ustreznih kandidatov in zagotovijo kandidate, ki se ujemajo z organizacijskimi vizijami. Kot drugo pa omenita, da je ključno te talente razvijati tako, da bodo nekoč primerni za različna delovna mesta in ne specializirani le za eno dotično.

Vsaka organizacija mora vedeti, kateri profili talentov ustrezajo zahtevanemu delu v njej in privabiti tiste posameznike, ki so bistveni za povečanje uspešnosti organizacije. Tako kot so v zadnjih letih organizacije prepoznale potrebo po visoko sposobnih zaposlenih, so tudi zaposleni in še posebej talenti prepoznali moč prednosti v menjavi organizacij, pravijo Gallardo-Gallardo, Dries in González-Cruz (2013, str. 5). Nikoli se ne ve, kaj prihodnost prinese in prav je, da so organizacije pripravljene in da imajo zaposlene, ki so zmožni opravljati različne delovne naloge. Zadnji element definicije pa poudarja pomen kadrovske arhitekture v organizaciji, ki pritegne te visoko potencialne posameznike, da zasedejo ključna delovna mesta in ki skrbi za trajajočo zavzetost ter pripadnost zaposlenih. Nedavno so bile opravljene raziskave, ki dokazujejo, da je razgibana kadrovska arhitektura ključnega pomena. S tako strukturo lahko organizacije tretirajo različne delovne skupine znotraj organizacije drugače, kar pripelje do boljših rezultatov (Lepak & Snell, 1999). Pomembno je, da organizacije zgradijo kadrovsko strukturo, ki med zaposlenimi ustvarja delovno motivacijo, zavzetost in podpira nadaljnji razvoj. Predlagan Collingsov in Mellahijov (2009) model managementa talentov je predstavljen na sliki 6.

Slika 6: Management talentov



Vir: Collings & Mellahi (2009).

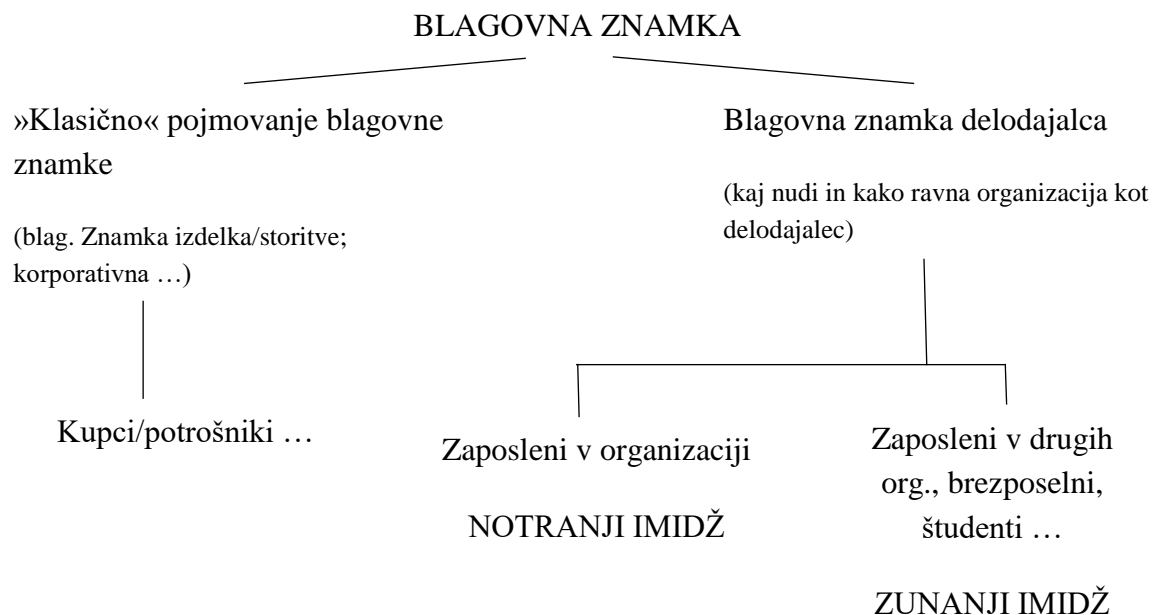
2 ZNAMKA ZAPOSLOVALCA

2.1 Definicija, elementi in vloga znamke zaposlovalca

Blagovne znamke (ang. brands) so med najbolj dragocenimi sredstvi podjetij in kot posledica »brand« management ali management blagovne znamke ključna aktivnost v mnogih organizacijah. Čeprav se podjetja običajno osredotočajo na razvijanje produkta in korporativnih blagovnih znamk, se lahko blagovna znamka uporablja tudi na področju managementa človeških virov. Uporabo načel trženja znamke zunaj podjetja na področju managementa človeških virov so poimenovali »trženje znamke zaposlovalca« (ang. employer branding). Organizacije vedno bolj uporabljajo znamko zaposlovalcev, da pritegnejo, zaposlujejo in zagotavljajo, da so sedanji zaposleni vključeni v kulturo in strategijo organizacije. Koncept blagovne znamke razložijo Franca, Pahor in Karan (2007). Kot je prikazano na sliki 7, razdelijo koncept na »klasično« pojmovanje blagovne znamke, ki se nanaša na ustvarjanje edinstvene, kupcem naklonjene blagovne oziroma korporativne znamke, s katero organizacije povečajo možnosti, da bodo kupci izbrali njihove storitve/izdelke in ne konkurenčnih, na drugi strani pa imamo znamko zaposlovalca (kar pomeni enako blagovna znamka delodajalca), ki prikazuje odnos organizacije do svojih zaposlenih in do kandidatov na trgu dela. »Pri blagovni znamki delodajalca raziskujemo njen notranji imidž, torej kakšno je mnenje o organizaciji kot zaposlovalcu med zaposlenimi v

organizaciji, ter njen zunanji imidž oziroma imidž med kandidati na trgu dela« (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 23).

Slika 7: Koncept blagovne znamke



Vir: Franca, Pahor & Karan (2007).

Ambler in Barrow (1996, str. 187) sta definirala znamko zaposlovalca že leta 1996 v smislu koristi, in sicer kot »paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi ob zaposlitvi«, identificiranih s podjetjem, ki zaposluje. Na podoben način je leta 2001 predlagal definicijo Conferece Board (2001, v Backhaus & Tikoo, 2004, str. 502), da znamka zaposlovalca ustvari identiteto organizacije kot zaposlovalca. To vključuje organizacijski sistem vrednot, načela in vedenje pri privabljanju, motiviranju in ohranjanju sedanjih in potencialnih zaposlenih. Sullivan (2004) pa določi znamko zaposlovalca kot »ciljno, dolgoročno strategijo za management zavedanja in dojemanja zaposlenih, potencialnih zaposlenih in ostalih interesnih skupin v zvezi s posamezno organizacijo«.

Znamka zaposlovalca oblikuje vtis o organizaciji kot dober zaposlovalec, ki nudi odlične pogoje za delo. Zdi se, da organizacije vlagajo vedno več sredstev v oglaševalske akcije v namen trženja zaposlovalca zunaj podjetja, kar potrjuje, da v tem dejansko vidijo vrednost in da jim to prinaša dobre rezultate. Učinkovita znamka zaposlovalca vodi v konkurenčno prednost, pomaga zaposlenim živeti vrednote podjetja in pomaga pri zadrževanju zaposlenih. Uporaba znamke zaposlovalca je še posebej pomembna v nenehno rastočem gospodarstvu, ki temelji na izobraženih ljudeh in kjer je vedno težje najti umske delavce. Uspešen management znamke zaposlovalca povečuje število in kakovost prijav iskalcev zaposlitve, zmanjša stopnjo fluktuacije med najboljšimi zaposlenimi in poveča

produktivnost v organizaciji. Da je organizacija uspešna, mora strategija upoštevati vse bistvene elemente. Sullivan (2004) opisuje 8 ključnih elementov znamke zaposlovalca.

Kot prvi element omenja kulturo sodelovanja in nenehnega izboljševanja. V organizaciji, kjer se boji izpostaviti ali hvaliti svoje najboljše prakse managementa, ni mogoče doseči dobre znamke zaposlovalca. Mnoge organizacije danes uveljavljajo lažno skromnost s tem, da odvrtačajo ali celo prepovedujejo menedžerjem, da o uspešnih praksah govorijo v javnosti. Takšen način je bil morda sprejemljiv pred devetdesetimi leti. Dandanes, ko je tehnološki razvoj na vrhuncu, pa je izpostavljanje v javnosti izjemnega pomena. Na družbenih omrežjih je vredno deliti dobre prakse poslovanja, novice in drugo. Temeljni element dobre znamke zaposlovalca je torej višji vodstveni kader, ki mora spodbujati, ocenjevati in nagrajevati razvoj in izmenjavo najboljših praks.

Drugi ključni element je ravnovesje med dobrim managementom in visoko produktivnostjo. Edinstvene koristi in ustvarjanje odlične skupnosti v organizaciji imajo precejšen vpliv na zunanjo podobo organizacije. Kakorkoli, osnoven temelj za gradnjo znamke zaposlovalca je zagotovo management organizacije. Ker se tega zavedajo vodilni, se zgodi tudi, da zaradi prizadevanja, da bi bili videti v javnosti odlični zaposlovalci, izgubijo osredotočenost v svojem vodenju in pozabijo na vzdrževanje stalne produktivnosti organizacije. Seveda pa je produktivnost najpomembnejša, da organizacije sploh lahko gradijo ugled. Nekateri problemi, ki se pojavijo, ko vodilni spodbujajo produktivnost na račun dobrih praks, vključujejo povečano izgorevanje zaposlenih, večjo stopnjo napak, zmanjšano zadovoljstvo strank in povečano fluktuacijo, zlasti med najboljšimi, ki so pričakovali odličen management. Zato morajo organizacije, da bi zagotovile močno znamko zaposlovalca in hkrati izboljšale produktivnost zaposlenih, oceniti in nagraditi ravnovesje med uporabo dobrih praks managementa in prizadevanjem za izboljšanje produktivnosti zaposlenih.

Kot tretji element imenuje pridobivanje javnega prepoznanja oziroma priznanja (biti na seznamu izjemnih zaposlovalcev). Nobenega dvoma ni, da je povečano zanimanje za znamko zaposlovalca v zadnjem desetletju tudi posledica povečanega števila organizacij in medijev, ki ustvarjajo sezname odličnih in uglednih zaposlovalcev. Navedba na takih seznamih seveda prinese ogromno pozitivnih učinkov. Takšna izpostavljenost povečuje verodostojnost organizacije in krepi miselnost med ciljnim skupinami, da organizacija ponuja odlične pogoje za delo. Najbolj pomembni sezname odličnih delovnih mest vključujejo tiste, ki jih objavljajo podjetje Moje delo, spletni marketing, d.o.o., medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit, podjetje Competo, kadrovske storitve, d.o.o., v tujini pa revija Fortune in Working Mother Magazine.

Naslednji element, ki ga moramo upoštevati, je, da zaposleni »proaktivno«
pripovedujejo zgodbe. Eden od najpomembnejših lastnosti odlične znamke zaposlovalca je, da zaposleni pripovedujejo zgodbe o managementu podjetja, dobrih poslovnih praksah in vplivu dela v njihovi organizaciji na njihovo zasebno življenje. Zaposleni v organizaciji z oblikovano znamko zaposlovalca morajo prostovoljno pripovedovati ljudem tako znotraj kot zunaj

organizacije o zaposlovalcu. Oblikovanje takšnega delovnega okolja omogoča viralno trženje, kjer zaposleni razpošiljajo dobro besedo o dobrih praksah managementa najprej svojim družinam, potem prijateljem, sodelavcem in celo tujcem največkrat na poslovnih srečanjih. Če dobro mnenje o zaposlovalcu izražajo sami zaposleni, ima to veliko večji učinek, kot če o tem govori organizacija ali medij. Vse to pripelje tudi do povečanega števila prijav na odprta delovna mesta.

Peti element, ki gradi uspešno znamko zaposlovalca, je, da govorimo o vseh dobrih praksah, ki jih organizacija izvaja in o organizaciji kot zaposlovalcu na splošno. Število agencij, ki sestavljajo poslovni tisk, so postale tako velike in postale tako segmentirane in vplivne, da je biti omenjen kot organizacija v določenih publikacijah, postalo ključni element pri izgradnji močne znamke zaposlovalca. Pridobivanje objav pomeni, da bodo drugi govorili o organizaciji, podajali svoja mnenja in komentarje. To ima prav tako veliko večji učinek kot katerikoli oglas, ki ga objavi organizacija sama. Da postane organizacija zanimiva za javnost, potrebujemo dve osnovni komponenti. Prvič, vodje morajo govoriti in pisati o svojih praksah ravnanja na zelo vidnih mestih. Medtem ko je srečanje v podjetju odlično za sporočanje informacij majhni skupini zaposlenih, konferenca ali periodična kolumna omogoča večjo izpostavljenost. S pripravo govorov in pisanjem člankov organizacije tudi povečajo verjetnost, da jih uredniki ne bodo spregledali kasneje. Druga komponenta pa govori o tem, kako pomembno je, da se o organizaciji piše v poslovnih medijih. Voditelji organizacije morajo biti na voljo novinarjem in urednikom, ki lahko zelo povečajo število zapisov najboljših praks in s tem si organizacija poveča prepoznavnost v javnosti.

Postati ugledno podjetje na trgu Sullivan (2004) predstavlja kot šesti element. Organizacije z najboljšim managementom so tudi organizacije, ki postavljajo merila uspešnosti za druge. S tem je mišljeno, da izvajajo najboljše prakse, ki se jih ostale organizacije želijo naučiti od njih.

Sedmi element je, da se kandidati vedno bolj zavedajo uspešnih praks organizacije. Veliko podjetij je, ki so znana po produktni blagovni znamki, a to še ne pomeni, da so znana po uspešnih praksah managementa. Dobro oblikovana znamka zaposlovalca ne pripomore le k boljšemu poznavanju organizacije med potencialnimi kandidati, ampak tudi, da se prijavijo na delovna mesta zaradi znanih uspešnih poslovnih praks. Kandidati se o organizaciji vedno pozanimajo, preden se prijavijo na delovno mesto. V ta namen je pomembno, da organizacije na spletno stran dodajo tudi poglavje o zaposlovanju in o njihovih uspehih na področju managementa človeških virov.

Zadnji, osmi element pa je merjenje oziroma ocenjevanje znamke. Znamko zaposlovalca je treba nenehno prilagajati in izboljševati, da ustreza ciljnim skupinam. Ključno za stalno izboljšanje je, da imajo organizacije postavljena merila, s katerimi lahko merimo relativni uspeh in razvoj vlaganja v znamko zaposlovalca.

Glavna vloga znamke zaposlovalca je torej lažje pridobivanje zaposlenih, boljša učinkovitost, motivacija in zavzetost zaposlenih. Organizacija z dobro oblikovano znamko zaposlovalca zaposluje s pozicijske moči, zaposleni postanejo »magneti«, ki pritegnejo nove zaposlene, lažje pridobi najustreznejše kandidate, ima večjo izbiro kandidatov, kar omogoča rigidni selekcijski proces kadrovanja in so po navadi tudi poslovno uspešnejše. Da organizaciji to uspe, mora najprej opredeliti vsebino svoje znamke zaposlovalca, začrtati strategijo in posamezne aktivnosti. Predvsem pa mora stalno vlagati v zaposlene prek raznih treningov, usposabljanj, izobraževalnih programov, motivacijskih odmorov in nagrajevanja (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 59). Bistveno je, kakšen vtis si organizacija ustvari kot zaposlovalec med zaposlenimi in kandidati.

2.2 Ključni dejavniki, ki vplivajo na znamko zaposlovalca

V prejšnjih poglavjih sem že predstavila, zakaj in kako pomembna je vloga znamke zaposlovalca. Kateri pa so tisti ključni dejavniki, ki vplivajo na znamko zaposlovalca, je predstavljeno v nadaljevanju. Zaradi vedno manjšega števila brezposelnih in vedno težjega »boja« za talente na trgu dela je za organizacije ugled ključnega pomena za pridobitev ustreznih kandidatov. Na oblikovanje in moč znamke zaposlovalca vpliva kar nekaj ključnih dejavnikov.

Matuson (brez datuma) poimenuje štiri dejavnike. Prvi notranji dejavnik, ki vpliva, je stopnja fluktuacije v organizaciji. Visoka fluktuacija daje negativen vtis o organizaciji. Kot naslednjega omeni proces zaposlovanja v organizaciji. Proces mora biti učinkovit in produktiven, ugoden za kandidata in z določenimi jasnimi cilji. Le na tak način si organizacija lahko krepí znamko zaposlovalca. Proces zaposlovanja naj vključuje le tiste zaposlene, ki so nujno potrebni za izvajanje kakovostnega postopka, pravi Matuson (brez datuma). Tretji dejavnik je stopnja izostajanja zaposlenih z dela, kar lahko nastane kot posledica nezavzetosti zaposlenih. Do tega običajno pride, ko zaposleni niso polno zaposleni v organizaciji in v prostem času opravljajo še druga plačana dela. To povzroči stresen vpliv na ostale sodelavce, ki posledično zaradi svoje negativne izkušnje ne priporočijo organizacije možnim kandidatom za zaposlitev. Pomembno je, da organizacija ne pozabi na svoje trenutne zaposlene, ki so ključni za širjenje dobrega mnenja o organizaciji kot zaposlovalcu. Zaposleni za bodoče kandidate namreč predstavljajo najbolj verodostojen vir za zbiranje informacij o organizaciji. Zadnji, četrti dejavnik pa je, da je organizacija enakovredno osredotočena na izkušnjo zaposlenih in strank oziroma kupcev. Po raziskavah imajo takšne organizacije močnejšo znamko zaposlovalca. Najlažji način za dosego zadovoljnih zaposlenih je, da ustvarimo z njimi dobro komunikacijo in da lahko le-ti prispevajo svoja mnenja, ideje in želje. Z vzdrževanjem dobrega delovnega okolja lahko organizacija poviša zadovoljstvo zaposlenih, izboljša zadrževanje zaposlenih, privlači ustrezne talentirane kandidate in s tem doseže močno znamko zaposlovalca (Matuson, brez datuma).

Po raziskavi Moje delo, spletni marketing, d.o.o. (2012) umeščajo kandidati plačo in druge materialne dodatne ugodnosti, kot so nagrajevanje, službeni avtomobili in podobno, na nižja mesta na ravni pomembnosti lastnosti zaposlitve. Vprašani zaposleni organizacij, ki so na lestvici najuglednejših zaposlovalcev, pravijo, da so jim najpomembnejši dejavniki: »usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem, možnost samostojnega odločanja in sprejemanja odgovornosti, delo za ugledno organizacijo, možnost usposabljanja in podobno« (Moje delo, spletni marketing, d.o.o., 2012). V nadaljevanju Moje delo, spletni marketing, d.o.o. (2012) po anketiranju več kot sedem tisoč iskalcev zaposlitve v Sloveniji razporedi preference posameznikov v povezavi z zaposlovalcem po pomembnosti:

1. Zaupanje nadrejenim in organizaciji
2. Odnosi s sodelavci
3. Odgovornost in pristojnosti
4. Možnost napredovanja
5. Variabilno plačevanje
6. Potovanja v tujino
7. Varnost zaposlitve
8. Možnost izobraževanja
9. Plača
10. Dodatne ugodnosti

Te preference mora organizacija pri oblikovanju znamke zaposlovalca upoštevati. Kot vidimo, so anketiranci na vrh lestvice v večini umestili zaupanje nadrejenim in organizaciji ter odnose s sodelavci. Da so se na dnu lestvice znašle plače in dodatne ugodnosti, bi lahko pripisovali prihodu milenijcev na delovna mesta, ki so jim pomembni drugi dejavniki. Ugodnosti na delovnem mestu lahko le polepšajo zaposlitev, a z njimi organizacije le težka pritegnejo ali obdržijo zaposlene. Varnost zaposlitve in možnost izobraževanja sta prav tako na nižjih mestih lestvice. Vendar so pri teh dejavnikih opažene velike razlike med posameznimi anketiranci. V večini je usposabljanje pomembno mladim, medtem ko jim varnost zaposlitve ne predstavlja ključnega dejavnika. Varnost zaposlitve je zelo pomembna predvsem starejšim anketirancem in ženskam.

V podjetju Moje delo, spletni marketing, d.o.o. (2012) pravijo, da teoretično lahko dejavnike, ki vplivajo na moč znamke zaposlovalca, razdelimo v tri kategorije:

- lastnosti organizacije (velikost organizacije, stabilnost, donosnost, višina plač, stopnja zaposlovanja ...);
- izpostavljenost znamke zaposlovalca;
- mnenje o organizaciji.

Pri raziskavi so ugotovili, da sta na stopnji poznavanja organizacije najbolj pomembna dejavnika, ki vplivata na moč znamke zaposlovalca, velikost in medijska izpostavljenost organizacije. Na ravni upoštevanja ima zelo močan vpliv plača in mnenje o plači ter ugledu

organizacije. Na najvišji ravni, ravni izbornega zaposlovalca, pa ima ključen pomen izpostavljenost v medijih.

2.3 Znamka zaposlovalca skozi celoten življenjski cikel zaposlenega

2.3.1 Faza potrebe po zaposlitvi

Zaradi sedanje vloge znamke zaposlovalca in njenega vodilnega pomena na trgu dela je Ting (2011) ustvaril model, ki opisuje celotno dobo zaposlenega »življenjski cikel zaposlenega« (ang. »the Employee-Life-Cycle«). Skozi ta cikel je analiziral gonilce privlačnosti znamke zaposlovalca in pridobil informacije o tem, kateri dejavniki zaposlovalca so pomembni v določeni fazi življenjskega cikla zaposlenega.

Potreba po zaposlitvi nastane iz ogromno različnih razlogov. Lahko je to konec šolanja in iskanje prve zaposlitve, lahko je to menjava službe iz različnih razlogov ali pa želja po napredovanju.

V tej fazi je za zaposlovalca pomembno, da ima ustvarjeno prepoznavnost na trgu dela. Kandidati se morajo namreč zavedati, morda nevede, da organizacija obstaja in jim mora biti atraktivna, zanimiva.

2.3.2 Faza iskanja zaposlitve

Prvi korak pri iskanju zaposlitve je zbiranje podatkov o odprtih delovnih mestih. Iskalci zaposlitve pregledujejo časopise, internet in iščejo razne oglase na zaposlitvenih portalih in agencijah. Velikokrat se obrnejo tudi na strokovne službe na izobraževalnih institucijah, na poznanstva in na Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije (Ting, 2011).

Organizacije morajo biti usmerjene v oglaševanje in izpostavljanje tako ustno kot pisno. Prisotne morajo biti na čim več mestih, da jih ustrezni kandidati opazijo. Po raziskavah KPMG (Ting, 2011) se večina kandidatov prijavi na delovno mesto zaradi privlačnega besedila ali slike na zaposlitvenem oglasu. Pomembno je, da prikažejo svoj ugled, zaposlitvene možnosti, nudijo vse potrebne informacije ter da so odzivne. Prisotnost na lestvicah najboljših zaposlovalcev prav tako močno vpliva na število prijav na prosta delovna mesta. Pri prepoznavnosti med iskalci zaposlitve ključno vlogo igrajo tudi trenutno zaposleni v organizaciji, ki pripomorejo k širitvi mnenj o organizaciji kot zaposlovalcu v javnosti. Poleg tega je pomembno tudi, da se podjetje udeležuje zaposlitvenih sejmov in dogodkov na izobraževalnih institucijah, ki ponujajo bodoče kandidate.

2.3.3 Faza zbiranja informacij

V tej fazi se kandidat zanima za specifične informacije o organizaciji, ki ponuja kandidatu zanimivo delovno mesto. Informacije kandidati zbirajo preko različnih kanalov: spletna stran podjetja, oglasi, časopisi, zaposlitveni centri, zaposlitveni sejmi, forumi ... (Ting, 2011)

Pomembno je, da organizacije komunicirajo z različnimi ciljnimi skupinami na različni način in pristop. Prisotnost mora biti na čim več kanalih za zbiranje informacij, kot so naštetih zgoraj. Organizacija mora nuditi informacije o organizacijski kulturi, vrednotah, strategijah in ciljih. Kandidati si v tej fazi ustvarijo podobo o organizaciji na podlagi pridobljenih informacij.

2.3.4 Faza razgovora

Razgovor predstavlja trenutek, ko se kandidat in zaposlovalec spoznata. V tem koraku si tako kandidat kot tudi zaposlovalec ustvarita prvi vtis en o drugem. Pomembno je, da zaposlovalec dobro predstavi podjetje kandidatu, zgodovino podjetja, vizijo, produkte kot tudi zaposlene. V naslednjem koraku kandidat predstavi sebe, ključne stvari in odgovori na vprašanja zaposlovalca. Po navadi kandidat spozna tudi možno delovno mesto – prostor in sodelavce. Pomembno je, da kandidat kot tudi zaposlovalec ugotovita, če se ujema s kulturo organizacije in njenimi vrednotami (Ting, 2011).

Da bi bila kultura in vrednote uspešno predstavljena kandidatu, je najboljša, da je na razgovor povabljen tudi potencialni vodja kandidata in ne le kadrovski uslužbenec. Pomembno je, da se na razgovoru pogovorijo s kandidatom o njegovi željeni karierni poti in osebnih ciljih, da lahko v prihodnje organizacija le-te spodbuja in podpira. Na razgovoru naj bi zaposlovalec predstavil tudi ključno dejavnost organizacije, strategijo in opisal stranke, da si kandidat ustvari sliko o poslu, katerega del bo morda postal.

2.3.5 Faza zaposlitve

Faza zaposlitve je obdobje, ko je oseba zaposlena v organizaciji. V tem obdobju se zaposleni nauči veliko o samem delovanju organizacije, spozna sodelavce, procese, dodatne ugodnosti. Naloga organizacije je, da izpolni svoje obljube, ki so bile dane zaposlenemu ob zaposlitvi. Če le-to izpolni, je možnost zadovoljstva zaposlenega in zavzetosti veliko višja (Ting, 2011).

Ting (2011) opisuje, da je ključnega pomena integriranje zaposlenih v organizacijsko kulturo od prvega dneva naprej. Novo zaposleni morajo prejeti na prvi dan vse pomembne informacije, priročnik za zaposlene, dostop do intraneta, vabila na že planirane dogodke za zaposlene in podobno. Priporočljivo po mnenju Tinga (2011) je tudi, da je za novo zaposlene organiziran spoznavni dan, na katerem jim predstavijo organizacijo, nekaj zgodovine, strukturo, procese, spoznajo vse oddelke ... Med zaposlitvijo mora organizacija izpolnjevati

obljube, ki jih je zastavila na razgovoru, ponujati obljubljene dodatne ugodnosti in skrbeti za razvoj, napredovanje in usposabljanje zaposlenih. Skrbeti je treba za zavzetost in motivacijo zaposlenih, saj lahko le tako ohranimo zadovoljne zaposlene, ki bodo ostali v organizaciji.

2.3.6 Faza po zaposlitvi

Odhod iz organizacije je lahko posledica različnih situacij. Zaposleni se lahko poslovijo zaradi nezadovoljstva, ki nastane zaradi dela, ekipe, delovnega okolja in podobno. Razlogov za odpustitev delavca je lahko več tudi s strani zaposlovalca: slabi rezultati, zunanji dejavniki, kot je na primer ekonomija, ki prisili v odpuščanje delavcev oziroma zmanjšanje kadra (Ting, 2011).

V fazi po zaposlitvi naj bi organizacija povabila nekdanjega zaposlenega na izstopni razgovor, da izve razlog izstopa iz organizacije. Pridobljeno informacijo organizacija lahko uporabi kot smernico za spremembe in jo upošteva, da prepreči morebitna preostala nezadovoljstva v delovnem okolju. Za ohranjanje ugleda organizacije kot zaposlovalca je priporočljiva organizacija »alumni« dogodkov, dogodkov za nekdanje udeležence raznih izobraževalnih programov organizacije, dogodkov za upokojene ... Organizacija ima s tem možnost pridobiti izgubljene ustrezne kandidate nazaj ali pa prikazati aktivnosti, dodatne ugodnosti in uspeh organizacije, da razširi dobro mnenje in okrepi znamko zaposlovalca. Ti ljudje so obkroženi z novimi ljudmi, med katere lahko širijo pozitivno dožemanje organizacije kot zaposlovalca in privlačijo nove kandidate za zaposlitev.

2.4 Medfunkcijsko povezovanje pri oblikovanju znamke zaposlovalca

2.4.1 Vloga kadrovske službe

Vsaka nova aktivnost v organizaciji mora imeti jasno načrtan cilj. In tako je tudi pri oblikovanju znamke zaposlovalca. Treba je določiti vlogo vsakega posameznega oddelka in definirati njihove dolžnosti. Pri oblikovanju znamke zaposlovalca so ključnega pomena vsi zaposleni, saj je to edina pot, da bodo kasneje lahko živeli in čutili to znamko (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 73).

Čeprav se oblikovanje znamke zaposlovalca sprva zdi le naloga kadrovske službe, temu ni tako. Znamka zaposlovalca deluje zelo interdisciplinarno in organizacija mora vključiti v proces tudi strokovnjake s področja trženja, odnosov z javnostmi, psihologije, razvoja organizacije in vodstva (Franca, Pahor & Karan, 2007). Sodelovanje na vseh ravneh je obvezno in od tega je odvisno tudi doseganje strateških ciljev organizacije.

Kadrovska služba ni več le funkcija zaposlovanja, uvajanja, ocenjevanja in odpuščanja zaposlenih. V zadnjih letih se je zgodil velik premik na poudarjanju ustvarjanja pozitivne

izkušnje zaposlenih v organizaciji. Zdaj si morajo organizacije vzeti čas, da zaposlene spoznajo in jih razumejo, k čemu stremijo, kakšne imajo potrebe razvoja in sposobnosti ter spoznajo njihov karierni načrt (Schneiderman, 2017). Ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture in pridobitev predstavnikov znamke zaposlovalca med zaposlenimi se začne z ustvarjanjem pozitivne izkušnje zaposlenega v vsakem obdobju zaposlitve, od prvega zaposlitvenega razgovora pa vse do konca zaposlitve, pravi Schneiderman (2017).

Vloga kadrovske službe je predvsem nudenje pomoči zaposlenim pri zavedanju in čutenju organizacijskih vrednot, iskanje novih zaposlenih, zadrževanje zaposlenih in doseganje ugleda dobrega zaposlovalca. Lahko bi rekli, da gre pri oblikovanju znamke zaposlovalca za »prenos« trženjskih znanj in orodij na kadrovsko področje (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 76). Franca, Pahor in Karan (2007, str. 77) pravijo, da bi morale aktivnosti za oblikovanje in razvoj znamke zaposlovalca izhajati iz kadrovskega področja. V nadaljevanju naštejejo še ključne dejavnosti za podporo in razvoj znamke zaposlovalca (Franca, Pahor & Karan, 2007):

- Oblikovanje strategije

Kadrovski oddelek si mora zastaviti strategijo in cilje, kaj bo oblikovanje znamke zaposlovalca prispevalo h kadrovske službi in celotni organizaciji. Določiti je treba tudi časovnico in način spremljanja doseganja ciljev.

- Ugotavljanje dejanskega stanja

Vloga kadrovskega oddelka nastopi predvsem na začetku, ko je treba raziskati trenutno stanje na trgu dela in med trenutno zaposlenimi v organizaciji. Rezultati takšne raziskave dajo odgovore, kako nas vidijo iskalci zaposlitve, kako zaposleni, in če obstajajo razlike med njihovimi videnji. Nato si organizacija na podlagi dobljenih smernic lahko zastavi cilje, kako in kakšno znamko zaposlovalca bodo oblikovali. V tem koraku je pomembno tudi, da definirajo, kakšen profil kandidatov iščejo in preverijo, kaj v namen privlačnosti dela konkurenca.

- Odnos med znamko in zaposlenimi

Ena izmed nalog kadrovskega oddelka je tudi poskrbeti za vzpostavitev odnosa med znamko in zaposlenimi. Pomembno je, da so sporočila, ki so oblikovana in poslana od organizacije, dosledna. Pomeni, da je važno, da organizacija dosledno izpolnjuje pričakovanja in obljube, ki jih poda ob ali med zaposlitvijo. Pri vzpostavljanju odnosa je zelo pomemben dialog med organizacijo in zaposlenimi.

- Povezanost z drugimi oddelki

Kadrovski oddelek naj bi predstavljal središče oblikovanja znamke zaposlovalca v organizaciji. Predstavlja usklajevalca dejavnosti in predvsem gonilo razvoja. Od

kadrovskega oddelka so pričakovani vedno novi, dodatni in inovativni predlogi za izboljšanje znamke zaposlovalca.

2.4.2 Vloga vodstva

Za doseganje uspeha strategije znamke zaposlovalca je sodelovanje vodstva nujno potrebno. Vloga vodstva je ključnega pomena, saj vpliva na vrednost znamke zaposlovalca. Mei-Potchler, Strack, Sokolowski, Kanitz in Dederl (2014) pravijo, da je velikokrat težava v tem, da se organizacije osredotočajo le na produktni ali korporativni vidik njihove podobe blagovne znamke. Pogosto ignorirajo zaposlene kot ambasadorje in zagovornike znamk ali pa celo zmanjšajo marketinške komunikacije za zaposlene. Vodstva organizacij pogosto menijo, da bodo že samo dobro prepoznani izdelki ali znamke sami pritegnili kandidate za zaposlitev in stranke. Če organizacije želijo močne znamke izdelkov, in da le-te postanejo del življenja ljudi, jih morajo najprej »živeti« zaposleni organizacije (Mei-Potchler, Strack, Sokolowski, Kanitz & Dederl, 2014).

Vodstvo povezuje vse znanje, zmožnosti in vrednote zaposlenih ter hkrati izpolnjuje pričakovanja kupcev, ki s svojo zvestobo vplivajo na vrednost znamke (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 78). Ena izmed glavnih nalog vodstva je prepoznati potencialne kandidate in sposobne zaposlene ter ustvariti delovno okolje, ki zaposlenim omogoča kreativnost, razvoj, uvajanje novih znanj in ustvarjanje dodane vrednosti. Spodbudno delovno okolje namreč močno vpliva na privlačnost zaposlovalca in prepreči, da bi zaposleni iskali nove izzive drugje. Zato mora vodstvo spodbujati osebni razvoj zaposlenih, vključevati posameznika v celotno izvedbo določenega projekta, prikazati posamezniku pomembnost in upoštevanost njegovega dela, omogočiti posamezniku samostojnost odločanja in prevzemanja odgovornosti ter posredovati povratne informacije (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 80). Posebno je treba poudariti tudi pomen in vlogo neposrednih vodij. Tako tuja kot tudi izkušnja v Sloveniji ter teorija kažejo, da ob devoluciji kadrovske funkcije, ko torej kadrovske funkcije ne opravljajo samo zaposleni v kadrovskem oddelku, ampak tudi drugi zaposleni, imajo neposredno nadrejene vodje ključno vlogo. S svojim direktnim vedenjem in odnosom do svojih podrejenih izražajo uresničevanje obljub znamke zaposlovalca organizacije. Zato je treba sodobnim marketinškim zakonitostim prilagoditi poslovne procese in vrednote vseh zaposlenih (Poslovni bazar, 2011).

»Vir konkurenčne prednosti organizacije so danes predvsem inovativni zaposleni«, pravi Franca, Pahor in Karan (2007, str. 79). Pogoj za inovativnost pa je seveda zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih ter zaupanje v organizaciji. Vodstvo mora podpirati sprejemanje novih izzivov in verjeti ter zaupati, da so zaposleni tega zmožni. Dandanes je torej najpomembnejša naloga vodstva prilagoditev organizacije tako, da je pripravljena na spremembe in prav tako na nove priložnosti. Ena od novih priložnosti je tako tudi oblikovanje znamke zaposlovalca. Franca, Pahor in Karan (2007, str. 79) imenujejo 6 ključnih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih za doseganje uspeha:

- jasna strategija, da jo razumejo tudi zaposleni in se lahko čutijo pripadne;
- jasni cilji, da vodstvo lahko ustvari tudi povratne informacije;
- komunikacija, ki je najpomembnejša za uspešnost uvajanja sprememb;
- zgodnje vključevanje zaposlenih, da se čutijo pripadni in da se za spremembo zavzamejo;
- pozitivna usmerjenost in
- učenje ter pridobivanje izkušenj.

Inovativne organizacije se zavedajo pomembnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter vlaganja v njihov osebni in strokovni razvoj. Ob predpostavki, da vodstvo to razume, lahko tudi privabi inovativne kandidate, ki omogočajo uspeh in doseganje načrtanih ciljev (Franca, Pahor & Karan, 2007).

2.4.3 Vloga trženja

V organizaciji je zelo pomembna tako imenovana vključenost zaposlenih, ki predstavlja tudi eno od najpomembnejših konkurenčnih dejavnikov. Mei-Potchler, Strack, Sokolowski, Kanitz in Dederl (2014) pravijo, da je bilo znamčenje včasih večinoma produktno usmerjeno. Danes pa je izkušnja znamke oblikovana predvsem s pomočjo ljudi, ki imajo vsakodnevni stik s strankami, katere imajo vedno višja pričakovanja. Mei-Potchler, Strack, Sokolowski, Kanitz in Dederl (2014) zatrjujejo, da so pravzaprav zaposleni ambasadorji znamke. Pri tem Franca, Pahor in Karan (2007, str. 74) definirajo ključna izhodišča, ki jih morajo organizacije upoštevati:

- Odnos: Kako se ljudje počutijo v zvezi s tem, kar delajo in za koga delajo?
- Zavedanje: Zakaj delajo to, kar naj bi delali?
- Sposobnost: Na kakšen način naj bi delo opravili?

Poudarjajo, da se morajo zaposleni počutiti dobro pri tem, kar delajo, namreč le-to pripelje do zavzetosti. Poznati morajo tudi cilj svojega dela, torej zakaj neko delo opravljajo in tudi pričakovanja.

Organizacije vse bolj stremijo za kandidati na trgu dela, ki imajo podobne vrednote organizaciji (Franca, Pahor & Karan, 2007). Tako lahko kasneje dosežejo, da se kandidati lažje vključijo v organizacijsko kulturo in živijo organizacijske vrednote in s tem znamko zaposlovalca. Uspešne organizacije so in bodo torej tiste, ki znajo pritegniti najustreznejše kandidate. Ključni dejavnik, vezan na vrednote zaposlenih, ki je vse bolj pomemben pri managementu znamke zaposlovalca, je njena dodana vrednost. Na čustveno vrednost in še posebej na njeno trajnost najbolj vplivajo zaposleni. S tem lahko prikažemo moč oddelka za trženje, saj mora ta oddelk poskrbeti za trženje znamke zaposlovalca znotraj podjetja. Trženje znotraj podjetja ali tako imenovan »interni marketing« je koncept, ki obravnava zaposlene znotraj organizacije kot interne kupce in pravi, da so zaposleni najpomembnejši trg za organizacijo. S pomočjo trženjskih pristopov je treba zadovoljiti njihova pričakovanja

in potrebe. Kotler in Keller (2000) opisujeta, da trženje znotraj podjetja pomeni uspešno pridobivanje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih, da bodo uspešno zadovoljevali potrebe kupcev. Tržiti je treba tudi drugačne pristope k delu, vključevanje v aktivnosti in najti način, da bodo zaposleni videli smisel in želeli zadovoljiti pričakovanja kupcev na trgu.

Če povzamem, je glavna vloga oddelka za trženje predvsem v tem, da pridobi trenutne zaposlene na stran organizacije. Vrednote organizacije je zaposlenim treba predstaviti na pravilen način, da bodo te širile dobro mnenje tudi v javnosti. Hkrati pa ta oddelek skrbi tudi za širjenje informacij navzven, kar pomeni, da so oni tisti, ki ustvarjajo sporočila potencialnim kandidatom in morajo to izvajati na ustrezen način.

2.5 Trženje znamke zaposlovalca

2.5.1 Trženje znamke zaposlovalca znotraj organizacije

Današnje stranke, ki jih vodi digitalno usmerjena generacija Y, vse bolj zahtevajo celovito in verodostojno izkušnjo preko spletnih ter klasičnih kanalov, preko katerih so v stiku z organizacijo. Management znamk v prihodnosti bo zato zahteval še popolnejše in bolj dosledno sodelovanje med ljudmi znotraj in zunaj podjetja – tako s tistimi, ki izkusijo znamko kot tiste, ki zastopajo znamko, pravijo Mei-Potchler, Strack, Sokolowski, Kanitz in Dederl (2014). Trženje znamke zaposlovalca znotraj organizacije je pomembno, ker prenaša »obljubo« znamke, ki je bila narejena kandidatom pred vstopom v organizacijo, v organizacijo in hkrati te obljube prenese in integrira v organizacijsko kulturo. Ting (2011, str. 6) razloži trženje znotraj organizacije kot trženje trenutnim zaposlenim. Po mnenju Schuhmacherja in Geschwilla (2009) obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na dobro trženje znamke zaposlovalca znotraj podjetja; to so (v Ting, 2011):

- plače,
- dodatne ugodnosti zaposlenega,
- kultura organizacije,
- razvojne možnosti,
- delovno okolje in
- trženje znamke zaposlovalca zunaj podjetja.

Pravi, da izboljšanje teh dejavnikov vodi v višjo zavzetost zaposlenih in posledično do večje produktivnosti. Pri tem imajo plače in dodatne ugodnosti zaposlenih manjšo vlogo kot odnosi med zaposlenimi. Odnosi so ključni za doseganje prijaznega delovnega okolja.

Okvir za odlično delovno okolje (ang. The Great Place to Work Framework) pa je model, ki prikazuje pet faktorjev, potrebnih za odlično trženje znamke zaposlovalca znotraj podjetja (van Marrewijk, 2004). V nadaljevanju je predstavljen vsak posamezen:

- Kot prvi faktor imenujejo kredibilnost. Za vzpostavitev zaupanja na delovnem mestu so potrebni komunikacija, sposobnost in integriteta. Ti trije elementi oblikujejo kredibilnost (van Marrewijk, 2004). Pomembno je, kako in koliko so zaposleni obveščeni o pomembnih aktualnih temah in razvoju. Dober način za dobro komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi je načelo »odprtih vrat«. To načelo je še posebej pomembno v večjih organizacijah, kjer na dnevni ravni ni veliko neposredne komunikacije. Načelo »odprtih vrat« v tem primeru omogoči prost pretok informacij med vodstvom in zaposlenimi. Odprta komunikacija prepreči napačno razumevanje informacij, ki bi lahko imelo negativen učinek na učinkovito delo in produktivnost. Vodstvo, ki je sposobno dokazati svoje sposobnosti, je v očeh zaposlenih več vredno in jim bolj zaupajo. Integriteta pa je merjena v zmožnosti vodstva, kako se držijo zastavljenih vrednot in obljub. Van Marrewijk (2004) meni, da te tri zmožnosti – komunikacija, sposobnost in integriteta, oblikujejo v očeh zaposlenih kredibilnost vodstva, ki je pomembna za zaupanje v organizaciji.
- Drugi faktor, ki je bistven za trženje znotraj podjetja, je spoštovanje. Podpora, sodelovanje in vzdušje, ki daje občutek zanimanja za zaposlene, so dodatni dejavniki, ki podjetju omogočajo zaupanje v delovnem okolju. Da organizacija izkaže strokovno podporo kot zaposlovalec, mora ponujati veliko možnosti za usposabljanje. Ponudba mora biti široka. Nadaljnji ključni element je organizacijska kultura, ki omogoča podajanje povratnih informacij. Pomembno je tudi, da organizacija nagraduje izjemne dosežke zaposlenih, sliši njihove predloge in zamisli ter zaposlene vključi v postopek odločanja, če odločitev zadeva tudi njih. Van Marrewijk (2004) poudari, da so zaposleni veliko bolj zavzeti za delo, če jih organizacija vidi kot ljudi in ne le kot zaposlene.
- Pravičnost je tretji pomemben faktor. Zajema dve področji: nepristranskost in pravičnost. Nepristranskost pomeni, da morajo odločitve o zaposlovanju in napredovanju potekati nevtrarno, na nepristranski način in temeljiti na objektivnih merilih. Poleg tega je pomembno, da vse zaposlene obravnavamo kot usposobljene člane, ne glede na to, kakšen položaj imajo v podjetju. Vsi zaposleni morajo sodelovati pri uspehu podjetja.
- Ponos je četrto merilo, ki ga je treba upoštevati pri načrtovanju strategije o notranjem trženju znamke zaposlovalca. Ponos se ustvari po identificiranju zaposlenega z organizacijo, ekipo in delovnim mestom. Osnova za ponos je zaznavanje dela zaposlenih, ki je edinstven in poseben za organizacijo. Da bi spodbudili poistovetenje zaposlenih z ekipo, je pomembno dati zaposlenim odgovornosti kot tudi prostor za manevriranje. Poleg tega mora organizacija nuditi tudi nagrade za dosežke celotne ekipe. Ponos zaposlenega, da dela v določeni organizaciji, namreč lahko vodi do dolgotrajnega delovnega razmerja. Prosilcu je treba preizkusiti, ali ustreza kulturi podjetja in hkrati daje vpogled v to posebno kulturo (van Marrewijk, 2004).
- Zadnji faktor pa pravi, da je družabnost. Ko gre za družabnost, ima na delovnem mestu stopnja intimnosti pomembno vlogo. Poleg tega so ključni tudi možnost biti to, kar si, dobrodošlost in prijazno okolje. Podjetje lahko izboljša družabnost z organiziranjem raznih zabavnih dogodkov za zaposlene, kot so na primer novoletna zabava, poletni piknik in podobno. Poleg tega je treba te vrste dogodkov organizirati tudi, ko ima

določena ekipa znotraj organizacije posebne priložnosti ali uspehe, da jih praznujejo skupaj (Ting, 2011, str. 9).

Cilj notranjega trženja je razviti zaposlene, ki so predani nizu vrednot in organizacijskih ciljev, ki jih je določilo podjetje. Trženje znotraj organizacije pomaga ustvariti delovno silo, ki jo ostale organizacije težko posnemajo. S sistematičnim razkrivanjem vrednosti znamke zaposlovalca zaposlenim dosežemo, da je kultura delovnega okolja organizacije oblikovana po ciljih organizacije, kar ji posledično omogoča edinstveno kulturo, osredotočeno na poslovanje podjetja (Backhaus & Tikoo, 2004, str. 503).

2.5.2 Trženje znamke zaposlovalca zunaj organizacije

Trženje znamke zaposlovalca zunaj organizacije omogoči uveljavljanje zaposlovalca kot izbornega zaposlovalca na trgu dela in s tem tudi lažje privabljanje kandidatov za zaposlitev, pravita Backhaus in Tikoo (2004). Ko organizacija pritegne kandidate, si le-ti razvijejo številna pričakovanja o organizaciji kot dobremu zaposlovalcu, kar le podpira organizacijske vrednote in vse zaposlene spodbuja k zavzetosti (Backhaus & Tikoo, 2004, str. 503). Po mnenju Schuhmacherja in Geschwilla (2009) so pri trženju znamke zaposlovalca zunaj organizacije ključni štirje elementi (v Ting, 2011):

- izobraževalne institucije,
- družbena odgovornost in socialno okolje,
- politika in sindikati,
- trženje in blagovna znamka izdelkov.

Po mnenju Tinga (2011) je za organizacije priporočljivo vzpostavljanje dobrih vez z izobraževalnimi institucijami. Organizacije bi morale nuditi pripravništvo, vajeništvo in prirejati razne dogodke na izobraževalnih institucijah, da bi študente seznanili in obveščali o organizaciji. Družbena odgovornost pa vključuje sponzorstvo združenj in društev, pa tudi organiziranje in sodelovanje pri kulturnih dogodkih v regiji. Pri trženju znamke zaposlovalca zunaj organizacije moramo seveda upoštevati tudi vseh osem elementov znamke zaposlovalca, ki jih je opisal Sullivan (2004) in sem jih opisala že v poglavju 2.1 Definicija, elementi in vloga blagovne znamke zaposlovalca.

Za ustvarjanje celovite znamke zaposlovalca mora organizacija usmeriti svoja prizadevanja za uveljavljeno znamko zaposlovalca ne samo navzven, ampak tudi navznoter. Tako notranje kot tudi zunanje trženje znamke zaposlovalca vodi do večje prepoznavnosti organizacije. Notranje trženje ustvarja dobro mnenje o organizaciji kot zaposlovalcu med zaposlenimi, ki posledično krepi zunanjo podobo organizacije, saj zaposleni proaktivno širijo pozitivne informacije. Trženje zunaj organizacije pa vpliva na ugled organizacije na trgu dela in posledično poviša zadovoljstvo zaposlenih, ker so ponosni, da so del te organizacije. Torej proces trženja znamke zaposlovalca lahko vidimo kot spiralo, ki stalno izboljšuje prepoznavnost in zaznavanje organizacije kot zaposlovalca.

2.6 Prihodnost znamke zaposlovalca

»V prihodnosti bodo močne korporativne blagovne znamke predvsem tiste, ki se bodo ukvarjale s svojimi zaposlenimi oziroma bodo znale povezati potrebe in želje posameznikov s potrebami ter željami organizacije« (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 74). Po ugotovitvah Universum Communications Sweden AB (2017) bo povezava med korporativno blagovno znamko in znamko zaposlovalca v naslednjih letih močno naraščala. Zaposleni bodo imeli vedno večji vpliv in vedno večjo moč, saj so že zdaj glavni vir za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Do leta 2025 bo generacija Y predstavljala 75 % delovne sile, ki ima drugačna pričakovanja. Organizacije bodo morale torej v prihodnjih nekaj letih sprejeti kar nekaj sprememb in novih izzivov. Talente bodo privlačile tiste organizacije, ki bodo ponujale dobro razmerje med delovnim časom in prostim časom oziroma dajale pomembnost družini. Če nadaljujem, bodo pripadniki generacije Y iskali smisel v njihovem delu, delovno mesto, ki ustreza njihovim vrednotam in osebnosti ter tiste, ki bodo nudile stalno podajanje povratnih informacij in nagrade. Pomembno bo iskati kandidate, ki bodo ustrezali organizacijski kulturi, zato je pomembno, da organizacije čim prej začnejo usmerjati svojo strategijo v ljudi in vrednote. Raziskava potrjuje tudi, da se bodo organizacije čedalje več usmerjale v strategijo dolgoročnega zaposlovanja in bile čedalje manj pozorne na potrebe zaposlovalnja v organizaciji za krajše časovno obdobje. Ena večjih sprememb na področju znamke zaposlovalca v naslednjih petih letih bo tudi, da bodo organizacije svoj interes in prepoznavnost širile globalno. Privabljanje kandidatov iz lokalnega trga ne bo več zadostovalo.

Pri oblikovanju znamke zaposlovalca bo naraščala pomembnost sodelovanja med oddelki, ki skrbijo za le-to – torej: kadrovski oddelek, vodstvo, marketing in oddelek za stike z javnostjo se bodo morali močno povezati med sabo. Iz raziskave je razvidno tudi, da bodo v prihodnosti družbeni mediji najpomembnejši digitalni kanal za uveljavljanje znamke zaposlovalca. 70 % organizacij je namreč odgovorilo, da bodo v naslednjih letih povečale svojo aktivnost na družbenih medijih in veliko izmed teh bo to storilo v veliki meri.

3 EMPIRIČNA ŠTUDIJA O ZNAMKI ZAPOSLOVALCA V PODJETJU PORSCHE INTER AUTO

3.1 Namen in cilji raziskave

V prvem delu magistrskega dela sem pojasnila proces zaposlovanja, trenutno stanje na trgu dela, predstavila pojem talenta v poslovnem svetu in kako s talenti v organizaciji ravnati. Nadaljevala sem s predstavitvijo izraza »znamka zaposlovalca«. Opisala sem vlogo znamke zaposlovalca, ključne dejavnike, ki vplivajo nanjo ter njeno trženje zunaj in znotraj organizacije. Poudarila sem tudi pomen medfunkcijskega povezovanja pri oblikovanju znamke zaposlovalca.

Omenila sem že, da bo v prihodnosti uspešna le tista organizacija, ki bo imela močno znamko zaposlovalca. Zaposleni so namreč ključ do uspeha in pomembno je le, kako privabiti talente in jih obdržati. Organizacije morajo zato najti način, kako oblikovati znamko zaposlovalca, da bo prepoznana in atraktivna. Zavedati se morajo, da na trg dela že prihaja generacija milenijcev, ki imajo drugačna pričakovanja, jasno zastavljene cilje in želje na delovnem mestu.

Prvi del magistrskega dela je opisoval teoretične vidike, ki jih bom v nadaljevanju uporabila kot podlago za empirično študijo o znamki zaposlovalca. V tem delu bom najprej opredelila namen in cilje te raziskave in definirala metodologijo. Raziskava bo temeljila na dveh različnih kvantitativnih metodah. S pomočjo delno strukturiranih intervjujev bom ugotovila, kakšen pomen ima znamka zaposlovalca na trgu dela in kateri so tisti ključni elementi, ki so želeni pri zaposlovalcu. Nadaljevala bom z opisom podjetja Porsche Inter Auto in dosedanjega delovanja na področju oblikovanja znamke zaposlovalca. Z metodo ankete bom nato ugotovila, kakšna je trenutna prepoznavnost in atraktivnost podjetja Porsche Inter Auto kot zaposlovalca.

Namen raziskave je preko delno strukturiranih intervjujev spoznati, kateri so ključni elementi, ki jih iskalci zaposlitve iščejo pri zaposlovalcu. Vsebinsko iz znanstvenih člankov in ostale literature, ki sem jo zajela v teoretičnem delu magistrskega dela, bom uporabila pri pripravi vprašanj za vodenje delno strukturiranega intervjuja in pri končni analizi odgovorov. Naslednji namen pa je, da pojasnim trenutno prepoznavnost in atraktivnost podjetja na trgu dela in da ugotovim tudi, kje so močne in kje šibke točke znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto. V ta namen bom opravila anketo.

Cilj raziskave je na podlagi teoretičnih izhodišč in analize rezultatov raziskave s kritičnim razmišljanjem in sintezo podatkov prikazati podjetju Porsche Inter Auto, zakaj je znamka zaposlovalca tako pomembna in na kakšen način bi jo bilo treba oblikovati. Ugotovitve mojega magistrskega dela so namenjene tudi ostalim podjetjem in iskalcem zaposlitve ter že zaposlenim, da se zavedajo, kaj znamka zaposlovalca pomeni in kako vsak med njimi pripomore k njenemu soustvarjanju.

3.2 Opis podjetja Porsche Inter Auto in dosedanjega delovanja na področju znamke zaposlovalca

3.2.1 Opis podjetja Porsche Inter Auto

Podjetje Porsche Inter Auto je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 1999 in je po pravnoorganizacijski obliki družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Podjetje je že od samega začetka v 100 % lasti avstrijske družbe Porsche Holding Gesellschaft M.B.H. Porsche Holding je največja evropska avtomobilska maloprodajna družba, ki deluje v več kot 20 evropskih državah, na Kitajskem, Maleziji, Singapurju, Bruneju in v Južni Ameriki.

V več kot 60-letni zgodovini si je družba pridobila odličen ugled. Družbo s sedežem v Salzburgu sta ustanovila Louise Piëch in Ferry Porsche. Začelo se je leta 1949, ko so postavili temelje za uspešen razvoj Porsche Holdinga v Salzburgu z uvedbo uvoza in prodaje Volkswagen Beetle avtomobila v Avstriji. Danes Porsche Holding zastopa blagovne znamke skupine Volkswagen na debelo (kot uvoznik), na drobno (prek svojih trgovcev) in v poprodajnih poslih (storitvah). Podjetje zajema celoten spekter avtomobilske trgovine, od distribucije rezervnih delov do storitev financiranja avtomobilov in razvoja svojega informacijskega sistema. Porsche Holding Salzburg je od marca 2011 100 % hčerinsko podjetje družbe Volkswagen AG. Konec leta 2016 je družba zaposlovala 35.631 delavcev, prodala pa je več kot 750.660 novih vozil in ustvarila promet v višini 21,1 milijarde evrov (Porsche Holding Salzburg, brez datuma).

Podjetje Porsche Inter Auto v Sloveniji je torej del velike avstrijske družbe. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada v dejavnost G 45.110 – trgovina z avtomobili in lahкими motornimi vozili in se v sklopu tega ukvarja s prodajo novih in rabljenih vozil (osebnih in gospodarskih vozil) ter poprodajnimi storitvami. Porsche Inter Auto ima v Sloveniji 2 sestrski podjetji: Porsche Finance Group Slovenija in Porsche Slovenija. Prvo podjetje ponuja finančne storitve za podporo prodaje, drugo pa opravlja funkcijo uvoza.

V Sloveniji ima podjetje Porsche Inter Auto pet poslovalnic:

- Porsche Ljubljana (Bravničarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana),
- Porsche Verovškova (Verovškova ulica 78, 1000 Ljubljana),
- Porsche Maribor (Šentiljska cesta 128a, 2000 Maribor),
- Porsche Ptujška cesta (Ptujška cesta 150, 2000 Maribor),
- Porsche Koper (Ankaranska cesta 10, 6000 Koper).

Porsche Inter Auto je uradni zastopnik za avtomobilske znamke Volkswagen, Audi, Škoda, Seat, Volkswagen gospodarska vozila in Porsche. Medtem ko za prvo naštetе znamke predstavlja funkcijo maloprodaje, je za znamko Porsche od leta 2016 Porsche Inter Auto tudi uvoznik.

Avtomobilska industrija raste iz leta v leto. Število registracij novih vozil v celotni Sloveniji se je tudi v letu 2017 v primerjavi s prejšnjim letom povečalo. Število registracij novih osebnih vozil se je povečalo za 11,7 % na 69.656 vozil (7.277 več novo registriranih vozil). Porsche Inter Auto je na podlagi ugodnega tržnega okolja ustvarila dober rezultat in s 8.055 novimi vozili prodalo za 5,1 % več vozil v primerjavi s prejšnjim koledarskim letom. Poslovanje z rabljenimi vozili je ob znatnem povečanju prodaje za 13,6 % na 2.969 rabljenih vozil v primerjavi s preteklim letom prav tako zelo uspešno. Na podlagi večjega števila prodanih novih in rabljenih vozil ter pozitivnega razvoja na področju poprodajnih storitev so se prihodki povišali z 10,3 % na 241,0 milijonov evrov (v nadaljevanju - €).

V tabeli 3 so prikazani glavni finančni kazalniki (v €).

Tabela 3: Finančni kazalniki podjetja Porsche Inter Auto v obdobju od leta 2014 do 2017

Leto	2014	2015	2016	2017
Sredstva	13.896.740	15.272.093	22.600.544	27.604.998
Kapital	7.188.750	7.743.507	9.452.857	9.250.032
Poslovni prihodki	165.963.584	172.311.085	218.813.709	241.068.736
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	1.386.002	2.088.815	4.216.068	4.704.491
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.211.466	1.776.223	3.485.573	3.282.748

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) (brez datuma).

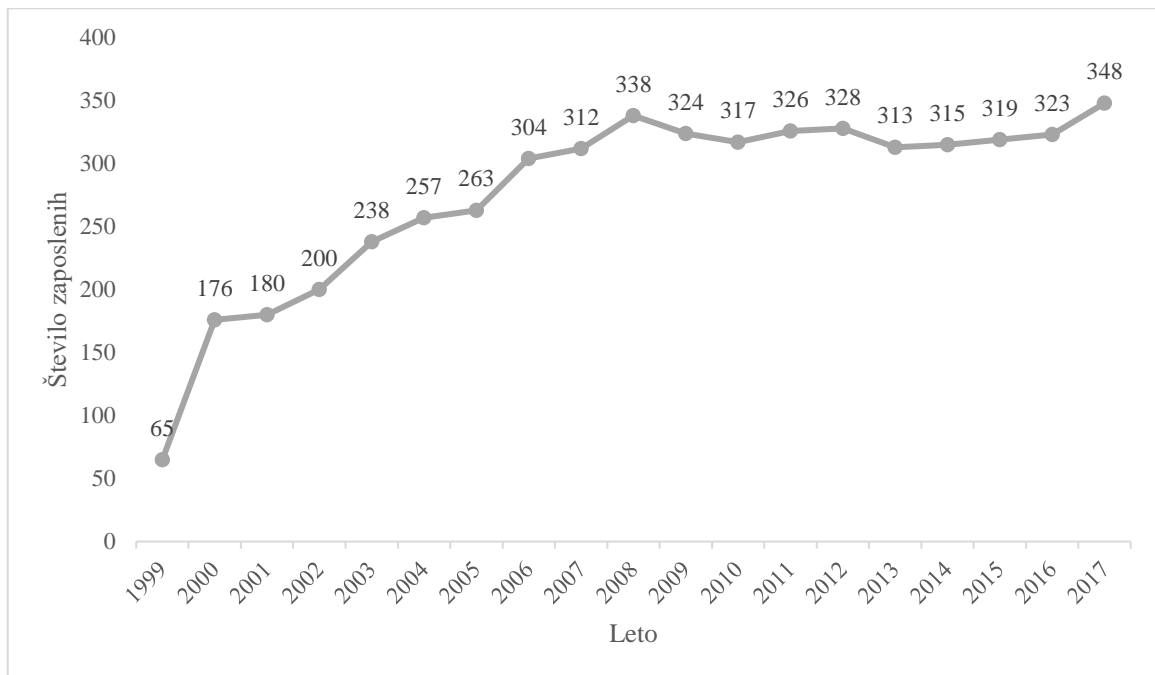
Družbena odgovornost in visoke etične zahteve so podjetje pripeljale do tega, kar danes je: največja maloprodajna veriga v Sloveniji na področju avtomobilizma. **Vizija** podjetja je biti najboljši partner za mobilnost in ponujati celostne rešitve. **Misija** podjetja pa je, da zagotavlja učinkovite in uporabnikom prijazne rešitve. Porsche Inter Auto si prizadeva za medsebojne sinergije med različnimi blagovnimi znamkami, in da je vodilno na področju rezultatov, uspešnosti in inovativnosti.

V hitro spreminjajočih trendih v avtomobilski industriji se največje spremembe dogajajo na področju strank, družbenih medijev, tehnologij in konkurentov. Te spremembe podjetje upošteva tudi pri oblikovanju svoje strategije. Področja dejavnosti družbe Porsche Holding in s tem tudi Porsche Inter Auto v Sloveniji so v naslednjih letih naslednja (Porsche Inter Auto, 2018b):

- osredotočenost na stranke;
- strategija za večje kupce;
- izboljšava v učinkovitosti;
- električna mobilnost;
- portal za spletno prodajo;
- mobilnost kot storitev;
- strategija za področje rabljenih vozil;
- regionalne strategije.

V podjetju se zavedajo, da so za izpolnitev vsakoletnih visokih ciljev najpomembnejši ljudje. Trenutno podjetje zaposluje 351 ljudi (v letu 2017 povprečno 335) v vseh petih poslovalnicah skupaj, od tega je trenutno aktivnih 331. Med neaktivne štejejo tiste, ki uveljavljajo porodniški dopust in tiste, ki so odsotni zaradi daljšega bolniškega dopusta. Na sliki 8 prikazujem rast števila zaposlenih skozi vsa leta od 1999 do 2017.

Slika 8: Prikaz števila zaposlenih v podjetju Porsche Inter Auto po letih



Vir: Porsche Inter Auto (2018a).

Na sliki 8 lahko vidimo pozitiven trend, kar pomeni, da se iz leta v leto število zaposlenih povečuje zaradi povečanega obsega dela. Temu primerno je treba tudi spreminjati obseg delovanja kadrovske službe in kadrovskega razvoja. V tabeli 4 pa prikazujem razvrstitev zaposlenih po stopnji izobrazbe.

Tabela 4: Prikaz strukture zaposlenih po stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih
I – nedokončana osnovna šola	2
II – osnovna šola	19
III – nižje poklicno izobraževanje (2 letno)	2
IV – srednje poklicno izobraževanje (3 letno)	144
V – gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje	138
VI – visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)	14
VII – magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)	29

Vir: Porsche Inter Auto (2018a).

V tabeli 4 vidimo, da je v podjetju največ zaposlenih s IV. ali V. stopnjo izobrazbe, kar predstavlja končano srednje poklicno izobraževanje oziroma gimnazijsko ali srednje poklicno-tehniško izobraževanje. To lahko pojasnim s prikazom števila oseb zaposlenih na posameznih delovnih mestih v tabeli 5. Največji delež zaposlenih v podjetju so produktivni delavci. To so delavci v mehanični, ličarski in kleparski delavnici, ki imajo po večini nižjo izobrazbo. Prihajajo po navadi iz srednje šole in dosežejo IV. stopnjo izobrazbe. Sledijo

prodajni in servisni svetovalci, ki jim prav tako v večini primerov zadostuje srednješolska izobrazba. Zaposleni z višjimi stopnjami izobrazbe pa zastopajo delovna mesta direktorjev poslovalnic, vodje oddelkov in v računovodstvu.

Tabela 5: Število zaposlenih po posameznih delovnih mestih

Delovna mesta	Število zaposlenih na delovnih mestih
Direktor poslovalnice	4
Prodajni svetovalec + vodja oddelka	58
Disponent	9
Servisni svetovalec + vodja oddelka	36
Vodja delavnice	10
Delavci v delavnicah (mehanic, ličar, klepar)	110
Skladiščnik	24
Računovodja	10
Blagajnik	7
Delavec na informacijah	9
Pomožni delavec (pralec, hišnik, fotograf ...)	43
Ostali (uprava, tržnik, kadrovska služba, informatik ...)	11

Vir: Porsche Inter Auto (2018a).

V podjetju Porsche Inter Auto pravijo, da so strategija ljudje in se zavedajo spodbujanja dobrih medsebojnih odnosov. Zelo se trudijo, da zaposlujejo najboljše kadre in privabljajo talente. Vedno iščejo sodelavce, ki so motivirani, pripravljeni na nove izzive, imajo znanja iz zahtevanega področja in so pripravljeni na delo v dinamičnem okolju. Proces zaposlovanja je običajno voden posebej po posameznih poslovalnicah podjetja, kar omogoča, da poslovalnice najdejo kandidate, ki se najbolj ujamejo z že ustvarjeno kulturo. Za iskanje kandidatov sta v večji meri odgovorna direktor poslovalnice in vodja oddelka, v katerega sprejemajo novega kandidata. Sodelavcem nudijo veliko možnosti za osebni in profesionalni razvoj ter s tem skrbijo za stalni napredek in zadovoljstvo, ki ju bom opisala v naslednjem poglavju. V podjetju poudarjajo organizacijske vrednote in kulturo, kar omogoča dobro komunikacijo, zaupanje in dobro podobo. Organizacijske vrednote, ki jih naštevajo, so (Porsche Inter Auto, 2018b):

- podjetništvo,
- usmerjenost k zaposlenim,
- odgovornost posameznika,
- hvaležnost in razumevanje,
- lojalnost,
- rast,
- skromnost/ponižnost in
- timski duh.

Te vrednote veljajo za celotno družbo Porsche Holding in povezujejo vsa podjetja znotraj nje. Vrednote družbe ne omogočajo le boljšega razumevanja, komunikacije in sodelovanja med sodelavci, ampak tudi dolgoleten ugled celotne družbe.

3.2.2 Dejavnost kadrovske službe v podjetju Porsche Inter Auto

Kadrovski oddelek in asistentka vodstva so v podjetju Porsche Inter Auto zadolženi za razvijanje in vodenje dejavnosti, ki vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih.

Kot prvo dejavnost bi omenila mesečno in kvartalno nagrajevanje uspešnosti. To lahko imenujemo tudi stimulacija za uspešno opravljeno delo ali povečan obseg dela. V podjetju je za vse zaposlene, razen za upravo, direktorje poslovalnic in disponente, plača sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela. Variabilni del plače predstavlja del za vzpodbujanje zaposlenih in višanje motivacije kot tudi za spodbudo timskega dela in napredovanja delavcev na delovnem mestu. Variabilni del za zaposlene v delavnici je definiran na podlagi dveh faktorjev: storilnost in izkoriščenost. Servisni svetovalci so prav tako nagrajeni glede na število zaključenih delovnih nalogov, strokovnost in glede na ocene iz ankete zadovoljstva strank. Za vse zaposlene v prodajnih oddelkih pa velja provizijski sistem, ki ga podjetje določi enkrat leto. Prodajni svetovalci prejmejo osnovno provizijo, ki je izračunana kot odstotek od razlike v ceni prodanega vozila. V primeru doseganja mesečnega cilja števila izdobljenih vozil se izplača prodajnim svetovalcem tudi dodatna provizija za vsako izdobljeno vozilo v določenem mesecu. Mesečno stimulacijo prejmejo tudi glede na zadovoljstvo strank ter kvartalno stimulacijo za doseganje cilja menjalnega razmerja staro za novo vozilo. Vse vodje oddelkov so v podjetju Porsche Inter Auto nagrajeni za uspešnost tima. Določeni so mesečni in kvartalni cilji za posamezno skupino, kar spodbuja, da vodja skrbi za dobro sodelovanje, komunikacijo in pomoč, da skupaj dosežejo cilje.

V podjetju se trudijo obdržati svoje zaposlene na dolgi rok in tiste, ki ostanejo dolgo, za njihovo zvestobo tudi nagradijo. Vsako leto priredijo dogodek, imenovan Jubilanti, na katerega povabijo vse zaposlene, ki so tisto leto dopolnili 5, 10, 15 ali 20 let zaposlitve pri Porsche Inter Auto. Na prireditvi jih sprejmejo, podelijo plakete in direktor se jim zahvali za njihovo pripadnost podjetja, sledi večerja in zabaven program.

Poleg nagrajevanja uspešnosti in zvestobe podjetje veliko vlaga v svoje zaposlene preko različnih aktivnosti, ki jih razdelijo na izobraževalne aktivnosti, aktivnosti, ki skrbijo za športno dejavnost in zdravje zaposlenih in zabavne ter druge aktivnosti.

Med **izobraževalne aktivnosti** sodijo:

- Strokovna šolanja: Zaposlenim omogočajo šolanja na področju mehkih veščin, vodenja, delegiranja ... Veliko izobraževanj je organiziranih preko avstrijske družbe Porsche holding, ki omogoča, da se posamezniki iz podjetij iz različnih držav spoznajo in da se vsi učijo na enakem nivoju.

- Šolanja o novih modelih vozil: Vsakič, ko je predstavljeno novo vozilo, je šolanje organizirano za področje prodaje in servisnih storitev, da so zaposleni dobro seznanjeni in poučeni o vseh podrobnostih.
- Servisna certificiranja: Za vse zaposlene v delavnicah in servisne svetovalce je obvezno pridobiti certifikat za opravljanje servisa za določeno znamko vozil, tako podjetje ohranja visoko izobražen kader in omogoča storitve strankam na najvišjem nivoju.
- Učenje nemškega jezika: Zaposleni, ki so v stiku s strankami ali sodelujejo z avstrijskimi partnerji, imajo možnost brezplačnega tečaja nemščine, organiziranega na podjetju. Tečaj nudimo za različne stopnje predznanja. To prepreči komunikacijske ovire s tujino.
- PIA (Porsche Inter Auto) Trophy Akademija: Vsi sodelavci podjetja so vključeni v vsakoletni program PIA Trophy Akademija (zaradi velikega števila zaposlenih vsako leto menjajo skupine – vsak pride na vrsto v 2–3 letih). Na dvodnevem dogodku se prvi dan posvetijo bolj psihosocialnemu delu: komunikacija med sodelavci; načrtovanje dela; doseganje ciljev; motivacija. Zvečer sledi aktivnost z rekreacijo in sprostitvijo na svežem zraku, v telovadnici ali bazenu. Drugi dan je namenjen bolj športnim aktivnostim in kreativnosti.
- Porsche talenti: Letos se je ta program izvajal prvič. Podjetje je sodelovalo s svojima sestriškima podjetjema Porsche Finance Group in Porsche Slovenija. Vsako podjetje je izbralo pet talentov znotraj podjetja, ki so se združili v skupino petnajstih. Zunanji izvajalec je vodil program treh modulov z vmesnimi individualnimi razvojnimi pogovori. Udeleženci so razvijali svoj vodstveni potencial, se učili mehkih veščin, javnega nastopanja in sodelovali na pomembnem projektu podjetij. Program bo izveden tudi v naslednjem letu in kmalu bo postal tradicionalen za razvijanje prepoznanih zaposlenih kot talenti.

Med aktivnosti, ki skrbijo za športno dejavnost zaposlenih in njihovo zdravje, sodijo:

- PIA športni dan: Zimski športni dan, namenjen vsem sodelavcem. Organizirana je smučarska tekma PIA smučarski pokal, pohod in tek na smučeh z demonstratorjem. Po športnih aktivnostih sledi zabavni program. Športni dan je namenjen druženju zaposlenih, sodelovanju in gibanju na svežem zraku. V podjetju so ponosni, da na tak način skrbijo za aktivnost zaposlenih.
- PIA mednarodni turnir v odbojki na mivki in nogometu: Vsako leto v juniju je organiziran mednarodni turnir v nogometu in odbojki v Salzburgu (Avstrija). Pred tem sta pripravljena v mesecu maju dva ogrevalna treninga, kjer se zaposleni telesno pripravijo na turnir. Z mednarodnim turnirjem dosegajo tudi odlično komunikacijo z zaposlenimi Porsche Inter Auto izven Slovenije.
- Ljubljanski maraton: Vsak izmed zaposlenih se ima možnost vsako leto prijaviti na Ljubljanski maraton. Stroške prijavnine pokriva podjetje.
- Telovadba: V nekaterih, a ne vseh poslovalnicah je omogočeno brezplačno oziroma sofinancirano obiskovanje fitnesa.

Zabavne in druge aktivnosti, ki se jih zaposleni lahko udeležijo, pa so:

- PIA Roadshow: Dogodek, namenjen za vse zaposlene, ki je izveden enkrat letno. Predstavljeni so rezultati prejšnjega leta, cilji za naslednje in novosti ter spremembe. Potem sledi tudi pogostitev in druženje.
- Novoletne zabave: Novoletne zabave so organizirane za vsako poslovalnico posebej ali za celotno podjetje skupaj, kakor se uprava odloči vsako leto posebej.
- »Teambuildingi«: Tako imenovani »teambuildingi« so organizirani večkrat letno, za različne skupine zaposlenih. Aktivnosti so na primer poletni piknik, zimske pustolovščine, kulinarčne delavnice, bobnarska delavnica ... Takšna druženja spodbujajo motivacijo, izboljšujejo odnose med sodelavci in posledično vplivajo na uspešnost.
- Rojstni dan: Rojstnemu dnevu zaposlenih v podjetju prav tako dajejo posebno pozornost. Vsak zaposleni dobi manjše darilo in voščilnico, ki jo izroči direktor poslovalnice.

3.2.3 Dosedanje delovanje na področju znamke zaposlovalca

Vse naštetе dejavnosti kadrovske službe, ki so opisane v prejšnjem poglavju, izvajajo z enim samim ciljem: biti odličen zaposlovalec. V podjetju za zdaj še ne govorijo konkretno o znamki zaposlovalca, a kot sem naštel, delajo že ogromno stvari, ki postavljajo dobro podlago za oblikovanje le-te. Imeti veliko aktivnosti za zaposlene in imeti zadovoljne ter učinkovite zaposlene je ključno za uspeh znamke zaposlovalca.

Kako zadovoljni so zaposleni v podjetju, merijo enkrat letno z Anketo o zadovoljstvu zaposlenih. Anketa poteka anonimno in je sestavljena iz več sklopov vprašanj:

- organizacijska enota,
- naše sodelovanje,
- moje delo,
- jaz pri podjetju Porsche.

Vsak zaposleni ocenjuje svojo vodjo in tako dobijo vodje povratno informacijo, na katerih področjih je treba še izboljšati procese oziroma ravnanje in na katerih so uspešni, hkrati pa podjetje dobi celotno sliko zadovoljstva zaposlenih. Anketa o zadovoljstvu zaposlenih ni obvezna, a v podjetju pravijo, da je udeležba vsako leto med 90 in 100 %, rezultati pa odlični. V letu 2017 je bila udeležba 92 % in dosežen indeks 93,8 (od možnega 100), ki je izračunan kot povprečje vseh odgovorov. Odgovori so prikazani kot merilna lestvica – od »se sploh ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«, pri čemer je zadnje mišljeno 100 % zadovoljstvo.

Letni razgovori so v podjetju prav tako izvedeni enkrat letno in so naslednja dejavnost za merjenje zadovoljstva ter motivacije. Poleg tega se na razgovoru zaposleni in vodja pogovorita o delovni uspešnosti, možnosti napredovanja, pripravljenosti na mobilnost

zaposlenega (nacionalno po poslovalnicah ali v tujino) in o razvojnih področjih. Dogovorita in zapišeta si tudi cilje za prihodnje leto.

V teoretičnem delu sem pojasnila, da je za oblikovanje znamke zaposlovalca potrebno trženje znamke znotraj in zunaj organizacije. Ugotovila sem, da v podjetju Porsche Inter Auto pri aktivnostih za zaposlene oddelek za trženje še ne sodeluje in da je to vzrok za slabo komunikacijo vseh aktivnosti navznoter in navzven podjetja. Glede trženja je podjetje kot zaposlovalec redko prisoten na družbenem mediju Instagram, kjer objavijo slike iz dogodkov in aktivnosti zaposlenih. Na Facebooku delijo le novice in nagradne igre za stranke, a nič ne objavijo o zaposlenih. Prav tako imajo dobro oblikovano spletno stran, ki je ne uporabljajo v namene zaposlovanja. Za iskanje novih zaposlenih večinoma uporabljajo portal MojeDelo.com od podjetja Moje delo, spletni marketing, d.o.o.. V podjetju pa se zavedajo, da je za dobre kandidate treba imeti dobro komunikacijo in sodelovanje z izobraževalnimi institucijami. Porsche Inter Auto dobro sodeluje s srednjimi šolami za poklice mehanika, ličarja in kleparja. Prisotni so na informativnih dnevih, kjer se predstavijo že bodočim učencem. Razmišljajo tudi o štipendiranju in izvedbi informativnega dneva za učence v podjetju, kjer bi jim lahko predstavili podjetje in delo.

Oblikovanje znamke zaposlovalca v podjetju Porsche Inter Auto vidim kot izziv, ki bi lahko bil zelo uspešen. V svoji raziskavi bom ugotovila, katere aktivnosti podjetja kot zaposlovalca so najpomembnejše na trgu dela in kakšno prepoznavnost ter kako privlačno je podjetje Porsche Inter Auto kot zaposlovalec.

3.3 Metodologija raziskovanja

V začetku empiričnega dela magistrskega dela sem omenila, da je prvi namen raziskave spoznati, kateri so ključni dejavniki, ki jih iskalci zaposlitve iščejo pri zaposlovalcu. Da sem izpolnila prvi namen, sem uporabila kvalitativno metodo, in sicer sem raziskovala s pomočjo delno strukturiranih intervjujev. Z njimi sem poizvedovala, kaj iskalci zaposlitve iščejo pri zaposlovalcih. Delno strukturiran intervju lahko umestimo med strukturiran in nestrukturiran intervju. Raziskovalec naj bi si pri tej metodi vnaprej pripravil nekaj bistvenih vprašanj, navadno odprtega tipa, ki jih zastavi vsakemu vprašancu, ostala vprašanja pa oblikuje tudi med samim potekom intervjuja, kar omogoča pridobitev dodatnih pojasnil, mnenj, odgovorov (Kordeš & Smrdu, 2015). Delno strukturiran intervju je zelo razširjena tehnika in je tudi zelo prožna za zbiranje podatkov. Pri sestavi intervjuja lahko uporabimo tako odprti kot tudi zaprti tip vprašanj, odgovori so lahko kratki ali dolgi (Polstrukturirani intervju, brez datuma). Za namen moje raziskave sem opravila 10 intervjujev z iskalci zaposlitve. Zajela sem kandidate, ki spadajo v različne generacije. Majhno število vprašanih je omejitev, ki preprečuje, da posplošimo rezultate na celotno populacijo, a nam omogoča vseeno vpogled v pričakovanja isklacev zaposlitve. Zastavila sem jim 9 vprašanj odprtega tipa in postavila tudi podvprašanja, ko je bilo to potrebno. Vprašanja sem skrbno oblikovala na podlagi teoretičnega dela magistrskega dela (tabela 6).

Tabela 6: Vprašanja v delno strukturiranem intervjuju

	Vprašanje	Teoretična podlaga
1.	Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)? <ul style="list-style-type: none"> – Vas lahko prosim, da naštejete dejavnike, ki vplivajo na to, da je za vas zaposlovalec privlačen in da bi se želeli zaposliti v tej organizaciji? – Kaj loči uglednega zaposlovalca od povprečnega? 	Ugled in privlačnost zaposlovalca
2.	Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju? <ul style="list-style-type: none"> – Ali vam je zelo pomembno, da vedno veste smisel vašega dela? – Ali vam je pomembno, da poznate celoten proces organizacije in da veste, kaj točno prispevate pri tem vi? – Ali vam bi bilo všeč, da si cilje lahko postavite sami oziroma v sodelovanju z vodjo? 	Cilji in smisel dela
3.	Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki? <ul style="list-style-type: none"> – Na kakšen način bi nagrajevali sodelavce vi, če bi bili na poziciji osebe, ki to določa? Finančno/nefinančno? Kaj je za vas nagrada? – Ali vam bolj ustreza nagrajevanje kot variabilen del mesečne plače oziroma za posamezne dosežke ali v enkratnem znesku ob koncu leta? Opišite zakaj. 	Nagrajevanje
4.	Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo? <ul style="list-style-type: none"> – Na kakšen način bi si želeli motiviranja s strani vodstva in kako bi se lahko motivirali sami? – Kakšen vpliv menite, da ima motivacija na delo? 	Motivacija in zavzetost
5.	Ali vam je pomemben delovni čas? <ul style="list-style-type: none"> – Razložite, kakšen delovni čas vam najbolj ustreza in zakaj. 	Delovni čas
6.	Kakšno delovno okolje je za vas privlačno? <ul style="list-style-type: none"> – Kateri dejavniki so za vas pomembni pri kriteriju delovnega okolja (delovni prostor, komunikacija med sodelavci, sodelovanje, lokacija ...)? 	Delovno okolje in sodelovanje, komunikacija
7.	Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?	Odgovornost na delovnem mestu
8.	Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja? <ul style="list-style-type: none"> – Vam je pomembno, da zaposlovalec redno skrbi za vaš osebni in strokovni razvoj? 	Izobraževanje in usposabljanje
9.	Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno? <ul style="list-style-type: none"> – Ali so to teambuildingi, druženja izven delovnega časa, zabavni dogodki, družinska druženja ...? 	Aktivnosti kadrovkse službe

Vir: lastno delo.

Drugi namen raziskave pa je bil, da pojasnim trenutno prepoznavnost in atraktivnost podjetja na trgu dela in da tudi ugotovim, kje so močne in kje šibke točke znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto. Za drugi del empiričnega dela sem izvedla spletno anketo. Ankete so najbolj razširjena metoda v družboslovju, saj je zbiranje podatkov enostavno in hitro ter ne zahteva nobenih stroškov (Kordeš & Smrdu, 2015). Instrument, s katerim pridobivamo podatke pri anketah, je anketni vprašalnik, ki lahko sestoji iz vprašanj odprtega ali zaprtega tipa. Vprašanja so vnaprej pripravljena in za vse anketirance enaka. Prednosti anketnega pridobivanja podatkov so naslednje:

- možnost anonimnosti,
- iskrenost anketirancev,

- primerno za veliko število podatkov,
- hitro in sistematično analiziranje,
- ugodno.

Pri anketi se moramo vseeno zavedati, da ima tudi nekaj pomankljivosti, kot so to, da so odgovori lahko površni zaradi hitenja anketirancev, neosebna metoda in nejasna vprašanja pa utegnenjo poslabšati kvaliteto odgovorov. S pomočjo ankete sem zbrala podatke o tem, kakšno moč znamke zaposlovalca ima podjetje Porsche Inter Auto. Anketo sem tako kot intervjuje pripravila na podlagi teorije iz prvega dela magistrskega dela. Moč znamke zaposlovalca sem merila s pomočjo šestih meril, ki lahko definirajo moč znamke (prirejeno po Competo, kadrovske storitve, d.o.o., 2017):

- poznavanje in privlačnost,
- zanimivost dela,
- razvojne možnosti,
- komunikacija,
- organizacijska kultura,
- podoba in ugled podjetja.

V sklopu teh meril sem sestavila vprašanja. Anketo sem oblikovala na spletni strani Enka in jo posredovala svojim poznanim kontaktom ter jo objavila tudi na družbenem mediju Facebook s pozivom, da naj rešijo anketo v namen raziskave. Uporabila sem torej priložnostni vzorec, ki ga uporabimo pri večini običajnega spletnega anketiranja. Pri priložnostnem vzorcu so vanj vključene enote, če so navzoče ob priložnosti, ko se izvaja raziskava (Košmrlj, 2015). V poslovnih študijah se ta metoda po navadi uporablja, da bi pridobili začetne primarne podatke o določenih vprašanjih, kot so zaznavanje podobe določene blagovne znamke ali zbiranje mnenj perspektivnih kupcev v zvezi z novim oblikovanjem izdelka (Dudovski, 2018). Ker je takšen način izbiranja enot poenostavljen, podatki nikakor niso primerni za sklepanje zaključkov in dejstev, nudili pa so mi dobro osnovo za vpogled v nekatere značilnosti in mnenja trga dela o podjetju, kar bo služilo kot dobro izhodišče za nadaljnje raziskovanje. Anketo sem priložila v priložo magistrskega dela. Na koncu ankete sem vprašala tudi po stopnji izobrazbe, starosti in spolu, da sem lahko analizirala, med kom je podjetje bolj in med kom manj prepoznavno. Izpolnjevanje ankete je bilo možno v časovnem obdobju od 26. marca do 7. aprila 2018. V tem obdobju se je na anketo odzvalo 1664 oseb, od tega jih je z anketo začelo 206, popolnoma pa je anketo dokončalo 123 oseb, katerih rezultate sem zajela v svojo raziskavo. Zbrane podatke sem kvantitativno in kvalitativno interpretirala.

Za svojo raziskavo sem se odločila za uporabo kombinacije kvalitativne in kvantitativne metode, ker mi je to omogočilo najboljši vpogled v pričakovanja in videnja podjetja kot zaposlovalca. Tako sem dobila bolj celostni pristop k raziskavi in interpretaciji rezultatov raziskave, saj sem sprva spoznala, kaj na trgu dela pomeni ugleden zaposlovalec in kakšna so pričakovanja kandidatov od podjetij kot zaposlovalcev ter v nadaljevanju s pomočjo

ankete, kaj od tega Porsche Inter Auto kot zaposlovec ponuja, katere so močne in katere šibkejšje točke podjetja, ko govorimo o zaposlovanju.

3.4 Ključni dejavniki, ki vplivajo na izbiro zaposlovalca

Intervju, s katerim sem želela izvedeti, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na izbiro zaposlovalca, sem opravila z desetimi naključnimi iskalci zaposlitve. Intervju je zajemal vprašanja o pomenu ugleda in privlačnosti zaposlovalca, o pomenu postavljanja ciljev na delovnem mestu, o nagrajevanju, motivaciji, delovnem času, okolju, prevzemanju odgovornosti in o dodatnih aktivnostih, ki jih omogoča zaposlovec. V tabeli 7 prikazujem osnovne demografske podatke intervjuvancev.

Tabela 7: Demografski podatki intervjuvancev

Zaporedna številka intervjuvanca	Spol	Generacija intervjuvanca
Intervjuvanec št. 1	Ženska	Generacija Y
Intervjuvanec št. 2	Moški	Generacija Y
Intervjuvanec št. 3	Ženska	»Baby boom« generacija
Intervjuvanec št. 4	Moški	Generacija Y
Intervjuvanec št. 5	Ženska	Generacija X
Intervjuvanec št. 6	Moški	Generacija Y
Intervjuvanec št. 7	Moški	Generacija X
Intervjuvanec št. 8	Ženska	Generacija Y
Intervjuvanec št. 9	Moški	Generacija X
Intervjuvanec št. 10	Ženska	»Baby boom« generacija

Vir: lastno delo.

V začetku intervjuja sem vsem vprašanim predstavila namen intervjuja in na kratko opisala, kako bo intervju potekal. Nato sem vprašanega prosila, da navede svoje demografske podatke, da sem ga lahko uvrstila, v katero generacijo spada, namreč raziskovala sem tudi razlike med samimi generacijami. Med intervjuvanci je bilo 5 žensk in 5 moških. Le-ti so zastopali 3 različne generacije: 5 intervjuvancev generacijo Y, 3 generacijo X in 2 »Baby boom« generacijo.

Za prikaz odgovorov na prvo vprašanje: »Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovec?« sem pripravila tabelo 8 s povzetimi odgovori posameznih generacij.

Tabela 8: Odgovori na vprašanje: »Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovec?« po generacijah

	Generacija Y (milenijci)	Generacija X	»Baby boom« generacija
Skupno vsem generacijam	<ul style="list-style-type: none"> – Podjetje, ki skrbi za dobro kulturo v organizaciji – Podjetje, ki skrbi za osebni in strokovni razvoj zaposlenih – Poznano podjetje z uveljavljeno blagovno znamko 		

se nadaljuje

Tabela 8: Odgovori na vprašanje: »Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec?« po generacijah

	Generacija Y (milenijci)	Generacija X	»Baby boom« generacija
Velja za posamezno generacijo	<ul style="list-style-type: none"> – Večje podjetje na svojem trgu – Podjetje z dobrimi poslovnimi rezultati – Možnost vse večje odgovornosti in samostojnosti (s tem tudi primerna plača) – Možnost napredovanja – Spoštovanje zaposlenih – Okoljevarstveno ozaveščeno podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> – Podjetje z jasno vizijo – Kompetentni zaposleni – Spoštovanje vseh zakonskih obvez – Sodelovanje podjetja in vidna vloga v združenjih, odborih in drugih organizacijah – Podjetje, ki služi kot dobra referenca – Dobre plače 	<ul style="list-style-type: none"> – Podjetje z informativno, dobro oblikovano spletno stranjo – Podjetje z dobro urejenimi delovnimi procesi, pregledno poslovanje – Dober pretok informacij – Definirana hierarhija

Vir: lastno delo.

Vse generacije vidijo uglednega zaposlovalca kot podjetje, ki skrbi za dobro kulturo v organizaciji in za razvoj zaposlenih, tako na osebni kot strokovni ravni. Generaciji Y je pomembno, da je podjetje uveljavljeno, da dosega dobre rezultate in je eden izmed večjih na svojem trgu, podobno je generaciji X pomembno, da ima podjetje jasno vizijo, da imajo poznano blagovno znamko, da spoštujejo vse zakonske obveze in da je podjetje dejavno v raznih združenjih. Sklenem lahko, da je vsem pomembno, da je podjetje poznano. Intervjuvanec št. 8 (generacija Y) pravi tudi: *»Podjetje, ki bi bilo zame privlačno, je uspešno in razvijajoče se podjetje, ki mi lahko nudi rast, napredek, izobraževanje in me spodbuja pri delovnih procesih ter mi daje možnost vse večje odgovornosti in samostojnosti.«* Intervjuvanec št. 7 iz generacije X tudi omenja, da so pomembne dobre plače. »Baby boom« generacija pa uvršča med uglednega zaposlovalca tudi podjetje, ki ima dobro oblikovano spletno stran, kjer se lahko iskalec zaposlitve pozanima o pomembnih podatkih organizacije in se pripravi na zaposlitveni intervju. Intervjuvanka 3 (»Baby boom« generacija) izpostavi: *»Če nadaljujem, je ugleden zaposlovalec tudi tisto podjetje, kjer imajo urejene procese, dober pretok informacij in je hierarhija definirana.«*

Drugo vprašanje se je glasilo: *»Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?«* Najmlajši delovno aktivni generaciji, generaciji Y, je, kot pravi intervjuvanec št. 8 *»zelo pomembno, da zaposlovalec poda jasne cilje, da ne prihaja do nesporazumov ter do razlik med pričakovanji zaposlenega in cilji delodajalca.«* Intervjuvanci so izrazili tudi velik pomen poznavanja smisla njihovega dela, saj jim to pomeni večjo motiviranost in predanost delu. Ker ta generacija po večini še nima veliko delovnih izkušenj, pravijo, da je boljše, če jim vodja postavi sam cilje in jih obrazloži. Poudarjajo pa, da jim je pomembno, da so jim cilji predstavljeni tako, da razumejo širšo sliko poslovanja ter kaj prispevajo k temu oni s svojim delom. Intervjuvanec št. 4 je

dodal: *»Nadrejeni mora seveda najprej postaviti temelje ciljev, potem pa bi morala skupaj pokomentirati, če so le-ti dobro zastavljeni: če se mi morda zdijo prenizki, previsoki ... S tem ko imam vpliv na oblikovanje ciljev, imaš tudi večjo moralno odgovornost, da le-te dosežeš.«*

Ravno nasprotni pa so bili odgovori generacije X, njeni intervjuvanci namreč pravijo, da jim za svoje delo ni pomembno poznavanje celotnega procesa in dela organizacije. Intervjuvanec št. 9 na primer pravi: *»Zavedati se moram svoje vloge in ciljev, ki jih je treba doseči.«* Podobno tudi intervjuvanec št. 7: *»Pomembno je, da dobro poznaš tisto področje, na katerem si aktiven, ni potrebe, da veš podrobno o vseh stvareh.«* Generaciji X, če posplošim, ustreza oblikovanje ciljev skupaj z vodjo. Intervjuvanec št. 9 celo pravi: *»Pričakujem, da bom zaposlovalca jaz prepričal s svojim programom in zastavljenimi cilji.«* Intervjuvanka št. 5 pa še poudari, da je pomembno, *»da vodja tudi jasno opredeli, kako bodo zastavljeni cilji merjeni in da se mora rezultate meriti sproti.«*

Oba predstavnika generacija Y pa imata raje, da vodja postavi jasne cilje in da je jasno, kaj je od njih pričakovano. Da vidijo smisel dela in dobro poznajo procese organizacije, jim je zelo pomembno. Intervjuvanka št. 10 je še priporočila: *»Za spoznavanje procesa organizacije in kot začetek uvajanja v delo se mi zdi priporočljivo kroženje po vseh oddelkih organizacije za vsakega novo zaposlenega.«*

Sledilo je tretje vprašanje: *»Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?«*

Pripadniki generacije Y menijo, da je nagrajevanje zelo pomembno, tako v finančni kot nefinančni obliki. Ker finančno v večini še niso krepki, pravijo, da jim je finančna nagrada trenutno pomembnejša. Intervjuvanec št. 1 je izrazil mnenje: *»Nefinančne nagrade se mi zdijo pomembnejše pri tistih, ki imajo že dovolj visoko plačo.«* Podobno je rekla tudi intervjuvanka št. 8: *»Če bi se morala odločiti, bi mi trenutno več pomenilo finančno nagrajevanje, vendar pa bi morda v kasnejših obdobjih bolj cenila nefinančno obliko nagrajevanja.«*

Predstavnik generacije X pravi: *»Na srednji rok se lahko finančno nagrajevanje nadomesti z drugimi ugodnostmi (izobraževanje, vpliv, samostojnost), na dolgi rok pa ustrezno finančno nagrajevanje zagotavlja osnovno higieno.«* Podobno tudi intervjuvanka št. 5: *»Za večje uspehe je sigurno bistvenega pomena finančno nagrajevanje. Za manjše uspehe pa nefinančno, kot so izobraževanje, športni dan, neko doživetje. Nagrada je tudi javno prepoznanje uspeha in javna pohvala, lahko tudi napredovanje.«*

Predstavnica »Baby boom« generacije je imela drugačno mnenje: *»Nagrajevanje v finančni obliki se mi ne zdi primerno. Na odnose in razmerja v delovni skupini ima lahko slab vpliv. Še posebej v okoljih, kjer je predvideno timsko delo, bi lahko finančno nagrajevanje zaradi konfliktov in zavisti vplivalo na slabše rezultate skupine.«* Intervjuvanka št. 3 pa le-to zanika. Pravi, da je nagrajevanje zelo pomembno in ključno za zadovoljstvo zaposlenih. Nagrada je

po njenem mnenju lahko že samo pohvala. Sicer pa prisega na kombinacijo finančnega in nefinančnega nagrajevanja kot najboljši sistem.

Vsi so usklajenega mnenja, da nagrajevanje dobro vpliva na motivacijo zaposlenih in da spodbuja h kvalitetnejšemu delu. Večina vprašanih meni, da je najbolj učinkovita nagrada, če jo zaposleni prejme enkrat letno v obliki bonusa in ne kot variabilen del plače. Seveda pa velja, tako kot pravi tudi intervjuvanka št. 1: *»Nagrajevanje je odvisno od delovnega mesta.«* In velikokrat je tudi nagrajevanje kot variabilen del plače ustrezen način, saj, kot pravi intervjuvanka št. 5, *»služi kot motivacija za boljše delo naprej«* in spodbuja sprotno delo.

S četrtem vprašanjem sem raziskovala, kaj bi vprašane pri delu najbolj motiviralo in odgovore povzela v tabeli 9.

Tabela 9: Odgovori na vprašanje: *»Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?«* po generacijah

	Generacija Y (milenijci)	Generacija X	»Baby boom« generacija
Skupno vsem generacijam	<ul style="list-style-type: none"> – Možnost napredovanja – Finančna nagrada – Jasni cilji – Spodbudno delovno okolje in motivacija tima – Možnost rednega pogovora z nadrejenim in pregledom rezultatov ter reševanje morebitnih težav 		
Velja za posamezno generacijo	<ul style="list-style-type: none"> – Odgovornost na delovnem mestu – Samostojnost – Vodenje projektov/skupin – Vključenost pri sprejemanju odločitev – Pohvala – Zaupanje – Razgibano in zanimivo delo 	<ul style="list-style-type: none"> – Doseganje lastnih ciljev – Visoko zastavljeni cilji vodstva 	<ul style="list-style-type: none"> – Zadovoljstvo pri delu – Občutek pripadnosti in osebnega prispevka k uspehu organizacije – Definirana politika podjetja

Vir: lastno delo.

Na vprašanje o pomembnosti delovnega časa so bili odgovori zelo različni. Niso se razlikovali po generacijah, ampak so bili čisto odvisni od posameznega intervjuvanca. Prevladuje želja po kombinaciji rednega delovnega časa (8.00–16.00), ki pa sicer omogoča možnost fleksibilnega prihoda/odhoda z zamikom 1–2 uri.

Kot pravi intervjuvanec št. 7 (generacija X), je to *»edini način, da si lahko še kaj dodatnega splaniraš v prostem času«*. In kot pravi intervjuvanka št. 5: *»Če je ves delovni čas fleksibilen, si na koncu po mojem mnenju ves čas v službi.«* Intervjuvanec št. 2 (generacija y): *»Stvari imam rad natančno določene, in da ima dan neko rutino, da sem na teden kar se da dobro pripravljen in organiziran.«* Intervjuvanka št. 3 (»Baby boom« generacija) pa izpostavi: *»Glavnina ljudi mora biti po mojem mnenju skupaj vsaj 5 ali 6 ur na dan, da se lahko timsko pogovarjajo.«*

Pri intervjuvancu št. 6 in št. 1 (oba generacija Y) je bila izražena želja po fleksibilnem času in po možnosti dela od doma. Pri prvem, ker si rad delo splanira tako, da opravi cilje in ne tako, da je 8 ur v službi. Druga pa poudarja pomen fleksibilnega dela, ko imaš družino, da lahko več časa preživiš doma in delaš zvečer, ko otroci spijo.

Nato sem postavila šesto vprašanje: »Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?« V večini so se vsi vprašani strinjali, da je pomembno urejeno delovno okolje z veliko svetlobe. Kot drugič navajajo pomembnost komunikacije, sodelovanja in timskega duha med zaposlenimi. Nov način pisarn, ki je bolj odprtega tipa, nekateri zagovarjajo, nekateri odklanjajo. Intervjuvanec št. 4 (generacija Y) zatrjuje, da *»je pisarna odprtega tipa boljša, ker tako povečaš število interakcij s sodelavci – tako se posledično več naučimo in slišimo več informacij«*. Intervjuvanec št. 7 (generacija X) pa recimo pravi nasprotno: *»Odprti stil pisarn mi ni všeč. Najboljše se mi zdi, da so v pisarni 2–3 in da je mirno, saj se le tako lahko osredotočim na delo.«*

Pri tem vprašanju sem pridobila tudi odgovore glede lokacije delovnega mesta. Večina je pripravljena porabiti 30 minut do 1 ure za prihod na delovno mesto, torej večina vprašanih želi imeti službo v kraju, kjer živijo.

Nadaljevala sem z vprašanjem: »Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?« Najpogostejši odgovor je bil, da večja odgovornost vpliva na večjo zavzetost zaposlenih. Seveda zaposleni lahko prevzema toliko odgovornosti, kot jo je sposoben in kolikor ima izkušenj, se med sabo strinjajo vprašani. Intervjuvanec št. 7 (generacija X) dodaja: *»Odgovornost se mora večati proporcionalno s plačo in pozicijo, ki jo zasedaš v podjetju. To gre po navadi z leti.«* Intervjuvanka št. 5 (generacija X) pa je povedala: *»Všeč mi je, da dobim zahtevane naloge, ki zahtevajo veliko odgovornost. Ne želim pa si odgovornosti v smislu vodenja skupine.«* Intervjuvanka št. 3 pa: *»Všeč mi je vodenje manjšega tima. To me nekako tudi osrečuje in vpliva na mojo zavzetost, ker je delo z ljudmi in zahteva še dodatni angažma, kot če sam nekaj delaš.«*

Osmo vprašanje v intervjuju je bilo: »Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?« Če povzamem, vprašanci menijo, da so usposabljanja in izobraževanja zaposlenih ključnega pomena, da podjetje ostane v koraku s časom in da dosega nivo strokovnosti. Prav tako so usposabljanja pomembna z vidika privlačnosti zaposlovalca, saj omogočajo karierno rast in razgledanost. Intervjuvanec št. 9 (generacija X) pove, da morata *»pobuda in trud za usposabljanje priti s strani zaposlenega, zaposlovalec pa mora biti pri uresničevanju tega bolj konkurenčen od drugih zaposlovalcev«*.

Intervjuvanka št. 10 (»Baby boom« generacija) meni: *»Zdi se mi pomembno, da ima zaposlovalec posluh za želje zaposlenih in jim omogoča izobraževanja, časovno in finančno.«* Intervjuvanec št. 4 (generacija Y) pa: *»Pomembno je, da te zaposlovalec karierno usmerja, da te posluša in prepozna, v katero smer si želiš rasti. V tej smeri ti mora omogočiti razna šolanja, izobraževanja in temu primerno nalagati odgovornost.«*

In zadnje, deveto vprašanje se je glasilo: »Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?« Pri odgovorih na to vprašanje sem opazila, da so imeli intervjuvanci zelo različna mnenja. Nekateri strogo ločujejo delovni in zasebni oziroma prosti čas, medtem ko se drugim zdi druženje s sodelavci celo izven delovnega časa dobro in koristno.

Intervjuvanka št. 10 (»Baby boom« generacija) je odgovorila: *»Ne podpiram druženja izven delovnega časa oziroma v času, ki bi bil sicer namenjen preživljanju prostega časa. Oseba, ki ima ločen delovni in zasebni čas, je lahko bolj učinkovita pri delu in bolj zadovoljna v zasebnem življenju.«*

Intervjuvanka št. 3, ki prav tako spada v »Baby boom« generacijo, pa meni, da so *»druženja (»teambuildingi«, kulturne zabave, športne dejavnosti ...) s sodelavci smiselna, ker jih tako spoznaš še v drugi luči, se zbližáš in je potem lažje komunicirati tudi na delovnem mestu.«* Takšna druženja naj bi bila organizirana nekajkrat (vsaj dvakrat) letno, je mnenja večina vprašanih.

Intervjuvanec št. 9 (generacija X) zatrjuje, da *»tukaj ni univerzalnega pravila«*. Dodaja: *»Podjetje mora razumeti svoje zaposlene in njihove želje in temu prilagoditi ustvarjanje pozitivne klime. Upoštevati je potrebno starostno, spolno, izobrazbeno strukturo zaposlenih. Druženja izven delovnega časa so na primer primernejša v podjetjih z mlajšimi zaposlenimi, ki nimajo družinskih obveznosti.«* To potrjuje tudi dejstvo, da so skoraj vsi intervjuvanci generacije Y odgovorili, da se jim zdi druženje pomembno – oni so namreč tisti, ki so mlajši in po večini še brez družinskih obveznosti. Intervjuvanec št. 4 (generacija Y) je tudi dodal: *»Teambuildingi so dobri, da spoznaš sodelavce tudi iz drugih oddelkov oziroma iz drugih poslovalnic, če jih podjetje ima.«*

3.5 Znamka zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto

3.5.1 Demografski podatki o anketirancih

Na spletni anketni vprašalnik je odgovorilo 123 oseb, od tega 57 (46,3 %) moških in 66 (53,7 %) žensk. 85 % anketirancev pripada generaciji Y, 14 % generaciji X in 1 % »Baby boom« generaciji. Največ vprašanih spada torej v najmlajšo generacijo, kar pa je za mojo raziskavo ustrezno, saj raziskujem prepoznavnost in moč znamke zaposlovalca Porsche Inter Auto na trgu dela. Bolj razgibana pa je izobrazbena struktura anketirancev, ki je predstavljena v tabeli 10.

Tabela 10: Izobrazbena struktura anketirancev

Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Odstotek
II – osnovna šola	4	3,25
III – nižje poklicno izobraževanje (2 letno)	24	19,51
V – gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje	18	14,63
VI – visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)	53	43,09
VII – magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)	17	13,82
VIII/1. – magisterij znanosti	6	4,88
VIII/2. – doktorat stroke	1	0,81
SKUPAJ	123	100

Vir: Spletna anketa (2018).

Največji odstotek anketirancev ima doseženo VI. stopnjo izobrazbe, kar pomeni dokončan visokošolski strokovni ali univerzitetni program (1. bolonjska stopnja). Sledi jim skupina anketirancev z doseženo III. stopnjo izobrazbe, ki jih je 19,51 %, in skupina z doseženo V. stopnjo (14,63 %) ter VII. stopnjo (13,82 %). Le nekaj anketirancev pa je bilo z najnižjo izobrazbo (3,25 %) – dokončano osnovno šolo (I. stopnja) in tistih z najvišjo izobrazbo (VIII. stopnja), ki jih je bilo 5,69 %.

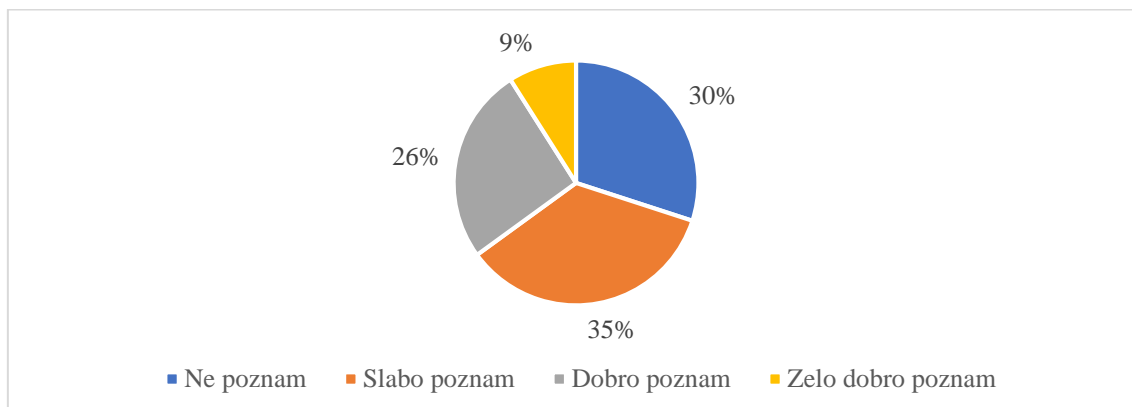
3.5.2 Privlačnost zaposlovalca Porsche Inter Auto

V prvem delu ankete sem od vprašanih želela izvedeti, kako privlačno jim je podjetje Porsche Inter Auto kot zaposlovalec.

V ta namen sem najprej postavila vprašanje, s katerim sem preverila, koliko je podjetje Porsche Inter Auto sploh poznano na trgu dela. Kot je prikazano na sliki 9, največji odstotek (35 %) vprašanih spada v skupino, ki slabo poznajo podjetje. Sledi jim skupina, ki podjetja sploh ne pozna (30 %). 26 % anketirancev je odgovorilo, da podjetje dobro pozna in le 9 % podjetje zelo dobro pozna. Če povzamem, sem v anketi ugotovila, da je podjetje Porsche Inter Auto na trgu dela bolj nepoznano kot poznano.

Če je vprašani odgovoril na to vprašanje, da podjetja ne pozna, je le še izpolnil demografska vprašanja in s tem zaključil anketo. Vsi ostali, kar pomeni 86 oseb ali 70 % vseh vzorčnih enot, pa so nadaljevali z naslednjimi vprašanji in vse rezultate od tega vprašanja naprej sem zato interpretirala na vzorec 86 oseb (86 oseb predstavlja 100 %).

Slika 9: Prikaz odgovorov na vprašanje: »Kako dobro poznate podjetje Porsche Inter Auto?«



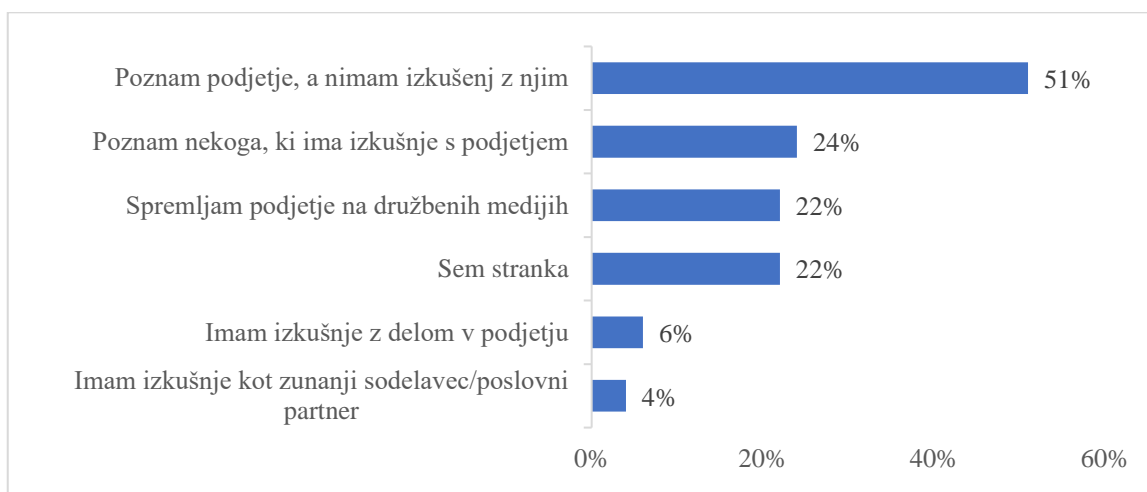
Vir: Spletna anketa (2018).

Sledilo je vprašanje, s katerim sem ugotavljala, kakšen je izvor poznavanja podjetja Porsche Inter Auto (prikaz na sliki 10). Kar 51 % vprašanih je odgovorilo: »Poznam podjetje, a nimam izkušenj z njim.« S tem sem ugotovila, da več kot polovica anketirancev le pozna ime podjetja in ima ustvarjeno sliko oz. mnenje o njem, na podlagi katere so odgovarjali na vprašanja. 24 % vprašanih je izbralo odgovor: »Poznam nekoga, ki ima izkušnje s podjetjem.« To pomeni, da podjetje že boljše poznajo, saj je velika možnost, da mu je znanec opisal izkušnjo, ki jo je imel s podjetjem.

Če nadaljujem, 22 % vprašanih spremlja podjetje na družbenih medijih, natančneje pa me je zanimalo, na katerih. Zato sem postavila tej skupini anketirancev tudi podvprašanje, ki je prikazano na sliki 11, s katerim sem izvedela, da ima podjetje Porsche Inter Auto največ sledilcev na družbenem mediju Facebook (84 %), sledi Instagram (42 %), spletna stran podjetja (26 %) in spletna trgovina (26 %) ter portal MojeDelo.com (11 %). Podjetja Porsche Inter Auto na družbenem mediju LinkedIn ne spremlja nihče izmed intervjuvanih. Rezultati so logični, saj so med anketiranci v veliki večini pripadniki generacije Y (milenijci), najmlajše generacije med delovno aktivnimi, ki postavljajo Facebook na prvo mesto za pridobivanje informacij (Bencik, 2016). Odgovori se tudi ujemajo z dejavnostjo podjetja, saj podjetje največ časa in denarja vlaga v oglaševanje na Facebooku in Instagramu, medtem ko je LinkedInova stran podjetja zelo pomanjkljiva (podjetje ima le ustvarjeno stran, a ni aktivna).

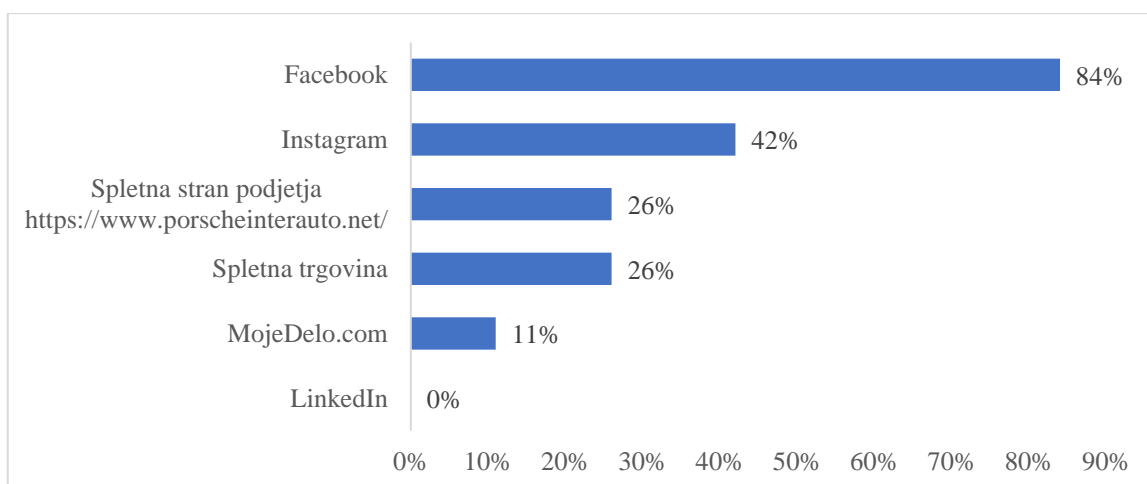
Prav tako je 22 % anketirancev odgovorilo, da pozna podjetje kot stranka. Pomeni, da je ta skupina oseb že bila v enem izmed petih poslovalnic podjetja Porsche Inter Auto in imela osebni stik z zaposlenimi. Ta skupina ima nekakšen občutek, kakšna je organizacijska kultura v podjetju, o odnosih v podjetju in o procesu dela. Nizek odstotek vprašanih (6 %) pa ima izkušnje z delom v samem podjetju ali kot zunanji sodelavec/poslovni partner (4 %).

Slika 10: Odgovori na vprašanje: »Kako ste se spoznali s podjetjem Porsche Inter Auto?«



Vir: Spletna anketa (2018).

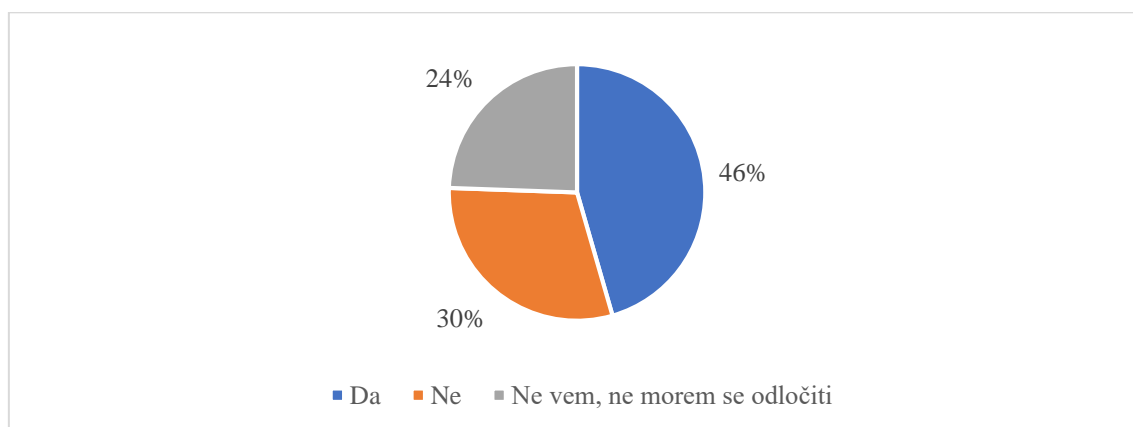
Slika 11: Odgovori na vprašanje: »Na katerih družbenih medijih spremljate podjetje Porsche Inter Auto?«



Vir: Spletna anketa (2018).

Privlačnost podjetja sestavljata poznavanje podjetja in zaželenost podjetja na trgu dela. V zgornjih vprašanjih sem prikazala, da je podjetje Porsche Inter Auto slabše poznano. Zaželenost pa sem najprej ugotavljala z vprašanjem: »Ali bi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?« 46 % vprašanih je odgovorilo, da bi se zaposlili v podjetju, medtem ko se jih 30 % vprašanih ne bi želelo, kar vidimo na sliki 12. Ostalih 24 % pa je odgovorilo: »Ne vem, ne morem se odločiti.« Če sklepam iz prejšnjih vprašanj, so verjetno tako odgovorili tisti, ki slabo poznajo in nimajo izoblikovanega mnenja o podjetju, ne vejo točno, kakšna delovna mesta ponujajo, kakšna je organizacijska kultura, lokacija podjetja in podobno.

Slika 12: Odgovori na vprašanje: »Ali bi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?«



Vir: Spletna anketa (2018).

Vsem, ki so pritrdili, da bi se zaposlili pri podjetju Porsche Inter Auto, je sledilo podvprašanje: »Zakaj bi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?« (slika 13). Kot najpogostejši razlog za željo po zaposlitvi (63 %) je bila navedena »dobra, znana blagovna znamka«. Če povežem s teoretičnim delom magistrskega dela, je blagovna znamka izdelka organizacije vedno tesno povezana tudi z znamko zaposlovalca. Blagovna znamka izdelka namreč tudi pripomore k samemu ugledu in prepoznavnosti podjetja (Universum Communications Sweden AB, 2017). Naslednji razlog za željo po zaposlitvi ji bila »želja po delu v avtomobilski industriji« (59 %). Kar 33 % jih je odgovorilo, da bi jim zaposlitev potem služila kot dobra referenca pri iskanju nove zaposlitve, kar potrjuje dobro ime podjetja. Prav tako jih 33 % meni, da podjetje nudi dobro delovno okolje in ustrezna delovna mesta. 23 % bi se jih zaposlilo tudi, ker menijo, da so v podjetju dobre plače, 21 %, ker jim ustreza lokacija podjetja, 15 % zaradi dobre izkušnje s podjetjem in 15 %, ker so zaposleni deležni veliko dodatnih ugodnosti.

Slika 13: Odgovori na vprašanje: »Zakaj bi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?«



Vir: Spletna anketa (2018).

Če pa so vprašani odgovorili, da se pri podjetju ne bi želeli zaposliti, sem pripravila podvprašanje, da sem izvedela vzrok za to, kar je prikazano na sliki 14. Najpogostejši razlog (52 %) je, da v podjetju ni delovnih mest, ki bi ustrezala njihovi izobrazbi. To lahko komentiram z dejstvom, da v podjetju nudijo v večini delovna mesta, primerna za doseženo IV. ali V. stopnjo izobrazbe (dokončana srednja šola ali gimnazija), kar sem tudi prikazala v prvem delu empiričnega dela magistrskega dela, med anketiranci pa je bilo 43 % oseb z doseženo VI. stopnjo izobrazbe. Naslednji najpogostejši vzrok za ne izbiro podjetja kot želenega zaposlovalca je, da vprašanih avtomobilska industrija ne zanima (28 %), sledi vzrok, da so po mnenju vprašanih v podjetju nizke plače (16 %), da so imeli slabo izkušnjo s podjetjem (16 %), da so navdušenci druge avtomobilske znamke (8 %) ali da jim delovno okolje ter lokacija ne ustrejata (8 %).

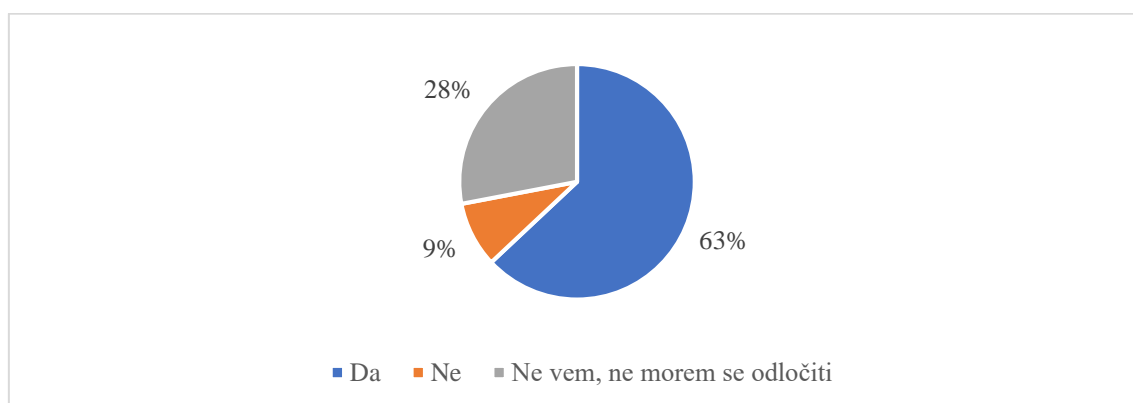
Slika 14: Odgovori na vprašanje: »Zakaj se ne bi želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?«



Vir: Spletna anketa (2018).

Da bi preprečila vpliv izobrazbe in kariernih interesov med vprašanimi pri ocenjevanju privlačnosti in zaželenosti podjetja, sem vprašala na drugačen način: »Ali bi priporočili zaposlovalca Porsche Inter Auto svojemu prijatelju, ki išče službo v tej panogi?« Pritrdilni odstotek odgovorov je tako večji kot pri vprašanju, če bi se zaposlili v podjetju anketiranci. 63 % vprašanih bi podjetje priporočilo prijatelju, kot vidimo na sliki 15, le 9 % jih ne bi priporočilo, 28 % pa nima izoblikovanega mnenja in se ne more odločiti. Če povzamem, je med tistimi, ki podjetje poznajo, podjetje Porsche Inter Auto bolj privlačno kot nepriljavno. Vseeno pa težko to dejstvo posplošim za populacijo, saj bi morala zajeti v vzorec večje število anketirancev in predvsem osebe s primerno izobrazbo in osebe, ki jih delo v avtomobilski panogi zanima.

Slika 15: Odgovori na vprašanje: »Ali bi priporočili zaposlovalca Porsche Inter Auto svojemu prijatelju, ki išče službo v tej panogi?«



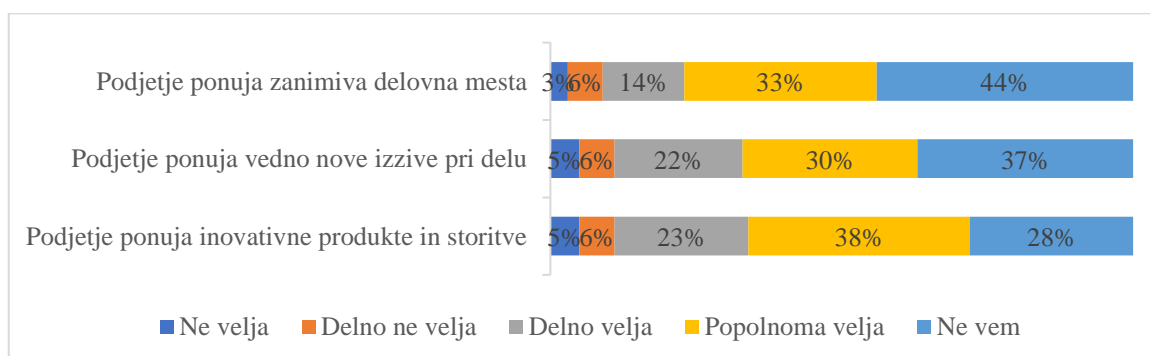
Vir: Spletna anketa (2018).

3.5.3 Ocena zanimivosti dela v Porsche Inter Auto

Z uporabo 4-stopenjske merske lestvice (Likertova lestvica) in možnostjo odgovora »Ne vem« sem ocenjevala vsa naslednja predstavljena merila, ki skupno pripomorejo k moči znamke zaposlovalca: zanimivost dela, razvojne možnosti zaposlenih, komunikacija, organizacijska kultura, podoba in ugled podjetja.

Prvo merilo, za katero sem iskala oceno med vprašanimi, je zanimivost dela v podjetju. Kot je prikazano na sliki 16, sem to ugotavljala skozi 3 vprašanja. Če upoštevam vse odgovore, razen »Ne vem«, je na lestvici od 1–4 (kjer 4 pomeni »Popolnoma velja« in 1 pomeni »Ne velja«) povprečna ocena merila »zanimivost dela« **3,3** (povprečna ocena »Podjetje ponuja zanimiva delovna mesta«: 3,4; povprečna ocena »Podjetje ponuja vedno nove izzive pri delu«: 3,2; povprečna ocena »Podjetje ponuja inovativne produkte in storitve«: 3,3), kar pomeni, da vprašani menijo, da **za podjetje »popolnoma velja«, da ponujajo zanimiva delovna mesta**. Neodločenih vprašanj v izračunu nisem upoštevala, saj ocenjevalci ne poznajo podjetja tako dobro, da bi to lastnost lahko ocenili. Pomembno mi je bilo, da sem pridobila oceno od oseb, ki podjetje poznajo in so odgovorili. Hkrati pa velik odstotek odgovorov »Ne vem« pove, da se o podjetju ne govori toliko v javnosti, da bi bilo poznano večjemu odstotku vprašanih.

Slika 16: Ocena zanimivosti dela v Porsche Inter Auto



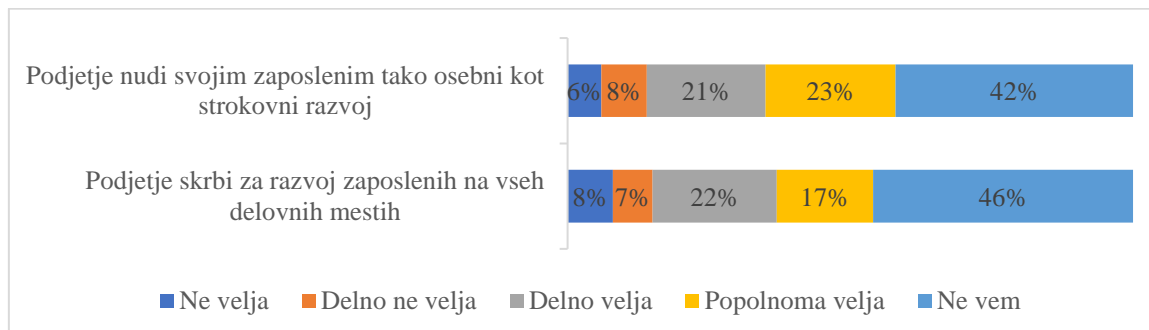
Vir: Spletna anketa (2018).

3.5.4 Ocena razvojnih možnosti zaposlenih v Porsche Inter Auto

Drugi sklop trditev, ki so jih ocenjevali anketiranci, je bil namenjen ocenjevanju merila »razvojne možnosti zaposlenih v podjetju«. Kot je prikazano na sliki 17, sem to ugotavljala s pomočjo dveh kriterijev. Če upoštevam vse odgovore, razen »Ne vem«, je na lestvici od 1–4 (kjer 4 pomeni »Popolnoma velja« in 1 pomeni »Ne velja«) povprečna ocena merila »razvojne možnosti zaposlenih v podjetju« **3,0** (povprečna ocena »Podjetje nudi svojim zaposlenim tako osebni kot strokovni razvoj«: 3,1; povprečna ocena »Podjetje skrbi za razvoj zaposlenih na vseh delovnih mestih«: 2,9), kar pomeni, da vprašani menijo, da **za podjetje »delno velja«, da dobro skrbi za razvojne možnosti zaposlenih**. Neodločenih vprašanj v

izračunu nisem upoštevala iz enakih razlogov kot pri prvem merilu. Ponovno pa je bil tudi pri tem merilu visok odstotek odgovorov »Ne vem«, pri prvi trditvi 42 % in pri drugi 46 %.

Slika 17: Ocena razvojnih možnosti zaposlenih v Porsche Inter Auto

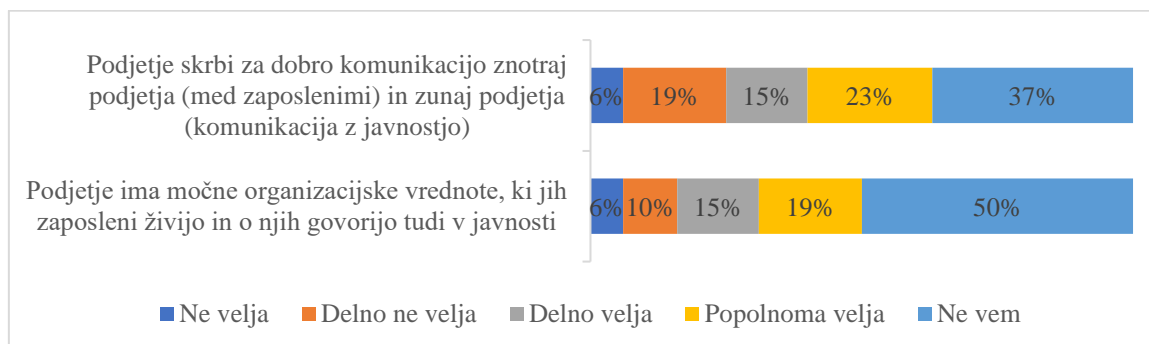


Vir: Spletna anketa (2018).

3.5.5 Ocena komunikacije v Porsche Inter Auto

Kot naslednje merilo za ocenjevanje moči znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto sem izbrala »komunikacijo v podjetju«. Zanimalo me je, kaj meni trg dela o komunikaciji podjetja navznoter in navzven. Kot je vidno na sliki 18, sem to ugotavljala s pomočjo ocenjevanja dveh trditev. Če upoštevam vse odgovore, razen »Ne vem«, je na lestvici od 1–4 (kjer 4 pomeni »Popolnoma velja« in 1 pomeni »Ne velja«) povprečna ocena merila »komunikacija v podjetju« **2,9** (povprečna ocena »Podjetje skrbi za dobro komunikacijo znotraj podjetja (med zaposlenimi) in zunaj podjetja (komunikacija z javnostjo)«: 2,9 in povprečna ocena »Podjetje ima močne organizacijske vrednote, ki jih zaposleni živijo in o njih govorijo tudi v javnosti«: 2,9), kar pomeni, da vprašani menijo, da **za podjetje »delno velja«, da ima dobro komunikacijo**. Neodločenih vprašanj v izračunu nisem upoštevala iz enakih razlogov kot pri prejšnjih merilih. Tudi pri tem merilu je bilo med anketiranci velik odstotek tistih, ki niso znali oceniti, pri prvi trditvi 37 % in pri drugi 50 %.

Slika 18: Ocena komunikacije v Porsche Inter Auto

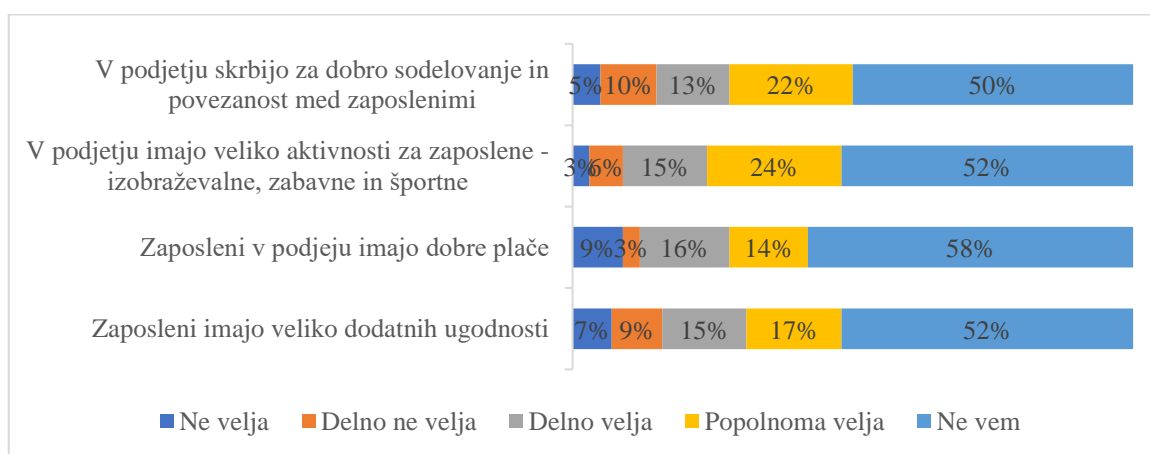


Vir: Spletna anketa (2018).

3.5.6 Ocena organizacijske kulture v Porsche Inter Auto

Kot predzadnje merilo za ocenjevanje moči znamke zaposlovalca podjetja sem uporabila »organizacijsko kulturo podjetja«. Od anketirancev sem želela izvedeti, kako gledajo na elemente kulture v podjetju in kako po njihovem mnenju skrbijo za njih. Za to sem uporabila sklop štirih trditev, kot vidimo na sliki 19. Brez odgovorov »Ne vem« je na lestvici od 1–4 (kjer 4 pomeni »Popolnoma velja« in 1 pomeni »Ne velja«) povprečna ocena merila »organizacijska kultura v podjetju« **3,0** (povprečna ocena »V podjetju skrbijo za dobro sodelovanje in povezanost med zaposlenimi«: 3,0; povprečna ocena »V podjetju imajo veliko aktivnosti za zaposlene – izobraževalne, zabavne in športne«: 3,3; povprečna ocena »Zaposleni v podjetju imajo dobre plače«: 2,8 in povprečna ocena »Zaposleni imajo veliko dodatnih ugodnosti«: 2,9), kar pomeni, da vprašani menijo, da **za podjetje »delno velja«, da ima pozitivno organizacijsko kulturo**. Pri tem sklopu trditev je bil odstotek odgovorov »Ne vem« najvišji (pri prvi trditvi 50 %, pri drugi 52 %, pri tretji 58 % in pri četrti 52 %). Vzrok za takšne odgovore je verjetno ta, da so te trditve za zunanjega ocenjevalca (nezaposlenega) težke za ocenjevanje, če podjetje ni zelo poznano v javnosti oziroma če se ne ukvarja veliko s svojo znamko zaposlovalca. Ta odstotek bi lahko znižali, če bi podjetje bilo bolj prisotno in oglaševano kot dober zaposlovalec v javnosti, med iskalci zaposlitve in če bi zaposleni proaktivno širili dobro mnenje.

Slika 19: Ocena organizacijske kulture v Porsche Inter Auto



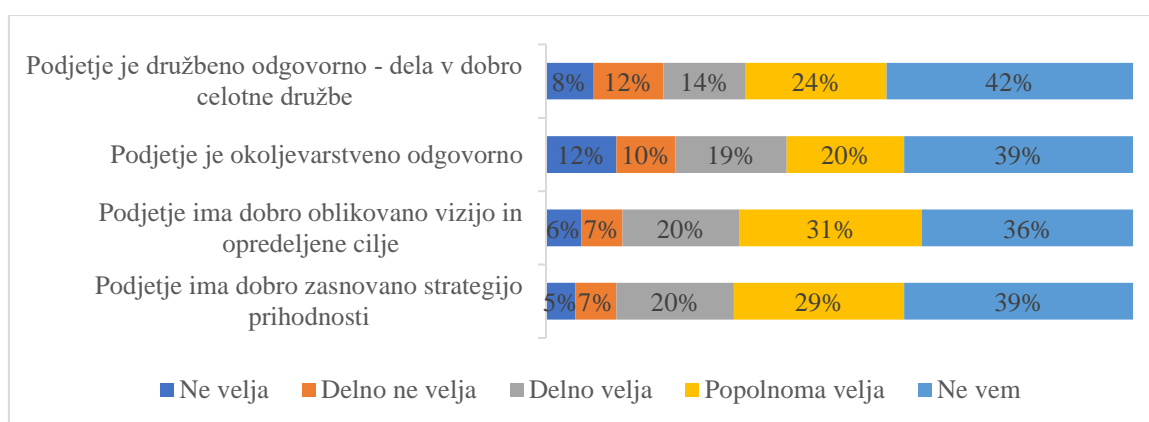
Vir: Spletna anketa (2018).

3.5.7 Podoba in ugled podjetja Porsche Inter Auto

Zadnji sklop trditev, ki so jih ocenjevali vprašani, se je nanašal na merilo »podoba in ugled podjetja«. Iz slike 20 je razvidno, da sem za to merilo postavila 4 kriterije. Najprej sem želela izvedeti njihov vidik na družbeno in okoljevarstveno odgovornost podjetja, potem pa še na prihodnost in trajnost podjetja. Če ne upoštevam odgovorov »Ne vem«, je na lestvici od 1–4 (kjer 4 pomeni »Popolnoma velja« in 1 pomeni »Ne velja«) povprečna ocena merila »podoba in ugled podjetja« **3,0** (povprečna ocena »Podjetje je družbeno odgovorno – dela v dobro

celotne družbe»: 2,9; povprečna ocena »Podjetje je okoljevarstveno odgovorno«: 2,8; povprečna ocena »Podjetje ima dobro oblikovano vizijo in opredeljene cilje«: 3,2 in povprečna ocena »Podjetje ima dobro zasnovano strategijo prihodnosti«: 3,2), kar pomeni, da vprašani menijo, da **za podjetje »delno velja«, da je ugledno in ima dobro podobo.** Kot prikazuje slika 20, vidimo, da je na trgu dela boljše mnenje o podjetju na področju prihodnosti, kako dobro imajo izoblikovano strategijo, vizijo in cilje. Malo slabše mnenje pa je o družbeni in okoljevarstveni odgovornosti, kar bi lahko bilo tudi vpliv Volkswagnove afere (potrošniki, ogoljufani zaradi nepravilnosti pri vrednostih izpustov, ki so jih navajale avtomobilske tovarne), ki je aktualna. Pri tem sklopu trditev je bil odstotek odgovorov »Ne vem« prav tako visok (pri prvi trditvi 42 %, pri drugi 39 %, pri tretji 36 % in pri četrti 39 %).

Slika 20: Podoba in ugled podjetja Porsche Inter Auto



Vir: Spletna anketa (2018).

3.6 Ugotovitve raziskave

V empiričnem delu moje magistrske naloge sem najprej opisala podjetje Porsche Inter Auto na splošno in razložila trenutno delovanje kadrovske službe, da sem prikazala močne in šibke točke podjetja kot zaposlovalca. Če povzamem ta del, podjetje za zaposlene izvaja veliko aktivnosti (izobraževalne, športne in zabavne), daje priložnost osebnega in strokovnega razvoja zaposlenim, skrbi za dobro sodelovanje med zaposlenimi in nudi finančno stabilnost ter delo v podjetju s priznanimi blagovnimi znamkami. Na področju komunikacije (tako znotraj kot zunaj podjetja) pa podjetje še ni tako dejavno in vidim možne izboljšave, kar bom predstavila v svojem predlogu vodstvu. Podjetje ima po mojem mnenju dobre zasnove za oblikovanje znamke zaposlovalca, a na tem se, kot je bilo prikazano, ne dela aktivno.

Nadaljevala sem z izvedbo intervjujev, s katerimi sem dosegla prvi namen svoje raziskave. Med iskalci zaposlitve sem izvedela, kateri so ključni elementi, ki jih iščejo pri zaposlovalcu. Da je bil intervju delno strukturiran, je pri vseh vprašanih (le-ti so bili iz različnih generacij) zajemal vprašanja o pomenu ugleda in privlačnosti zaposlovalca, o pomenu postavljanja

ciljev na delovnem mestu, o nagrajevanju, motivaciji, delovnem času, okolju, prevzemanju odgovornosti in o dodatnih aktivnostih, ki jih omogoča zaposlovalec.

Ugotovila sem, da za vprašane iz vseh generacij uglednega zaposlovalca predstavlja podjetje, ki skrbi za dobro kulturo v organizaciji in za razvoj zaposlenih, tako na osebni kot strokovni ravni. Generaciji Y je pomembno, da je podjetje uveljavljeno, da dosega dobre rezultate in je eden izmed večjih na svojem trgu, podobno je generaciji X pomembno, da ima podjetje jasno vizijo, da imajo poznano blagovno znamko, da spoštujejo vse zakonske obveze in da je podjetje dejavno v raznih združenjih. »Baby boom« generacija pa je izpostavila tudi pomembnost dobrega pretoka informacij v podjetju in jasno hierarhično strukturo organizacije. Torej sem že v prvem vprašanju opazila različna pričakovanja različnih generacij, ki jih morajo podjetja upoštevati pri zaposlovanju.

V nadaljevanju sem ugotovila, da je večini iskalcev zaposlitve zelo pomembno, da razumejo smisel njihovega dela in prispevka k celotni organizaciji in uspešnosti ter da so jasni cilji ključnega pomena za delo. Večini je ustrezen način postavljanja ciljev takšen, da lahko prispevajo svoje mnenje oziroma cilje sooblikujejo skupaj z nadrejenim. Vsi vprašani so bili usklajenega mnenja, da so merljivi cilji pomembni tudi za nagrajevanje, ki dobro vpliva na motivacijo zaposlenih, in da nagrajevanje spodbuja h kvalitetnejšemu delu. Nekateri zagovarjajo finančno nagrajevanje, drugi nefinančno, a pomembno je, da podjetje najde kompromis med tema dvema in nefinančno nagraduje za manjše uspehe z možnostjo udeležbe na raznih usposabljanjih, organizacijo druženj zaposlenih, pohvalami in podobno. Za večje uspehe ali napredovanja pa je po mnenju vprašanih nujno tudi finančno nagrajevanje, saj to zagotavlja osnovno higieno.

Za motivacijo in skrb talentov v podjetju generacija Y kot ključne dejavnike našteva možnost napredovanja, pogoste povratne informacije, dobro plačo, prevzemanje odgovornosti na delovnem mestu, samostojnost, zaupanje in dinamično ter hitro delovno okolje. Generacija X ravno tako meni, da je napredovanje ter doseganje lastnih ciljev zelo pomembno pri motiviranosti zaposlenih. Dodajajo še pomembnost finančne nagrade. »Baby boom« generaciji pa je ključno spodbudno delovno okolje, redni pregled uspešnosti, občutek pripadnosti, jasno zastavljeni cilji in sprotno reševanje konfliktov. Vprašani so pa večini mnenja, da večja odgovornost vpliva na večjo zavzetost zaposlenih.

O pomembnosti delovnega časa so bila mnenja zelo različna, torej tukaj nisem opazila vzporednic s posameznimi generacijami. Prevladuje želja po kombinaciji rednega delovnega časa (8.00–16.00), ki pa sicer omogoča možnost fleksibilnega prihoda/odhoda z zamikom 1–2 uri. Večina vprašanih je pripravljena porabiti 30 minut do 1 ure za prihod na delovno mesto, torej želijo imeti službo v kraju, kjer živijo. Glede značilnosti delovnega mesta lahko povzamem, da iskalci zaposlitve iščejo urejeno delovno okolje z veliko svetlobe. Kot drugič navajajo pomembnost komunikacije, sodelovanja in timskega duha med zaposlenimi. Nov način pisarn, ki je bolj odprtega tipa, nekateri zagovarjajo, nekateri odklanjajo, kar je

predvsem odvisno od ekstravertiranosti oz. introvertiranosti posameznika ter narave samega dela.

Z intervjuji sem ugotavljala tudi, kakšne in koliko aktivnosti (predvsem izobraževanja in zabavna druženja) naj bi zaposlovalec izvajal za zaposlene, da je privlačen. Iskalci zaposlitve so si v tem zelo različni, saj nekateri strogo ločujejo delovni in zasebni oziroma prosti čas (predvsem tisti z družinskimi obveznostmi), medtem ko se drugim (predvsem pripadnikom generacije Y) zdi druženje s sodelavci celo izven delovnega časa dobro in koristno. Če povzamem, pa je bilo največ odgovorov, da je najprimernejša organizacija takšnih druženj dvakrat ali trikrat letno s strani podjetja.

Naslednji namen moje raziskave pa je bil, da pojasnim trenutno prepoznavnost in atraktivnost podjetja na trgu dela in da tudi ugotovim, kje so močne in kje šibke točke znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto s pomočjo izvedbe ankete.

Najprej sem preverjala prepoznavnost podjetja na trgu dela in ugotovila, da je podjetje Porsche Inter Auto bolj nepoznano kot poznano. 30 % anketirancev namreč sploh ni poznalo podjetja, 35 % pa jih je slabo poznalo. Med tistimi, ki podjetje poznajo (86 oseb), je 51 % takšnih, ki še niso imeli nobene izkušnje s podjetjem. Torej poznajo le ime podjetja in nimajo izoblikovanega mnenja o podjetju. Ostal je le majhen odstotek vprašanih tistih, ki so o podjetju vedeli več. Pri ugotavljanju prepoznavnosti me je zanimalo tudi, na katerih družbenih medijih je podjetje prepoznano. Največ vprašanih sledi podjetju Porsche Inter Auto na družbenem mediju Facebook in Instagram. V nadaljevanju sem ugotavljala privlačnost oziroma atraktivnost podjetja. To sem preverjala z vprašanjema: *»Ali bi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?«* in *»Ali bi priporočili podjetje Porsche Inter Auto prijatelju, ki išče zaposlitev v avtomobilski panogi?«* Na podlagi odgovorov in obrazložitev razlogov sem ugotovila, da je podjetje Porsche Inter Auto bolj privlačen kot neprivačen zaposlovalec, a je bilo veliko neodločenih anketirancev, ki niso imeli izoblikovanega mnenja. Predvsem je bil problem v strukturi anketirancev, ki so imeli po večini previsoko stopnjo izobrazbe in so nezainteresirani za delo v podjetju, ki ponuja največji odstotek del, primernih za srednješolsko izobrazbo. Če bi imela več odgovorov, pridobljenih od anketirancev ustrezne izobrazbe in tistih, ki želijo delati v avtomobilski industriji, bi se morda rezultat spremenil. Med tistimi, ki bi se v podjetju Porsche Inter Auto želeli zaposliti ali pa bi priporočili zaposlovalca prijatelju, je najpogostejši vzrok dobra, znana blagovna znamka.

V katerih dejavnikih je podjetje močno in v katerih šibko ter kolikšna je moč znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto, sem ocenjevala s pomočjo petih kriterijev. V vseh kriterijih je prevladoval odgovor *»Ne vem«*, kar se ujema z ugotovitvijo, da podjetje ni dobro poznano. V nadaljevanju sem izločila neodločene odgovore in na podlagi odgovorjenih vseeno podala oceno vsakega kriterija. Prvi kriterij je bil zanimivost dela v podjetju, ki je bil ocenjen odlično – vprašani menijo, da za podjetje popolnoma velja, da ponujajo zanimiva delovna mesta. Kot drugo sem ugotovila, da za podjetje delno velja, da dobro skrbi za

razvojne možnosti zaposlenih. V tretjem sklopu so vprašani ocenjevali komunikacijo znotraj in zunaj podjetja in ugotovila sem, da za podjetje Porsche Inter Auto delno velja, da ima dobro komunikacijo. Prav tako delno velja, da podjetje vlaga v pozitivno organizacijsko kulturo in da je ugledno podjetje.

Zaključek ugotovitev je, da je podjetje slabo poznano na trgu dela in so zato vprašani le stežka podali oceno posameznih kriterijev. Tisti odstotek anketirancev, ki pa podjetje boljše poznajo, so ga kot zaposlovalca ocenili pozitivno. Torej imajo dobro mnenje in bi se lahko v njem tudi zaposlili. Podjetje bi moralo predvsem izboljšati komunikacijo v javnosti in postaviti svoje zaposlene kot glavne ambasadorje širjenja dobrih praks podjetja na trgu dela in s tem krepiti znamko zaposlovalca.

3.7 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Opravljena raziskava o ključnih dejavnikih, ki vplivajo na izbiro zaposlovalca in o znamki zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto, mi je omogočila vpogled v tematiko in moč znamke zaposlovalca podjetja, a vsekakor rezultatov ni mogoče posplošiti in jih popolnoma pripisati podjetju. Moja raziskava je namreč imela nekaj omejitev, ki jih je treba upoštevati.

Pri opravljanju delno strukturiranih intervjujev je bila glavna omejitev, da sem jih opravila premalo, da bi lahko rezultate posplošila na populacijo in razvrstila posamezne lastnosti med generacije. Kot sem večkrat ugotovila, so določene lastnosti lahko odvisne od posameznikovega karakterja ali njegovih preferenc in želja. Takšnih lastnosti torej ne moremo razvrstiti kot lastnost generacije. Če bi opravila večje število intervjujev, bi lažje videla, kakšen vzorec se ponavlja pri posamezni generaciji in izključila tiste lastnosti, ki veljajo le za posameznika. Omejitev je bila tudi časovna in mi ni dopuščala, da bi opravila veliko število intervjujev, saj so le-ti zahtevali veliko časa zaradi odprtega tipa vseh vprašanj.

V drugem delu empiričnega dela sem uporabila spletno anketo, ki je temeljila na neverjetnostnem, priložnostnem vzorcu. Pri tovrstnih vzorcih ne moremo uporabiti statističnega sklepanja iz vzorca na populacijo (Volarič, 2014), saj vsaka enota nima enake možnosti, da je zajeta v raziskavo (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 46). Torej, omejitev je bila nizka reprezentativnost vzorca raziskave. Ker je bila spletna anketa objavljena na družbenem mediju Facebook, je ta večinoma zajela moj ožji krog znancev, ki so po večini pripadniki generacije Y (demografske skupine niso bile enakomerno številčno porazdeljene) in imajo višjo stopnjo izobrazbe ter se normalno ne zanimajo za poklic mehanika, prodajalca, skladiščnika ... Za pridobitev relevantnih podatkov o znamki zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto bi morala biti ciljna skupina vprašanih predvsem skupina oseb z iskano izobrazbo v podjetju. Na ta način bi v anketi pridobila tudi manj neodločenih odgovorov, saj bi osebe verjetno boljše poznale podjetje, saj je eden izmed večjih v avtomobilski branži. Naslednja omejitev je bila, da je spletno anketo popolno rešilo le 123 oseb, kar je zelo malo glede na število oseb na trgu dela.

Za nadaljnje raziskovanje, vezano na izvedbo intervjujev o ključnih dejavnikih, ki vplivajo na zaposlitev, bi priporočila, da so opazovane razlike med spoloma in tudi izpostavljene. Pri svoji raziskavi sem bila namreč najbolj usmerjena na opazovanje razlik med generacijami. Glede znamke zaposlovalca podjetja pa bi bilo zanimivo izvesti enako anketo ponovno čez 2 leti in prikazati napredek. Primerjava bi bila zanimiva tudi s podjetjem Porsche Inter Auto v Avstriji, od koder podjetje izvira. Tako bi videli, ali je tam podjetje bolj poznano in privlačno na trgu dela. Če bi se izkazalo, da je tako, bi bilo za podjetje priporočljivo vpeljati uspešne prakse tudi v Slovenijo.

4 PREDLOG OBLIKOVANJA ZNAMKE ZAPOSLOVALCA VODSTVU PODJETJA PORSCHE INTER AUTO

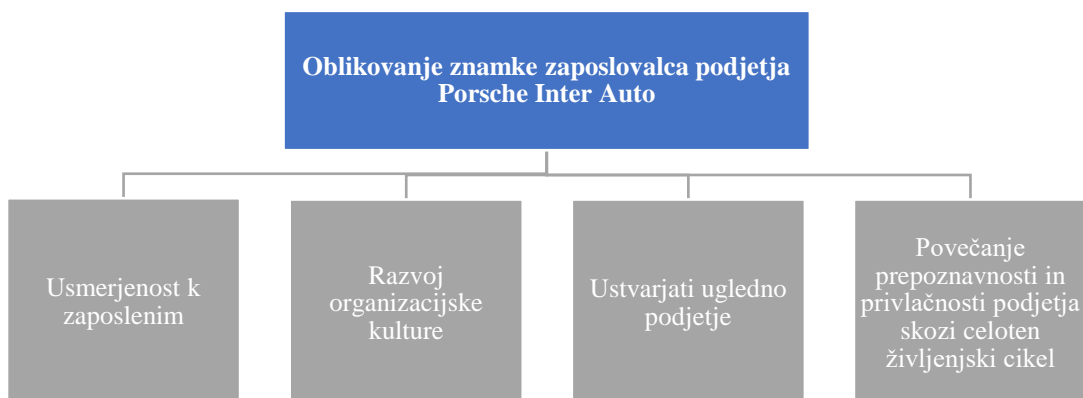
Cilj raziskave mojega magistrskega dela je bil na podlagi teoretičnih izhodišč in analize rezultatov raziskave, s kritičnim razmišljanjem in sintezo podatkov, prikazati podjetju Porsche Inter Auto, zakaj je znamka zaposlovalca tako pomembna in na kakšen način bi jo bilo treba oblikovati.

V empiričnem delu magistrskega dela sem s pomočjo intervjujev in spletne ankete prikazala, da podjetje Porsche Inter Auto še nima močne znamke zaposlovalca na trgu dela, čeprav ima dobre predpostavke za njeno oblikovanje, kot so na primer:

- prodaja avtomobilov poznanih avtomobilskih blagovnih znamk,
- ponujanje raznovrstnih aktivnosti za zaposlene,
- varna zaposlitev,
- poslovni prostori na petih lokacijah,
- možnost mednarodne kariere.

Moj predlog vodstvu je, da se oblikovanje znamke zaposlovalca gradi na štirih področjih, kot je prikazano na sliki 21.

Slika 21: Oblikovanje znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto



Vir: lastno delo.

4.1 Usmerjenost k zaposlenim

V teoretičnem delu magistrskega dela sem navedla, da znamka zaposlovalca v prvi vrsti prikazuje odnos organizacije do svojih zaposlenih in do kandidatov na trgu dela (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 23). Prav tako je leta 2004 Conferece Board (2004, v Backhaus & Tikoo, 2004, str. 502) poudaril, da znamka zaposlovalca ustvari identiteto organizacije kot zaposlovalca. To vključuje organizacijski sistem vrednot, načela in vedenje pri privabljanju, motiviranju in ohranjanju sedanjih in potencialnih zaposlenih.

Za podjetje Porsche Inter Auto lahko rečem, da na področju kadrovskega razvoja in zaposlovanja že ustvarja dobre prakse, saj poleg konkurenčnih plač (kombinirane tudi z variabilnim delom in nagrajevanjem), varne zaposlitve, dela z znanimi blagovnimi znamkami, urejenih delovnih mest nudi izobraževalne, športne kot tudi zabavne aktivnosti za zaposlene (opisano v empiričnem delu magistrskega dela). Podjetje na področju strokovnega razvoja nenehno skrbi za napredek in vključuje svoje zaposlene v produktna šolanja, usposabljanja mehkih veščin ter učenja tujih jezikov.

Možno izboljšavo na tem področju vidim v tem, da bi podjetje lahko nagovorilo tudi svoje zaposlene na višjih nivojih, da bi pogosteje in bolj organizirano prenašali znanja na svoje sodelavce in da ne bi bilo treba najemati vedno zunanjih izvajalcev. Da organizacija izkaže strokovno podporo kot zaposlovalec, mora namreč ponujati veliko različnih možnosti za usposabljanje (van Marrewijk, 2004). Tako bi podjetje lahko organiziralo program mentorstva, ki bi deloval na dva načina. Pri prvem načinu mislim predvsem na mentorje kot nadrejene, ki bi motivirali, pomagali in prenašali znanja svojim podrejenim. Pri drugem načinu mentorstva pa sem si zamislila, da bi deloval kot program, ki bi bil znan vsem zaposlenim in mentorjem (višji položaji, izkušeni zaposleni iz različnih oddelkov), objavljen pa bi bil na intranetu. Zaposleni bi si lahko izbrali poljubnega mentorja, ne glede na oddelek, ki bi jim po njihovem mnenju lahko nudil veliko motivacije in znanja, ki si ga še želijo, ter bi se dogovorili za mentorstvo enkrat do dvakrat mesečno. S takim programom bi podjetje tudi zmanjšalo učinke hierarhične organizacije, ki med generacijo Y ni več priljubljena, kar sem izvedela s pomočjo intervjujev. Hkrati bi izboljšali komunikacijo in s tem sodelovanje. Zaposleni, ki bi se v program vključevali, bi zagotovo boljše spoznali delovanje celotnega podjetja in s tem spoznali nove izzive ter dobili motivacijo za uresničitev še višjih ciljev. Ob uspehu in boljšem sodelovanju se zviša zadovoljstvo zaposlenih, kar je za moč znamke zaposlovalca izrednega pomena. Tudi Moje delo, spletni marketing, d.o.o. (2012) je po anketiranju več kot sedem tisoč iskalcev zaposlitve v Sloveniji razporedilo preference posameznikov v povezavi z zaposlovalcem po pomembnosti in na prva 3 mesta umestilo: zaupanje nadrejenim in organizaciji, odnose s sodelavci in odgovornost ter pristojnosti.

Vprašani zaposleni organizacij, ki so na lestvici najuglednejših zaposlovalcev, med drugim med najpomembnejše dejavnike uvrščajo tiste, ki vplivajo na izbor zaposlovalca, usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem ter delo za ugledno organizacijo (Moje delo, spletni marketing, d.o.o., 2012). Željo po usklajevanju med poklicnim in zasebnim

življenjem sem prav tako zasledila v intervjujih in ta dejavnik zagotovo predstavlja vedno večji pomen. Pomembno je, da podjetje upošteva to in organizira svoje aktivnosti v okviru delovnega časa ter tako ne posega v zasebno življenje zaposlenih.

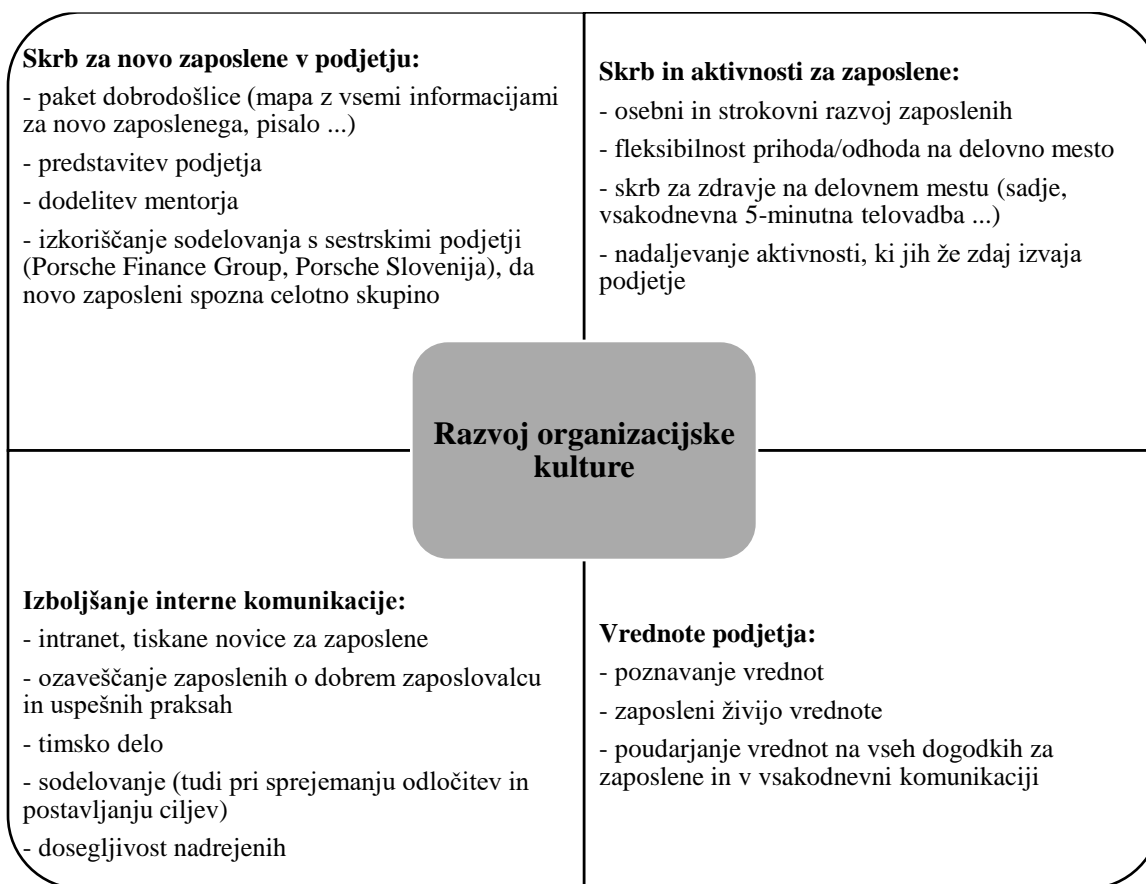
Glavna naloga organizacije je, da izpolni svoje obljube, ki so bile dane zaposlenemu že ob zaposlitvi in s tem ustvari zaupanje. Če le-to izpolni, je možnost zadovoljstva zaposlenega in zavzetosti vsekakor veliko višja (Ting, 2011).

4.2 Razvoj organizacijske kulture

Predlagam, da je drugi korak pri oblikovanju znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto razvoj močne organizacijske kulture. Kultura delovnega okolja organizacije mora biti oblikovana po ciljih organizacije, kar ji posledično omogoča edinstveno kulturo, osredotočeno na poslovanje podjetja (Backhaus & Tikoo, 2004, str. 503). Z vzdrževanjem dobrega delovnega okolja lahko organizacija poviša zadovoljstvo zaposlenih, izboljša zadrževanje zaposlenih, privlači ustrezne talentirane kandidate in s tem doseže močno znamko zaposlovalca (Matuson, brez datuma). Pri tem imajo plače in dodatne ugodnosti zaposlenih manjšo vlogo kot odnosi med zaposlenimi (Ting, 2011). Odnosi so ključni za doseganje prijaznega delovnega okolja. Matuson (brez datuma) pa poudarja, da imajo organizacije, ki so enakovredno osredotočene na izkušnjo zaposlenih in strank oziroma kupcev, po raziskavah močnejšo znamko zaposlovalca. Najlažji način za doseg zadovoljnih zaposlenih je, da ustvarimo z njimi dobro komunikacijo in da le-ti lahko prispevajo svoja mnenja, ideje in želje.

Moj predlog, vezan na razvoj organizacijske kulture v podjetju Porsche Inter Auto, je prikazan v modelu na sliki 22. Pomembno je, da podjetje s svojimi zaposlenimi komunicira dobre prakse na področju kadrovskega razvoja in zaposlovanja, ki jih imajo v podjetju zelo veliko, da se bodo tega zavedali. Ustvariti je treba močnejšo organizacijsko kulturo podjetja in poudarjati vrednote, da jih bodo zaposleni resnično živeli in širili besedo o zaposlovalcu v javnosti, s tem pa bodo zaposleni postali glavni ambasadurji znamke zaposlovalca. Proces oblikovanja organizacijske kulture bi moralo podjetje Porsche Inter Auto začeti že pri zaposlovanju. Vse zaposlitvene razgovore bi moral spremljati predstavnik kadrovske službe, ki bi ocenil, ali kandidat ustreza organizacijski kulturi ter vrednotam podjetja. Sprejem novo zaposlenega igra prav tako ključno vlogo pri oblikovanju znamke zaposlovalca. Podjetju predlagam, da ima enak proces uvajanja pri vseh novo zaposlenih: predstavitev podjetja, dela, sodelavcev, vrednot ... Podjetju predlagam, da ima enak proces uvajanja pri vseh novo zaposlenih: predstavitev podjetja, dela, sodelavcev. Paket dobrodošlice, kot je na primer blok z vsemi pomembnimi informacijami ter majhna pozornost (majica z logotipom podjetja, pisalo ...), naredi v prvem dnevu zaposlitve velik vtis na osebo, ki bo dobro prakso po veliki verjetnosti širila med svoje znance.

Slika 22: Predlog razvoja organizacijske kulture v podjetju Porsche Inter Auto



Vir: lastno delo.

Moj predlog podjetju je, da izkoristi vse ali vsaj večino dogodkov, namenjenih zaposlenim (PIA športni dan, PIA Roadshow, Jubilanti, teambuildingi), da poudarjajo vrednote in kulturo organizacije ter njihovo strategijo in vizijo. Ko bodo zaposleni to večkrat slišali, bodo vrednote prišle počasi v njihovo podzavest in jih bodo začeli »živeti«. Pri tem pa je tudi pomembno, da podjetje ves čas skrbi za dobre odnose v organizaciji, dober pretok informacij, sodelovanje, mentorstvo, uvajanje novih zaposlenih ... saj lahko podjetje le tako pričakuje uspeh.

4.3 Ustvarjati ugledno podjetje

Tretji del predloga vodstvu o oblikovanju znamke zaposlovalca pa je vezan na ustvarjanje uglednega podjetja. Kot enega izmed elementov oblikovanja znamke zaposlovalca Sullivan (2004) imenuje pridobivanje javnega prepoznanja oziroma priznanja (biti na seznamu izjemnih zaposlovalcev). Pravi, da ni dvoma, da je povečano zanimanje za znamko zaposlovalca v zadnjem desetletju tudi posledica povečanega števila organizacij in medijev, ki ustvarjajo sezname odličnih in uglednih zaposlovalcev.

Najbolj pomembni sezname odličnih delovnih mest in uglednih zaposlovalcev, za katere bi se moralo podjetje Porsche Inter Auto potegovati, vključujejo tiste, ki jih objavljajo podjetje Moje delo, spletni marketing, d.o.o., medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit, agencija Competo, kadrovske rešitve, d.o.o., v tujini pa revija Fortune in Working Mother Magazine, kot sem naštela že v teoretičnem delu svojega magistrskega dela.

Navedba na takih seznamih bi podjetju Porsche Inter Auto zagotovo prinesla veliko pozitivnih učinkov. Takšna izpostavljenost namreč dokazano povečuje verodostojnost organizacije in krepí miselnost med ciljnim skupinami, da organizacija ponuja odlične pogoje za delo (Sullivan, 2004).

4.4 Povečanje prepoznavnosti in privlačnosti podjetja skozi življenjski cikel

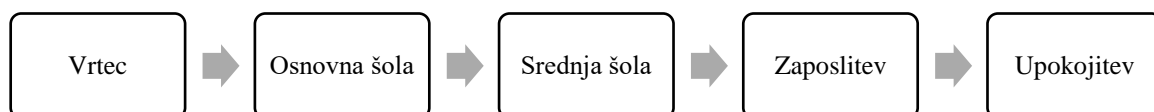
Kot zadnje področje pri oblikovanju znamke zaposlovalca podjetju svetujem, da bi povečali prepoznavnost in privlačnost podjetja skozi celoten življenjski cikel ljudi. Po mnenju Schuhmacherja in Geschwilla (2009, v Ting, 2011) so pri trženju znamke zaposlovalca zunaj organizacije ključni štirje elementi:

- izobraževalne institucije,
- družbena odgovornost in socialno okolje,
- politika in sindikati,
- trženje in blagovna znamka izdelkov.

V raziskavi, ki je bila vodena s strani podjetja Moje delo, spletni marketing, d.o.o. (2012), so prav tako podobno ugotovili, da sta na stopnji poznavanja organizacije najbolj pomembna dejavnika, ki vplivata na moč znamke zaposlovalca, velikost in medijska izpostavljenost organizacije.

Podjetju predlagam, da spoznava ljudi in s tem potencialne zaposlene od predšolskega izobraževanja naprej in krepí moč svoje znamke zaposlovalca skozi celotno življenje posameznikov. Pri tem vključi elemente: trženje blagovnih znamk izdelkov, sodelovanje z izobraževalnimi institucijami, se medijsko izpostavlja ter deluje družbeno odgovorno. Na sliki 23 so prikazana obdobja življenjskega cikla, v katerih bi podjetje moralo vplivati na posameznike.

Slika 23: Življenjski cikel



Vir: lastno delo.

Celoten proces vplivanja bi se moral pričeti že v predšolskem izobraževanju, torej v vrtcu. V tem začetnem koraku je pomembno predvsem trženje blagovnih znamk podjetja in navduševanje otrok nad avtomobilsko industrijo. Otrokom bi morali predstaviti privlačne igrače naših avtomobilskih znamk – od lesenih avtomobilčkov, do sestavljanek, dirkaških prog, poganjalčkov ipd. Nekaj primerov igrač, ki že obstajajo v spletni trgovini podjetja Porsche Inter Auto in bi jih morali le privlačno tržiti, je prikazanih na sliki 24. Pomembno je, da tukaj kadrovska služba, vodstvo in oddelek za trženje tesno sodelujejo in izoblikujejo strategijo, na kakšen način bodo vplivali na ciljno skupino, da si bodo zapomnili avtomobilске znamke Porsche Inter Auto kot sinonim za avtomobilizem.

Slika 24: Primeri igrač, primernih za predšolske otroke



Vir: Porsche Inter Auto (brez datuma).

V sodelovanju z izobraževalno institucijo (vrtec) bi podjetje lahko organiziralo, da bi otroci spoznali osnove vozil in avtomobilске industrije in s tem postopoma nekateri postali navdušeni nad poklicem v tej industriji. Moj predlog je, da bi vrtec obiskala dva zaposlena iz podjetja Porsche Inter Auto in skozi igro predstavila otrokom dele avtomobila, jim pokazala orodje in na igrači vozilu (prikazan na sliki 25) bi skupaj poizkusili zamenjati kakšen del avtomobila. Z navduševanjem otrok v vrtcu in kasneje v osnovni šoli bi se verjetno podjetje tudi izognilo problemu pomanjkanja kakovostnega kadra.

Slika 25: Igrača za učenje delov vozil in njihove menjave



Vir: Odditymall (2017).

V sodelovanju z vrtcem bi podjetje lahko tudi okrepilo svojo družbeno odgovornost. Podjetje bi lahko dobrodelfno prenovilo kakšen vrtec, hkrati pa bi to predstavljal teambuilding za sodelavce. Skupaj bi lahko pobarvali ograjo ali kaj podobnega. Podjetje bi lahko investiralo tudi v javna igrišča, kjer bi postavili igrala blagovnih znamk podjetja Porsche Inter Auto: gugalnice v obliki gum, električne avtomobilčke, tobogane v obliki izpušne cevi in podobno.

Podjetju torej predlagam, da spoznavanje s podjetjem nadaljuje med otroki v osnovni šoli. To ciljno skupino lahko podjetje navduši na veliko načinov. Pomembno je, da je podjetje zelo aktivno in da si ga otroci zapomnijo. To bi lahko dosegli tako, da bi nudili sponzorstvo raznim športnim prireditvam, kjer bi v zameno lahko organizirali razne nagradne igre za izdelke z logotipom podjetja Porsche Inter Auto. Nagradne igre bi morale biti vezane na poklice, ki jih ponuja podjetje, da bi otrokom hkrati približali poklice mehanika, prodajalca, terminskega planerja ...

Ravno tako kot z vrtcem bi se podjetje moralo povezati tudi z izobraževalno institucijo – osnovo šolo. S sodelovanjem bi lahko organizirali popoldanski krožek Avtomobilizem, razne predstavitve poklicev in navdušene učence povabili tudi na ogled podjetja.

V tem obdobju je pomembno tudi, da podjetje najstnike prepriča kot zaposlovalec, namreč konec osnovne šole se učenci odločajo za izbiro srednje poklicne šole. Kot sem ugotovila v empiričnem delu, je podjetje kot zaposlovalec aktiven le na družbenem mediju Instagram in portalu MojeDelo.com od podjetja Moje delo, spletni marketing, d.o.o., zato podjetju predlagam, da oblikuje karierno spletno stran, uporabi svojo Facebookovo stran tudi v namen zaposlovanja in trženja znamke zaposlovalca ter razvije svoj LinkedIn profil. Za oblikovanje močne znamke zaposlovalca bo moralo podjetje okrepiti tudi svojo dejavnost na kariernih sejmih, se udeleževati raznih poslovnih tekmovanj in biti dejavno v raznih združenjih ter si tako ustvariti ugled dobrega in atraktivnega zaposlovalca.

V srednji šoli mora podjetje nadaljevati svojo aktivnost in prepričati potencialne kandidate, da opravljajo praktično usposabljanje ali poletno delo pri Porsche Inter Auto. Predlagam, da

bi oblikovali oglaševalno akcijo projekta Kariera pri Porscheju, kjer bi podjetje promoviralo ugodnosti srednješolcev, ki opravljajo praktično usposabljanje pri Porsche Inter Autu. V ta namen bi podjetje tudi obiskalo srednješolce v 1. letnikih in jim predstavili delo ter jih navdušili, da se zaposlijo pri njih. Pripraviti bi bilo treba plakate in brošure, ki bi bili izobešeni v šolah in na kariernih sejmih.

Podjetje bi lahko organiziralo tudi program Porsche poletni kamp. Ideja je, da podjetje vse srednješolce, ki opravljajo poletno delo pri njih več kot 2 tedna, brezplačno povabi na Porsche poletni kamp. Takšno druženje bi podjetje lahko izkoristilo, da se potencialni kandidati spoznajo, da kadrovska služba boljše spozna njihove osebnosti in talente ter tako lažje najde svoje bodoče zaposlene. Pri opravljanju prvega praktičnega usposabljanja je pomemben prvi vtis, ki si ga kandidat ustvari. Podjetje mora poskrbeti za prijazno dobrodošlico in kasneje za učinkovito mentorstvo, da bodo srednješolci širili pozitivne govorce o podjetju svojim sošolcem in da bodo podjetje izbrali kasneje za svojega zaposlovalca. S tem razlogom morajo biti po mojem mnenju srednješolci, ki opravljajo praktično usposabljanje, deležni enakih ugodnosti kot zaposleni.

Po izobraževanju nastopi zaposlitev in kot sem predstavila v teoretičnem delu, mora podjetje svoje zaposlene postaviti kot ambasadorje znamke zaposlovalca. Pomembno je, da podjetje skrbi za organizacijsko kulturo, ugodnosti zaposlenih, njihov osebni in strokovni razvoj ter sodelovanje, kot sem že omenila v prejšnjih predlogih.

Za ustvarjanje celovite znamke zaposlovalca mora organizacija usmeriti svoja prizadevanja za uveljavljeno znamko zaposlovalca ne samo navzven, ampak tudi navznoter. Tako notranje kot tudi zunanje trženje znamke zaposlovalca vodi do večje prepoznavnosti organizacije. Notranje trženje ustvarja dobro mnenje o organizaciji kot zaposlovalcu med zaposlenimi, ki posledično krepi zunanjo podobo organizacije, saj zaposleni proaktivno širijo pozitivne informacije (Sullivan, 2004). Pri komunikaciji znotraj in zunaj podjetja je potrebna velika doslednost. Vsa sporočila, ki jih bo podjetje pošiljalo med zaposlene ali v javnost, morajo biti videti tako, kot da prihajajo iz enega in istega vira (Franca, Pahor & Karan, 2007). Oblikovanje dobrega mnenja oz. ustvarjanje ugleda na trgu dela pomeni tudi skrbno preiščeno in načrtovano oblikovanje spletne karijerne strani podjetja, vseh oglasnih sporočil, skrbno oblikovanje in nadzorovanje vsebine in videza zaposlitvenih oglasov podjetja, vseh člankov v medijih, oblikovanje in vseh sponzorstev podjetja.

K znamki zaposlovalca podjetja bi lahko pripomogli tudi tisti zaposleni, ki so se po dolgih letih dela v podjetju Porsche Inter Auto upokojili. Pozitivne govorce lahko oni prav tako širijo med svoje znance in vnuke. Pomembno je, da podjetje skrbi tudi za njih. Moj predlog je, da bi jih letno povabili na ogled ene izmed tovarn avtomobilskih znamk Porsche Inter Auto ali pa na predstavitev novosti v avtomobilizmu, kot so trenutno električna vozila, vozila, ki omogočajo avtonomno vožnjo.

Podjetje se mora zavedati, da je proces oblikovanja znamke zaposlovalca dolgotrajen in kontinuiran. S takim kontinuiranim procesom, kot sem ga predlagala zgoraj, verjamem, da bi podjetje doseglo učinkovito znamko zaposlovalca, ki bi vodila v konkurenčno prednost, pomagala zaposlenim živeti vrednote podjetja in pomagala pri zadrževanju zaposlenih.

Z naštetimi štirimi predlogi področij oblikovanja znamke zaposlovalca: usmerjenost k zaposlenim, razvoj organizacijske kulture, ustvarjati ugledno podjetje ter povečanje prepoznavnosti in privlačnosti podjetja skozi celoten življenjski cikel, verjamem, da bi podjetju uspelo. Seveda pa je to le predlog, ki ga bi bilo treba finančno ovrednotiti in oceniti tveganja. Nekateri predlogi so izvedljivi v krajšem časovnem obdobju, nekateri zahtevajo več dela ter nekateri so cenovno ugodnejši od drugih. Glede na svojo strategijo bo vodstvo odločilo, katere ideje so izvedljive.

SKLEP

Na trgu dela prihaja zaradi pospešenega staranja prebivalstva do ogromno sprememb, ki pa jih je treba upoštevati tudi pri zaposlovanju. Demografske spremembe že zmanjšujejo ponudbo delovne sile in s tem bo izziv pridobivanja kakovostnega kadra v prihajajočih letih toliko večji. Michaels, Handfield-Jones in Axelrod (2001, str. 81–83) trdijo, da za organizacije ni več dovolj, da primerne ljudi iščejo na način, da se povežejo s šolami, tekmeči ali organizacijami v sorodnih industrijah. Potrebno je, da se osredotočijo tudi na bolj oddaljene kanale pridobivanja zaposlenih in od tam črpajo talente. Drugi izziv pri zaposlovanju pa postaja zaposlovanje t. i. generacije Y (milenijcev), ki na delovna mesta prihajajo z drugačnimi vrednotami, stališči, prepričanji in pričakovanji (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014, str. 175). To generacijo motivirajo zanimivi izzivi pri delu, višji smisel oziroma poslanstvo, da pustijo svoj pozitiven vpliv na družbo, raznolikost, možnost mobilnosti in fleksibilnega delovnega časa kot tudi finančno in nefinančno nagrajevanje ter dodatne ugodnosti zaposlenega, kar sem ugotovila s pomočjo teoretičnega dela in intervjujev z iskalci zaposlitve.

Za doseganje drugačnih pristopov in uspehov zaposlovanja pa je ključnega pomena oblikovanje znamke zaposlovalca. Znamka zaposlovalca namreč ustvari vtis o organizaciji kot dober zaposlovalec, ki nudi odlične pogoje za delo. Učinkovita znamka zaposlovalca tako vodi v konkurenčno prednost, pomaga zaposlenim živeti vrednote podjetja in pomaga pri zadrževanju zaposlenih. Podjetje mora vedeti, da je proces oblikovanja znamke zaposlovalca dolgotrajen in kontinuiran. Znamka zaposlovalca deluje zelo interdisciplinarno in organizacija mora vključiti v proces strokovnjake s področja kadrovanja, trženja, odnosov z javnostmi, psihologije, razvoja organizacije in vodstva (Franca, Pahor & Karan, 2007). Sodelovanje na vseh ravneh je obvezno in od tega je odvisno tudi doseganje strateških ciljev organizacije. Ključno vlogo pa igrajo prav vsi zaposleni, ki morajo živeti vrednote in kulturo podjetja ter širiti dobre prakse na trgu dela.

Za podjetje Porsche Inter Auto je zato tako kot za vse ostale organizacije ključnega pomena zavedanje o tem, da je treba znati ustvariti prepoznavno podjetje kot zaposlovalec, pritegniti talentirane kandidate, prepoznati potrebe posameznikov, jim omogočiti osebni in strokovni razvoj, jim omogočiti, da vidijo smisel pri svojem delu in jih tako zadovoljne obdržati v organizaciji. V empiričnem delu sem ugotavljala moč znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto s pomočjo spletne ankete in ugotovila, da je podjetje slabše poznano, čeprav podjetje za zaposlene izvaja veliko aktivnosti (izobraževalne, športne in zabavne), daje priložnost osebnega in strokovnega razvoja zaposlenim, skrbi za dobro sodelovanje med zaposlenimi in nudi finančno stabilnost ter delo v podjetju s priznanimi blagovnimi znamkami. Vprašani so podjetje ocenjevali s pomočjo petih kriterijev: zanimivost dela, razvojne možnosti zaposlenih, komunikacija, organizacijska kultura in podoba podjetja. V vseh kriterijih je prevladoval neodločen odgovor, kar se ujema z ugotovitvijo, da podjetje ni dobro poznano. Tisti odstotek anketirancev, ki pa podjetje boljše pozna, so ga kot zaposlovalca ocenili pozitivno. Torej imajo dobro mnenje in bi se lahko v njem tudi zaposlili.

Podjetje bi moralo predvsem izboljšati komunikacijo v javnosti in postaviti svoje zaposlene kot glavne ambasadorje širjenja dobrih praks podjetja na trgu dela in s tem krepiti znamko zaposlovalca. Moj predlog podjetju, kako oblikovati znamko zaposlovalca, sem razdelila na štiri področja: usmerjenost k zaposlenim, razvoj organizacijske kulture, ustvarjati ugledno podjetje ter povečanje prepoznavnosti in privlačnosti podjetja skozi življenjski cikel, ki pa so med seboj tesno povezana. S pomočjo predlaganih ukrepov in kontinuiranim procesom bi podjetje lahko doseglo učinkovito znamko zaposlovalca, ki bi vodila v konkurenčno prednost, pomagala zaposlenim živeti vrednote podjetja in pomagala pri iskanju in zadrževanju talentov.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). (brez datuma). Porsche Inter Auto. Pridobljeno 13. marca 2018 iz https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=porsche+inter+auto&maticna=&davcna=&status=1&ulica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=&Oblika=&MAXREC=20
2. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
3. ANWA. (2012). Top 10 characteristics of the four generations currently in the workforce. *American Medical Writers Association*, 27(2), 143.
4. Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
5. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
6. Becton, J. B., Walker, H. J. & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.

7. Bencik, A. (2016). *Družbena omrežja kot vir novic med mladimi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Benjamin, T. (brez datuma). Generational Characteristics of the Workplace. Pridobljeno 7. februarja 2018 iz <http://smallbusiness.chron.com/generational-characteristics-workplace-14524.html>
9. Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
10. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste. Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and reseach agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
12. Competo, kadrovske storitve, d.o.o. (2017). Privlačnost delodajalca - Metodologija. Pridobljeno 24. marca 2018 iz <http://www.privlacnost-delodajalca.si/site1/metodologija/>
13. Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures you can put to work right now*. Washington: Human Capital Institute.
14. Dudovskiy, J. (2018). Convenience sampling. Pridobljeno 24. marca 2018 iz <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/convenience-sampling/>
15. Eurostat. (2015). People in the EU – population projections. Pridobljeno 4. februarja 2018 iz http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/People_in_the_EU_%E2%80%93_population_projections
16. Eurostat. (2016). Population structure and ageing. Pridobljeno 4. februarja 2018 iz http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing
17. Franca, V., Pahor, M. & Karan, M. (2007). *Blagovna znamka delodajalca: Spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje delo, d.o.o.
18. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.
19. Gioia, D., Schultz, M. & Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
20. Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R. & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
21. Heckman, R. J. & Lewis, R. E. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
22. Hollenbeck, N. & Wright, P. (1994). *Human Resource Management*. Burr Ridge: Irwin.
23. Holm, A. (avgust 2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3), 241-259.
24. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
25. Košmrlj, K. (2015, 14. oktober). Vzorec ni le modna muha. Pridobljeno 24. marca 2018 iz <https://udomacenastatistika.wordpress.com/2015/10/14/vzorec-ni-le-modna-muha/>
26. Kotler, P. & Keller, K. L. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prantice Hall.

27. Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
28. Lyons, S. & Kuron, L. (februar 2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139-157.
29. Matuson, R. (brez datuma). Factors that influence employer brands. Pridobljeno 16. februarja 2018 iz <https://www.linkedin.com/learning/employer-branding-to-attract-talent/factors-that-influence-employer-brands>
30. Mei-Potchler, A., Strack, R., Sokolowski, W., Kanitz, C. & Dederl, M. (2014, 13. oktober). One branding: Uniting the Employer, Corporate, and Product Experience. Pridobljeno 17. februarja 2018 iz <https://www.bcg.com/publications/2014/marketing-sales-human-resources-one-branding-uniting-employer-corporate-product-experience.aspx>
31. Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
32. Moje delo, spletni marketing, d.o.o. (2012, 2. april). Raziskava o blagovni znamki delodajalca (3): Kako plača v resnici vpliva na zaželenost delodajalca. Pridobljeno 16. februarja 2018 iz <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/raziskava-o-blagovni-znamki-delodajalca-3-kako-placa-v-resnici-vpliva-na-zazelenost-delodajalca/d-2640>
33. Moloney, K. (2003). Upravljanje talentov. Pridobljeno 13. februarja 2018 iz <http://www.hrm-revija.si/iz-revije/hrm-november-2003/upravljanje-talentov>
34. Mrak, S. (2017). Vedno je na prvem mestu kapital. *HRM*, 3(12), 3.
35. Odditymall. (2017). Mechanic's Toy Car Teaches Your Kid To Take Care Of a Car. Pridobljeno 27. aprila 2018 iz <https://odditymall.com/mechanics-toy-car#>
36. Polstrukturirani intervju. (brez datuma). V *Termania*. Pridobljeno 20. marca 2018 iz <http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474922/polstrukturirani-intervju>
37. Porsche Holding Salzburg. (brez datuma). Pridobljeno 4. marca 2018 iz <https://www.porsche-holding.com/en>
38. Porsche Inter Auto. (2018a). *Kadrovska služba*. Ljubljana: Porsche Inter Auto.
39. Porsche Inter Auto (2018b). *Generalni direktor*. Ljubljana: Porsche Inter Auto.
40. Porsche Inter Auto. (brez datuma). Prodajni program za najmlajše. Pridobljeno 27. aprila 2018 iz https://shop.porscheinterauto.net/produkti/za_najmlajse/
41. Poslovni bazar. (25. september 2011). Kdo je odgovoren za blagovno znamko delodajalca? Pridobljeno 18. februarja 2018 iz <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2089>
42. Post, J. (2017, 13. oktober). Hiring in the Digital Age: What's Next for Recruiting? Pridobljeno 3. februarja 2018 iz <https://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html>
43. Raines, C. (2003). *Connecting Generations: The Sourcebook for a New Workplace*. Seattle: Crisp Publications.

44. Razpotnik, B. (2017, 21. julij). Selitveno gibanje, Slovenija, 2016. Pridobljeno 6. februarja 2018 iz <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6750>
45. Riley, J. (2017). Recruitment: Internal v External Recruitment. Pridobljeno 3. februarja 2018 iz <https://www.tutor2u.net/business/reference/recruitment-internal-v-external-recruitment>
46. Schneiderman, K. (11. april 2017). The role of HR in protecting the employer brand. Pridobljeno 16. februarja 2018 iz <https://www.risesmart.com/blog/role-hr-protecting-employer-brand>
47. Smith, S., & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135-144.
48. Spletna anketa. (2018). Znamka zaposlovalca - Porsche Inter Auto. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz <https://www.1ka.si/a/162042>
49. Starineca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business*, 27(1), 58-63.
50. Strack, R., Caye, J. M., von der Linden, C., Haen, P. & Abramo, F. (2013). *Creating people advantage 2013: Lifting HR practices to the next level*. Boston: Boston Consulting Group;.
51. Sullivan, J. (23. februar 2004). ERE Media. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
52. SURS - Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). Podatkovna baza SI-STAT. Pridobljeno 4. februarja 2018 iz <http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/statfile2.asp>
53. Svetlik, I. (2009). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 283-336). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Šmalc, M. (2017). Vse se začne in konča z oblubo. *HRM*, 3(12), 8-12.
55. Tarcomnicu, F. (31. maj 2013). How the Hiring Process Has Changed Over The Years. Pridobljeno 3. februarja 2018 iz https://www.huffingtonpost.com/felix-tarcomnicu/how-to-hiring-process-has_b_3364603.html
56. Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
57. Terry-Armstrong, N. (2017). *Working with Millenials*. *BusiDate*, 25(4), 7-9.
58. Ting, C. (2011). *Employer branding and the Employee-Life-Cycle*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG.
59. Torrington, D. & Hall, L. (1987). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
60. UMAR - Urad za makroekonomske analize in razvoj. (31. 8 2016). Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice. Pridobljeno 4. februarja 2018 iz http://www.umar.gov.si/teme/demografske-spremembe/tema/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=2095&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=5709baf505afb28e6b4f233864ef4b28

61. Universum Communications Sweden AB. (2017). Future of Employer Brand. Pridobljeno 20. februarja 2018 iz <https://universumglobal.com/insights/future-of-employer-branding/>
62. van Marrewijk, M. (2004). The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work assesment practices. *Journal of Business Ethics*, 55, 135-146.
63. Vertot, N. (2010). *Starejše prebivalstvo v Sloveniji*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
64. Vlada Republike Slovenije. (brez datuma). Zaposlenost, delovna aktivnost. Pridobljeno 4. februarja 2018 iz http://www.vlada.si/teme_in_projekti/strategija_dolgozive_druzbe/zaposlenost_delovna_aktivnost/
65. Volarič, N. (2014). Kaj je vzorec? Pridobljeno 20. aprila 2018 iz <http://www.statistik.si/nasveti/vzorec/>
66. Zakrajšek, T. (2014). Generacijske razlike na delovnem mestu – izziv za vodilno osebje. Pridobljeno 7. februarja 2018 iz <https://psihologijadela.com/2014/10/20/generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-izziv-za-vodilno-osebje/>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z osebo 1

Generacija: Generacija Y (milenijci)

Spol: Ženska

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Ugleden zaposlovalec je zame nekdo, ki spoštuje svoje zaposlene in spoštuje njihov čas. Pomembno se mi zdi, da ko pričneš z delom točno definirajo kaj so tvoje dolžnosti, kaj so naloge in kaj vse zajema tvoje delovno mesto. Vse mora biti jasno, kaj je dovoljeno in kaj ne; ne sme biti sivih območij. Ugleden zaposlovalec je zame tudi nekdo, ki ima dobro trženje (»marketing«), da se zanima tudi za okoljevarstvene zadeve, da vključuje manjšine, invalide ...

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Zelo pomembno, da se ve, kaj se zahteva in v kakšnem času.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Zame je nagrajevanje tudi zelo pomembno. Najbolj smiselna oblika finančnega nagrajevanja se mi zdi kot enkrat letni bonus, če dosežeš zastavljene cilje. Seveda je nagrajevanje odvisno od delovnega mesta. Nagrada je zame motivacija, saj mi predstavlja nek cilj h kateremu stremim.

Nefinančne nagrade se mi zdijo pomembnejše pri tistih, ki imajo že dovolj visoko plačo. Takrat nefinančna nagrada pride do izraza. Kot nefinančno nagrado si predstavljam na primer kot odobritev dodatnih dnevov dopusta, kakšni kuponi za toplice in podobno.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Mislim, da motivacija ključno vpliva na delo. Zame kot začetnik je plača ena prvih učinkovitih motivacij. Poleg tega se mi zdi, da je dobra motivacija to, da je vodja velikokrat na razpolago. Pomembno se mi zdi, da se mesečno oziroma v nekem terminu lahko sestaneš z nadrejenim in pogovoriš o tem, kje stojiš, da se te pohvali in usmeri. Moje mnenje je, da je potrebno probleme reševati na mesečni ravni.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Delovni čas mi je pomemben – najbolj mi bi ustrezno, da ni fiksnega delovnega časa. Da so samo okvirne ure na dan, ki jih moraš izpolniti. Želela bi si, da lahko kakšen dan delaš tudi od doma. Še posebej pomemben pa je delovni čas, ko si mlada mama, da imaš možnost, da lahko delovni prostor zapustiš prej in da poskrbiš za otroke, potem pa zvečer delaš naprej od doma.

Če bi morala izbrati fiksni delovni čas, pa se mi zdi najbolj ustrezen od 9.00–17.00.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Zame je pomemben lep prostor, z veliko dnevne svetlobe in lepim pogledom iz pisarne. Seveda je pomembno tudi, da imaš v redu sodelavce in da se razumeš. Ne maram »open office« stila, ker potrebujem zasebni prostor. Pisarno bi si delila z največ dvema sodelavcema.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Zdi se mi pomembno, da imaš možnost večje odgovornosti, če se ti zdi, da si pripravljen in sposoben na to. Zdi se mi tudi pomembno, da ne dobiš prevelike odgovornosti od samega začetka. Pomembna je komunikacija z nadrejenim, s katerim se lahko pogovoriš o svojih željah in možnostih o prevzemanju odgovornosti.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Usposabljanje se mi zdi prav tako ključnega pomena. Še posebej v moji stroki (pravo) so pomembna dvotedenska usposabljanja o novostih na raznih področjih – in mislim, da je zaposlovalec dolžen to priskrbeti.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Aktivnosti so pomembne, da se spoznaš tudi z ostalimi sodelavci na bolj osebnem nivoju. Zabave bi zaposlovalec moral organizirati vsaj dvakrat na leto – poleti in v novoletnem času.

Priloga 2: Intervju z osebo 2

Generacija: Generacija Y (milenijci)

Spol: Moški

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Ugleden zaposlovalec je zame podjetje, ki je že uveljavljeno na trgu in ima dobre poslovne rezultate.

Zaposlovalec je zame privlačen, če je med večjimi v svoji panogi in ima dobro razvito svojo dejavnost, v kateri posluje. Pomembno mi je, da so v podjetju kateri me zaposluje zaposleni strokovnjaki, od katerih se lahko naučim veliko novih stvari, ki mi lahko obogatijo kariero.

Uglednega zaposlovalca od povprečnega loči to, da ima ugledni dobro ime, ki ga je ustvaril skozi svojo kulturo poslovanja in pozitivne poslovne rezultate.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Vedno, je zelo koristno, da delodajalec določi okvir ciljev, ki jih pričakuje od tebe, saj tako jasno lahko vidiš svojo pozicijo v podjetju in kakšna so njihova pričakovanja. V večini primerov mi je zelo pomembno, da vem, kaj ima smisel določenega opravila v podjetju, da si tudi sam lažje predstavljam celotno sliko poslovanja podjetja. Zdaj ko sem začetnik, potrebujem več mentorstva s strani delodajalca, zato mi je bolj všeč, da cilje postavi delodajalec sam, saj sam bolj ve kaj je v temu trenutku najpomembnejše.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Menim, da nagrada lahko zelo motivira zaposlenega, pa naj bo ta v finančni ali nefinančni obliki, saj ima tako zaposleni neko motivacijo, ki ga spodbuja h kvalitetnejšemu delu.

Finančno nagrajevanje je za moje pojme pomembnejše, saj je denar po mojem mnenju za vsakega glavno gonilo in glavni razlog, da za nekoga dela.

Variabilni del plače se mi zdi boljši način nagrajevanja kot enkrat letna izplačila nagrad, saj te le-ta konstantno žene k boljšim rezultatom.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Mene bi lahko delodajalec motiviral s tem, da svoje delo opravlja zelo dobro in pokaže, zakaj je na tej poziciji s svojim znanjem in delovno vnemo. S tem vsem zaposlenim za vzgled. Motivacija je ključnega pomena, saj če je ni, ne moreš dela opravljati na kvaliteten način, ker z glavo nisi resnično pri stvari. Mene bi najbolj motiviralo to, da od delodajalca dobivam

naloge ki so zahtevne in pomembne, saj mi tako delodajalec pokaže da mi zaupa in da vame verjame.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Najbolj mi ustreza enakomeren delovni čas, se pravi, da delo opravljam vsak dan v enakem času 8 ur na dan in pet delovnih dni na teden, ker imam rad stvari natančno določene, in da ima dan neko rutino, da sem na teden kar se da dobro pripravljen in organiziran.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Kot najbolj pomembni kriteriji za dobro delovno okolje so mi dober profesionalen delovni kader, ki je vedno pripravljen pomagati in sodelovati, saj le kolektivno lahko dosegamo dobre rezultate. Dobro je, če so veliki prostori z lepimi urejenimi pisarnami, niso pa ključnega pomena.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Želim si prevzemati odgovornost, saj se mi zdi to najboljša potrditev, da je nekdo pripravljen delati in uspeti v poslih, ki jih opravlja.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Od zaposlovalca si želim veliko podpore in mentorstva, saj sem v tej fazi, ko enostavno potrebujem vodenje in to, da se učim od boljših od sebe, saj le tako lahko postanem boljši in napredujem. Podjetje mora omogočiti izobraževanja za zaposlene in jim dajati čim več možnosti za dokazovanje.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Mislím, da bi bilo zelo dobro, če bi v podjetju imeli tedenske/mesečne izzive, s katerimi bi se lahko zaposleni izkazali in tako hitreje napredovali ali dobili kakšno nagrado za dobro opravljeno delo. Mislím, da so tudi teambuildingi zelo koristni, saj druženje izven delovnega časa močno zblížajo zaposlene, ker se družijo v okolju, ki jim ni že vnaprej znan. Tako se zaposleni spoznajo brez določenih barier, ki jih nevede ustvarijo zaradi profesionalnega okolja in odnosov znotraj resnosti njihovega dela.

Priloga 3: Intervju z osebo 3

Generacija: »Baby boom« generacija

Spol: Ženska

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Podjetje, ki ima vse urejeno, da je uspešno, in kjer ti znajo odgovoriti na vsa vprašanja. Če nadaljuje, tudi, kjer imajo urejene procese, dober pretok informacij in je hierarhija definirana. Da imajo bogato spletno stran, na kateri se lahko informiraš, že preden prideš v organizacijo in tudi ko si že zaposlen, da ti na razgovoru lepo predstavijo vse pomembne stvari, da te lepo sprejmejo in da jih zanima tudi, kaj ti pričakuješ od njih.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Ja, zelo pomembno. Moram vedeti, kaj moje delo prispeva k strukturi – to naredi delo zame zanimivo. Rada sama izberem pot do svojega cilja, ampak da je cilj jasno vnaprej določen.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Nagrajevanje se mi zdi zelo pomembno. Če začnemo pri osnovnem, mislim, ja, je pohvala ključna –vsak jo rad sliši in ga naredi zadovoljnega in ta zaposleni potem dela z večjim žarom naprej. Mislim, da je najboljša kombinacija finančnega in nefinančnega nagrajevanja. Kot nefinančno mi ustrezajo teambuildingi, da je usmerjenost na ljudeh. Variabilni del plače se mi zdi v redu, a zelo odvisno od tega, kdo te ocenjuje. Pomembno se mi zdi, da so cilji tako oblikovani, da so merljivi in da ne pride do subjektivnega ocenjevanja. Pri višjih pozicijah pa se mi zdi boljše letno nagrajevanje, po tem ko na letnem razgovoru zaposleni in nadrejeni pregledata rezultate.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Motivacija ima velik vpliv na delo. Najbolj me motivirajo jasni cilji in točno definirana politika podjetja. Veliko mi pomeni tim okoli mene, kjer so vsi željni doseči te cilje. Zdi se mi pomembno, da vodja zaposlenim tedensko prikaže na kratko novosti, poroča o trenutnem stanju rezultatov, pove kratkoročne plane (za 1-2 tedna naprej). Govoriti je potrebno tudi o težavah in jih sproti reševati in se pogovarjati o izzivih. Pomembno je, da imam občutek, da njegovo delo pripomore k rezultatom celotnega podjetja.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Okvirno mora biti definiran, za vse enako ali vsaj zelo podobno. Najbolj mi ustreza od 8ih-16ih. Glavnina ljudi mora biti po mojem mnenju skupaj vsaj 5 ali 6 ur na dan, da se lahko timsko pogovarjajo.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Pomembno mi je, da imam svoj zasebni prostor. »Open office« mi ni všeč. Pomembna mi je tudi lokacija, da porabim malo časa do službe: približno do 30 min.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Všeč mi je vodenje manjšega tima (do 8 ljudi). To nekako daje zadovoljstvo. Mislim, da sem tega zmožna, ker imam dovolj izkušenj in znanja za tako delovno mesto. To me nekako tudi osrečuje in vpliva na mojo zavzetost, ker je delo z ljudmi in zahteva še dodatni angažma, kot če sam nekaj delaš.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Ja, je pomembno, da ostanemo v koraku s časom in da dosegamo nivo strokovnosti. Pomembno se mi zdi, da se skrbi za izobraževanje mehkih veščin in prav tako tistih nujnih izobraževanj, ki so o spremembah zakonodaje, produktov ... odvisno od stroke.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Teambuildingi, kulturne zabavne prireditve, kakšen pohod, smučanje ... Želela bi si, da so druženja s sodelavci organizirana 3krat letno izven podjetja. V redu je tudi, če je izven delovnega časa. To je pomembno, ker sodelavce spoznaš še v drugi luči, se zbližaš in je potem lažje komunicirati tudi v službi. Spoznaš osebnosti in tudi več, kakšen pristop je pravilen, da izbereš v komunikaciji z različnimi ljudmi.

Priloga 4: Intervju z osebo 4

Generacija: Generacija Y (milenijci)

Spol: Moški

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Zame je ugleden zaposlovalec veliko podjetje, ki je že dobro umeščeno na nekem velikem trgu, znotraj katerega bi imel možnosti osebnega in kariernega napredovanja ter učenja. Ugleden zaposlovalec je tudi podjetje, ki služi kot dobra referenca za nadaljnjo karierno pot – je prepoznano na trgu dela in slovi kot dobro podjetje.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Mislím, da je to dosti pomembno. Še boljše je, če so cilji povezani s finančnim bonusom – da vpliva tudi na motivacijo. Je pa odvisno od posameznika, ali si prava oseba, znaš tudi sam najti cilje in smisel dela. Z vidika širše množice pa je pomembno, da podjetje postavi cilje. Meni je pomembno, da imam pri sestavljanju ciljev vpliv. Nadrejeni mora seveda najprej postaviti temelje ciljev, potem pa bi morala skupaj pokomentirati, če so le-ti dobro zastavljeni: če se mi morda zdijo prenizki ali previsoki. S tem ko imaš vpliv na oblikovanje ciljev, imaš tudi večjo moralno odgovornost, da to dosežeš.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Zdi se mi, da je do neke mere zelo pomembno, da je del tvoje uspešnosti nagrajen tudi s finančno obliko nagrade. Poleg finančnih, pa je tudi pomembno, da se počutiš kot del »družine« podjetja in da stalno vlagajo vate – teambuildingi, aktivnosti, ki včasih presegajo pozicijo, izleti. To ti daje občutek, da te v podjetju vidijo tudi v prihodnosti.

Boljše se mi zdi mesečno nagrajevanje kot variabilen del plače, ker imaš s tem hitrejši občutek, kaj si pripomogel k poslovanju podjetja. Je pa nagrajevanje zelo odvisno od posla podjetja. Včasih mesečno nagrajevanje skoraj ni mogoče.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Osebnó bi me najbolj motiviralo, da bi bilo delo razgibano, da bi delal v hitrem okolju, in da bi od mene zahtevali hitre in natančne odgovore. Motivacija je, da narediš nekaj novega, da poizkusiš dobljeno nalogo nadgraditi, razširiti in najti nove zaključke. Pomembno je, da imaš možnost vplivanja na poslovanje. Vodstvo me lahko motivira tako, da mi da možnost sodelovanja pri odločitvah.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Rad bi videl, da je fleksibilen delovni čas – da si lahko sam izbiraš, kdaj začneš in kdaj končaš v sklopu 8-urnega delovnika. Dobro bi bilo, da bi bil razpon začetka dela od 9.00–10.00 zjutraj.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Pomembno je, kakšna je ekipa znotraj podjetja. S tem ne mislim, da se moraš s sodelavci o vsem strinjati, ampak da znaš komunicirati tudi ko pride do na primer »poslovnih« konflikтов. Pomembno mi je tudi, da je urejeno delovno mesto, da je lepa pisarna, da je pisarna odprtega tipa »open office«, ker tako povečaš število interakcij s sodelavci – tako se lahko veliko posledično več naučim (lahko poslušam kaj se pogovarjajo drugi, večkrat lahko vprašam; pomembno je da se razumeš s sodelavci. Tudi lokacija mi je pomembna – rad bi, da je znotraj mesta, v katerem živim.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Mislim, da če imaš neko odgovornost, si tudi bolj zavzet. Tako skrbiš za svoje delo. Pomembno mi je, da mi bi nadrejeni zaupali in tako je možnost osebnega napredka veliko večja. Rad bi v bodoče sprejemal odgovornost tudi za večjo skupino ljudi, ko bom na to pripravljen, imel dovolj izkušenj. Zaposlovalec te mora v to usmerjati, da postopoma rasteš z izobraževanji.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Pomembno je, da te zaposlovalec karierno usmerja, da te posluša in prepozna, v katero smer si želiš rasti. V tej smeri ti mora omogočiti razna šolanja, izobraževanja in temu primerno nalagati odgovornost.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Teambuildingi so dobri, da spoznaš sodelavce tudi iz drugih oddelkov oziroma iz drugih poslovalnic, če jih podjetje ima. Koristna so tudi skupna izobraževanja. Zdi se mi pomembno, da podjetja organizira zabavne dogodke enkrat na kvartal in da vse toliko časa organizira tudi aktivnosti za družine.

Priloga 5: Intervju z osebo 5

Generacija: Generacija X

Spol: Ženska

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Ko pomislim na besedno zvezo ugleden zaposlovalec se spomnim na podjetja s poznano blagovno znamko, jasno vizijo, kompetentnimi zaposlenimi. Velikokrat se o takih podjetjih širijo tudi mnoge pozitivne govorice.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Zelo mi je pomembno, da vedno vidim smisel v tem, kar delam in zato potrebujem tudi točno zastavljene cilje. Pomembno je, da vodja jasno opredeli, kako bodo zastavljeni cilji tudi merjeni. Zdi se mi, da se mora doseganje rezultatov meriti sproti, mesečno ali vsaj kvartalno. Všeč bi mi bilo, da lahko skupaj z vodjo oblikujem cilje, ki se me zadevajo, in da lahko podam svoje mnenje. To mi daje tudi hkrati boljši vpogled v to, kaj prispevam jaz k celotnemu poslu podjetja.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Za večje uspehe je sigurno bistvenega pomena finančno nagrajevanje. Za manjše uspehe pa nefinančne nagrade (npr.: izobraževanje, športni dan, neko doživetje). Nagrada je tudi javno prepoznanje uspeha in javna pohvala; lahko tudi napredovanje. Bolj mi ustreza sprotno nagrajevanje kot pa enkrat letno, ker služi kot motivacija za boljše delo še naprej.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Motivirajo me predvsem dobri rezultati, zato je potrebno, da so postavljeni jasni cilji. Motivacija sigurno tudi vpliva na zavzetost zaposlenih.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Seveda. Najbolj ustrezna se mi zdi kombinacija rednih delovnih ur z možnostjo fleksibilnega prihoda in odhoda. To v življenje vnese nekaj rutine in potem lahko planiraš še kaj drugega za prosti čas. Če je ves delovni čas fleksibilen, si na koncu po mojem mnenju ves čas v službi.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Podjetje z jasnimi cilji, kjer so dobri odnosi med sodelavci, pozitiven pristop k delu, timsko delo in urejen delovni prostor. Všeč mi je nov sistem odprtih pisarn, saj to omogoča boljše

sodelovanje in imeti stik z vsemi sodelavci – tako je tudi prej možno izvedeti pomembne informacije.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Več kot imam odgovornosti, bolj sem zavzeta za delo. Všeč mi je, da dobim zahtevne naloge, ki zahtevajo veliko odgovornost. Ne želim pa si odgovornosti v smislu vodenja skupine.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Želim si, da bi imela na leto vsaj dva izobraževanja izven podjetja po lastni izbiri. Torej, taka, za katera menim, da bi mi pomagala tako pri osebnem kot poslovnem razvoju.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Po mojem mnenju mora podjetje organizirati vsaj dve zabavi letno (piknik poleti, novoletna zabava ...) Poleg tega pa poskrbeti za teambuildinge na osnovi skupine/oddelka, da se manjše skupine, ki res delajo skupaj dnevno, bolj povežejo.

Priloga 6: Intervju z osebo 6

Generacija: Generacija Y (milenijci)

Spol: Moški

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Pomembno mi je, da zaposlovalec ceni učinek dela in ne le izkušnje zaposlenega. Pomembno se mi zdi tudi, da je v takšnem podjetju plača sorazmerna z odgovornostjo, ki jo zaposleni nosi (če si dosegljiv tudi izven delovnega časa, bi moral prejeti višjo plačo). Za dobro sodelovanje med zaposlenimi mora zaposlovalec organizirati tudi teambuildinge. Najbolj pomembno mi je, da se dela zanimive stvari, aktualne in da je podjetje stalno v koraku s trendi. Pomembno mi je tudi, da so nadure plačane in da je zagotovljeno parkirno mesto.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

To se mi zdi zelo pomembno. Zdi se mi, da morajo biti te cilji realni in premišljeni. Problem, ki ga večkrat opažam pri pogovorih, je, da nadrejeni postavljajo cilje, ki so nesmiselni. Primer: Vsako leto moraš izboljšati svojo lanskoletno prodajo za 30 %, če tega ne dosežeš, imaš težave. V tem primeru je kot najboljši zaposleni prepoznani tisti, ki najbolje tempira svojo lenobo – vsako leto proda malo, ampak za 30 % več. Tisti, ki res proda veliko, ta cilj zelo težko doseže. Pomembno je tudi, da nadrejeni obvlada področje ciljev.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Zdi se mi, da je najbolj smiselno nagrajevanje v finančni obliki. Po dodatnih ugodnostih, kot je na primer fitnes karta, nimam potrebe – je zanimivo, a zaradi tega ne bom bolj učinkovit na delovnem mestu. Zdi se mi, da je smiselno nagrajevanje ali ob zaključku večjih uspešno izpeljanih projektov oz. ob koncu leta. Za mesec je redna plača, ki pa bi po mojem mnenju morala biti sorazmerna glede na učinkovitost. Ne v smislu stimulativnega plačila, ampak npr. v poskusnem obdobju začetniška plača, potem pa se prilagodi na doprinos zaposlenega podjetju.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Dobro plačilo za dobro opravljeno delo in pa veliko dopusta. Z nagradnim izletom ne bom imel večje motivacije. Najbolj me motivira to, da je od mene samega odvisno, koliko bom plačan. Da če bi se dobro izkazal, bi bil dobro plačan, sicer pa slabše.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Delovni čas mi je pomemben. Pomembno mi je, da lahko zgodaj začnem npr. ob 7h, da sem lahko več z družino. Pomembno mi je tudi, da imam možnost dela od doma vsaj kakšen dan na teden.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Zagotovljeno parkiranje, pisarna, v kateri smo največ 4je in dobri donosi. Želel bi si, da imam sodelavce, ki so motivirani, saj to spodbuja vse in prinaša dobre rezultate. Všeč bi mi bilo tudi, da je organizirana kakšna neobvezna rekreacija – npr. nogomet 1x na teden.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Ni problem prevzeti odgovornosti, dokler je za večjo odgovornost večje plačilo. Nočem pa odgovornosti kar tako. Odgovornost vpliva na zavzetost dela. Več kot bi imel odgovornosti, bolj bi se trudil pri delu, da bi se dobro izkazal.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Ja, zdi se mi pomembno, da imaš na voljo dobro strokovno literaturo, ki se jo naroči po potrebi, in da greš vsaj enkrat na leto na neko strokovno konferenco. Še posebej pri poklicih, kot je programiranje, bi se mi zdelo zelo koristno, če bi imel 2 uri na teden (plačani) na voljo za izobraževanje. Ker se tehnologija tako hitro spreminja, da je sicer težko slediti.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

1x do 2x letno kakšen teambuilding, dedek mrzaz za otroke, mogoče kakšno rekreacijo. Zdi se mi pomembno, da službene družabne obveznosti ne posegajo preveč v družinsko življenje.

Priloga 7: Intervju z osebo 7

Generacija: Generacija X

Spol: Moški

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Urejeno delovno okolje, spoštovanje zaposlovalca do delavcev, dobre plače, spoštovanje vseh zakonskih obvez do delavcev, dober/funkcionalen in efektiven kader.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Mislím, da je to zelo pomembno, zaradi tega, da veš, na kaj se fokusirati pri svojem delu. Pomembno je, da dobro poznaš tisto področje, na katerem si aktiven, ni potrebe, da veš podrobno o vseh stvareh. Pomembno mi je, da vem vizijo, strategijo podjetja ... potem pa, da imam možnost, da se izkažem na svojem področju.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Vsi imamo radi denar. Najraje dobim nagrado v denarni obliki. Če dobiš neko priznanje, nima to takšne vrednosti. Če primerjam finančno nagrajevanje kot variabilen del ali pa kot enkratni bonus enkrat letno, se mi zdi boljše nagrajevanje kot variabilen del plače, da se sproti nagrajuje dosežke, saj to daje motivacijo.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

To, da si lahko ustvarim možnosti za napredovanje in da lahko pridem do boljše plače. Sam pa se lahko motiviram tako, da si sam postavim svoje cilje, ki so v sklopu poslovanja. Mislím, da ima motivacija velik vpliv na delo.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Zelo. Najbolj mi ustreza fiksni delovni čas. Le tako si lahko v prostem času še kaj splaniraš, in da ni sprememb v zadnjem trenutku.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Da so urejeni prostori – velika miza, da imaš na razpolago internet, računalnik ... da imaš dostop do vseh podatkov, ki jih potrebuješ. »Open office« stil pisarn mi ni všeč. Najboljše se mi zdi, da so v pisarni 2–3 in da je mirno, saj se le tako lahko skoncentriram za delo. Lokacija podjetja mi je prav tako pomembna – največ 1 uro vožnje do službe. Pomembno mi je, da se s sodelavci dobro razumem in da je komunikacija dobra.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Odgovornost se mora večati proporcionalno s plačo in pozicijo, ki jo imaš v firmi. To gre po navadi z leti. V prihodnost si želim voditi večjo skupino ljudi (do 10), ko bom imel seveda dovolj izkušenj.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Da dela vsa izobraževanja, ki so v skladu z vso zakonodajo in predpisi, ki veljajo v določeni državi. Da so izobraževanja konkretno usmerjena za delo, ki ga opravljaš in da je časovno čim bolj učinkovito. Pomembno mi je, da skrbi tudi za moj osebni razvoj – odgovornost, organizacija, time management.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Športne dejavnosti, športni dnevi, teambuilding, večerja – neformalna druženja. Mislim, da je ustrezno, da je to organizirano 2-3x letno.

Priloga 8: Intervju z osebo 8

Generacija: Generacija Y (milenijci)

Spol: Ženski

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Ugleden zaposlovalec je podjetje, ki dosega dobre rezultate na pošten način ter ni vključeno v škandale in afere, ima dober odnos z zaposlenimi, jih spodbuja in jim omogoča konstanten razvoj ter jih motivira. Podjetje, ki bi bilo zame privlačno, je uspešno in razvijajoče se podjetje, ki mi lahko nudi rast, napredek, izobraževanje in me spodbuja pri delovnih procesih ter mi daje možnost vse večje odgovornosti in samostojnosti. Pomembni so tudi skrb za razvoj in počutje zaposlenih, ugleden položaj v javnosti, finančna prosperiteta.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Zelo pomembno, da ne prihaja do nesporazumov ter do razlik med pričakovanji zaposlenega in cilji delodajalca. Pomembno mi je, da vidim smisel svojega dela, saj tako vem, zakaj delam, kar mi omogoča večjo motiviranost in predanost delu. Prav tako poznavanje celotnega procesa organizacije prispeva k temu, da se počutim bolj vključeno ter bolj pomemben del organizacije.

Super bi bilo, če bi si lahko do neke mere oblikovala cilje skupaj z vodjo. Če bi imela vpogled v projekte ter bi si bila zmožna ustrezno postaviti cilje, bi mi bilo to v veselje in bi mi pomenilo dodatno motivacijo. Če pa bi bili projekti preveč kompleksni ter ne bi dovolj poznala procesov, me ne bi motilo, če mi cilje na začetku postavi nadrejeni.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Menim, da sta oba načina potrebna za dobro počutje zaposlenih ter za nadaljnjo motiviranost. Zame je nagrada vse, kar mi delodajalec podari zaradi moje poslovne uspešnosti. Če bi se mogla odločiti, bi mi trenutno več pomenilo finančno nagrajevanje, vendar pa bi morda v kasnejših obdobjih bolj cenila nefinančno obliko nagrajevanja.

Menim, da je nagrajevanje ob koncu leta ustrežnejše od nagrajevanja kot variabilen del plače, saj se uspešnost težko ovrednoti mesečno (vedno vpliva tudi veliko drugih dejavnikov ki lahko popačijo rezultat).

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Nudenje večje odgovornosti pri delu, samostojno vodenje projektov, vključevanje v pomembne odločitve, prisotnost na pomembnih sestankih, možnost napredovanja (tudi finančno).

Motivacija ima izjemno velik vpliv na delo. Le z motiviranostjo lahko delavec dosega najboljše rezultate glede na svoje zmožnosti.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Najbolj mi ustreza delovni čas med tednom od 8.00–16.00, oziroma po potrebi dlje.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Svetel in urejen delovni prostor z vsemi potrebnimi pripomočki za delo, prijazen in spoštljiv odnos med sodelavci, sodelovanje ter pomoč pri projektih. Lokacija sorazmerno blizu doma.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Želim prevzemati toliko odgovornosti, kot sem jo sposobna.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Da, ker le tako lahko napredujem ter se razvijam.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Da, teambuildingi, zabava ob koncu leta, v primernem obsegu (2-3x na leto).

Priloga 9: Intervju z osebo 9

Generacija: Generacija X

Spol: Moški

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Ugleden zaposlovalec je zame podjetje, s katerim si zunanji partnerji želijo sodelovanja. Če nadaljujem, je to podjetje, ki pripomore k udeležbi in vidni vlogi v združenjih, odborih in drugih organizacijah. Ugledno podjetje pomeni tudi, da je to podjetje, ki daje odlično referenco pri iskanju nove zaposlitve, ki skrbi za razvoj zaposlenih in nudi kvalitetne pogoje dela v skladu s svojim ugledom. Podjetje mora tudi skrbeti za produktivno klimo v podjetju.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Pričakujem, da bom zaposlovalca jaz prepričal s svojim programom in zastavljenimi cilji. Zelo mi je pomembno, da vidim ves čas smisel v svojem delu sam od sebe.

Da poznam celoten proces organizacije, je zanimivo in poučno, pomembno pa se je zavedati svoje vloge in ciljev, ki jih je potrebno doseči; le-ti so lahko ozko specializirani in niso povezani z drugimi procesi v organizaciji. Na vseh nivojih bi zaposleni morali stremeti k temu, da se cilji postavljajo v sodelovanju z nadrejenim, na višjih nivojih pa je samoiniciativnost ključna.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Na srednji rok se lahko finančno nagrajevanje nadomesti z drugimi ugodnostmi (izobraževanje, vpliv, samostojnost), na dolgi rok pa ustrezno finančno nagrajevanje zagotavlja osnovno higieno.

Nagrada je zame neka ugodnost, ki si jo zaposleni želi in si jo je prislužil z dosežki, ki so presegli dogovorjene za osnovno opravljanje dela.

Nagrajevanje je seveda odvisno od vrste dela in možnosti doseganja merljivih dosežkov. Predvsem na višjih nivojih in pri doseganju dolgoročnejših, strateških ciljev je enkratna nagrada ustrežnejša od nagrajevanja kot variabilen del plače.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Pri delu bi me najbolj motivirala možnost doseganja lastnih zastavljenih ciljev in ustrezna finančna nagrada za to.

Vodstvo lahko pripomore k motivaciji, če cilje zastavi še nekoliko višje kot si sam predstavljaš, da jih lahko dosežeš in te pri tem hkrati izziva in spodbuja.

Motivacija ima ključen pomen na delo, je pa vseeno potrebno za delovno mesto izbrati strokovno in karakterni primerno osebo.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Delovni čas mora omogočati tudi druge aktivnosti, ki bodo zagotovile, da bo delovni čas produktivno izkoriščen in cilji doseženi/preseženi.

Najbolj mi ustreza fleksibilen delovni čas, ker ga določajo cilji in ne predpisana norma.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Najbolj so mi pomembni sodelavci, da so takšni, od katerih se lahko učim in ki me s svojim entuziazmom motivirajo k še boljšemu delu.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Želim si prevzemati visoko odgovornost, ker to pozitivno vpliva na mojo zavzetost.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Pobuda in trud morata priti po mojem mnenju z moje strani, zaposlovalec pa mora biti pri uresničevanju tega bolj konkurenčen od drugih zaposlovalcev.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Tukaj ni univerzalnega pravila. Podjetje mora razumeti svoje zaposlene in njihove želje in temu prilagoditi motiviranje in ustvarjanje pozitivne klime. Upoštevati je potrebno npr. starostno, spolno, izobrazbeno strukturo. Druženja izven delovnega časa so npr. primernejša v podjetjih/oddelkih z mlajšimi zaposlenimi, ki nimajo družinskih obveznosti. Aktivnosti, ki se jih zaposleni z veseljem udeležujejo, pripomorejo k privlačnosti podjetja.

Priloga 10: Intervju z osebo 10

Generacija: »Baby boom« generacija

Spol: Ženski

1. Kaj za vas pomeni ugleden zaposlovalec (delodajalec)?

Uglednega zaposlovalca bi ločila od povprečnega po subjektivni oceni dostopnih podatkov (internet, časopisi) in priporočilih zaposlenih. Zaposlovalec, pri katerem bi po zbranih informacijah dobila občutek, da omogoča poleg osebnostnega in strokovnega razvoja tudi pregledno poslovanje z zaposlenimi in, kjer bi imela občutek zdravih odnosov v delovnem okolju, bi se mi zdel primeren.

2. Kako pomembno vam je, da vam zaposlovalec poda jasne cilje, ki jih morate doseči v določenem časovnem obdobju?

Jasni cilji se mi zdijo zelo pomembni, prav tako seznanitev s smislom dela. Za spoznavanje procesa organizacije in kot začetek uvajanja v delo se mi zdi priporočljivo kroženje po vseh oddelkih organizacije za vsakega novo zaposlenega. S tem se novo zaposleni laže umesti v delovni proces in hkrati dobi občutek svojega lastnega prispevka.

3. Kakšen je vaš pogled na nagrajevanje uspešnosti v finančni in nefinančni obliki?

Nagrajevanje v finančni obliki se mi ne zdi primerno. Na odnose in razmerja v delovni skupini (oddelek, sektor, itd.) ima lahko slab vpliv. Še posebej v okoljih, kjer je predvideno skupinsko delo, bi lahko finančno nagrajevanje zaradi konfliktov in zavisti vplivalo na slabše rezultate dela skupine. Primerno se mi zdi nefinančno nagrajevanje v obliki pohval, dodatnih možnosti izobraževanj itd. Merjenje dela in s tem nagrajevanje (npr. pri učiteljih ocene učencev, pri zdravnikih število bolnikov, v farmaciji število prodanih zdravil itd.) lahko vodi do nepravilnosti pri delu. Vzgibi in motivi zaposlenega bi morali biti notranjega izvora (zadovoljstvo in občutek smisla pri delu) in ne finančno nagrajevanje.

4. Kaj vas bi pri delu najbolj motiviralo?

Pri delu me motivira spodbudno delovno okolje, zadovoljstvo pri delu ter občutek pripadnosti in osebnega prispevka k delu organizacije. Kar pomeni, da je primerno, da vodstvo v določenem obsegu sproti seznanja zaposlene z delom in napredkom organizacije. Delo kot prispevek k razvoju in delovanju skupnosti je osnova za posameznikov občutek vrednosti in samospoštovanja.

5. Ali vam je pomemben delovni čas?

Delovni čas mora biti vnaprej določen. Primeren se mi zdi fleksibilen delovni čas (čas prihoda in odhoda). Sicer pa je odvisno od vrste dela.

6. Kakšno delovno okolje je za vas privlačno?

Okolje, kjer vlada medsebojno zaupanje in dobro sodelovanje med zaposlenimi. Kjer ni pretirane zavisti, konflikti pa so omejeni na strokovno področje oziroma področje dela in so utemeljeni z razumnimi argumenti. V delovnem okolju naj vladajo jasna pravila in kriteriji.

7. Koliko odgovornosti si želite prevzemati na delovnem mestu in ali to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Odvisno od vrste dela in izkušenj. Predvidevam, da si z izkušnjami želimo več odgovornosti in samostojnosti, kar povečuje zavzetost pri delu.

8. Kakšno podporo zaposlovalca bi si želeli na področju usposabljanja in izobraževanja?

Zdi se mi pomembno, da ima zaposlovalec posluh za želje zaposlenih in jim omogoča izobraževanja, časovno in finančno.

9. Kakšne aktivnosti mora po vašem mnenju še omogočiti in organizirati podjetje za zaposlene, da je podjetje privlačno?

Ne podpiram druženja izven delovnega časa oziroma v času, ki bi bil sicer namenjen preživljanju prostega časa. Oseba, ki ima ločen delovni in zasebni čas, je lahko bolj učinkovita pri delu in bolj zadovoljna v zasebnem življenju. Zaposleni (s povprečnim 40-urnim tedenskim delovnikom) večino časa preživi v delovnem okolju, zato je nesmiselno ta čas še podaljševati, razen mogoče enkrat letno. Sicer pa naj bi bila druženja omejena na delovno okolje v taki meri, da je to še spodbudno za delovni proces in ga hkrati ne zavira.

Priloga 11: Anketa

Pozdravljeni!

Sem Eva Zalaznik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Za svoje magistrsko delo raziskujem moč znamke zaposlovalca podjetja Porsche Inter Auto. Prijazno vas prosim, da si vzamete 5 minut časa in mi pri tem pomagate tako, da rešite spodnjo anketo.

Kratek opis podjetja:

Podjetje Porsche Inter Auto se ukvarja s prodajo novih in rabljenih vozil ter s poprodajnimi storitvami. Zastopa 6 avtomobilskih znamk: Volkswagen, Audi, Škoda, Seat, VW gospodarska vozila in Porsche. Podjetje ima v Sloveniji 5 podružnic: Porsche Ljubljana, Porsche Verovškova, Porsche Maribor, Porsche Ptujška cesta, Porsche Koper. Porsche Inter Auto je v stodstotni lasti družbe Porsche Holding in ima v Sloveniji dve sestrski podjetji: Porsche Slovenija (uvozništvo) in Porsche Finance Group (finančne storitve).

Q1 - Kako dobro poznate podjetje Porsche Inter Auto?

	Ne poznam	Slabo poznam	Dobro poznam	Zelo dobro poznam
Kako dobro poznate podjetje Porsche Inter Auto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) Q1a != [1]

Q2 - Kako ste se poznali s podjetjem Porsche Inter Auto?

Možnih je več odgovorov

- Imam izkušnje z delom v podjetju
- Imam izkušnje kot zunanji sodelavec/poslovni partner
- Poznam nekoga, ki ima izkušnje s podjetjem
- Sem stranka
- Spremljam podjetje na družbenih medijih
- Poznam podjetje, a nimam izkušenj z njim

IF (1) Q1a != [1]

IF (2) Q2 = [Q2e]

Q3 - Na katerih družbenih medijih spremljate podjetje?

Možnih je več odgovorov

- Spletna stran podjetja <https://www.porscheinterauto.net/>
- Spletna trgovina
- Instagram
- Facebook
- LinkedIn
- MojeDelo.com
- Drugo:

IF (1) Q1a != [1]

Q4 - Alibi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto, če bi iskali zaposlitev?

- Da
- Ne

Ne vem, ne morem se odločiti

IF (1) Q1a != [1]

IF (3) Q4 = [2]

Q5 - Zakaj se ne bi želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?

Možnih je več odgovorov

- Avtomobilska industrija me ne zanima
- Ker imam slabo izkušnjo s podjetjem
- Sem navdušenec druge avtomobilske znamke
- Ne nudijo delovnega mesta, ki bi ustrezal moji izobrazbi
- Delovno okolje mi ne ustreza – delovni prostor, komunikacija, sodelovanje ...
- Plače v podjetju so nizke
- Lokacija mi ne ustreza
- Drugo:

IF (1) Q1a != [1]

IF (4) Q4 = [1]

Q6 - Zakaj bi se želeli zaposliti v podjetju Porsche Inter Auto?

Možnih je več odgovorov

- Ker imam dobro izkušnjo s podjetjem
- Zaradi dobre, znane blagovne znamke
- Ker si želim delati v avtomobilski industriji
- Ker bi mi zaposlitev služila kot dobra referenca
- Ker ponuja delovna mesta, ki mi ustrezajo
- Ker so v podjetju dobre plače
- Ker so zaposleni v podjetju deležni veliko dodatnih ugodnosti.
- Ker mi lokacija podjetja ustreza
- Ker nudijo dobro delovno okolje – delovni prostor, komunikacija, sodelovanje ...
- Drugo:

IF (1) Q1a != [1]

Q7 – Ali bi priporočili zaposlovalca Porsche Inter Auto svojemu prijatelju, ki išče službo v tej panogi?

- Da
- Ne
- Nevem, ne morem se odločiti

IF (1) Q1a != [1]

Q8 – V kolikšni meri menite, da za podjetje Porsche Inter Auto veljajo naslednje lastnosti?

	Ne velja			Popolnoma velja		Ne vem
Podjetje ponuja zanimiva delovna mesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje ponuja vedno nove izzive pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje ponuja inovativne produkte in storitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ne velja			Popolnoma velja	Ne vem
Podjetje nudi svojim zaposlenim tako osebni kot strokovni razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje skrbi za razvoj zaposlenih na vseh delovnih mestih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju skrbijo za dobro sodelovanje in povezanost med zaposlenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju imajo veliko aktivnosti za zaposlene – izobraževalne, zabavne in športne aktivnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni v podjetju imajo dobre plače.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni imajo veliko dodatnih ugodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje skrbi za dobro komunikacijo znotraj podjetja (med zaposlenimi) in zunaj podjetja (komunikacija s strankami in z javnostjo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje ima močne organizacijske vrednote, ki jih zaposleni živijo in o njih govorijo tudi v javnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje je družbeno odgovorno – dela v dobro celotne družbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje je okoljevarstveno odgovorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje ima dobro oblikovano vizijo in opredeljene cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje ima dobro zasnovano strategijo prihodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Gimnazija
- Visokošolski strokovni program ali univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)
- Magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)
- Magisterij po starem študijskem programu
- Doktorat znanosti

Spol:

- Moški
- Ženski

V katero starostno skupino spadate?

- do 33 let (Generacija Y)
- 34 - 53 let (Generacija X)
- 54 let ali več (»Baby boom« generacija)