

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANJA ŽAGAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA IN IZBORNI DELODAJALEC
ŠTUDENTOV EKONOMSKE FAKULTETE

Ljubljana, junij 2008

ANJA ŽAGAR

IZJAVA

Študentka Anja Žagar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Roberta Kašeta, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 04.06.2008

Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1. Blagovna znamka delodajalca	2
1.1 Povezava korporacijske blagovne znamke in blagovne znamke delodajalca	3
1.2 Ugled delodajalca na trgu dela	4
1.3 Moč in vrednost blagovne znamke delodajalca	5
1.3.1 Indeks potenciala blagovne znamke delodajalca	6
1.3.2 Piramida vrednosti blagovne znamke delodajalca	7
1.4 Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca	8
1.5 Tri komponente blagovne znamke najboljšega delodajalca	10
1.6 Prednosti blagovne znamke delodajalca	11
1.7 Slabosti blagovne znamke delodajalca	12
2. Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca	12
2.1 Komuniciranje blagovne znamke delodajalca	15
2.2 Vloge pri razvoju blagovne znamke delodajalca	17
3. Empirična raziskava o najboljšem delodajalcu med študenti Ekonomske fakultete	19
3.1 Metodologija raziskave	19
3.2 Opredelitev populacije in vzorca ter metoda zbiranja podatkov	20
3.3 Predstavitev vprašalnika in spremenljivk	20
3.4 Opis vzorca	21
3.4.1 Strukturni delež moških in žensk po stopnji študija	21
3.4.2 Študijski oddelek in smer študija anketirancev	22
3.4.3 Regije stalnega bivališča anketirancev	22
3.4.4 Spremenljivost trga dela in menjava delodajalcev v delovni karieri	22
3.4.5 Delovne izkušnje	23
3.4.6 Pomembnost ugleda ali visoke plače	23
4. Predstavitev in analiza raziskovalnih rezultatov	24
4.1 Potencialni izborni delodajalci na trgu dela za študente EF	25
4.2 Najpogostejši viri informacij o podjetjih kot delodajalcih	25
4.3 Najbolj pomembne lastnosti izbornega delodajalca	26
4.4 Izborni delodajalec študentov EF	30
4.5 Ocena izbornega delodajalca, podjetje Krka d.d.	31
4.5.1 Komunikacija študentov z izbornim delodajalcem	32
4.5.2 Regija stalnega bivališča študentov	32
4.5.3 Smer študija študentov	33
4.6 Primerjava štirih izbornih delodajalcev	33
5. Ugotovitve in priporočila	34
6. Sklep	35
Literatura	37
Viri	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Skupni interesi potrošnika in blagovne znamke	3
Slika 2: Indeks potenciala blagovne znamke.	6
Slika 3: Indeks potenciala blagovne znamke delodajalca.	7
Slika 4: Konceptualni model piramide blagovne znamke in prehod na piramido blagovne znamke delodajalca	8
Slika 5: Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca.....	9
Slika 6: Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca.....	13
Slika 7: Imidž (podoba) podjetja in blagovna znamka.....	16
Slika 8: Število podjetij, ki ji bodo študentje EF zamenjali v svoji karieri.....	23
Slika 9: Pet najpogostejših imen podjetij, o katerih študentje Ekonomske fakultete razmišljajo po končanem študiju.....	25
Slika 10: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti ljudje	26
Slika 11: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti delo.....	27
Slika 12: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti možnosti.....	27
Slika 13: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti nagrade.....	28
Slika 14: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti praksa podjetja	28
Slika 15: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti kakovost življenja	29
Slika 16: Razmerje med posameznimi omenjenimi komponentami, ki so jih izpostavili anketiranci pri izbiri prvega delodajalca	29
Slika 17: Peterica izbornih delodajalcev	30
Slika 18: Prikaz povprečne ocene trditev, vezanih na poznavanje prvih štirih izbornih delodajalcev s strani študentov EF	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kanali komuniciranja o podjetju kot delodajalcu na trgu dela.....	16
Tabela 2: Vloge pri razvoju blagovne znamke delodajalca, revija Personnel Today, (N=1889)	18
Tabela 3: Strukturni delež moških in žensk po različnih letnikih na Ekonomski fakulteti.....	21
Tabela 4: Smer študija.....	22
Tabela 5: Študijski oddelek	22
Tabela 6 : Tri ravni piramide vrednosti blagovne znamke delodajalca	24
Tabela 7: Najpogostejši viri informacij o podjetju.....	26
Tabela 8: Prikaz povprečne ocene trditev, vezanih na podjetje kot delodajalec.....	30
Tabela 10: Lastnosti, ki jih študentje EF pričakujejo pri zaposlitvi v podjetju Krka d.d., kot delodajalcu	32
Tabela 11: Kako bodo študentje stopili v stik z izbornim delodajalcem	32

UVOD

Danes lahko konkurenčno borbo preživijo le najboljši, najiznajdljivejši, najprodornejši in najustvarjalnejši. Povpraševanje po kakovostnem kadru narašča hitreje kot ponudba. Vedno težje je in bo zadržati in pridobivati ustrezne kadre. Resnica je, da so zaposleni v podjetju postali prevladujoč konkurenčni vzvod pri današnjem poslovanju. Rešitev teh problemov predstavlja ugledna blagovna znamka delodajalca na trgu dela.

Podjetje z uspešno blagovno znamko delodajalca odlikuje dobra komunikacija s trgom dela oziroma s ciljnimi kandidati, torej tistimi, ki jih želi pritegniti v organizacijo. Izjemno pomembno je vedeti, da ne obstaja idealen tip najboljšega delodajalca. In zato ne obstaja zgolj en najboljši delodajalec. Podjetja morajo najti sama svoj način, kako postati najboljši, ustvarjati dodatno vrednost tam, kjer je podjetje boljše od konkurence, in s tem postati še boljše in pridobiti še večjo konkurenčno prednost.

Najboljši delodajalec ni nujno tudi podjetje, ki nosi ugledno blagovno znamko delodajalca na trgu dela. Ugledna blagovna znamka nekega podjetja na trgu dela seveda pomaga pri pridobivanju najboljših kadrov. Boljša kot je percepcija o podjetju na trgu dela, lažje je pridobivanje ustreznega kadra. Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca in ugleda je dolgotrajen proces, katerega cilj je postati najboljši delodajalec. Ugled delodajalca sestavlja več dejavnikov. To so vizija in strategija podjetja, vodstvo oziroma vodilno osebje in finance v podjetju, etična in socialna odgovornost podjetja, delovno okolje in organizacija ter blagovna znamka podjetja na trgu dela.

Tako kot trg proizvodov in storitev je tudi trg delovne sile vedno bolj konkurenčen, kar za podjetje pomeni boj za dobre kadre. Največja konkurenca že obstaja pri zaposlovanju univerzitetno izobraženih kadrov, starih od 25 do 35 let, z nekaj leti delovnih izkušenj. Med najprodornejšimi načini privabljanja ključnih kadrov je dobra blagovna znamka podjetja kot delodajalca (ang. employer brand), ki zaposlene, kandidate za zaposlitev in splošno javnost kot magnet vleče nase (Franca, 2006).

Namen diplomskega dela je prikazati pomembnost blagovne znamke delodajalca na trgu dela. Želim prikazati, da ni samo visoka plača tisti dejavnik, s katerim podjetje lahko privlači kandidata za zaposlitev, temveč mnogi drugi t.i. mehki dejavniki, katerim večjo vrednost dajejo tudi študentje Ekonomske fakultete. Z diplomsko nalogo želim dokazati, da je razvoj blagovne znamke delodajalca izjemno pomembna komponenta za prepoznavnost na trgu dela in da je graditev le te možna samo s sodelovanjem celega podjetja od vodstva do zaposlenih.

Cilj diplomske naloge je prikazati predstavo študentov Ekonomske fakultete o slovenskih delodajalcih na trgu dela, katero podjetje je za študente najboljši delodajalec in zakaj ter vplivnost blagovne znamke delodajalca na bodoče kandidate. Ker dobra blagovna znamka za podjetje predstavlja ključ do uspeha, za doseg strateškega cilja in dobre prepoznavnosti ter privlačnost za potencialne iskalce zaposlitve, sem želela z raziskavo, ki sem jo izvedla ugotoviti,

katere so tiste lastnosti delodajalca, kot blagovne znamke na trgu dela, ki podjetju prinašajo uspeh in privlačnost za iskalce zaposlitve.

Strukturno je diplomska naloga sestavljena iz treh delov. V prvem delu bom pisala o blagovni znamki delodajalca, iz česa se je le ta razvila, kako je povezana z ugledom podjetja, prikazala bom merjenje moči in vrednosti blagovne znamke delodajalca, dejavnike privlačnosti ter na koncu prednosti in slabosti blagovne znamke delodajalca. V drugem delu se bom bolj posvetila samemu procesu ustvarjanja blagovne znamke delodajalca ter komuniciranju in vlogam pri razvoju le te. Tretji del je povsem povezan z empirično raziskavo, ki sem jo izvedla med študenti Ekonomske fakultete. Vsebinsko celoto sem zaokrožila z ugotovitvami ter s sklepom diplomske naloge. Področje, ki ga pokriva diplomska naloga, je trg dela v Sloveniji in z njim povezana blagovna znamka slovenskih podjetij kot delodajalcev. K povečevanju pomena blagovne znamke delodajalca v zadnjih letih prispevajo tudi vstop Slovenije v Evropsko unijo, konkurenca na trgu delovne sile med podjetji ter boj za kvaliteten kader.

1. Blagovna znamka delodajalca

Beckwith (2003, str. 179) pravi, da je blagovna znamka več kot le simbol. V očeh javnosti je blagovna znamka garancija. Je obljuba, da bosta izdelek ali storitev z blagovno znamko zastopala njeno ime in delovala v skladu z njim. Dmitrovič (1999, str. 72) blagovno znamko opredeljuje hkrati kot prednost za porabnika, saj mu olajša izbiro in nakup izdelka. Zagotavlja tudi pozitivno diferenciacijo v očeh kupcev, cenovno premijo, neodvisnost od imena lastnika koristi vsaj na simbolični ravni.

Blagovno znamko sestavljajo vidne in nevidne komponente. Fizično dimenzijo predstavljajo fizične karakteristike izdelka, embalaža, logotip, vključno z barvami, s tipi črk, porabniki jih štejeto za globalne in njihova podoba in pozicija je povsod enaka (De Chernatony, 2002, str. 20). De Chernatony (2002, str. 24) opredeljuje uspešno blagovno znamko tudi tako, da le ta predstavlja prepoznaven izdelek, storitev, osebo ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se najbolj ujemajo z njegovimi potrebami.

Če povzamem vse omenjene definicije blagovne znamke, bi lahko rekla, da je definicij skoraj toliko kot je blagovnih znamk, v grobem pa vendarle pomeni le eno. Hribarjeva (2007) je v E-mesečnik GFK Orange zapisala: » Blagovna znamka je rezultat ustvarjene percepcije v glavah potrošnikov, je zato enkratna, neponovljiva, nenadomestljiva, ker obljublja vrednote, na osnovi katerih lahko (potencialni) potrošnik pričakuje edinstvene in specifične koristi, ki omogočijo identifikacijo z blagovno znamko ter posledično zvestobo.«

Slika 1: Skupni interesi potrošnika in blagovne znamke



Vir: Hribar, 2007.

Hribarjeva (2007) je tudi zapisala, da so jedro identitete blagovne znamke in osnova za osebnost, vrednote. Rezultati raziskav kažejo, da ima usklajenost med osebnimi vrednotami in pripisanimi vrednotami določene blagovne znamke močan vpliv na preferenco blagovne znamke oz. na privlačnost le te. Ko posameznik določeni blagovni znamki pripiše nekaj vrednot, ki se mu tudi sicer zdijo pomembne, je verjetnost, da bo to blagovno znamko priporočil prijatelju, višja. Odnos do blagovne znamke torej v veliki meri definira njeno moč, saj se porabniki v večini odločijo za nakup tiste blagovne znamke izdelka ali storitve, ki nosijo spoštovano in dobro poznano ime. Prav tako velja za blagovno znamko delodajalca namreč dobro poznano podjetje s spoštovanja vrednim delovanjem in odnosom do zaposlenih je tisto podjetje, ki si zasluži naziv najboljši delodajalec in kjer bi se potencialni kandidat želel zaposliti. Navsezadnje lahko blagovno znamko delodajalca izpeljemo iz korporacijske blagovne znamke.

1.1 Povezava korporacijske blagovne znamke in blagovne znamke delodajalca

Korporacijska blagovna znamka predstavlja torej obljubo (Beckwith, 2003) in prednost za porabnika (Dmitrovič, 1999). Blagovna znamka delodajalca predstavlja obljubo oz. psihološko pogodbo med podjetjem in kandidatom. Predstavlja tudi prednost za kandidata, saj točno ve, kaj lahko od podjetja pričakuje in kakšno podjetje stoji za blagovno znamko delodajalca, zato mu ni potrebno več iskati na trgu dela. Kandidat dobro pozna lastnosti podjetja, njegove koristi, kulturo in klimo v podjetju, vrednote, za katerimi stojijo skupaj z zaposlenimi vodstvo ter zaposleni v podjetju. Dobra blagovna znamka delodajalca pripomore k temu, da potencialni kandidat ne razmišlja veliko, na katero podjetje bi še šel. Delodajalec, o katerem razmišlja, naj bi bil tudi izborni delodajalec. Povezava med obema blagovnim znamkama, ki ju podjetje lahko razvija, je tudi v prepoznavnosti obeh. Zanimivo bi bilo izpeljati raziskavo, ali in če korporacijska blagovna znamka podjetja kaj vpliva na njegovo prepoznavnost blagovne znamke kot delodajalca ali slednja prispeva kaj k prepoznavnosti prve.

Blagovna znamka delodajalca ni isto kot korporacijska blagovna znamka. Ciljna publika korporacijske blagovne znamke so kupci storitev oz. izdelkov podjetja, ciljna publika blagovne znamke delodajalca pa so kandidati za zaposlitev ali že zaposleni. Z upravljanjem svoje blagovne znamke delodajalca podjetje v svoje vrste lahko pritegne najboljše kandidate. Z najboljšimi sodelavci ima vsako podjetje v rokavu skrite adute, ki ga lahko popeljejo na sam vrh in mu dajo bistveno konkurenčno prednost.

Zaletel (2006) pravi, da je blagovna znamka delodajalca »mentalni« pojem, kaj si o podjetju mislijo sedanji, pretekli in bodoči sodelavci. Predstavlja osebnost podjetja, njegove vrednote, koristi in prednosti, ki jih lahko ponudi v primerjavi s konkurenco. Vrednost blagovne znamke podjetja kot delodajalca (angl. employer brand) predstavlja ugled, ki ga ima podjetje med vsemi potencialnimi kandidati za zaposlitev in med že zaposlenimi.

Blagovna znamka podjetja je v tujini že nekaj let stalna praksa. Po raziskavi revije HR Personnel Today (izvedena je bila med 1900 ameriškimi kadrovniki) kar 95% anketirancev meni, da je oblikovanje blagovne znamke delodajalca pomembno za njihovo podjetje, 80% pa jih je mnenja, da bo pomen blagovne znamke delodajalca v prihodnosti le še rasel (Zaletel, 2006). S prevzemom zamisli o blagovni znamki na trgu dela se je oblikoval koncept blagovne znamke podjetja kot delodajalca ali krajše blagovne znamke delodajalca, ki se kot uspešen pristop kaže predvsem pri pridobivanju novih kandidatov in zadrževanju uspešnih zaposlenih.

1.2 Ugled delodajalca na trgu dela

Ugled podjetja ni nekaj otipljivega ali nekaj, kar bi bilo neposredno povezano z izdelki podjetja, s storitvami ali z oglaševanjem. Ugled je nekaj, kar je posredno povezano z njegovo dejavnostjo in storitvami. Je nekaj, kar o podjetju obstaja „v glavah“ njegovih zaposlenih, potencialnih kandidatov za zaposlitev in v širši javnosti. Torej je zelo pomembno, na kakšen način podjetje komunicira s širšo javnostjo in kakšno mnenje ima le-ta o njem.

Ugled podjetja sestavlja vse, kar sporoča zaposlenim in javnosti, način, kako to pove ter iskrenost, ki stoji za povedanim. Ugled gradi vse, kar podjetje kot organizacija stori, kako to stori ter, ali se storjeno ujema z obljubami, ki jih je predhodno dalo. Je torej mnenje, ki ga imajo o podjetju zaposleni, potencialni zaposleni, tudi nekdanji zaposleni ter uporabniki in kupci storitev. Ugled podjetja na trgu dela pomaga pri pridobivanju najboljših kadrov. Lešnik in Prah (2008) pravita, da podjetja vedno težje pritegnejo ustrezne sodelavce, še posebno tiste z visoko specializiranimi znanji in visoko ceno. Kandidati se raje odločajo za podjetja, ki štejejo za ugledna. Ugled na trgu dela načeloma ni namenjen povečanju prodaje proizvodov podjetja, ampak boljšemu položaju na trgu dela in posledično pritegnitvi boljših kandidatov. Na tej točki težko rečemo, kaj bolj privablja potencialen kader, ali ugled podjetja ali njegova blagovna znamka delodajalca. V obeh primerih govorimo o prepoznavnosti na trgu dela, kot delodajalca in ne ponudnika proizvodov ali storitev.

Blagovna znamka delodajalca predstavlja osebnost organizacije, zaokroža njene vrednote, organizacijsko kulturo, delovne navade, delovne pogoje ipd. Ugled blagovne znamke delodajalca ni stanje, ampak je postopek, v katerem si mora organizacija ves čas prizadevati, da bo pri zaposlenih in pri potencialnih kandidatih za zaposlitev uživala sloves »odličnega delovnega mesta« in »izbornega delodajalca« (ang. employer of choice). Organizacija s takšnim slovesom privlači delovno aktivne tako, da se sami zanimajo za zaposlitev in za delo. Ustvarjanje blagovne znamke podjetja kot najboljšega delodajalca je enako kot pri ugledu dolgotrajen proces.

Glede na razliko pomena pojma ugled podjetja in blagovna znamka podjetja kot delodajalca, vsekakor predstavlja skupek pojmov kot ugledna blagovna znamka podjetja konkurenčno prednost, ki si jo lahko podjetje zgradi z namenom privabiti najboljši kader v svoje podjetje.

1.3 Moč in vrednost blagovne znamke delodajalca

Aaker (1996) je zapisal, da je moč blagovne znamke odvisna od možnosti, ki so na voljo, od koristi za kupca, ki jih te možnosti prinašajo, in od preference kupcev. Enako torej velja za blagovno znamko delodajalca in kandidata za zaposlitev. Woodside in Walser (2007) poudarjata, da na moč blagovne znamke vplivajo tudi konkurenčne razmere na trgu izdelkov in storitev, izkušnje potrošnikov z blagovno znamko, izpostavljenost blagovne znamke in dostopnost le-te.

Pri analizi moči blagovne znamke delodajalca tudi lahko izhajamo iz dejavnikov vpliva moči »klasičnega« pojmovanja blagovne znamke. Upoštevati je potrebno le razliko med kupci, ki kupujejo izdelke in storitve, ter »kupci«, kot kandidati oz. iskalci zaposlitve. Govorimo o kandidatih za zaposlitev, ki so že zaposleni v drugih organizacijah, ali tistih, ki še nimajo zaposlitve, npr. diplomanti, študenti, brezposelni ipd.

Ločimo torej moč in vrednost blagovne znamke. Moč blagovne znamke je, kot sem že omenila, odvisna od alternativ, ki so na voljo, od koristi za kupca, ki jih alternative prinašajo, ter preference kupcev. Dejavniki, ki vplivajo na moč blagovne znamke, so sledeči:

- konkurenčne razmere;
- izkušnja z blagovno znamko;
- izpostavljenost blagovne znamke;
- dostopnost blagovne znamke.

Potencial oziroma privlačnost blagovne znamke temelji na odnosu potrošnikov do blagovne znamke. Moč blagovne znamke je možno vrednositi samo iz potrošnikove perspektive. Potrošniki močne znamke povezujejo z za njih pomembnimi koristmi, ki jih razlikujejo od konkurence, vodijo do močne identifikacije z blagovno znamko ter tako do višje lojalnosti (Hribar, 2007).

Možni vplivi na moč blagovne znamke delodajalca so torej lahko: mnenje o delodajalcu, npr. dobra plača, možnosti za osebni in karierni razvoj (izkušnja), značilnosti delodajalca, npr. velikost podjetja, dobičkonosnost, multinacionalk (konkurenčne razmere), pojavljanje v medijih (izpostavljenost) ter druge značilnosti, npr. dejavnost, lokacija (dostopnost).

1.3.1 Indeks potenciala blagovne znamke delodajalca

Oseli in Hrastar (2004) sta zapisala, da je poleg moči blagovne znamke pomembna tudi njena privlačnost z vidika potenciala, ki ga znamka lahko razvije v prihodnosti, temu rečemo privlačnost blagovne znamke. Moč blagovne znamke lahko merimo s pomočjo Indeksa potenciala blagovne znamke (ang. Brand Potential Index), ki meri emocionalno, racionalno in vedenjsko vrednost blagovne znamke.

Slika 2: Indeks potenciala blagovne znamke



Vir: Oseli, Hrastar, 2004.

Slika 3 (na str. 7) sem razvila iz zgornje slike, ki prikazuje Indeks potenciala blagovne znamke (ang. Brand Potential Index), ki torej meri emocionalno, racionalno in vedenjsko vrednost blagovne znamke. Zanimivo bi bilo iz slednjega razviti Indeks potenciala blagovne znamke delodajalca. Iz karakteristik, ki sem jih zapisala v posamezno polje, bi lahko razvili oceno moči blagovne znamke za izbranega delodajalca na trgu dela. Tako bi lahko dobili realno oceno moči, ki jo posamezni delodajalec na trgu dela ima. Vse našteje karakteristike so tiste, ki delajo podjetje zelenega delodajalca za iskalce zaposlitve. Vse karakteristike imajo enak delež in enako pomembnost pri ocenjevanju.

Slika 3: Indeks potenciala blagovne znamke delodajalca



Vir: Lasten prikaz, 2007.

1.3.2 Piramida vrednosti blagovne znamke delodajalca

Keller (2001) je poudaril, da pri merjenju moči blagovne znamke lahko izhajamo tudi iz splošno sprejetega in v praksi strateškega trženja zelo uporabljane orodja, to je piramide vrednosti blagovne znamke (ang. brand equity pyramid). Piramida gradi vrednost blagovne znamke od preprostega zavedanja o obstoju te blagovne znamke, prek upoštevanja obstoja te blagovne znamke pri nakupnih odločitvah oziroma dejanskega nakupa, do zvestobe neki blagovni znamki.

Franca in Pahor (2007) v slovenski literaturi omenjata piramido vrednosti blagovne znamke, kjer gre za osnovno piramido, kot jo najdemo v literaturi o strateškem menedžmentu, katero lahko prilagodimo pojmu blagovne znamke organizacije kot delodajalca. Moč blagovne znamke delodajalca po tej teoriji merimo na ravneh poznavanja, upoštevanja in izbornega delodajalca. Na vsaki od teh ravni piramide blagovne znamke delodajalca podjetje meri, kolikšen delež vprašanih pozna to podjetje kot potencialnega delodajalca (poznavanje), kolikšen delež bi to podjetje upošteval kot možno izbiro pri iskanju zaposlitve (upoštevanje) in kolikšen delež si v resnici želi zaposlitve pri tem delodajalcu (izborni delodajalec).

Avtorja seveda opozarjata, da sistem piramide ni verodostojen za vsa podjetja. Rudarskega podjetja večina vprašanih verjetno ne prepozna kot potencialnega delodajalca, rudarskim inženirjem pa je morda tako podjetje zelo zanimiv delodajalec. Zato sta uvedeni še dve merili, ki odpravljata to pomanjkljivost: konverzijo med poznavanjem in upoštevanjem, ki nam pove, koliko tistih, ki pozna nekega delodajalca, bi ga tudi upoštevalo pri izbiri zaposlitve. Konverzija med upoštevanjem in izbornim delodajalcem nam pove, koliko tistih, ki bi upoštevalo neko organizacijo kot potencialnega delodajalca, si v resnici želi zaposlitve pri tem delodajalcu kot prve izbire.

Slika 4: Konceptualni model piramide blagovne zamke in prehod na piramido blagovne znamke delodajalca



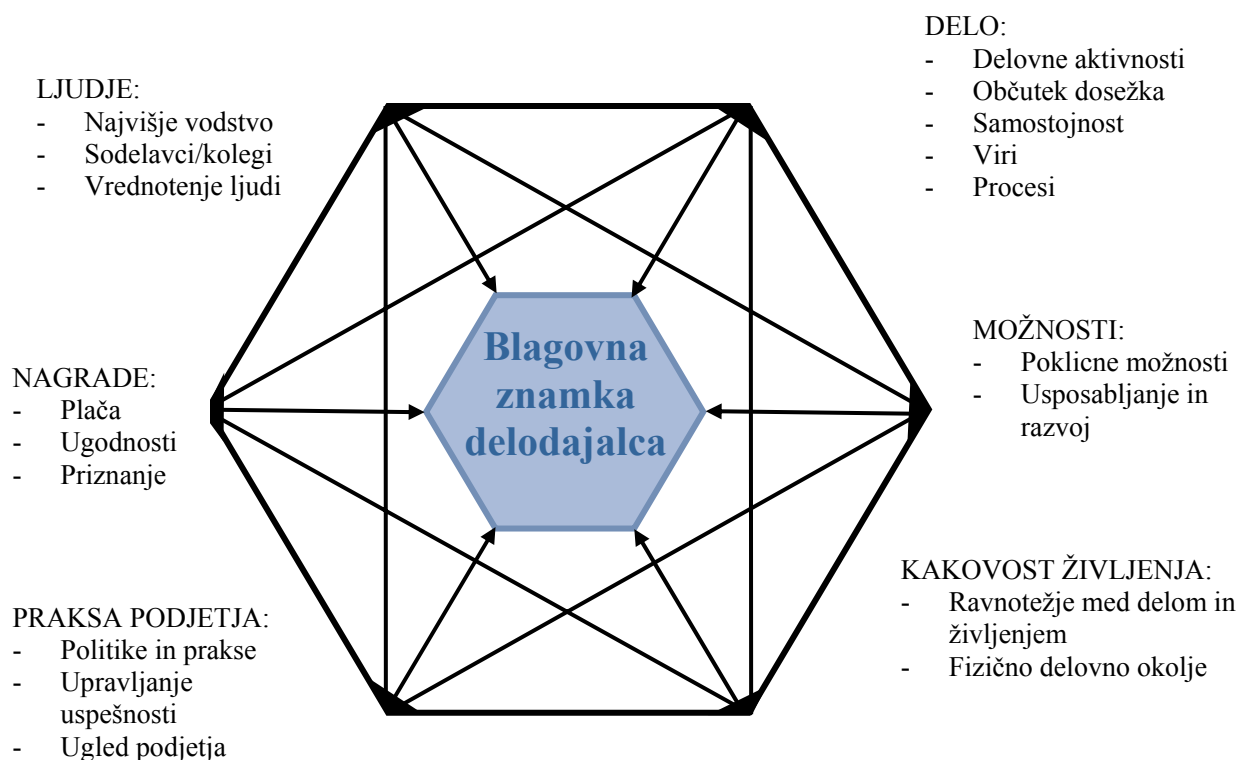
Vir: Keller, 2007.

Podjetje se mora korak za korakom lotiti ugotavljanja moči blagovne znamke delodajalca. Prvi korak predstavlja ugotovitev, ali je podjetje sploh prepoznavno na trgu dela, torej ali kandidati na trgu dela poznajo organizacijo kot potencialnega delodajalca. Druga stopnja je upoštevanje podjetja kot potencialnega delodajalca. Tretja stopnja pa je ugled oziroma status izbornega delodajalca. Neko podjetje torej velja za izbornega delodajalca, ko jo nek kandidat izbere kot prvo možno izbiro za zaposlitev. Postati oziroma biti izborni delodajalec za podjetje pomeni več kot uspešnost pri pridobivanju in zadrževanju kadra. Podjetja, ki slovijo kot izborni delodajalci, so tista, ki si jih kandidati na trgu dela želijo kot svojo prvo izbiro. Kandidati pri izbornem delodajalcu ne samo, da si želijo zaposlitve, ampak se poistovetijo, še preden so zaposleni, z vizijo podjetja, njegovimi vrednotami, obljublajo lojalnost, zavzetost in predanost podjetju, ne glede na trenutne trende na trgu dela.

1.4 Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca

Slika 5 (na str. 9), prikazuje dejavnike oziroma šest komponent, ki sestavljajo privlačnost blagovne znamke delodajalca na trgu dela. Slika je izpeljana in prevzeta iz raziskave Najboljši delodajalec 2006/07 s strani Hewitt Associates, kateri je izvajal anketo o zadovoljstvu zaposlenih v podjetjih. Prikaz sem naredila za blagovno znamko delodajalca. S pomočjo tega prikaza sem kasneje te dejavnike pomembnosti pri izbiri prvega delodajalca študentov razdelila v teh šest komponent. Podrobna analiza in prikaz sta vidna v empiričnem delu diplomske naloge (na strani 27).

Slika 5: Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca



Vir: Lasten vir, 2007.

Prikazana so področja, ki v različnih razmerjih veliko pomenijo vsakemu bodočemu ali sedanjemu zaposlenemu v podjetju. Dejavniki ljudje zajema dobre odnose z vodstvom, z zaposlenimi, s sodelavci, z nadrejenimi, skratka dobro vzdušje oz. klimo v podjetju. Delo pokriva delovne pogoje, izzive, uspeh, delo, ki ga zaposleni rad opravlja, ustvarjalnost. Možnosti v podjetju, kot dobrem delodajalcu je ogromno. Gre za možnost izobraževanja, napredovanja, usposabljanja in osebnega razvoja. Nagrade predstavljajo področje, ko je delo zaposlenih cenjeno, opaženo in ustrezno nagrajeno. Zelo pomembno je, kako podjetje vidijo sedanji in bodoči zaposleni. Pomembna je prepoznavnost, ugled, politika podjetja, itd. Glede na to, da ni pomemben uspeh samo na poslovnem področju, slika zajema tudi dejavniki kakovosti življenja. Tu lahko izpostavimo varnost, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem, geografsko oddaljenost podjetja od doma ipd.

Za ustvarjanje in obstoj blagovne znamke delodajalca so za podjetje dejavniki privlačnosti zelo pomembni. Pri izbiri delodajalca in zaposlitve kandidate vodijo različne želje in preference do različnih vidikov zaposlitve. Tako kot na trgu izdelkov in storitev je tudi na trgu dela smiselno, da se podjetja osredotočijo na določen segment trga in pri tem poudarjajo tiste značilnosti zaposlitve, ki so želenemu kadru še posebej pomembne.

Preference in vedenja kandidatov na trgu dela sta Lešnikova in Prah (2008) opisala z desetimi dimenzijami, ki so bile izpostavljene znotraj raziskave prepoznavnost delodajalca:

1. Dober odnos in zaupanje nadrejenim: koliko poudarka dajejo kandidati zaupanju do nadrejenega in koliko verjamejo, da je to sposobna oseba;
2. Odgovornost in pristojnosti: koliko si kandidati želijo pristojnosti in odgovornosti na delovnem mestu ter ali si želijo, da se te s časom povečujejo;
3. Potovanja v tujino: ali kandidate zanimajo izzivi in delo v tujini;
4. Dodatne ugodnosti: kako pomembne so kandidatom dodatne ugodnosti, ki jih nudi delodajalec, na primer službeni mobilni telefon, avtomobil ...;
5. Odnosi s sodelavci: kako pomembno je kandidatom imeti dobre odnose s sodelavci;
6. Možnost izobraževanja: ali je kandidatom možnost izobraževanja pomembna pri izbiri delodajalca, tudi če pomeni nižjo plačo;
7. Plača: v kolikšni meri je plača najpomembnejši dejavnik pri presojanju o tem, kako so kandidati zadovoljni s svojim delom;
8. Možnost napredovanja: meri željo kandidatov po zaposlitvi, kjer lahko napredujejo, in željo po transparentnem sistemu napredovanja;
9. Variabilno plačevanje: kolikšen poudarek kandidati dajejo variabilnemu plačnemu sistemu kot možnosti za višjo plačo v primerjavi s fiksno plačo;
10. Varnost zaposlitve: meri, kako pomembna je kandidatom varnost zaposlitve in njihovo nepripravljenost, da zamenjajo trenutno zaposlitev za kratkoročno, a bistveno bolje plačano.

1.5 Tri komponente blagovne znamke najboljšega delodajalca.

Franca (2007) je izpostavila v enem svojih člankov tri komponente blagovne znamke delodajalca. Slednja naj bi bila torej v splošnem sestavljena iz: **osebnosti delodajalca, obljube zaposlenim in sporočila.**

1. Prva komponenta je torej osebnost delodajalca, kar pomeni, kako organizacija ravna z zaposlenimi, koliko časa in sredstev namenja za izobraževanje in usposabljanje, kakšna sta plačni sistem in sistem nagrajevanja, za kakšne vrednote se zavzema ipd.
2. Na podlagi svoje osebnosti organizacija oblikuje obljubo, ki jo ob sklenitvi da novemu sodelavcu (psihološka pogodba). S tem se zaveže, da bo na primer zagotavljala primerno plačilo za opravljeno delo, fleksibilen delovni čas, možnost izobraževanja in napredovanja ipd.
3. Sporočilo podjetja kot delodajalca je nadgradnja tako osebnosti kot obljube in predstavlja tretjo komponento. S sporočilom doseže splošno javnost, z njim preprosto pove, kaj pomeni delati za podjetje. To je razvidno iz komunikacije podjetja, kako oblikuje oglase za prosta delovna mesta, kako se odzovejo zaposleni, ko potrošnik potrebuje pojasnilo pri nakupu izdelka, kako komunicirajo z mediji ipd.

Kombinacija in vsebina vseh treh komponent dajeta posamezni organizaciji njeno edinstvenost, kajti vsaka si postavi svoja izhodišča za komunikacijo s trgom dela. Na ta način si lahko pridobi konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Predpogoj za to je dobro poznavanje svojih zaposlenih, potencialnih kandidatov za zaposlitev in trga dela.

Pri osebnosti, kot eni iz med komponent blagovne znamke delodajalca, sem omenila pojem psihološka pogodba. Blagovna znamka delodajalca namreč nastopa kot dejavnik oblikovanja psihološke pogodbe. Psihološka pogodba (ang. Psychological Contract) označuje tiho in neformalizirano pričakovanje, ki ga oblikuje kandidat, ko se pridruži podjetju, o povračilih, ki jih bo dobil od podjetja v zameno za vložen trud (Lipičnik, 1998, str. 416). Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega s strani podjetja). Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju, poveča se odsotnost iz dela in odhodi iz podjetja (Zupan, 2001, str. 60).

Lešnik (2007) pravi: «Ugledna blagovna znamka organizacije kot delodajalca je ključ do uspeha pri privabljanju kvalitetnega kadra, saj s pomočjo svojega ugleda sklepa t.i. psihološko pogodbo s trgom delovne sile.» Slednja predstavlja sklop obljub, ki jih podjetje daje kandidatom in sicer svojim potencialnim sodelavcem. Zadovoljni zaposleni, ki imajo občutek, da se podjetje drži svojega dela sklenjene psihološke pogodbe, bodo to komunicirali navzven in s tem poskrbeli za najboljšo možno promocijo. Blagovno znamko delodajalca gradijo in soustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji in se izgrajuje kontinuirano, premišljeno in usmerjeno .

1.6 Prednosti blagovne znamke delodajalca

Prednosti ugledne blagovne znamke se največkrat kažejo na treh za podjetje najbolj pomembnih področjih. Prvo pri pridobivanju in izbiranju ustreznega kadra ter predvsem pri ohranjanju že zaposlenih, ki širijo dober glas o podjetju. Drugo zelo pomembno področje je psihološka pogodba, ki jo podjetje sklene z bodočim zaposlenim. Na ta način ni potrebna nobena t.i. formalna pogodba, da se kandidat že zaveže podjetju in prevzame njegove vrednote. Tretja korist, ki izhaja iz blagovne znamke pa je poslovna uspešnost.

Poslovna uspešnost podjetja izhaja iz zadovoljstva zaposlenih v podjetju in njihove pripadnosti podjetju ter delovne uspešnosti. Brez visoke predanosti zaposlenih v podjetju bo ta zelo težko izgradila močno blagovno znamko delodajalca. Ko delodajalec opredeli in predstavi blagovno znamko svojim zaposlenim, lahko doseže višjo motivacijo in predanost delu. Organizacija mora začeti z izpolnjevanjem svojega dela psihološke pogodbe, ki jo je podpisala s posameznim delavcem. To zajema vlaganje v človeške vire preko raznih izobraževalnih tečajev, motivacijskih vikendov, plačnega sistema, nagrajevanja in podobno. Inovativne organizacije celo ustanavljajo oddelke za stike z javnostjo za človeške vire, ki vzpostavljajo komunikacijo med organizacijo in zaposlenimi, potencialnimi kandidati za zaposlitev in splošno javnostjo.

Prednosti blagovne znamke delodajalca lahko izhajajo iz latnosti optimalne blagovne znamke kot take. Tako kot vsak produkt ali storitev, tako tudi podjetje kot delodajalec lahko privlači ciljno skupino in privabi kakovosten in primeren kader, če vzpostavi in gradi svojo blagovno znamko. Optimalna blagovna znamka delodajalca torej vsebuje naslednje sestavine: kompetentnost, kredibilnost (tržna znamka mora držati obljubo), jasnost (močne znamke povedo, kaj so in tudi

kaj niso, in vedo, kaj je njihova obljuba vrednosti, ki jih ločuje od konkurenčnih blagovnih znamk), privlačnost, konsistentnost (tržna znamka je čimbolj nespremenjena skozi čas), samozavest (uspešne tržne znamke ne oklevajo, temveč sprejemajo drzne odločitve in se soočijo s posledicami; sledijo viziji in verjamejo v njeno uresničitev), povezanost, predanost (pomembna je dolgoročnost) ter na koncu trenutnost in prihodnost (uspešne tržne znamke ne živijo v preteklosti, ustvarjene so za danes in se razvijajo za jutri).

1.7 Slabosti blagovne znamke delodajalca

Na prvi pogled se zdi, da podjetja v Sloveniji nimajo težav s pridobivanjem kadra. Kljub temu prihaja do nezadovoljstva tako v večjih kot tudi v manjših podjetjih, predvsem zaradi pomanjkanja ustreznega kadra. Razlog lahko tiči v tako imenovanih deficitarnih poklicih, kjer je kader težko najti. Spet druga zadeva so zahteve s strani podjetja po izkušnjah, ustrezni sposobnosti, veščinah, določenih osebnih lastnostih in podobno pri potencialnih kandidatih. S prepoznavnostjo blagovne znamke delodajalca podjetja želijo pridobiti v svoje vrste najboljše kader. Zna se zgoditi, da pri razpisih ne naletijo na kader, kot bi si ga želeli, zato lahko sledi razočaranje. Dobra ali slaba blagovna znamka delodajalca še vedno sta najbolj pomembna dejavnost podjetja in delo, ki ga bo bodoči zaposleni izvajal.

Ves čas sem pisala o prednostih razvijanja in ustvarjanja blagovne znamke delodajalca na trgu dela. Proces oblikovanja blagovne znamke za podjetje kot delodajalca je dolgotrajen in kontinuiran proces. Tu se pojavi prva šibkost, ki izhaja iz pomanjkanja fleksibilnosti podjetja. Sikiričeva (2007) opozarja, da na trg dela prihaja generacija Y, katere bistvo sta dinamika in ustvarjalnost. Konsistentnost kot prednost se tako sprevrže v slabost. Tržna znamka naj bi ostala čimbolj nespremenjena skozi čas. Nenadne spremembe lahko uničijo ves v preteklosti zbrani kapital, zato naj se spreminja skrajno pazljivo in postopoma. Vrednote, zahteve, preference in želje potencialnih kandidatov se skozi čas spreminjajo. Včasih tradicionalnost prinese blagovni znamki zaupanje in ugled, toda potrebna sta tudi fleksibilnost in razvoj. Novo generacijo privabi internetno kadrovanje, v oglasih navedene ugodnosti, kot so napredovanje, gibljiv delovni čas, nagrade itd., predstavitev delodajaleca, kot podjetje, ki sledi času. Naslednja zadeva, ki je dvoplastna, so stroški. Vprašanje je, ali si pojavnost ugledne blagovne znamke navzven lahko privoščijo vsa podjetja na trgu dela. Danes mora delovati mnogo podjetij po načelu racionalizacije in stroškovne učinkovitosti. Minimizarajo stroške na vseh mogočih področjih, saj je konkurenca na trgu neizprosna. Iz tega sledi, da je razvoj blagovne znamke delodajalca izjemen stroškovni oz. finančni zalogaj za podjetje.

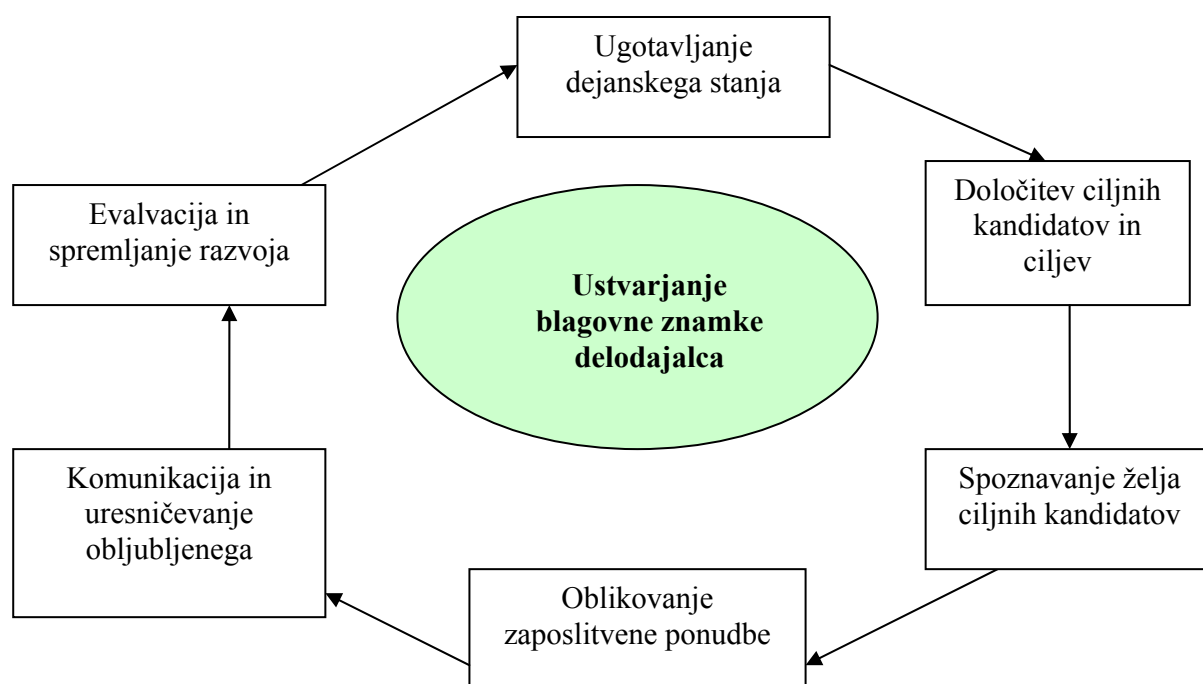
2. Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca

Tako kot ustvarjanje ugleda podjetja je tudi oblikovanje oz. ustvarjanje blagovne znamke delodajalca dolgotrajen proces. Podjetje si mora znova in znova prizadevati, da na trgu dela ustvari zelo dobro mnenje o sebi. Vzpostavljanje ugledne blagovne znamke delodajalca pomeni

skrbno preiščeno in načrtovano oblikovanje vseh oglasnih sporočil, ki se pojavljajo v medijih, skrbno oblikovanje vsebine in videza zaposlitvenih oglasov podjetja, vseh člankov v medijih, oblikovanje spletne strani podjetja, vseh sponzorstev podjetja itd. Podjetje mora imeti dobro strategijo, kako se želi prikazati v javnosti, in nato dosledno razvijati mnenje o sebi.

Podjetje mora biti vedno usmerjeno v prihodnost in razvoj blagovne znamke kot delodajalca. Dobro razvito blagovno znamko kot delodajalca mora podjetje negovati dan za dnem, znova in znova, to je nenehen proces.

Slika 6: Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca



Vir: Franca, Pahor, 2007.

Lešnik in Prah (2008) poudarjata, da je pri upravljanju moči lastne blagovne znamke delodajalca nujno potrebno poznati trg dela. Poznati je potrebno značilnosti kandidatov na trgu dela in kaj jih pritegne. Z blagovno znamko delodajalca je tako kot s korporativno blagovno znamko. Najprej je treba opredeliti ciljno občinstvo. Nato je treba natančno spoznati značilnosti ciljne skupine: njeno zanimanje, želje, preference, motivacijo in izpolnjevanje.

Preden se podjetje odloči za strategijo gradnje svoje blagovne znamke kot delodajalec, je torej potrebno, da se odloči, kateri profil bi bil zaželjen za njegovo podjetje, kakšne kandidate pravzaprav želi pritegniti. Vedeti mora, v katerem segmentu je največ zelenih kandidatov, kakšne so njihove želje, kaj jim je najpomembnejše ipd. Faze potekajo sledeče:

1. Ugotovitev dejanskega stanja

V prvi fazi je potrebno, da podjetje raziše trg dela in svoj položaj na njem. Če je neuspešno pri pridobivanju določenega profila kadra, je potrebno ugotoviti, ali je to posledica pomanjkanja tega profila ali je podjetje neuspešno pri pridobivanju le tega. V kolikor velja zadnje, je potrebno podrobno analizirati dosedanje delovanje kadrovskega oddelka. Sem spadajo oblikovanje sporočila za javnost, zaposlitveni oglasi, gradiva za karijerne sejme in predstavitve po šolah, ipd. S tem ugotovimo dejansko stanje in ga primerjamo s stanjem, ki ga želimo.

2. Določitev ciljnih kandidatov in ciljev

Podjetje mora določiti ciljne kandidate, to so tisti kandidati, ki jih želi pritegniti v podjetje. Tako lahko oblikuje specifično ponudbo in ne splošne ponudbe za vse. Primeren način je segmentacija kandidatov na trgu dela glede na njihove značilnosti. Tu je mišljen predvsem pomen, ki ga kandidati pripisujejo določenim vidikom zaposlitve. Ko se podjetje odloči za segment trga dela, ga mora najprej temeljito spoznati.

3. Spoznavanje želja ciljnih kandidatov

Naloga podjetja v tej fazi je, da ugotovi, kaj ta segment najbolj privlači, kaj jih najbolj motivira in kaj bi jih najbolj prepričalo, da bi se zaposlili v njem. Pri spoznavanju želja ciljnih kandidatov si podjetje lahko pomaga z različnimi vprašalniki za zaposlene, z ustvarjanjem fokusnih skupin, z intervjuji. Na ta način dobi informacije znotraj podjetja med zaposlenimi. Ugotovi lahko, kaj so njegove prednosti in slabosti ter kje zadovoljuje pričakovanja zaposlenih in kje še ne. Podjetje na ta način lahko pridobi realno sliko uspešnosti na kadrovskega področju.

4. Oblikovanje zaposlitvene ponudbe

Ko podjetje določi cilj pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca, ko določi, kateri so njegovi ciljni kandidati, naredi raziskavo in določi smer, v katero želi iti, je na vrsti oblikovanje zaposlitvene ponudbe. V slednji mora podjetje izpostaviti tiste lastnosti zaposlitve, ki ciljnim kandidatom največ pomenijo.

5. Komunikacija in uresničevanje obljubljenega

Podjetje mora izbrati ustrezne komunikacijske poti, da bo informacija, ki jo je oblikovalo, prišla do ciljnih kandidatov. Kar podjetje obljubi, mora to tudi izpolniti, sicer je ves trud zaman. Neizpolnjena obljuba je lahko za podjetje najslabša reklama, ki si jo lahko naredi.

6. Evalvacija in spremljanje razvoja

Tako kot povsod drugod je dobro tudi pri blagovni znamki delodajalca izvesti evalvacijo narejenega in ugotoviti, katere poteze so bile pravilne, katere pa bi lahko bile še boljše. Treba je spremljati tudi razvoj blagovne znamke. Glede na to, da se ne spreminjajo samo dogodki, temveč tudi ljudje, je potrebno ves čas spremljati lastnosti in želje ciljnih kandidatov.

Torej, če povzamem vse skupaj, podjetja bodo morala vložiti precej več časa v spoznavanje trga dela, ciljnih kandidatov in njihovih želja. Na trgu bodo namreč preživela le tista podjetja, ki jim bo uspelo pritegniti ustrezne kandidate in obdržati najbolj uspešne zaposlene. Blagovna znamka

in ugled delodajalca bosta imela zaradi demografskih trendov in naraščajoče konkurence na trgu dela, vse večjo vlogo pri pridobivanju in zadrževanju uspešnih zaposlenih (Franca, Pahor, 2007, str. 60).

V spletnem povzetku raziskave podjetja Moje delo (2006) je zapisano, da v Sloveniji podjetja večinoma še ne vodijo dovolj aktivne politike oblikovanja blagovne znamke najboljšega delodajalca. Tudi literature o razvoju in oblikovanju le te še ni veliko. Iskalci zaposlitve si vseeno oblikujejo svoje mnenje o podjetju kot delodajalcu, to mnenje pa seveda vpliva na to, ali bodo sploh reagirali na zaposlitvene ponudbe podjetja. Blagovna znamka na nek način predstavi osebnost podjetja, za čem stoji, kakšne so njegove vrednote, kaj lahko iskalci dela pričakujejo od njih. Podjetje, kot najboljši delodajalec, razume, da je njegova blagovna znamka strategija, ki prihaja iz podjetja navzven.

2.1 Komuniciranje blagovne znamke delodajalca

Možina (1998, str. 23) komuniciranje opisuje kot »proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem«. Ugotovimo lahko torej, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle svoj namen ali cilj komuniciranja.

Podjetje komunicira blagovno znamko delodajalca navzven preko svojih zaposlitvenih oglasov, preko svojih sodelavcev, preko oglasnih akcij, intervjujev v časopisih, s spletnimi stranmi itd. Vsak kanal komunikacije, ki ga uporablja podjetje, dosega izbrane ciljne skupine (potencialnih) sodelavcev. In če obrnemo zadevo, uspeh zaposlitvenih oglasov je torej odvisen od blagovne znamke delodajalca, privlačnosti ponudbe (oglasa) in pravilno izbranega medija oglaševanja. Ugledna blagovna znamka na trgu dela pomaga prepričati boljše (ustreznejše) kandidate, da se odzovejo na zaposlitveni oglas. Kanali komuniciranja, ki se s strani delodajalcev največkrat uporabljajo so prikazani v tabeli na strani 16.

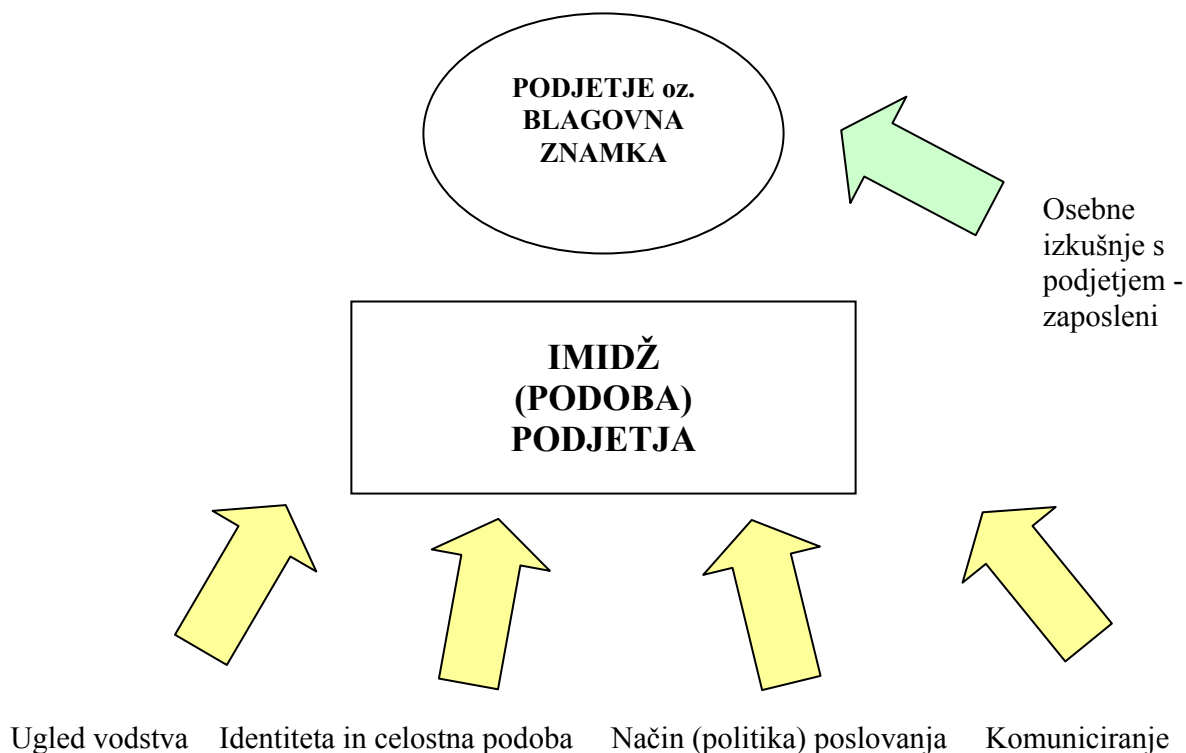
S komunikacijo blagovne znamke delodajalca v organizaciji upravljajo različni oddelki: trženje, oddelek za korporativno komuniciranje (PR), kadrovski oddelek in predvsem vodstvo podjetja, ki naj bi na najboljši način skrbelo za jasno izdelano vizijo podjetja, iz katere je izpeljana tudi strategija razvijanja blagovne znamke delodajalca. Vsi naštetih subjekti komuniciranja morajo biti med seboj »uglašeni«, da bi dosegli svoj namen in cilj. Blagovno znamko delodajalca namreč oblikujejo vsa sporočila širši javnosti o tem, kaj pomeni biti zaposlen v konkretnem podjetju. Gre za informacije o kakovosti zaposlitve, fleksibilnosti delovnega časa, razvoju kariere, možnostjo izobraževanja, ipd. Do ugledne blagovne znamke je moč priti z doslednim poslovanjem v skladu z izbranimi načeli in dobrimi strategijami. Navsezadnje »dober glas seže v deveto vas«, kar pomeni, da najboljša komunikacija poteka preko zadovoljnih zaposlenih v podjetju, ki imajo dobro mnenje o podjetju kot delodajalcu.

Tabela 1: Kanali komuniciranja o podjetju kot delodajalcu na trgu dela

Zaposlitvene strani	Vsi, ki jih zanima delo v določenem podjetju, bodo zagotovo obiskali spletno stran tega podjetja. Na njej morajo biti dostopni podatki o delovnem okolju podjetja, izjave zadovoljnih sodelavcev, opisi karier, ki jih podjetje omogoča, aktualna dela in možnost vpisa življenjepisa v bazo kandidatov.
Zaposlitveni oglasi	Zaposlitveni oglas mora predstavljati delovno okolje v podjetju in apelira na jasno izraženo skupino kandidatov. Podjetje v zaposlitvenem oglasu daje močno obljubo o delovnem okolju. V kolikor bi med ponudbo in dejanskim delom prišlo do večjega odstopanja, pride do kršitve psihološke pogodbe med podjetjem in kandidatom.
Zaposlitveni sejmi	Prireditve, kjer se zbirajo ponudniki in iskalci zaposlitve, predstavljajo priložnost za usmerjeno komunikacijo z zaposljivimi kandidati na dolgi rok. Prisotnost med ostalimi zanimivimi delodajalci in komuniciranje s kandidati bo podjetju pomagalo pri zapolnjevanju kratkoročnih in srednjeročnih kadrovskih potreb.
Predstavitev podjetja kot delodajalca – brošura	Ustaljena praksa podjetij postaja komuniciranje s ciljno skupino potencialnih sodelavcev, preko predstavitvene brošure podjetja kot delodajalca. V njih se predstavi podjetje, njegovo delovno okolje in možnosti za kariero v njem, na način, ki v podjetje pritegne ustrezne kandidate.
Karierni priročniki	Priročniki, ki so namenjeni predstavitvi podjetij kot delodajalcev, predstavljajo učinkovit komunikacijski kanal do oseb, ki jih zanimajo nove zaposlitve.
Zaposlitveni portali	Zaposlitveni portali predstavljajo središče ponudbe in povpraševanja po delu. S predstavitvenim profilom na teh portalih se lahko podjetje dnevno predstavi tudi nekaj 100 kandidatom, ki iščejo delo.
Vključenost v raziskave blagovne znamke najboljših delodajalcev	Vključitev podjetja v raziskavo najboljših slovenskih delodajalcev postaja vse bolj uporabljen kanal komuniciranja s kandidati. V kolikor je rezultat raziskave za podjetje dober, ga lahko uporabi v svoji komunikaciji s trgom dela.

Vir: Zaletel, 2006.

Slika 7: Imidž (podoba) podjetja in blagovna znamka



Vir: Kline, Berus, 2002.

2.2 Vloge pri razvoju blagovne znamke delodajalca

Razumevanje in poznavanje dejavnikov, ki privabljajo in zadržujejo zaposlene v podjetju, je letemu v pomoč pri načrtovanju akcij, ki ga vodijo h kontinuirani rasti in dolgoročnemu uspehu. Deliti skupno razumevanje, ki temelji na skupnih vrednotah, omogoča najboljšim delodajalcem, da so boljše pripravljene za prevzemanje prednosti pri poslovnih priložnostih. Hitreje lahko odreagirajo na fluktuacijo v svojem poslovnem ciklu ter na manj optimalne poslovne razmere in tako učinkoviteje obvladujejo poslovanje. Zaposleni, t.i. najboljšega delodajalca, se čutijo povezane in odgovorne za uspeh podjetja. Z njim si delijo poslanstvo, vizijo in cilje. Za uspešno delo so nagrajeni. Zaposleni zaupajo vodilnim. Pripadni so vrednotam in poslanstvu podjetja. Njihov uspeh je uspeh podjetja in uspeh podjetja je njihov uspeh.

Da lažje opredelimo, kdo je resnično odgovoren za razvoj blagovne znamke delodajalca, moramo vedeti, kako delujejo posamezna področja oz. oddelki znotraj podjetja, ki so ključni za razvoj blagovne znamke delodajalca. Zelo pomembno vlogo ima kadrovske oddelke oz. kadrovska politika. Delo kadrovske politike in praksa identificirata dejavnike, ki vplivajo na razlike med najboljšimi delodajalci in drugimi. Praksa in politika kadrovskega oddelka vplivata na vodenje ljudi v podjetju. Glavne aktivnosti kadrovske funkcije so: pridobivanje in uvajanje novega kadra, sprememba organizacije, talent management, razvoj in učenje, interna komunikacija, delovno okolje, nagrade in priznanje, čas, delo, osebno življenje ter finančna varnost.

Marketing odigra svojo vlogo pri komuniciranju podjetja z javnostjo in mediji ter oblikuje prepoznavnost podjetja na trgu dobrin/storitev in trgu dela. V marketingu je zelo pomemben koncept segmentacije. Že kupci pri izbiri izdelkov in storitev niso enotni, ampak jih pri tem vodijo različne želje in preference, npr. cena, kakovost, funkcionalnost, doživetje ipd. Podobno lahko trdimo za kandidate na trgu dela. Ko ima podjetje segmente oz. profile iskalcev zaposlitve, je naslednji korak, da se v organizaciji na podlagi poslovne in kadrovske strategije odloči, kateri segment oz. profil bi bil najprimernejši zanj. Vodstvo podjetja, kot člen pri razvoju blagovne znamke delodajalca, mora poskrbeti za povezanost in usklajenost prakse, ki se nanaša na ljudi s poslovnim cilji podjetja.

Logika povezave med marketingom in kadrovskim področjem je lahko zelo pozitivna za razvoj blagovne znamke delodajalca. Bistvo povezanosti in sodelovanja med marketingom in kadrovskim področjem je povezovanje na različnih ravneh dela znotraj podjetja, ki se stikajo v skupnih točkah. Pri blagovni znamki delodajalca gre za prenos znanj in pristopov iz marketinga na kadrovske področje, oziroma za »izposojanje« marketinških znanj od kadrovskega menedžerja, saj se blagovna znamka delodajalca največkrat razvija ravno iz blagovne znamke proizvoda ali storitve. Priporočljivo je, da se kadrovske oddelke okrepi s tovrstnim znanjem ter vzpostavi tesnejše sodelovanje z marketingom. Uspešno ustvarjanje blagovne znamke delodajalca zahteva dosledno in učinkovito komunikacijo med organizacijo ter zaposlenimi, trgom dela in tudi splošno javnostjo.

Pri razvoju blagovne znamke delodajalca imajo torej posamezni oddelki znotraj podjetja različne in hkrati povezane vloge. Raziskava HR-revije Personnel Today med 1900 ameriškimi kadrovskimi menedžerji je pokazala, da 41 odstotkov vprašanih meni, da je za blagovno znamko organizacije kot delodajalca odgovoren marketing, četrtnina jih meni, da je to naloga kadrovskega oddelka, četrtnina, da je to skrb odnosov z javnostmi, slaba desetina pa je prepričana, da je to naloga drugih.

Tabela 2: Vloge pri razvoju blagovne znamke delodajalca, revija Personnel Today, (N=1889)

Oddelek	Odstotek %
Kadrovske oddelke	25
Odnosi z javnostmi	25
Marketing	41
Drugi	9
SKUPAJ	100

Vir: Karan, Franca, 2007.

Pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca morajo sodelovati vsi zaposleni oziroma zaposleni iz vseh oddelkov. Oblikujeta se t.i. dve skupini, širša in ožja projektna skupina. Širša ekipa je lahko sestavljena iz zaposlenih iz vseh oddelkov, ukvarjala bi se z razvojnimi vprašanji, s strategijo in usmeritvijo blagovne znamke organizacije kot delodajalca. Ožja ekipa, ki bi bila usmerjena nekoliko bolj operativno, pa bi vključevala zaposlene iz področja marketinga, odnosov z javnostmi in kadrovanja v sodelovanju z vrhnjim managementom.

Dejavnosti, ki podpirajo razvoj in oblikovanje blagovne znamke delodajalca, je zelo veliko, predvsem je pomembno sodelovanje kadrovskega oddelka pri oblikovanju strategije, ugotavljanju dejanskega stanja, ustvarjanju odnosa med blagovno znamko in zaposlenimi ter zagotavljanju povezanosti z drugimi oddelki. Da bi lahko neka marketinška strategija postala na trgu uspešna, potrebuje podporo organizacije kot celote, torej vseh zaposlenih. Če je doseženo zaupanje obojestransko, bo slednje tudi na trgu prepoznano kot vrednota blagovne znamke. Nov način razmišljanja mora zato vključevati tudi nov način dela z zaposlenimi, da bodo hoteli in želeli zadovoljiti pričakovanja kupcev na trgu. Zaposleni se morajo počutiti dobro pri tem, kar delajo, ker samo v tem primeru izražajo pristno navdušenje in zavzetost (Karan, Franca, 2007).

Vse bolj pomembno postaja zavedanje o iskanju takih kandidatov, ki imajo stično točko v povezanosti lastnih vrednot z vrednotami blagovne znamke, za katero delajo. Slika 1, ki je prikazana na začetku diplomske naloge, nazorno kaže, na kateri točki se zbližata kupec in blagovna znamka in enako je pri kandidatu ter blagovno znamko delodajalca. Stična točka so vrednote, ki so enake obema poloma. Uspešne blagovne znamke bodo torej tiste, ki bodo znale najprej pritegniti svoje zaposlene. Vse bolj jim bodo pomembni tudi dostopnost vodstva, etičnost in vključenost pri poslovanju, zaupanje in ne nazadnje, kar je zelo pomembno, tudi smisel njihovega dela.

Povezava med marketingom in kadrovskim področjem mora imeti najprej podporo pri vrhnjem menedžmentu. Strokovnjaki v marketingu in kadrovskem oddelku lahko pripravijo vse potrebno za začetek izvajanja dejavnosti razvoja blagovne znamke delodajalca, vendar pa je menedžment, zlasti vrhnji, tisti, ki odloča o zaposlitveni ponudbi in izpolnjevanju obljub.

3. Empirična raziskava o najboljšem delodajalcu med študenti Ekonomske fakultete

3.1 Metodologija raziskave

Pri iskanju literature za diplomsko delo sem ugotovila, da je še zelo malo razpoložljive literature na temo najboljši delodajalec oz. blagovna znamka delodajalca. Sestavila sem anketni vprašalnik, ki sem ga razvila ob pomoči vprašanj, ki jih je portal Moje Delo uporabljal pri anketi na svoji spletni strani. Sestavila in oblikovala sem spletni vprašalnik in ga v mesecu aprilu in maju 2007 razposlala študentom Ekonomske fakultete, kot elektronsko sporočilo s povezavo na omenjeno stran s pomočjo CERŠ-a.

Namen izvedene ankete je, da se sama prepričam, katero podjetje so študentje izbrali za najboljšega delodajalca na trgu dela in v katerem bi se radi po končanem študiju tudi zaposlili. Hkrati sem želela izpostaviti in prikazati, da ni samo visoka plača tisti dejavnik, s katerim podjetje lahko privlači kandidata za zaposlitev, temveč mnogi drugi t.i. mehki dejavniki, katerim večjo vrednost dajejo tudi študentje.

Osnovni cilj je bil ugotoviti, zakaj je neko podjetje za posameznega študenta najboljši delodajalec, na podlagi česa se je tako odločil, kje je pridobil informacije o podjetju kot najboljšem delodajalcu. Posebno pozornost sem v anketi posvetila vprašanjem, ki se tičejo lastnosti najboljšega delodajalca, ki jim jih študentje Ekonomske fakultete pripisujejo. Zanimiva pa bo tudi ugotovitev karakteristike študentov, ki so izbrali določeno podjetje.

3.2. Opredelitev populacije in vzorca ter metoda zbiranja podatkov

Populacijo moje raziskave so predstavljali vsi študentje Ekonomske fakultete, vzorec so tvorili študentje iz baze CERŠ-a, katera zajema vse letnike in absolvente dodiplomskega in podiplomske študente. Na spletno anketo se je odzvalo 159 študentv. Uporabnih anketnih vprašalnikov je bilo 150. Razlika v številu, 9 anket je bilo izpolnjenih nepopolno, z manjkajočimi ali neustreznimi podatki. Anketo je izpolnil, kdor je želel, anketa ni bila slučajnostna. Razposlana je bila preko [http://freeonlinesurveys.com/tour_1.asp] na spletno stran, kjer so lahko anketiranci odgovarjali na anketna vprašanja. Povabilo k izpolnjevanju ankete je v prilogi 1. Vprašalnik so morali študentje izpolniti do konca, sicer so se ob prekinitvi izgubili vsi podatki. Primarne podatke sem zbirala z raziskovalno metodo anketiranja, ki sem jo s pomočjo CERŠ-a razposlala med študente Ekonomske fakultete. V svoji raziskavi sem se odločila za pridobivanje primarnih podatkov, ker sem želela ugotoviti katero podjetje je izborni delodajalec za študente Ekonomske fakultete in zakaj. Pri načrtovanju raziskave sem se opirala na sekundarne podatke, ki so mi bili v pomoč pri oblikovanju ciljev raziskave, pri oblikovanju raziskovalnega vprašanja in pri sestavljanju vprašalnika. V svojih ugotovitvah pri interpretiranju rezultatov sem se opirala predvsem na podatke, pridobljene v raziskavi, občasno sem se sklicevala tudi na druge vire.

3.3. Predstavitev vprašalnika in spremenljivk

Kot raziskovalni inštrument sem uporabila kratek in jedrnat vprašalnik, ki je eden najpogostejših inštrumentov za pridobivanje primarnih podatkov (Kotler, 1998, str. 136). Najprej sem specifikirala želene informacije in postavila raziskovalno vprašanje, nato sem izbrala metodo izbiranja podatkov. Anketa je bila sestavljena iz devetnajstih vprašanj. Vsebovala je vprašanja zaprtega in odprtega tipa z dvema oziroma več možnimi odgovori, nekaj opisnih in dve vprašanji rangiranja. Pri vprašanjih rangiranja sem želela ugotoviti pomembnost, ki jo študentje EF pripisujejo posamezni lastnosti razmer v podjetju kot najboljšem delodajalcu. Za ocenjevanje pomembnosti posameznih lastnosti izbornega podjetja za zaposlitev in za ocenjevanje stopnje pomembnosti s postavljeno trditvijo sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico. Odprta vprašanja sem izbrala v primerih, ko sem želela pridobiti neposredno odločitev anketiranca, na podlagi njegovega mišljenja in želja. Vprašalnik (glej Prilogo 2) sem skušala oblikovati čim bolj kratko in jedrnato, uporabljala sem preproste besede, ki so jasno razumljene, to pa je anketiranim študentom omogočilo lažje izpolnjevanje ankete. To se je izkazalo že pri testiranju vprašalnika, katerega sem dala izpolniti 6 osebam. Vprašalnik je sestavljen iz streh sklopov. Prvi sklop

(vprašanja od 1 do 4) je sestavljen iz vprašanj, ki se nanašajo neposredno na izbornega delodajalca, ki ga je študent izbral za najboljšega delodajalca. V drugem sklopu (vprašanja od 5 do 12) so splošna vprašanja, kjer sem želela pridobiti sliko, kako študentje dojemajo trg dela, kaj jim je pomembno pri iskanju delodajalca in kako bodo stopili v stik z le-tem. Tretji sklop je socio-demografske strukture, odgovori na vprašanja so mi povedali podatke o samem anketirancu. Podatki, ki sem jih dobila z anketiranjem študentov, sem obdelala s pomočjo programa MS Excel 2000. Podatke sem razvrstila in uredila, analizo podatkov in interpretacijo rezultatov pa podajam v naslednji točki v obliki predstavitve posameznega vprašanja.

Raziskovalno vprašanje se nanaša na predstavo, ki jo imajo študentje o slovenskih delodajalcih na trgu dela, prikaz vplivnosti blagovne znamke delodajalca na bodoče kandidate za zaposlitev ter prikaz izbornega delodajalca za študente Ekonomske fakultete. Zanimalo me je predvsem, s katerimi lastnostmi si je podjetje na trgu dela pridobilo zaupanje iskalcev zaposlitve in kako so slednji pridobili informacije, da je določeno podjetje najboljši delodajalec z močno blagovno znamko delodajalca.

3.4 Opis vzorca

3.4.1 Strukturni delež moških in žensk po stopnji študija

Vzorec je zajemal število študentov, ki jih hrani CERŠ v svoji bazi. Odzvalo se je 159 študentov Ekonomske fakultete, uporabnih in pravilno izpolnjenih anket je bilo 150. Pogoji za sodelovanje v raziskavi je bil le, da so bili študentje Ekonomske fakultete v Ljubljani.

Tabela 3: Strukturni delež moških in žensk po različnih letnikih na Ekonomski fakulteti

Letnik študija	Spol		SKUPAJ	Delež v %
	Moški	Ženski		
1. letnik	5	7	12	8,0
2. letnik	7	21	28	18,6
3. letnik	8	11	19	12,6
4. letnik	9	10	19	12,6
Absolvent	19	35	54	36,0
Podiplomski študij	10	8	18	12,0
Skupaj	58	92	150	100

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Največ, kar 36% vprašalnikov so izpolnili absolventje Ekonomske fakultete, z 18,6% jim sledijo študentje 2. letnika, ostali so bili dokaj izenačeni. Vzorec v večini sestavljajo predstavnice ženskega spola, saj le te predstavljajo kar 61,3% celotnega vzorca.

3.4.2 Študijski oddelek in smer študija anketirancev

Tabela 4: Smer študija

Smeri študija	Ekonomska fakulteta	Visoka poslovna šola	SKUPAJ	Delež v %
Bančno finančna smer	9	0	9	6,0
Finance	21	1	22	14,6
Management in organizacija	23	0	23	15,3
Podjetništvo	5	7	12	8,0
Trženje	25	0	25	16,6

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Tabela 5: Študijski oddelek

	SKUPAJ	Delež v %
Ekonomija/UPEŠ	120	80
Visoka poslovna šola	30	20
Skupaj	150	100

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Izmed vseh smeri študija, ki so jih študentje zapisali pri anketnem vprašanju, sem zaradi lažje preglednosti izbrala samo pet najpogostejših smeri, ostale smeri se pojavljajo v skoraj enakem odstotku. Po skupnem številu vseh izpolnjenih anket, se je odzvalo 80% študentov Ekonomije in 20% študentov Visoke poslovne šole.

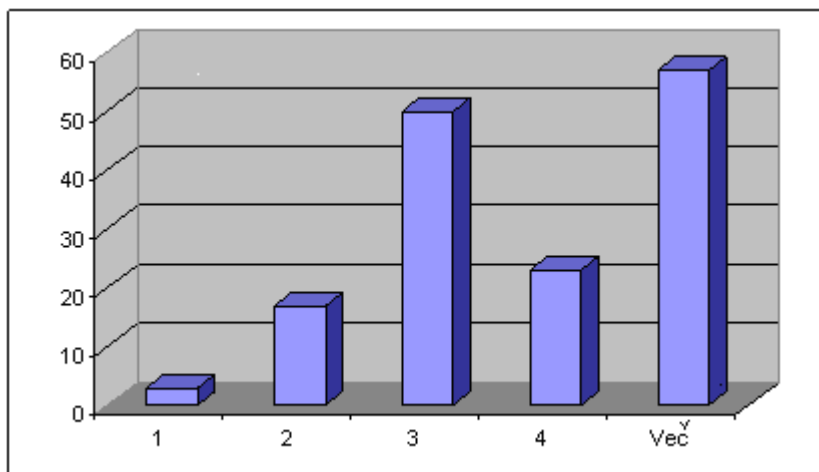
3.4.3 Regije stalnega bivališča anketirancev

Največ anketirancev prihaja iz Ljubljane, teh je 52%, za njimi so študentje iz Gorenjske, teh je 11%, iz Dolenjske in Goriške pa jih je 8% oz 7%.

3.4.4 Spremenljivost trga dela in menjava delodajalcev v delovni karieri

Na vprašanje, koliko podjetij bodo zamenjali v svoji delovni karieri, so študentje odgovarjali zelo različno. Na Sliki 8 (glej str. 23) je dobro razvidno, da se študentje zavedajo, da v današnjem času vlada večja fleksibilnost na trgu dela. Namreč kar 38% jih je mnenja, da bodo zamenjali več kot štiri podjetja v svoji delovni dobi oz. karieri, le 2% pa jih je še vedno prepričanih, da bodo zvesti in lojalni le enemu podjetju.

Slika 8: Število podjetij, ki ji bodo študentje EF zamenjali v svoji karieri



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

3.4.5 Delovne izkušnje

Iz anketne raziskave je razvidno, da velika večina študentov že ima delovne izkušnje v podjetjih, teh je kar 85,3%, ostalih 14,7% predstavljajo študentje, ki ob študiju niso delali v podjetjih. Med vsemi, ki že imajo delovne izkušnje, je največ tistih s 24 mesečnimi izkušnjami (2 leti), teh je 14,7%, za njimi so študentje z enoletnimi (11,3%) in petletnimi izkušnjami (10%). Od vseh študentov z delovnimi izkušnjami jih je 84,2% delalo preko študenškega servisa, kot študentsko delo, ostalih 15,8% pa kot redno zaposleni. Od vseh študentov se jih bo le 28% zaposlilo v podjetju, kjer so opravljali delo kot študentje, ostalih 72% si bo iskalo drugega delodajalca. Razloga sta lahko dva. Nezadovoljstvo študenta z delodajalcem ali pa neizkoriščanje utečene delovne sile (študentov, ki so jih v podjetju že uvedli v delo) s strani podjetja ali nezainteresiranost podjetja za določen kader.

3.4.6 Pomembnost ugleda ali visoke plače

Rezultati ankete kažejo, da bi se več študentov (45%) raje zaposlilo v bolj plačani službi v manjšem podjetju, kot pa v prestižni (ugledni) službi v velikem podjetju (37%). Le 17% bi se jih odločilo za ustanovitev svojega lastnega podjetja. Zanimivo je, da so študentje izbrali za najboljšo blagovno znamko delodajalca na trgu dela podjetje Krka, ki je eno največjih podjetij v Sloveniji. Ali torej lahko rečemo, da podjetja, ki imajo močno blagovno znamko, niso vedno najbolj privlačni delodajalci.

Zakaj so torej študentje Ekonomske fakultete izbrali veliko, prestižno podjetje za svojega izbornega delodajalca. Tudi podjetja, ki sledijo Krki, spadajo med slovenske gigante. Razlaga lahko tiči v zavedanju študentov, da je prva zaposlitev zelo pomembna za poznejšo kariero. Za večja podjetja se bolj zanimajo zato, ker menijo, da so bolj organizirana od malih podjetij, da bodo imeli dolgoročno večje možnosti napredovanja znotraj podjetja ali skupine ter da dajejo večji poudarek izobraževanju in razvoju kariere posameznika.

4. Predstavitev in analiza raziskovalnih rezultatov

Na začetku predstavitve in analize raziskovalnih rezultatov bom izhajala iz piramide vrednosti blagovne znamke delodajalca. Piramido sestavljajo tri ravni. Vplivnost na vsako od teh ravni so študentje EF pripisali sledeče:

Tabela 6 : Tri ravni piramide vrednosti blagovne znamke delodajalca

	VPLIVI
Izborni delodajalec	blagovna znamka oz. ugled podjetja na trgu dela, zelo močan vpliv medijev
Upoštevanje	možnost osebnega in strokovnega usposabljanja, poštenega vodstva ter delo, ki bi bilo zanimivo in bi kandidatu predstavljalo zadovoljstvo prihajati na delo
Poznavanje	velikost podjetja in medijska izpostavljenost, veze in poznavstva

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Prva raven moči blagovne znamke je raven poznavanja. Gre za vprašanje, ali študent prepozna neko podjetje kot potencialnega delodajalca. Najmočnejši vpliv na moč blagovne znamke delodajalca na ravni poznavanja delodajalca ima medijska izpostavljenost (televizija in tiskani mediji), kar 25,2%. Bolj kot se ime nekega podjetja pojavlja v medijih, več anketiranih to podjetje prepozna kot delodajalca. Na drugem mestu so informacije o podjetju kot delodajalcu pridobljene neposredno od podjetja (zaposleni v podjetju, vodstvo) z 23,9%. Zanimivo je, da ima bolj močan vpliv na študente plača v podjetju, kot pa velikost podjetja. Namreč kar 46,5% študentov bi se raje zaposlilo v manjšem podjetju z boljšo plačo, kot pa imelo prestižno službo v velikem podjetju.

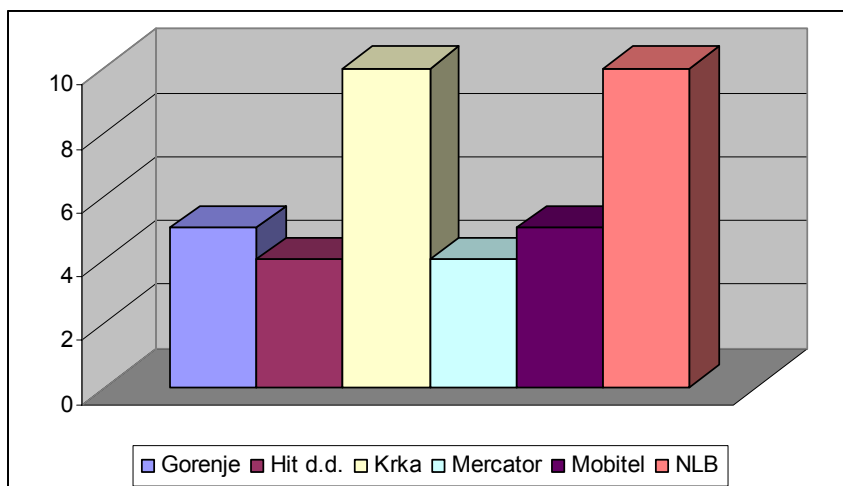
Druga raven moči blagovne znamke delodajalca je raven upoštevanja. Najmočnejši vpliv na moč blagovne znamke delodajalca na ravni upoštevanja organizacije kot delodajalca ima percepcija možnosti osebnega in strokovnega usposabljanja, poštenega vodstva ter delo, ki bi bilo zanimivo in bi mu predstavljalo zadovoljstvo prihajati na delo. Študentje najbolj upoštevajo tista podjetja, za katera velja mnenje, da je vodstvo podjetja pošteno do zaposlenih. Močan vpliv ima še dobro mnenje o možnostih za osebni in karierni razvoj v podjetju. Pri upoštevanju so študentje izpostavili še pomembnost, da je dejavnost delodajalca tržno v vzponu, fleksibilnost delovnega časa ter ustreznost plače pričakovanjem.

Tretja raven moči blagovne znamke delodajalca je ugled delodajalca. Najmočnejši vpliv na moč blagovne znamke delodajalca na ravni statusa izbornega delodajalca ima medijska izpostavljenost. Sledita učenje in razvoj veščin zaposlenega v podjetju, razvoj kariere in uspešno vodenje vodilnih v podjetju (Rezultati ankete, april 2007).

4.1 Potencialni izborni delodajalci na trgu dela za študente EF

Študentje so navedli vsega skupaj 89 različnih podjetij, kot bodočih delodajalcev. Podjetja, o katerih največ študentov EF razmišlja kot o potencialnih delodajalcih po končanem študiju, so sledeča. Največ jih razmišlja o NLB – Novi ljubljanski banki in Krki, to je 6,6% vseh anketiranih, sledi jim Gorenje s 4,6%, nato Mobitel in za njim Mercator, Hit d.d., Sava, Deloitte, Ernst&Young, Banka Koper, itd.

Slika 9: Pet najpogostejših imen podjetij, o katerih študentje Ekonomske fakultete razmišljajo po končanem študiju



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

4.2 Najpogostejši viri informacij o podjetjih kot delodajalcih.

Tretje vprašanje v anketi se je nanašalo na to, kje so študentje dobili informacije o podjetju, katerega vidijo kot najboljšo možno izbiro za zaposlitev. Največ študentov je o izbornem delodajalcu slišalo preko TV in tiskanih medijev, to pomeni, da so to podjetja, ki imajo visoko stopnjo ugleda in dobro komunikacijo z javnostjo. Sledijo mu informacije neposredno iz podjetja. To so zaposleni in vodstvo podjetja. Predvsem zadovoljni zaposleni so najboljša promocija podjetja kot delodajalca na trgu dela. Tretji način so poznanstva. Študent izve največ o podjetju kot delodajalcu od poznanih ljudi, ki so že zaposleni v podjetju, to so lahko starši, sorodniki, prijatelji, znanci. Točni podatki so prikazani v Tabeli 7 (glej str. 26).

Tabela 7: Najpogostejši viri informacij o podjetju

	Delež v %
Iz TV in tiskanih medijev	26,0
Neposredno od podjetja (zaposlenih v podjetju, vodstvo,...)	23,3
Preko poznanstev	16,0
Preko raznih sodelovanj s podjetji tekom študija (seminarske, projektne, raziskovalne naloge)	11,3
Študentsko delo	11,3
Preko CERŠ-a	9,3
Zaposlen v podjetju	1,3
Internet	0,6
Skupaj	100

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

4.3 Najbolj pomembne lastnosti izbornega delodajalca

Četrto vprašanje se nanaša na to, kaj je za študente Ekonomske fakultete najbolj pomembno pri izbiri prvega delodajalca. Vprašanje je odprtega tipa. Tako so študentje napisali tisto, na kar so sami tisti trenutek pomislili, da je za njih najbolj pomembno. Najpomembneša področja, ki vplivajo na privlačnost blagovne znamke delodajalca sem prikazala s Sliko 5 (glej str. 9), nato pa bom prikazala pogostost posameznega področja, ki so ga študentje izpostavili. Pri opisu se sklicujem na teoretični del prikaza dejavnikov privlačnosti blagovne znamke delodajalca. Na podlagi omenjenega prikaza sem prikazala komponente, katere so študentje pri posameznem od šestih dejavnikov izpostavili.

Na področju odnosa z zaposlenimi, z vodstvom ter z vrednotami ljudi v podjetju so študentje Ekonomske fakultete izrazili sledeča področja, ki jim pri bodočem delodajalcu največ pomenijo.

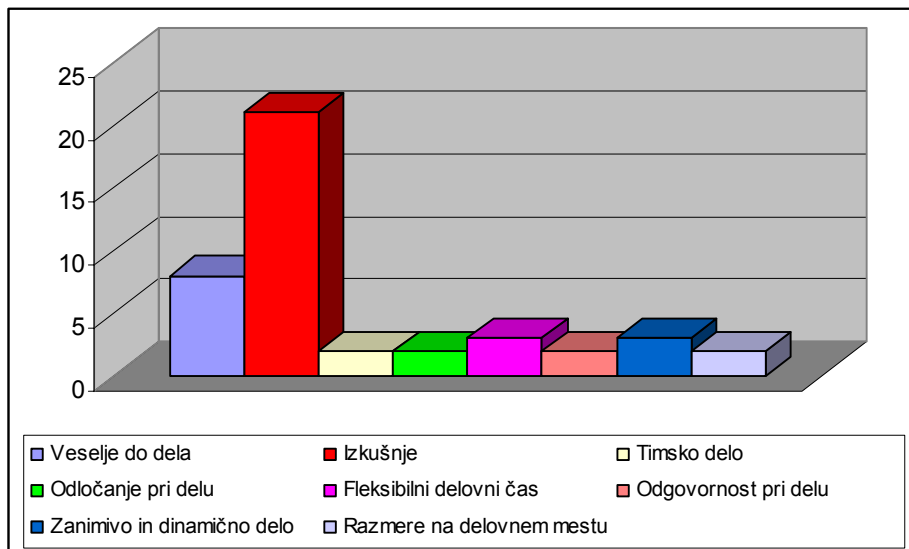
Slika 10: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti ljudje



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Iz Slike 10 (glej str. 26) je razvidno, da si največ študentov želi, da bi jim delodajalec lahko ponudil prijetno delovno vzdušje in dober kolektiv. Korekten odnos vodilnih do zaposlenih je naslednja lastnost, ki jo izpostavljajo. Poštenost, spoštovanje, pomoč, veljava in prijaznost so skorajda izenačeni po pomembnosti.

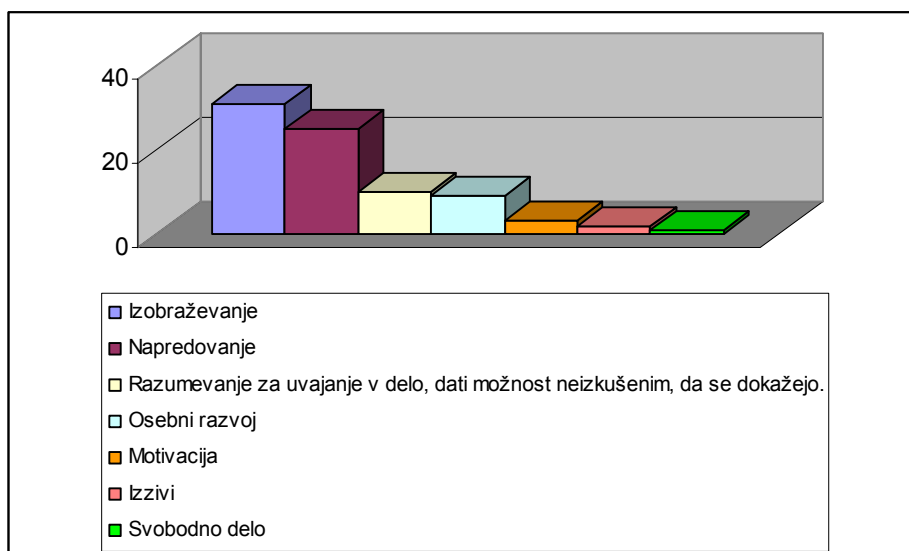
Slika 11: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti delo



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Na področju dela v podjetju so študentje največkrat omenili, da si želijo pri bodočem delodajalcu pridobiti izkušnje ter imeti veselje do dela, ki bi ga opravljali. Podrobnosti prikazuje slika zgoraj.

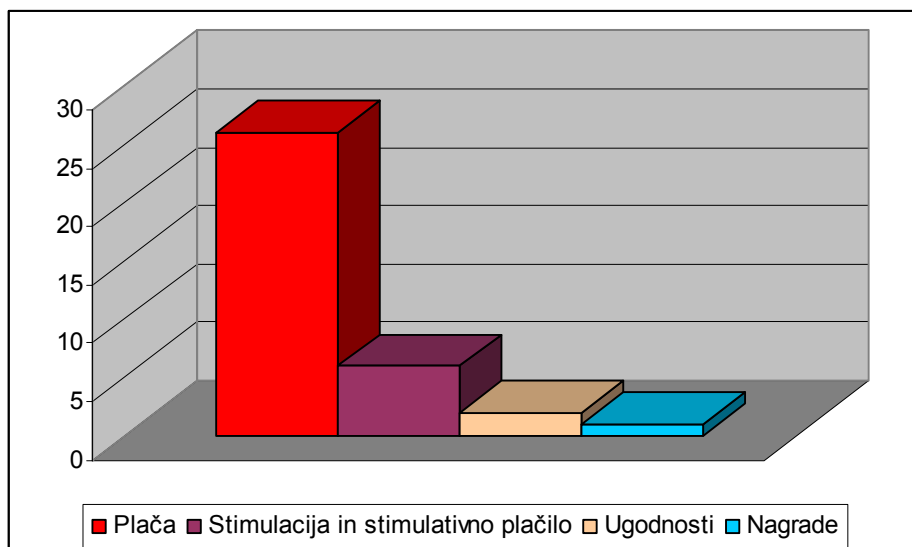
Slika 12: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti možnosti



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Pri možnostih v podjetju so študentje izpostavili možnost izobraževanja in napredovanja v podjetju ter razumevanje pri uvajanju pri praktičnem delu ter osebno razvoj. Slika zgoraj prikazuje lestvico lastnosti, ki so jih študentje še navedli.

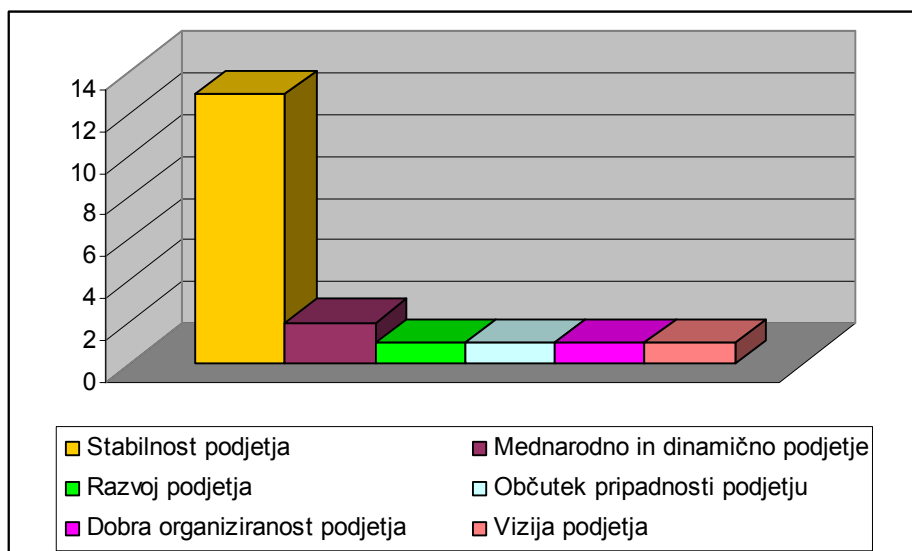
Slika 13: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti nagrade



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Na področju nagrad so študentje izpostavili ustreznost plačila za opravljeno delo. Nagrade same po sebi jih ne stimulirajo.

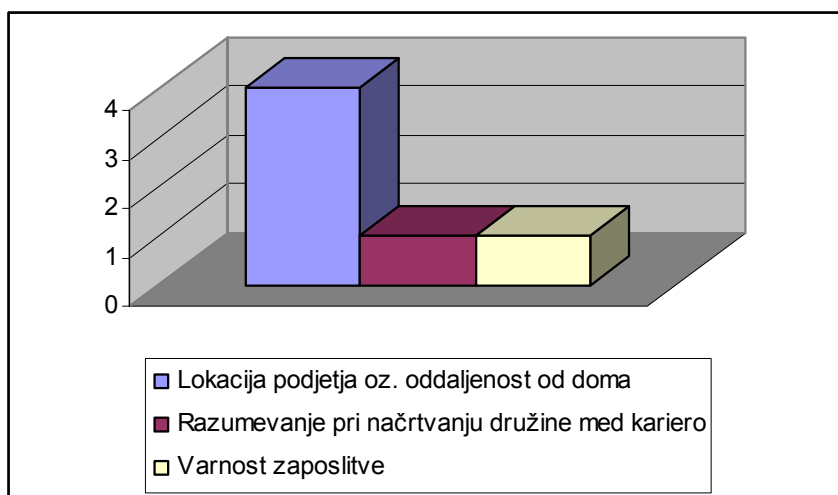
Slika 14: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti praksa podjetja



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Na vprašanje, kaj je študentom najbolj pomembno pri izbiri prvega delodajalca, so na področju prakse podjetja v večini izpostavili stabilnost podjetja ter mednarodnost in dinamičnost podjetja. Ostale štiri komponente, prikazane na sliki, ostajajo v enakem razmerju.

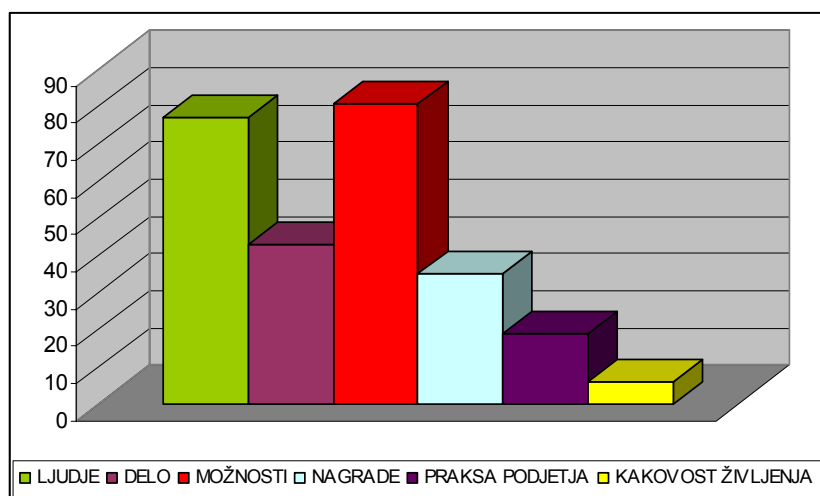
Slika 15: Pomembne lastnosti delodajalca pri komponenti kakovost življenja



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Zadnje področje, ki sem ga analizirala iz izvedene ankete med študenti Ekonomske fakultete, je kakovost življenja. V splošnem so študentje manj pozornosti posvečali tej komponenti pri izbiri prvega delodajalca, toda omenjene so bile le tri lastnosti. To so lokacija podjetja oz. oddaljenost od doma, razumevanje pri načrtvanju družine med kariero in varnost zaposlitve.

Slika 16: Razmerje med posameznimi omenjenimi komponentami, ki so jih izpostavili anketiranci pri izbiri prvega delodajalca



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Slika zgoraj prikazuje, da je v splošnem študentom EF najbolj pomembno, da imajo pri novem delodajalcu možnosti napredovanja, izobraževanja, pridobivanja izkušenj, za tem velik pomen pripisujejo ljudem in kolektivu v podjetju, ter nato samemu delu. Nagrade kot take in plačilo se nahaja šele na četrtem mestu, kar pomeni, da vendarle visoka plača ni glavni dejavnik, ki dela podjetje najboljšega delodajalca.

Tabela 8: Prikaz povprečne ocene trditve, vezanih na podjetje kot delodajalec.

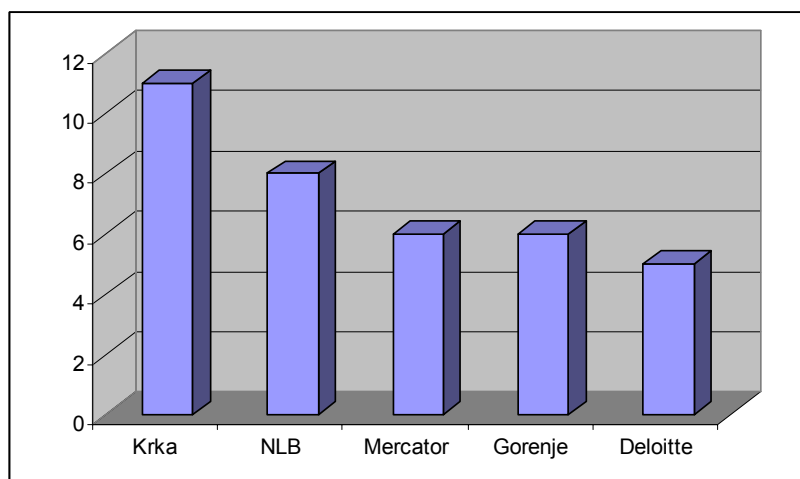
TRDITVE	Aritmetična sredina
Kako pomembna je za vas fleksibilnost delovnega časa	4,13
Kako pomembno je za vas, da je plača ustrezna vašim pričakovanjem	4,31
Kako pomembno je za vas, da je vodstvo pošteno	4,72
Kako pomembno je za vas, da je delo v podjetju takšno, da vam omogoča strokovno in osebno rast in usposabljanje	4,73
Kako pomembno je za vas, da je ponujeno delo tako zanimivo in pomembno, da vam bo predstavljalo zadovoljstvo ob vsakodnevnem prihajanju na delo	4,74
Kako pomembno je za vas, da je dejavnost delodajalca tržno v vzponu	3,93
Kako pomembno je za vas, da ima podjetje nadpovprečen ugled v okolju, v katerem deluje	3,62
Koliko vam pomeni, da je vaš prvi delodajalec finančno močan	3,83

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

4.4 Izborni delodajalec študentov EF

Peto vprašanje v anketi se neposredno nanaša na izbornega delodajalca. Gre za podjetje, katerega so študentje napisali kot njihova prva izbira pri iskanju zaposlitve. Od vseh 150 anketiranih študentov jih je 11 izbralo farmacevtsko podjetje Krka, za njim je NLB, nato Mercator in Gorenje ter peto najbolj pogosto izbrano podjetje Deloitte.

Slika 17: Peterica izbornih delodajalcev



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

4.5 Ocena izbornega delodajalca, podjetje Krka d.d.

Rezultate empirične raziskave bom prikazala v tabelah, kjer sem izračunala povprečno vrednost za trditve. To nam pokaže, kako močno so se anketiranke strinjale s posamezno trditvijo. Pri tem sem za ocenjevanje uporabila ocene od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se anketiranec s trditvijo ne strinja, ocena 5 pa izraža močno strinjanje s trditvijo. Poleg tega sem izračunala tudi standardni odklon, ki pokaže, kako velika so bila odstopanja med odgovori anketirancev na posamezna vprašanja. Večji kot je standardni odklon, manj se lahko zanesemo na povprečno vrednost kot pokazatelja ustrezne srednje vrednosti trditve. Nekaj vprašanj je tudi takšnih, kjer sta možna le odgovora da/ne. V tem primeru bom zgolj opisno predstavila rezultate.

Tabela 9 prikazuje oceno podjetja Krka, ki so ga študentje izbrali za podjetje z najbolj prepoznavno blagovno znamko na trgu dela in katerega je večina izbrala za svojega bodočega delodajalca. Iz tabele spodaj lahko razberemo, da se študentje, ki so izbrali Krko, popolnoma strinjajo s trditvami, da ima Krka dober ugled v družbi, da je dobro biti zaposlen v tem podjetju ter da se podjetju obeta dobra prihodnost.

Tabela 9: Prikaz povprečne ocene trditve za izbornega delodajalca, podjetje Krka d.d.

TRDITVE	Standardni odklon	Aritmetična sredina
Menim, da ima podjetje, ki sem ga izbral/a, dober ugled v družbi.	0,287	4,91
V primerjavi z ostalimi podjetji, bi bil/a v tem podjetju zagotovo nadpovprečno plačan/a.	0,71	3,82
To podjetje bi mi omogočilo učenje in razvoj mojih veščin.	0,38	4,18
Priložnosti za razvoj moje kariere v tem podjetju so obetavne.	0,60	4
Mislim, da je dobro biti zaposlen v tem podjetju.	0,287	4,91
V tem podjetju so dobri odnosi med zaposlenimi.	0,48	3,64
Uspešno vodenje najvišjih vodilnih tega podjetja je zelo očitno.	0,5	4,45
Vodstvo tega podjetja skrbi za ravnotežje med interesi zaposlenih in interesi podjetja.	0,74	4
Všeč so mi izdelki oz. storitve tega podjetja.	0,38	4,27
Temu podjetju se obeta dobra prihodnost.	0,287	4,91
V tem podjetju je varnost zaposlitve visoka.	0,83	3,82

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Tabela 10: Lastnosti, ki jih študentje EF pričakujejo pri zaposlitvi v podjetju Krka d.d., kot delodajalcu

1.	Da mi bo omogočil pridobivanje kvalitetnih delovnih izkušenj.
2.	Da mi nudi zaposlitev, poštenost.
3.	Dobra klima v podjetju, dobri odnosi, v redu zaposlitveni pogoji, razne ugodnosti, ki jih nudi podjetje, ...
4.	Dobro stoječe podjetje.
5.	Kaj se lahko od njih naučiš.
6.	Koliko se vlaga v zaposlene, torej možnost, da se veliko naučim.
7.	Možnost napredovanja, opravljanja različnih del, dobro vzdušje, klima, stimulativen zaslužek.
8.	Možnost nadaljnega izpopolnjevanja.
9.	Poštenost.
10.	Vrsta dela, razmere za delo, denar
11.	Zanimivo delo, kolektiv, plača.

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Študentje, ki so izbrali podjetje Krka za svojega bodočega delodajalca, so na vprašanje, kaj je za njih najbolj pomembno pri izbiri prvega delodajalca, odgovorili z odgovori navedenimi v zgornji tabeli.

4.5.1 Komunikacija študentov z izbornim delodajalcem

Študente sem vprašala, kako se bodo lotili iskanja prve zaposlitve, oz. kako bodo stopili v kontakt z izbornim delodajalcem. Lako so izbrali več možnih odgovorov. Največ se jih bo lotilo preko prijavljanja na razpise in nato s pošiljanjem prijav. Dokaj visok odstotek jih bo skušalo priti do podjetja kot delodajalca preko vez in poznanstev.

Tabela 11: Kako bodo študentje stopili v stik z izbornim delodajalcem

	Delež v %
Pošiljal/a bom prijave	22,6
Prijavljal/a se bom na razpise	24,1
Preko vez in poznanstev	22,4
Zaposlitev bi iskal/a preko CERŠ-a	16,1
Hodil/a bom od podjetja do podjetja in se dogovarjal/a za razgovore	6,0
Obiskal/a bom karierni sejem, kjer se bodo predstavili najboljši delodajalci	8,8

Vir: Rezultati ankete, april 2007.

4.5.2 Regija stalnega bivališča študentov

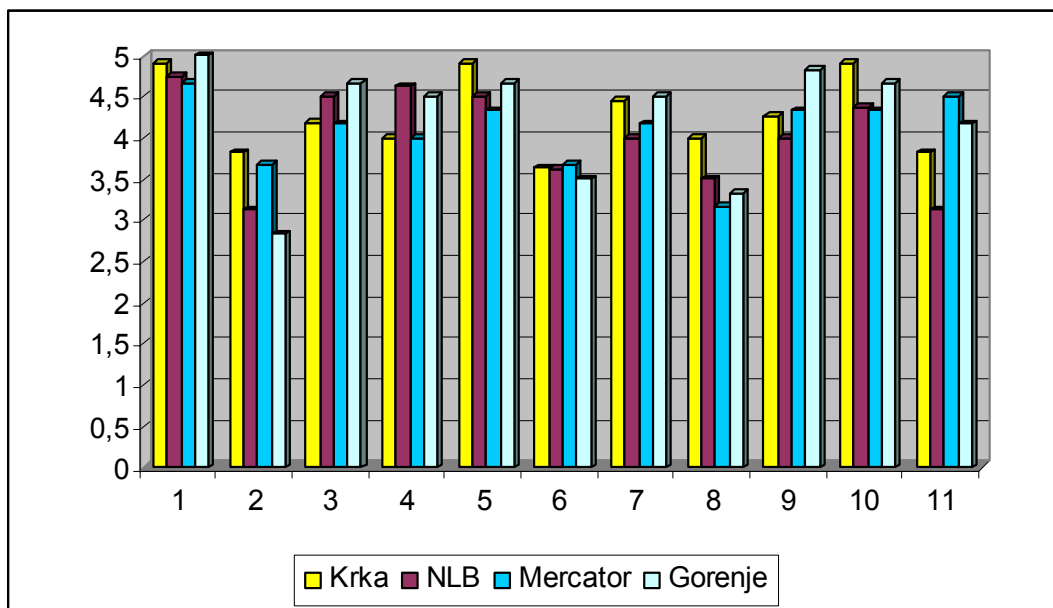
Največ ljubljanskih študentov se zanima za Krko 45,5%, kot delodajalca, na drugem mestu so študentje iz Dolenjske, 36,4%.

4.5.3 Smer študija študentov

Največ študentov, ki so izbrali Krko d.d. za svojega prvega delodajalca, študira smer management in organizacija, sledi jim trženje. Ostale smeri so izenačene in zajemajo enak delež.

4.6 Primerjava štirih izbornih delodajalcev

Slika 18: Prikaz povprečne ocene trditve, vezanih na poznavanje prvih štirih izbornih delodajalcev s strani študentov EF



Vir: Rezultati ankete, april 2007.

Slika 18 se nanaša na trditve o poznavanju podjetja kot delodajalca. Pri tem sem za ocenjevanje uporabila ocene od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se anketiranec s trditvijo ne strinja, ocena 5 pa izraža močno strinjanje s trditvijo. Trditve, na katere so študentje odgovarjali, so sledeče:

1. Menim, da ima podjetje, ki sem ga izbral/a, dober ugled v družbi.
2. V primerjavi z ostalimi podjetji, bi bil/a v tem podjetju zagotovo nadpovprečno plačan/a.
3. To podjetje bi mi omogočilo učenje in razvoj mojih veščin.
4. Priložnosti za razvoj moje kariere v tem podjetju so obetavne.
5. Mislim, da je dobro biti zaposlen v tem podjetju.
6. V tem podjetju so dobri odnosi med zaposlenimi.
7. Uspešno vodenje najvišjih vodilnih tega podjetja je zelo očitno.
8. Vodstvo tega podjetja skrbi za ravnotežje med interesi zaposlenih in interesi podjetja.
9. Všeč so mi izdelki oz. storitve tega podjetja.
10. Temu podjetju se obeta dobra prihodnost.
11. V tem podjetju je varnost zaposlitve visoka.

Iz Slike 18 (glej str. 33) je razvidno, da je podjetje Krka d.d. kot izborni delodajalec večine študentov najbolj prepoznavno po nadpovprečno visokih plačah, po tem, da je dobro biti zaposlen v tem podjetju (dobra priporočila podjetja), da vodstvo Krke skrbi za ravnotežje med interesi zaposlenih in interesi podjetja ter da se Krki obeta dobra prihodnost. Glede na prej omenjene trditve, pri določenih zelo prednjači tudi podjetje Gorenje, ki ga študentje vidijo kot podjetje z visokim ugledom v družbi, ki omogoča učenje in razvoj veščin zaposlenih, vodenje najvišjih vodilnih tega podjetja je zelo uspešno ter študentom so všeč izdelki oz. storitve Gorenja. NLB so študentje izpostavili le kot podjetje z veliko priložnosti za razvoj kariere. Mercator pa kot podjetje, v katerem so dobri odnosi med zaposlenimi ter v katerem je varnost zaposlitve visoka.

5. Ugotovitve in priporočila

Če primerjam ugotovitve empiričnega dela raziskave z drugimi empiričnimi raziskavami (npr. raziskava Najboljši delodajalci, ki jo je v sodelovanju z medijskim partnerjem Moje delo, d. o.o., izvajal Hewitt Associates), ugotovim kar nekaj podobnosti. Z anketnim vprašalnikom sem potrdila teorijo, ki pravi, da bo v prihodnje razvijanje strategije podjetij za pridobitev dobre blagovne znamke delodajalca pridobila na pomenu in pomembnosti. Pri tem bo pomembno, da bodo podjetja dobro poznala ciljno skupino oz. kader, za katerega se borijo na trgu dela ter poznavanje tehnik in načinov razvoja kakovostne blagovne znamke delodajalca. Posamezne vloge oddelkov znotraj podjetja se bodo začele prepletati in potrebno bo kakovostno sodelovanje med njimi ter ustrezna komunikacija.

Jasno je torej, da mlade zanimajo medijsko odmevna in poslovno uspešna podjetja. V ta namen je pomembno, da bodoči kader kljub vsemu te lastnosti podjetja ne zavedejo pri izbiri svojega prvega delodajalca. Podjetja, kot delodajalci, naj bi se bolj usmerjala k zaposlenim, k uresničevanju psihološke pogodbe in ustvarjanju čim boljših delovnih pogojev. Znotraj moje raziskave me je presenetilo, da se je zelo malo študentov odločilo, da bi sami ustanovili svoje podjetje, kar kaže na to, da podjetništvo še ni prišlo do izraza med mladimi. Več se jih namreč odloča, da se bo po končanem študiju zaposlilo v določenem podjetju. Študentje bi se najraje po končanem študiju zaposlili v Krki in NLB-ju. Pri zaposlitvi si želijo možnosti izobraževanja, napredovanja in razvoja osebne kariere.

Pri raziskavi sem naletela tudi na določene omejitve. Vprašalnik, ki sem ga sestavila ni popoln, lahko bi zajela vsebinsko bolj primerna vprašanja, ki bi mi lahko še kaj več povedala o mnenju študentov o blagovni znamki delodajalca, ter posredno oceno, katero podjetje po njihovem mnenju temu posveča največ pozornosti. Na anketo se je odzvalo 159 študentov, kar je zadovoljivo število, toda še vedno premajhno, saj so posledica tega manjše razlike med podatki in manjša odstopanja. Zaradi tako majhnih razlik bi ob zajetju večjega števila študentov lahko bili končni rezultati raziskave tudi drugačni. Izvajanje anketiranja študentov bi lahko izvedla tudi drugače, ne preko baze CERŠ-a. Kajti s pošiljanjem sporočila s povezavo so nekateri prebrali obvestilo, nato pa pozabili izpolniti anketo.

Znotraj teoretičnega dela, bi bilo izjemno zanimivo nadgraditi temo blagovne znamke delodajalca v smeri, kako korporacijska blagovna znamka vpliva na prepoznavnost blagovne znamke delodajalca na trgu dela. Zanimiva se mi je zdela tudi izpeljava indeksa potenciala blagovne znamke tudi za blagovno znamko delodajalca. Namreč sama sem naredila podobno sliko še za blagovno znamko delodajalca. Iz karakteristik, ki sem jih zapisala v posamezno polje, bi lahko razvili oceno moči blagovne znamke posameznega delodajalca na trgu dela. Tako bi lahko dobili realno oceno moči, ki jo posamezni delodajalec na trgu dela ima.

Druga zelo zanimiva izpeljava iz tematike moje diplomske naloge bi lahko bila tudi v smislu pojavljanja nove generacije ljudi na trgu dela in s tem potencialnih kandidatov za zaposlovanje. Sikiričeva (2007) je v članku z naslovom, Samo dolgčasa ne za generacijo Y, zapisala, da je nova generacija popolnoma drugačna, saj v primerjavi s prejšnjimi živijo drugačno življenje. Nadaljno raziskavo v povezavi generacije Y in blagovne znamke delodajalca bi bilo moč razplesti. Zanimivo je, da so iz kadrovske službe v podjetju Krka izpostavili, da mlade privlači imidž Krke, saj si želijo delati v uspešnem podjetju. So pogumni in ambiciozni, polni znanja, včasih tudi neučakani. Radi so opaženi. Za svoje delo si znajo postaviti ceno. Če ambicij ne uresničijo, iščejo nove priložnosti. Nimajo predsodkov ob menjavi zaposlitve. Nimajo težav s sodobnimi tehnologijami, saj so z njimi rasli.

6. Sklep

Blagovna znamka podjetja kot delodajalca je pomembna, saj privlači ali odbija talente. Kadri postajajo glavna konkurenčna prednost, merilo uspeha pa identiteta podjetja in njegova javna podoba. Pravzaprav je vsako podjetje že samo po sebi blagovna znamka. Tesna povezava obstaja med blagovno znamko kot tako in iz nje izpeljano blagovno znamko delodajalca. Navsezadnje usklajenost med osebnimi vrednotami in pripisanimi vrednotami določene blagovne znamke prinaša močan vpliv na preferenco blagovne znamke oz. na privlačnost le te.

Moč in vrednost blagovne znamke ter blagovne znamke delodajalca je moč prikazati z indeksom potenciala blagovne znamke ter piramido vrednosti le-te. Zelo pomembno pri ugotavljanju privlačnosti blagovne znamke delodajalca so dejavniki privlačnosti. Mednje spadajo delo, ljudje, nagrade, možnosti, praksa podjetja in kakovost življenja. V splošnem je študentom EF najbolj pomembno, da imajo pri novem delodajalcu možnosti napredovanja, izobraževanja, pridobivanja izkušenj, za tem velik pomen pripisujejo ljudem in kolektivu v podjetju, ter nato samemu delu, kar pomeni, da vendarle visoka plača ni glavni dejavnik, ki dela podjetje najboljšega delodajalca.

Iz vsega skupaj sledi, da so mnoge prednosti za podjetja z dobro blagovno znamko delodajalca, kot so zadovoljni zaposleni, večja in boljša izbira ustreznega kadra ter navsezadnje večja dobičkonosna podjetja, ki raste in se razvija. Rastoča vrednost delnice je med drugim eden iz

med izjemno privlačnih faktorjev za iskalca zaposlitve. Vse skupaj pa je vendarle povezano s precejšnjo fleksibilnostjo podjetja in stroški.

Ustvarjanje blagovne znamke podjetja kot delodajalca je dolgotrajen proces, ki podjetju dolgoročno zagotavlja boljše kandidate za zaposlitev in lažje kadrovanje. Podjetje, ki želi postati prepoznavno na trgu dela in pritegniti zanj najbolj ustrezne kandidate, mora torej zelo dobro poznati samega sebe. Natančno mora vedeti, kakšno je njegovo delovno okolje in kakšen kader je primeren zanj. Podjetje, ki želi postati najboljši delodajalec, mora razumeti trenutno stanje na trgu dela. Prednosti podjetij niso več produkti in storitve, te je moč preprosto kopirati. Prednosti podjetij so poslovni procesi, blagovne znamke in seveda zaposleni. Iz vsebine diplomske naloge je moč razbrati, da so gotovi dejavniki, ki lahko podjetje trajno spremenijo v najbolj zaželenega delodajalca. Prvo je, da je zaželeni delodajalec resnično predan nenehnemu učenju. Ta podjetja investirajo v razvoj svojih kadrov s predavanji, tečaji in usposabljanji izven podjetja. Vse to po svetu jasno sporoča, da je podjetje željno in sposobno ustvariti stabilno pot za osebno rast. Drugo, v podjetjih, kot najbolj zaželenih delodajalcev, vlada zakon dosežkov. Plača in napredovanje sta tesno povezana z učinkovitostjo ter z dosežki posameznika. V Sloveniji le redka podjetja temu posvečajo dovolj pozornosti, ne glede na to pa njihova oblika komuniciranja s trgom dela vpliva na oblikovanje njihovega ugleda.

Gradnje blagovne znamke se je treba lotiti načrtno. Prvi korak je analiza zdajšnjih razmer - kakšna je klima v podjetju, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kaj je motilo tiste, ki so odšli. Ko podjetje opredeli svoje glavne prednosti kot delodajalca, jih mora ustrezno skomunicirati s trgom dela prek kadrovskih oglasov in drugih akcij, pri tem pa se osredotočiti na tiste elemente, ki so zanj kot delodajalca najpomembnejši.

Najboljši delodajalec postane tisto podjetje, kateremu uspe izgraditi takšno delovno okolje, v katerem si ljudje resnično želijo delati. Na ta način si je delodajalec pridobil najpomembnejšo prednost v tekmi z drugimi, možnost izbrati in v igro poslati najboljšo ekipo. Največ študentov je izbralo za prvo podjetje za zaposlitev slovenskega farmacevtskega giganta Krka d.d. Gre za podjetje, za katerega študentje verjamejo, da je dobro biti zaposlen v njem, podjetje Krka kot izbornega delodajalca študentje prepoznajo najbolj po nadpovprečno visokih plačah, da vodstvo Krke skrbi za ravnotežje med interesi zaposlenih in interesi podjetja ter da se Krki obeta dobra prihodnost.

LITERATURA

1. Aaker Jeniffer: Dimensions of Brand Personality. Birmingham : Journal of Marketing Research, 1996. Št. 3, str. 347-356.
2. Bach Stephen: Managing Human Resources. U.S. : Blackwell Publishing, 2005. 489 str.
3. Coomber Stephen: Branding. Mankato : Capstone Publishing , 2002. Str. 11,15 in 88.
4. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. Ljubljana : GV Založba, 2002. 318 str.
5. Dmitrovič Tanja: Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. Ljubljana : Akademija MM, 3(1999) 4, str 71-78.
6. Franca Valentina: Kako pomembna je blagovna znamka delodajalca?. Moje Delo, Ljubljana, 2006. [URL: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-pomembna-je-blagovna-znamka-delodajalca-485.aspx>].
7. Franca Valentina, Pahor Marko: Prednosti uglednega delodajalca pri pridobivanju kadrov, HRM, Ljubljana, 5(2007), 19, str. 56.
8. Franca Valentina, Pahor Marko: Raziskava o blagovni znamki delodajalca (3): Kako plača v resnici vpliva na zaželenost delodajalca. Moje Delo, Ljubljana, 2007a.
9. Franca Valentina, Karan Monika: Kdo je odgovoren za blagovno znamko delodajalca. Moje Delo, Ljubljana, 2007.
10. Harry Beckwith: Prodaja nevidnega, vodnik po sodobnem marketingu. Ljubljana : Lisac&Lisac, 2003, 179 str.
11. Hribar Maja: Izzivi blagovnih znamk. E-mesečnik GFK Orange, Ljubljana, 2007. 3 str.
12. Kapferer Jean-Noël: Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term, London, Sterling, 2003.
13. Keller K.L.: Building Customer-Based Brand Equity. Marketing Management, 2001
14. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 144 str.
15. Lenart Andreja: Vrednotenje korporacijskih blagovnih znamk na primeru slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 172 str.
16. Lešnik Vesna: Kako ustvariti dobro blagovno znamko delodajalca (1. del)?. Moje Delo, Ljubljana, 2007.
17. Lešnik Vesna, Prah Gorazd: Pomen ugleda za delodajalca. Moje Delo, Ljubljana, 2008.
18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 416 str.
19. Možina Stane, Tavčar Mitja, Ana Nuša Kneževič: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1998. 511 str.
20. Oseli Petra, Hrastar Lenka: Le kje je moč blagovne znamke?. Kapital, Ljubljana, 2004.
21. Sikirič Venesa: Samo dolgčasa ne za generacijo Y. Moje Delo, Ljubljana, 2007.
22. Turk Dunja: Najboljši delodajalci usklajujejo kadrovske in poslovne strategije. Finance, Ljubljana, 2003, 71.
23. Turk Dunja: Najboljši delodajalci so predvsem dosledni. Finance, Ljubljana, 2004, 221.
24. Turk Dunja: Najboljši delodajalci ne ponujajo najvišjih plač. Finance, Ljubljana, 2006, 7.
25. Turk Dunja: Kako povečati ugled delodajalca. Finance, Ljubljana, 2006a, 36.
26. Zaletel Aleš: Postanite top delodajalec! Ali kako pritegniti najboljše producente?. Moje Delo, Ljubljana, 2006.

27. Zupan Nada: Nagradite uspešne. 1. izdaja. Ljubljana : GV založba, 2001. 304 str.
28. Welch Jack: Zmagujte – kako uspeti v poslu in življenju. Kapital, Ljubljana, 2006, 392.

VIRI

1. Arruda William: The 10 Cs of Branding. 2006.
[URL: <http://www.marketingprofs.com/6/arruda27.asp?adref=carcnt>], 23.10.2007.
2. Franca Valentina, Pahor Marko: Raziskava ugled delodajalca (1): Zakaj je segmentacija trga dela ključnega pomena pri razvijanju blagovne znamke delodajalca?
[URL: http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_ugl_o_znamki.aspx?showID=1810], 27.8.2007b.
3. Franca Valentina, Pahor Marko: Raziskava ugled delodajalca (2): Moč blagovne znamke delodajalca.
[URL: http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_ugl_o_znamki.aspx?showID=1874], 23.10.2007c.
4. Koristi blagovne znamke podjetja kot delodajalca. Slovenski podjetniški portal. [URL: http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=1214&Itemid=84] 10.7.2007.
5. Postanite top delodajalec, Mojedelo.com. 12 str.
[URL: http://www.mojedelo.com/delo/files/top_delodajalec_jan06.pdf], 12.1.2007.
6. Ruch Will: Employer Brand Revolution: a guide to building loyalty in your organization.
[URL: <http://www.versantsolutions.com>], 25.10.2007.
7. Zupan Nada: Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju.
[URL: http://64.233.183.104/search?q=cache:q_PSYsbLRrYJ:www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc+7.+Zupan+Nada:+Najbolj%C5%A1e+prakse+ravnana+s+%C4%8Dlove%C5%A1kimi+viri+krepijo+vlogo+zaposlenih+v+podjetju&hl=sl&ct=clnk&cd=1&gl=si], 4.9.1999.
8. Wikipedija, prosta enciklopedija. [URL: <http://sl.wikipedia.org/wiki>], 23.10.2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: Povabilo k sodelovanju.

Pozdravljen/a.

Sem absolventka Ekonomske fakultete in na vas se obračam za pomoč in sodelovanje. Pišem diplomsko nalogo z naslovom *Najboljši delodajalec v Sloveniji*. V povezavi z omenjeno diplomsko nalogo izvajam anketo med študenti Ekonomske fakultete.

Gre za anketo z naslovom **Najboljši delodajalec v Sloveniji**. Želim spoznati katera, so tista podjetja v Sloveniji, kjer bi se študentje Ekonomske fakultete najraje zaposlili po končanem študiju in zakaj ravno v tem podjetju. Želim ugotoviti, kaj so tiste lastnosti podjetja, ki le-tega uvrščajo na lestvico najboljših delodajalcev po mnenju študentov. Anketa predstavlja najpomembnejši del moje diplomske naloge, zato lahko z vašim sodelovanjem bistveno pripomore k njeni uspešnosti in kakovosti. Anketo lahko posredujete tudi svojim prijateljem, znancem, ki opravljajo študij na Ekonomski fakulteti.

Rok za izpolnitev ankete je do 10.5.2007 in rezultate bom povzela in predstavila v diplomski nalogi ter na samem zagovoru le-te, dostopni bodo tudi v bazi CERŠ-a. Vaši podatki bodo anonimni, rezultati bodo predstavljeni agregatno.

Za reševanje ankete priporočam Mozilla pregledovalnik . Če boste imeli pri izpolnjevanju ankete probleme, se lahko obrnete na Anjo Žagar – zagaranja@gmail.com.

LINK: <http://FreeOnlineSurveys.com/rendersurvey.asp?sid=f9xgfg3r8szvw3g282830>

Želim vam lep dan in že v naprej najlepša hvala za sodelovanje.

Anja Žagar

Ljubljana, 10.04.2007

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik

1. V katerem podjetju bi se radi zaposlili po končanem študiju (napišite podjetje oz. podjetja, v kolikor jih imate več v mislih ali možnost e.) ali možnost f.))?

- a). _____
- b). _____
- c). _____
- d). _____
- e). Ne bom se zaposlil/a.
- f). Ustanovil/a bom svoje podjetje

2. Kje ste dobili informacije o podjetju, ki ga vidite kot najboljšo možnost za vašo zaposlitev?

- a) Iz TV medijev
- b) V tiskanih medijih
- c) Preko poznanstev
- d) Neposredno od podjetja (zaposlenih v podjetju, vodstvo,...)
- e) Preko CERŠ-a
- f) Preko raznih sodelovanj s podjetji tekom študija (seminarske, projektne, raziskovalne naloge)
- g) Drugo: _____

3. Kaj je za vas najbolj pomembno pri izbiri prvega delodajalca?

4. Zapišite ime podjetja, ki je za vas prva izbira oz. za vas najboljši delodajalec in ga ocenite s pomočjo naslednjih trditev. Ime podjetja:

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Sem nevtralen	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Menim, da ima podjetje, ki sem ga izbral/a, dober ugled v družbi.					
V primerjavi z ostalimi podjetji, bi bil/a v tem podjetju zagotovo nadpovprečno plačan/a.					
To podjetje bi mi omogočilo učenje in razvoj mojih veščin.					
Priložnosti za razvoj moje kariere v tem podjetju so obetavne.					
Mislim, da je dobro biti zaposlen v tem podjetju.					
V tem podjetju so dobri odnosi med zaposlenimi.					

Uspešno vodenje najvišjih vodilnih tega podjetja je zelo očitno.					
Vodstvo tega podjetja skrbi za ravnotežje med interesi zaposlenih in interesi podjetja.					
Všeč so mi izdelki oz. storitve tega podjetja.					
Temu podjetju se obeta dobra prihodnost.					
V tem podjetju je varnost zaposlitve visoka.					

5. Ali že imate kaj delovnih izkušenj kot študent v podjetjih?

- a). Da Koliko časa: _____
- b). Ne

6. Na katerem področju v podjetju ste delali in kakšno delo je to bilo?

Področje: _____

Vrsta dela: _____

7. Ali delate ob študiju?

- a). DA
(obkrožite odgovor) redna zaposlitev študentsko delo
- b). NE

8. NAVODILO: Z ocenami od 1 (sploh ni pomembno), 2 (ni pomembno), 3 (vseeno mi je), 4 (pomembno) do 5 (zelo pomembno) ocenite naslednje trditve:

Koliko vam pomeni, da je vaš prvi delodajalec finančno močan:

1 2 3 4 5

Kako pomembno je za vas, da ima podjetje nadpovprečen ugled v okolju, v katerem deluje:

1 2 3 4 5

Kako pomembno je za vas, da je dejavnost delodajalca tržno v vzponu:

1 2 3 4 5

Kako pomembno je za vas, da je ponujeno delo tako zanimivo in pomembno, da vam bo predstavljalo zadovoljstvo ob vsakodnevnem prihajanju na delo:

1 2 3 4 5

Kako pomembno je za vas, da je delo v podjetju takšno, da vam omogoča strokovno in osebno rast in usposabljanje:

1 2 3 4 5

Kako pomembno je za vas, da je vodstvo pošteno:

1 2 3 4 5

Kako pomembno je za vas, da je plača ustrezna vašim pričakovanjem:

1 2 3 4 5

Kako pomembna je za vas fleksibilnost delovnega časa:

1 2 3 4 5

9. Koliko podjetij (delodajalcev) pričakujete, da boste zamenjali v vaši celotni delovni karieri oz. delovni dobi:

1 2 3 4 več

10. Kako se boste lotili iskanja svoje prve zaposlitve (lahko izberete več odgovorov)?

- a) Pošiljal/a bom prijave.
- b) Prijavljal/a se bom na razpise
- c) Preko vez in poznanstev
- d) Zaposlitev bi iskal/a preko CERŠ-a (Delo mene išče)
- e) Hodil/a bom od podjetja do podjetja in se dogovarjal/a za razgovore
- f) Obiskal/a bom Karierni sejem 2007, kjer se bodo predstavili najboljši delodajalci
- g) drugo _____

11. Zaposlil/a se bom v podjetju, kjer sem opravljal/a obvezno prakso v sklopu fakultete:

- a). DA
- b). NE

12. Če bi imeli na razpolago samo naslednje opcije, katero bi izbrali:

- a) Vzel/a bi prestižno službo v velikem podjetju
- b) Vzel/a bi boljše plačano službo v manjšem podjetju
- c) Ustanovil/a bi lastno podjetje

13. Spol: moški ženska

14. Fakulteta: _____
Smer študija: _____

15. (obkroži) dodiplomski podiplomski

16. (obkroži) VSS UNI

17. (obkroži) Redni Izredni

18. Letnik študija:

- a). 1. letnik
- b). 2. letnik
- c). 3. letnik
- d). 4. letnik
- e). Absolvent
- f). Podiplomski študij

19. Regija stalnega bivališča _____

PRILOGA 3: Statistični izračuni za aritmetično sredino, maksimalno in minimalno vrednost ter standardni odklon za podjetje kot delodajalca in za izbornega delodajalca.

TRDITVE	1	2	3	4	5	min	max	Aritmetična sredina
Kako pomembna je za vas fleksibilnost delovnega časa	1	5	20	80	53	1	5	4,13
Kako pomembno je za vas, da je plača ustrezna vašim pričakovanjem	0	1	11	85	62	2	5	4,31
Kako pomembno je za vas, da je vodstvo pošteno	0	0	2	41	116	3	5	4,72
Kako pomembno je za vas, da je delo v podjetju takšno, da vam omogoča strokovno in osebno rast in usposabljanje	0	0	2	39	118	3	5	4,73
Kako pomembno je za vas, da je ponujeno delo tako zanimivo in pomembno, da vam bo predstavljalo zadovoljstvo ob vsakodnevnem prihajanju na delo	0	0	0	42	117	4	5	4,74
Kako pomembno je za vas, da je dejavnost delodajalca tržno v vzponu	0	4	35	88	32	2	5	3,93
Kako pomembno je za vas, da ima podjetje nadpovprečen ugled v okolju, v katerem deluje	0	14	54	66	24	2	5	3,62
Koliko vam pomeni, da je vaš prvi delodajalec finančno močan	0	7	46	73	33	2	5	3,83

TRDITVE	1	2	3	4	5	max	min	Standardni odklon	Aritmetična sredina
Menim, da ima podjetje, ki sem ga izbral/a, dober ugled v družbi.	0	0	0	1	10	5	4	0,287	4,91
V primerjavi z ostalimi podjetji, bi bil/a v tem podjetju zagotovo nadpovprečno plačan/a.	0	0	4	5	2	5	3	0,71	3,82
To podjetje bi mi omogočilo učenje in razvoj mojih veščin.	0	0	0	9	2	5	4	0,38	4,18
Priložnosti za razvoj moje kariere v tem podjetju so obetavne.	0	0	2	7	2	5	3	0,60	4
Mislim, da je dobro biti zaposlen v tem podjetju.	0	0	0	1	10	5	4	0,287	4,91
V tem podjetju so dobri odnosi med zaposlenimi.	0	0	4	7	0	4	3	0,48	3,64
Uspešno vodenje najvišjih vodilnih tega podjetja je zelo očitno.	0	0	0	6	5	5	4	0,5	4,45
Vodstvo tega podjetja skrbi za ravnotežje med interesi zaposlenih in interesi podjetja.	0	0	3	5	3	5	3	0,74	4
Všeč so mi izdelki oz. storitve tega podjetja.	0	0	1	6	4	5	3	0,38	4,27
Temu podjetju se obeta dobra prihodnost.	0	0	0	1	10	5	4	0,287	4,91
V tem podjetju je varnost zaposlitve visoka.	0	0	5	3	3	5	3	0,83	3,82