

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2011

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ERIKA ŠKERGAT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ERIKA ŠKERGAT

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VPLIV UGLEDA DELODAJALCA NA  
ZAPOSLOVANJE

Erika Škergat

Koper, 2011

Mentorica: doc. dr. Valentina Franca



## POVZETEK

Ugled je najpomembnejši kapital organizacije in vedno več je takih organizacij, ki se tega zavedajo. Ugled pridobiva vedno večji pomen, čeprav se organizacije tega šele začenjajo zavedati in šele začenjajo graditi na ugledu in njegovem pomenu. Na trgu delovne sile je konkurenca med delodajalci vedno večja, zato morajo organizacije najti pravi način, kako postati ugleden delodajalec in privabiti čim boljše potencialne zaposlene ter te tudi zadržati. Zaposleni predstavljajo kapital družbe. Zvesti in pripadni zaposleni bodo širili dobre, pozitivne informacije o delovnem mestu in o organizaciji kot izbornemu delodajalcu. V teoretičnem delu zaključne projektne naloge sem predstavila ugled in blagovno znamko delodajalca ter vpliv, ki ga ima ugled delodajalca na zaposlovanje. V empiričnem delu pa sem ugotovila, da študenti pri izbiri delodajalca pripisujejo večji pomen višini plače in odnosom med sodelavci kot pa ugledu. Pri študiji konkretnega primera sem prišla do ugotovitve, da je Zavarovalna družba Adriatic Slovenica, d. d., srednje ugledna in srednje poznana organizacija. Za konec zaključne projektne naloge sem zapisala ugotovitve in priporočila, ki bi bila za organizacijo smiselna pri gradnji lastnega ugleda in blagovne znamke.

*Ključne besede:* ugled, blagovna znamka, delodajalci, zaposlovanje, trg delovne sile.

## SUMMARY

Reputation is the most important capital of the organization and there is an increment of such organizations awareness of this. Reputation is gaining increasing importance, although organizations are only beginning to recognize and build on the reputation and its sense. In the labour market, competition is growing among employers, so organizations must find the right way in how to become a respectable employer and attract to itself the best possible candidates for the job and also to keep the candidates. Employees represent the company capital. Loyal, faithful employees with sense of importance will spread good, positive information in and about the workplace and the organization as an employer selection. In the theoretical part of the final design project, I presented the reputation and employer brand and the impact that an employer's reputation has for employment. In the empirical part, I found that students in choosing an employer attach greater importance to the wage and the relationship between colleagues rather than reputation. In study of the case, I came to the conclusion that the Insurance Company Adriatic Slovenica is a medium and medium well-known reputable organization. To conclude the final design project, I have put forward recommendations which organizations could use in building their own reputation and brand.

*Keywords:* reputation, employer brand, employers, recruitment, labour market

UDK: 658.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ugled delodajalca in blagovna znamka.....</b>	<b>4</b>
2.1	Splošno o ugledu delodajalca .....	4
2.2	Splošno o blagovni znamki delodajalca .....	6
<b>3</b>	<b>Vpliv ugleda delodajalca na zaposlovanje .....</b>	<b>11</b>
3.1	Trg delovne sile in pomen ugleda organizacije za iskalce zaposlitve.....	11
3.2	Zanimanje potencialnega zaposlenega .....	13
3.3	Vpliv ugleda potencialnega delodajalca na odločitev posameznika glede zaposlovanja .....	15
<b>4</b>	<b>Študija konkretnega primera: Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. (AS).....</b>	<b>18</b>
4.1	Predstavitev organizacije in zaposlovanje.....	18
4.2	Ugled in blagovna znamka AS-a.....	20
4.3	Analiza in rezultati raziskave .....	22
4.4	Priporočila za razvoj strategije AS-a kot uglednega delodajalca.....	31
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>34</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>37</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>38</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>39</b>

## **SLIKE**

Slika 1:	Ugled podjetja po dejavniki ugleda.....	6
Slika 2:	Prikaz razlike med blagovno znamko in blagovno znamko delodajalca .....	7
Slika 3:	Konceptualni model piramide blagovne znamke in prehod na piramido blagovne znamke delodajalca .....	8
Slika 4:	Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca .....	10
Slika 5:	Ključna pojma na trgu dela, kjer se srečata ponudba in povpraševanje.....	12
Slika 6:	Izobrazbena struktura zaposlenih v AS-u v letu 2009.....	19
Slika 7:	Ugled AS-a v primerjavi z drugimi slovenskimi zavarovalnicami .....	21
Slika 8:	Število anketirancev EF in FM po spolu.....	23
Slika 9:	Število anketirancev EF in FM po letniku študija.....	24
Slika 10:	Število anketirancev EF in FM po delovnih izkušnjah .....	24
Slika 11:	Najpomembnejši dejavniki pri izbiri delodajalca študentov EF in FM .....	25
Slika 12:	Prikaz povprečne ocene splošnih trditev, vezanih na izbiro delodajalca .....	26
Slika 13:	Primerjava trditev, pridobljenih na osnovi odgovorov glede AS-a.....	28



## **KRAJŠAVE**

AS           Zavarovalna družba Adriatic Slovenica d. d.  
EF           Ekonomski fakulteta Ljubljana  
FM           Fakulteta za management Koper



## 1 UVOD

Pomen besede ugled so prvi začeli znanstveno proučevati psihologi in sociologi konec devetnajstega stoletja, sredi šestdesetih let dvajsetega stoletja pa so se s pomenom ugleda začeli ukvarjati še marketinški strokovnjaki. Pravi preporod pa je ugled začel doživljati konec devetdesetih let. Takrat sta bili ustanovljeni mednarodni združenji, ki se ukvarjata s konceptom ugleda – International Corporate Identity Group in Reputation Institute (Toure 2004).

Fombrun (1996) je več opredelitev ugleda organizacije strnil v eno in pravi, da je ugled organizacije skupna predstavitev preteklih dejanj organizacije in rezultatov, ki predstavljajo možnost le-te, da javnostim prinaša določene koristi za zainteresirane strani. Pravi tudi, da je ugled relativna ocena položaja organizacije v konkurenčnem in institucionalnem okolju, kar znotraj organizacije predstavljajo zaposleni, zunaj pa interesne skupine. Fombrun in van Riel (1997) pravita, da se vsi strokovnjaki strinjajo s tem, da ugled predstavlja neotipljiv kapital in realno finančno vrednost, katero je težko izračunati in oceniti.

Ugled je nekakšna vrsta družbenega spomina o posamezni organizaciji, saj se izoblikuje na osnovi vseh naših izkušenj z organizacijo in vsega, kar smo kadarkoli slišali ali prebrali o organizaciji. Ugled tako predstavlja nekakšno celotno oceno privlačnosti organizacije. Grajenje ugleda organizacije je dolgotrajen proces, ki ga je treba skrbno načrtovati in nadzirati. Mnogi ugled zamenjujejo z imidžem organizacije, čeprav je ugled veliko več kot imidž. Ugled je ovrednoten imidž, je vrednostno ocenjena podoba organizacije, ki jo le-ta kaže navzven (SPEM 2010).

Ugled organizacije je po mnenju Dowlinga (2001) ovrednotenje imidža, ki ga imajo posamezni ljudje o organizaciji. Imidž organizacije se primerja z vrednotami, za katere menijo, da so pomembne za tovrstne organizacije. Gruban, Verčič in Zavrl (1997, 13) pa ugled organizacije definirajo kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo le-te.

Biti ugleden pomeni biti splošno znan, biti spoštovan, biti na dobrem glasu. Bromley (1993) kot osnovne značilnosti ugleda navaja raznolikost, nejasnost, časovni zamik, spremenljivost, medsebojno odvisnost in relativnost, krhkost in minljivost in vplivnost, navaja pa tudi, da je ugled proces in hkrati produkt. Kot raznolikost navaja, da ima vsaka organizacija v različnih javnostih različne uglede. Ugled neke organizacije je sestavljen iz predstav, ki jih imajo o tej različne skupine posameznikov, zato je lahko celoten ugled nejasen. Ugled se ne spremeni takoj, ampak je posledica preteklih dejanj organizacije, zato prihaja pri oblikovanju ugleda vedno do določenega časovnega zamika. Zaradi določenih dejavnikov in različnih okoliščin se lahko ugled vseskozi spreminja. Ugledi organizacij v isti branži so medsebojno odvisni in relativni – ugled določene organizacije ljudje vedno primerjamo z ugledom druge organizacije. Ugled se lahko hitro izgubi ali uniči, prav tako pa ga je težko zgraditi in obdržati. Ugled ima velikokrat večji vpliv kot dejanja organizacije, zato je uspeh organizacije

lahko odvisen od njenega ugleda in ne od njenih lastnosti oziroma dejanj. Bromley pravi tudi, da je ugled hkrati proces in produkt, pri čemer ugled kot produkt opredelimo kot celoto, ki vsebuje določeno stopnjo strinjanja z mnenji ljudi, kot proces pa smatra pretok informacij in vpliva v družbeni mreži (Bromley 1993). Organizacija je torej ugledna, ko slovi po pozitivnih lastnostih, ki so lahko posledica njenih dejanskih lastnosti ali pa predstava o njenih domnevnih pozitivnih lastnostih.

Komunikacijska skupina SPEM (2010) pravi, da se danes vedno več organizacij zaveda pomena ugleda in da je le-ta zelo pomemben kapital. Velik ugled namreč povečuje dobičkonosnost organizacije, s tem da privlači kupce oziroma stranke k nakupu njenih izdelkov oziroma storitev, investitorje k investiranju v njene projekte, najboljše zaposlene pa k zaposlovanju v takšnih (uglednih) organizacijah (SPEM 2010). Organizacije z rednim merjenjem ugleda natančno spoznajo šibke, močne in kritične elemente ugleda, kar je pogoj za pripravo uspešnih programov upravljanja ugleda. Z rednim merjenjem ugleda pa se hkrati tudi preverja uspešnost organizacije.

Ugled delodajalca se ne gradi samo s čudovitimi oglasi, slikovitimi in bogatimi slogani o karieri v njegovem podjetju ter s kadrovskimi strategijami. Drži, da so to zelo pomembna področja, ampak šele takrat, ko so urejene vse podrobnosti. To velja predvsem za slovenski trg, ki obožuje transparentnost in odprtost (Prah 2008).

Management vsake organizacije v javnosti predstavlja organizacijo samo, kar pomeni, da je tudi ugled organizacije odvisen od ugleda samega managementa le-te. Raziskave o merjenju ugleda SPEM komunikacijske skupine (2010) kažejo, da kar okrog 60 odstotkov ugleda organizacije predstavlja ugled direktorja, zato bi moralo biti v interesu vsake organizacije in njenega managementa tudi skrbno načrtovanje in nadziranje ugleda vodstvenih zaposlenih, ki javnosti predstavljajo organizacijo (SPEM 2010).

Slovenske organizacije se gradnje ugleda še ne zavedajo kot drugod po svetu. Kot kaže, pa je ugled organizacije kot delodajalca vedno bolj povezan s poznavanjem trga dela. Poslovni ugled lahko organizacije izrabijo za pridobivanje kakovostnih zaposlenih, kar je dandanes težava za vse več organizacij (Lešnik in Prah 2008).

Z zaključno projektno nalogo nameravam proučiti pomen oziroma vpliv ugleda delodajalca pri zaposlovanju novih zaposlenih, saj je to izjemno pomembno za učinkovit sistem kadrovskega managementa. Pri pisanju zaključne projektne naloge sem raziskala ugled Zavarovalne družbe Adriatic Slovenia, d. d. (AS) kot delodajalca in kakšno vrednost daje organizacija le-temu. Zato je namen zaključne projektne naloge tudi proučiti ugled konkretnega delodajalca, to je AS, in njegove blagovne znamke kot delodajalca na trgu dela. Glavni cilj zaključne projektne naloge je ugotoviti pomen oziroma vpliv ugleda delodajalca na zaposlovanje novih potencialnih zaposlenih na trgu dela. Natančneje, ugotoviti želim, kakšne (pozitivne) učinke si pri pridobivanju potencialnih zaposlenih lahko obetajo

organizacije z boljšim ugledom na trgu dela. Nadalje je cilj zaključne projektne naloge ugotoviti, kakšen ugled uživa izbrana zavarovalnica, kakšna je njena blagovna znamka na trgu dela ter kako je navzven prepoznavna. Na tej podlagi želim predlagati zavarovalnici izhodišča za gradnjo strategije, ki bi jo vodila do uglednega delodajalca, ter nekatere možne ukrepe v tej smeri.

Projektna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V prvem delu bom predstavila teoretična izhodišča, ki jih ponuja strokovna literatura s tega področja in podatke, pridobljene na svetovnem spletu. V tem delu naloge sta uporabljeni predvsem deskriptivna metoda s študijem domače in tuje literature in pa komparativna metoda ali primerjanje različnih definicij, teorij o blagovni znamki delodajalca. V drugem delu pa bom predstavila ugled organizacije, to je AS, kot potencialnega delodajalca in njeno blagovno znamko oziroma strategijo ugleda.

Za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov v raziskovalnem procesu so potrebne različne tehnike in instrumenti. Uporabila sem tako primarne kot tudi sekundarne podatke. Opravila sem anketo med študenti EF in FM, torej med »nezaposlenimi«, kjer sem ugotavljala vpliv blagovne znamke na potencialne zaposlene na trgu dela. Anketa je bila strukturirana, saj je bil vprašalnik pripravljen vnaprej v pisni obliki. Cilj ankete je bil pridobitev podatkov o prepoznavnosti in ugledu potencialnega delodajalca ter posledično ugotovitev, kaj in kako izboljšati za doseg večjega ugleda organizacije, in njena uvrstitev na vrh lestvice top delodajalcev.

Anketa je bila razdeljena med 250 študentov Ekonomske fakultete v Ljubljani (EF) in Fakultete za management Koper (FM). Izpolnjenih anket je bilo skupaj 213, pri čemer sem naletela na določene omejitve. Anketo so na EF izpolnjevali samo redni podiplomski študenti, ker drugače anketiranja ni bilo mogoče izvesti. Na FM pa so anketo izpolnjevali redni študenti vseh letnikov in absolventi dodiplomskega študija ter redni podiplomski študenti. Veliko anketirancev je na anketna vprašanja glede AS-a odgovorilo z odgovorom »ne vem«, kar je verjetno posledica nekoliko popačenih, nerealnih podatkov, saj sem morala pri primerjavah podatkov te odgovore izključiti, kar predstavlja tudi omejitev. Če bi ti študenti podali drugačne odgovore, bi bil dejanski ugled AS-a pridobljen na podlagi razdeljenih anketnih vprašalnikov nekoliko drugačen.

## **2 UGLED DELODAJALCA IN BLAGOVNA ZNAMKA**

Ugled in blagovna znamka delodajalca postajata vedno pomembnejša. Vedno več je organizacij, ki se trudijo, da bi postale čim bolj ugledne in prepoznavne ter se vedno bolj zavedajo pomena ugleda in blagovne znamke organizacije ter na tem gradijo. Zavedajo se, da to predstavlja kapital podjetja in da v današnjem času ugled pridobiva na pomenu.

### **2.1 Splošno o ugledu delodajalca**

Ugled organizacije kot delodajalca oziroma krajše ugled delodajalca ni nekaj otipljivega, ni nekaj, kar bi bilo neposredno povezano z izdelki oziroma storitvami ali z oglaševanjem. Ugled je posredno povezan s storitvami in dejavnostmi organizacije, je nekaj, kar obstaja v glavah zaposlenih, potencialnih zaposlenih in v širši javnosti. Zelo pomembno je, kar si o organizaciji mislijo potencialni zaposleni oziroma širša javnost. Ugled ni samo to, ugled je veliko več. Ugled ni le sistem vrednot, prepričanj, navad, ki prevladujejo med zaposlenimi v organizaciji, ni le razvoj kariere in nagrade, ki jih organizacija ponuja, je pa seveda tudi to pomembno. Ugled namreč predstavlja skupek vsega naštetega in veliko več. Ugled sestavlja vse, kar organizacija sporoča zaposlenim in javnosti, način, kako to povedati, in, seveda, iskrenost, ki stoji za povedanim. Ugled organizacije se gradi z vsem, kar organizacija stori, kako to počne in s tem, ali se storjeno usklajuje z obljubami, ki so bile predhodno dane od same organizacije. To je skupek mnenj zaposlenih, potencialnih zaposlenih, nekdanjih zaposlenih, širše javnosti ter uporabnikov in kupcev storitev organizacije (Žagar 2008).

Ugled delodajalca predstavlja stopnjo privlačnosti organizacije, prepoznavnost in sloves v najširši javnosti. Po Lešnikovi (2005) raziskave, opravljene v tujini, kažejo, da tri četrtine potencialnih zaposlenih kot svojega prihodnjega delodajalca raje izbere tistega z velikim ugledom kot pa tistega z majhnim, čeprav jim bolj ugledni delodajalce ponudi nekoliko nižje plačilo. Ugled organizacije je torej ključnega pomena za uspeh pri pridobivanju kakovostnih prihodnjih zaposlenih, saj se s pomočjo ugleda sklepajo psihološke pogodbe s trgom dela (Lešnik 2005).

Organizacije z zaposlenimi sklepajo psihološke pogodbe, s katerimi natančno in transparentno urejajo odnos med organizacijo in posameznim zaposlenim. Psihološka pogodba pokriva skupne vrednote, prepričanja in neformalne obveznosti zaposlenega in delodajalca ter pomeni izhodišče za dinamiko odnosa med obema (Štular 2009). Poleg tega označuje tiho in neformalizirano pričakovanje, ki ga oblikuje zaposleni, ko se pridruži organizaciji, to je pogodbo o povračilih, ki jih bo dobil od organizacije v zamenjavo za vložen trud (Lipičnik 1998, 416). Psihološka pogodba ni nikjer zapisana, tudi ni zakonsko določena. Sestavljajo jo materialni dejavniki, kot so plača in ugodnosti, in pa nematerialni dejavniki, med katere uvrščamo varnost zaposlitve ter pomoč in skrb zaposlenega s strani organizacije. Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost zaposlenih, nastane nezadovoljstvo, zmanjša

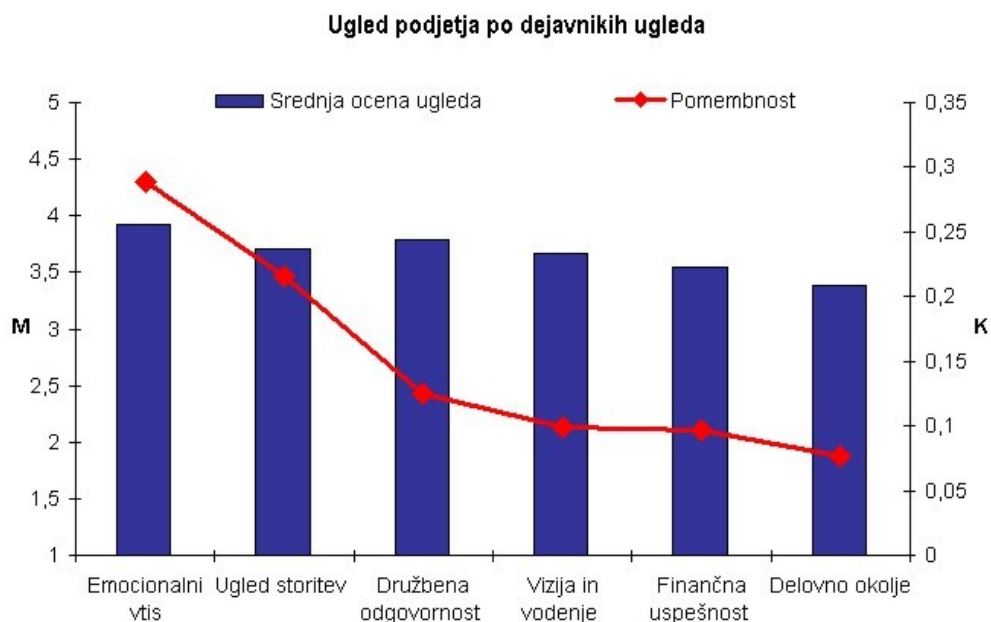
se pripadnost organizaciji, povečajo se odsotnost z dela in odhodi iz podjetja (Zupan 2001, 304).

S spoštovanjem in uresničevanjem obljub organizacija upravičuje svoj velik ugled in s tem tudi zadržuje dobre zaposlene v svojem delovnem okolju. Kakovostni zaposleni pa močno povečajo možnosti za uspešno delovanje organizacije. Ugledne organizacije lahko pritegnejo kakovostnejše zaposlene, velikokrat pa lahko kakovostne in ustrezne zaposlene dobijo brez naporenega iskanja, saj takim organizacijam ustrezni zaposleni kar sami posredujejo svoje ponudbe. Organizacije, ki poslujejo nadpovprečno dobro, so tiste, ki v svoje zaposlene vlagajo vedno več, kar pomeni, da ustrezno upravljajo s svojimi zaposlenimi, vse to pa je močno povezano z ugledom organizacije. Poznavanje trga dela in položaja organizacije sta izhodišči za oblikovanje ugleda na trgu dela. Višina plače je pri potencialnih delodajalcih eden pomembnejših dejavnikov ugleda organizacije, kljub temu da se mogoče ne zdi, ali da potencialni zaposleni tega niso pripravljeni pokazati. Velja pa poudariti, da plačilo večinoma deluje kot higienik, ne pa kot motivator (Lešnik in Prah 2008). Kot motivator lahko štejemo subjektivno zaznavo učinkovitosti vodenja organizacije, možnosti za osebni in karierni razvoj v organizaciji, možnosti usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja (Lešnik 2008).

Ugledna organizacija naj bi svojim zaposlenim in prihodnjim zaposlenim ponudila konkurenčno plačilo glede na druge organizacije znotraj svoje branže (stroke), premišljeno mora načrtovati medijsko izpostavljenost, prav tako pa mora tudi izpolnjevati obljube in vlagati v lastne zaposlene. Prav tako je pomembno, da organizacija pozna trg dela, značilnosti potencialnih zaposlenih na trgu dela in kaj te pritegne.

Lešnikova in Prah (2008) pravita, da se slovenske organizacije še ne zavedajo pomena gradnje lastnega ugleda kot drugod po svetu. Ugled na trgu dela povezujejo s promocijo svojih izdelkov, namesto da bi ugled gradili usmerjeno. Malo je takih organizacij, ki na trg dela podajajo informacije, ki jih potencialni zaposleni potrebujejo. Podajati bi morali informacije, kot so, na primer, informacije o zaposlitvenih potrebah organizacije, delovni kulturi in klimi, zahtevah in ugodnostih. Tovrstne informacije, ki bi morale biti dostopne potencialnim zaposlenim, so celo težko dostopne za te, saj jih je težko dobiti tudi na spletnih straneh organizacij.

Pri podjetju Moje delo d. o. o., menijo, da bo ugled organizacije kot delodajalca vedno bolj povezan s poznavanjem trga dela in usmerjenim plasiranjem pravih informacij želeni ciljni skupini, za kar je potrebno temeljito poznavanje trga dela (Lešnik in Prah 2008).



**Slika 1: Ugled podjetja po dejavnikih ugleda**

Vir: SPEM 2010.

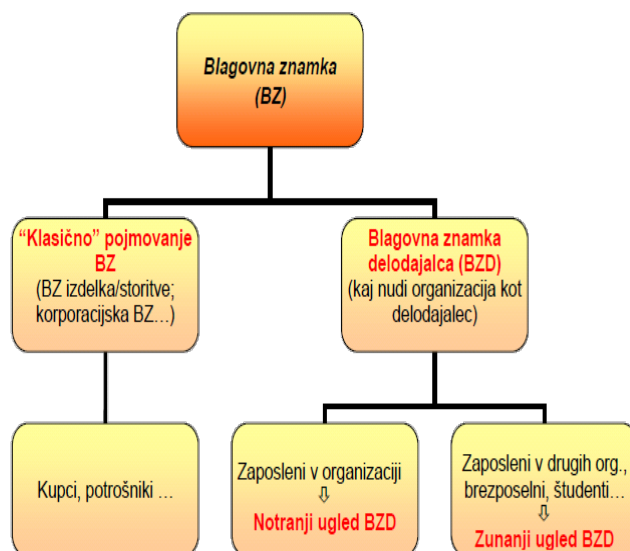
Kot je z zgornje slike (slika 1) razvidno, z merjenjem ugleda organizacije ugotavljajo, kateri dejavniki so za potencialne zaposlene in za širšo javnost najpomembnejši oziroma katerim dejavnikom dajejo največ pomena.

Vse več organizacij se v današnjem času zaveda, da je najpomembnejši kapital lasten ugled. Organizacije natančno spoznajo svoje šibke, močne in kritične elemente ugleda z rednim merjenjem ugleda organizacije, kar omogoča pripravo uspešnih programov upravljanja ugleda le-te, s tem pa hkrati tudi preverjajo ugled (SPEM 2010).

## 2.2 Splošno o blagovni znamki delodajalca

Razlikovanje med blagovno znamko in blagovno znamko delodajalca je prikazano na sliki 2. Blagovne znamke izdelkov in storitev poznamo in se jih zavedamo že dolgo, so že dolgo na trgu. Z blagovno znamko delodajalca se srečujemo na trgu dela in je to nekakšna novost, ker se je organizacije začenjajo šele zavedati in se z njo vedno več ukvarjati. Blagovno znamko delodajalca razumemo kot uspešnost organizacije v razmerju do zaposlenih in do potencialnih zaposlenih na trgu dela (Franca, Pahor in Karan 2007).





**Slika 2: Prikaz razlike med blagovno znamko in blagovno znamko delodajalca**

Vir: Franca, Pahor in Karan 2007, 23.

Z raziskovanjem blagovne znamke delodajalca so začeli v ZDA in nadaljevali v Zahodni Evropi, raziskovalci pa se s tem intenzivneje ukvarjajo šele zadnje desetletje. Kljub temu da je to področje relativno novo, je nekaj avtorjev definiralo pomen blagovne znamke delodajalca (Franca, Pahor in Karan 2007):

- blagovna znamka delodajalca zajema vse napore organizacije, da obstoječim in potencialnim zaposlenim sporoči, da je zaželeno delovno mesto,
- blagovna znamka je neposredno povezana z zaposlitveno izkušnjo oziroma izkušnjo, kako je delati za organizacijo,
- blagovna znamka delodajalca je, tako kot druge znamke, osredotočena na to, da v zavesti potencialnih zaposlenih in zaposlenih ustvari ugled, da je organizacija odlično delovno mesto.

Beckwith poudarja, da je blagovna znamka več kot simbol, da za javnost predstavlja kot eno garancijo. To je obljuba, da bo storitev oziroma izdelek z blagovno znamko zastopala ime družbe in delovala v skladu z njim (Beckwith 2003, 179).

Zaletel (2006) pravi, da je blagovna znamka »mentalni« pojem, ki pojasnjuje, kaj o organizaciji menijo pretekli, sedanji in prihodnji oziroma potencialni zaposleni. Blagovna znamka je osebnost organizacije, predstavlja njene vrednote, koristi in prednosti, ki jih ponuja v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami. To je ugled, ki ga ima organizacija med zaposlenimi in potencialnimi ter nekdanjimi zaposlenimi.

V tujini proučujejo in dajejo pomen blagovni znamki organizacije že nekaj let. Revija HR Personnel Today je v raziskavi (izvedena je bila med 1900 ameriškimi kadrovniki) prišla do podatka, da kar 95 odstotkov anketirancev meni, da je oblikovanje blagovne znamke delodajalca pomembno za njihovo organizacijo, 80 odstotkov pa meni, da bo pomen blagovne znamke v prihodnosti le še rasel (Zaletel 2006).

Franca, Pahor in Karan (2007, 41) menijo, da uspešna blagovna znamka organizacije deluje na enak način kot klasična blagovna znamka, saj zaposlenim in potencialnim zaposlenim nudi oziroma predstavlja neko dodano vrednost. Slednja lahko predstavlja, na primer, trinajsto plačo, možnost dodatnega izobraževanja, usklajevanje zasebnega in službenega življenja, varstvo otrok (vrtec v sklopu službe) in podobno. Za katere vidike zaposlitve se bo organizacija odločila in jih najbolj razvila, pa je odvisno od ciljnih in potencialnih zaposlenih. Avtorji tudi navajajo, da če želimo ugotoviti, ali ima organizacija močno blagovno znamko delodajalca, se moramo dela lotiti postopoma. Prvi korak predstavlja ugotovitev, ali je organizacija prepoznavna na trgu dela, torej ali potencialni zaposleni na trgu dela poznajo organizacijo kot potencialnega delodajalca (bolj prepoznavni so tisti, ki so medijsko izpostavljeni ter veliki trgovci). Druga stopnja je upoštevanje organizacije kot potencialnega delodajalca (bolj upoštevani so tisti, ki dajejo percepcijo visokih plač, obetajo možnosti za osebnostni, karierni razvoj, imajo dobro vodstvo, trgovska in storitvena podjetja, so medijsko izpostavljeni), se pravi, ali v postopku izbiranja zaposlitve upoštevamo neko organizacijo kot možno izbiro. Tretja stopnja pa je ugled organizacije oziroma status izborni delodajalec. Neka organizacija je ugledna oziroma velja za izbornega delodajalca, ko jo en potencialni zaposleni izbere za prvo možno izbiro za zaposlitev (tak delodajalec je medijsko izpostavljen, daje percepcijo visokih plač in ima nadpovprečne plače, trgovsko ali storitveno podjetje).



**Slika 3: Konceptualni model piramide blagovne znamke in prehod na piramido blagovne znamke delodajalca**

Vir: Žagar 2008.

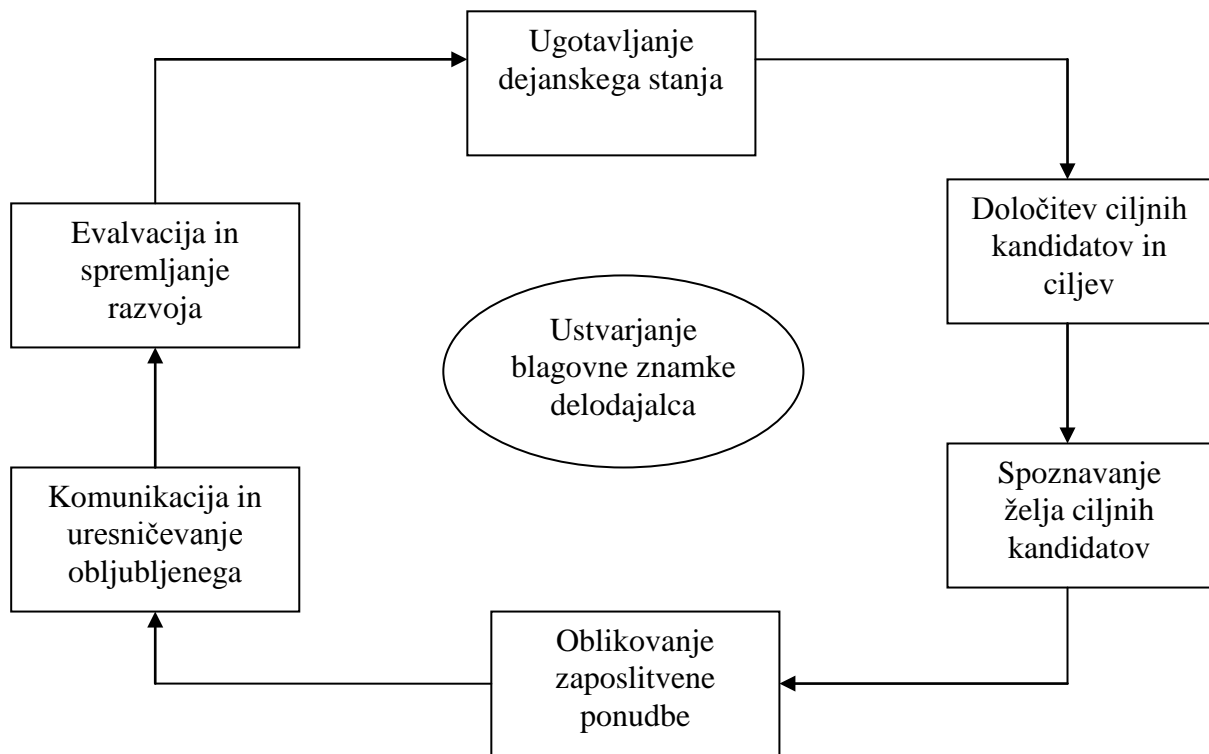
Franca in Pahor (2007) menita, da se pri merjenju moči blagovne znamke izhaja iz osnovne piramide vrednosti blagovne znamke, kot jo najdemo v literaturi o strateškem managementu. Osnovna piramida je pri tem poenostavljena in prilagojena pojmu blagovne znamke organizacije kot delodajalca, pri čemer je ohranjena osnovna zamisel tega koncepta. 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. Moč blagovne znamke delodajalca se po tej teoriji meri na ravneh poznavanja, upoštevanja in izbornega delodajalca. Na vsaki od teh ravni blagovne znamke delodajalca organizacije merijo, kolikšen delež vprašanih pozna to organizacijo kot potencialnega delodajalca (poznavanje), kolikšen delež bi to organizacijo upošteval kot možno izbiro pri iskanju zaposlitve (upoštevanja) in kolikšen delež si v resnici želi zaposlitve pri tej organizaciji (izborni delodajalec) (Franca, Pahor in Karan 2007).

Ugotavljanja moči blagovne znamke delodajalca se mora organizacija lotiti postopoma, korak za korakom. Prvi korak predstavlja ugotovitev, ali je organizacija prepoznavna na trgu dela, ali potencialni zaposleni na trgu dela poznajo organizacijo kot potencialnega delodajalca. Drugi korak je upoštevanje organizacije kot potencialnega delodajalca, tretji korak pa je ugled oziroma status izbornega delodajalca. Ko nek potencialni zaposleni na trgu delovne sile izbere organizacijo kot prvo možno izbiro za zaposlitev, velja ta za izbornega delodajalca. Biti izborni delodajalec torej ne pomeni samo biti uspešen pri pridobivanju in zadrževanju zaposlenih, ampak pomeni tudi, da tak delodajalec predstavlja prvo možno izbiro za zaposlitev, ki si jo potencialni zaposleni na trgu dela želijo (Žagar 2008).

Franca, Pahor in Karan (2007) ugotavljajo, da naj bi bila blagovna znamka v splošnem sestavljena iz treh komponent, in sicer iz osebnosti delodajalca, obljube zaposlenim in sporočila organizacije. Osebnost delodajalca naj bi ponazarjala, kako organizacija ravna z zaposlenimi, koliko časa in sredstev namenja za izobraževanje in usposabljanje, kakšna sta plačilni sistem in sistem nagrajevanja, za kakšne vrednote se zavzema in podobno. Obljube se oblikujejo na podlagi osebnosti organizacije. Obljubo da organizacija novemu zaposlenemu in se s tem zaveže, na primer, da mu bo zagotavljala primerno plačilo za opravljeno delo, možnost izobraževanja in napredovanja, trinajsto plačo in podobno. Sporočilo organizacije pa predstavlja nadgradnjo osebnosti in obljube. S sporočilom organizacija pove, kaj pomeni biti zaposlen v organizaciji, kar je razvidno iz komunikacije organizacije, kako oblikuje oglase za prosta delovna mesta, kako komunicirajo z mediji in podobno. Te tri komponente naredijo posamezno organizacijo edinstveno, kajti vsaka si postavi lastna izhodišča in način komunikacije s trgom dela.

Oblikovanje oziroma ustvarjanje blagovne znamke organizacije predstavlja dolgotrajen proces, saj mora le-ta vseskozi skrbeti in si prizadevati, da na trgu delovne sile ustvarja dobro mnenje o sebi. Skrb organizacije za dobro mnenje na trgu pa pomeni, da mora skrbno, premišljeno in načrtovano oblikovati vse zaposlitvene oglase, vse članke in oglase, ki se

pojavljajo v medijih, imeti mora dobro oblikovano spletno stran in tako dalje (Lešnik 2005). Skrb za dobro blagovno znamko je dolgotrajen proces, usmerjen v prihodnost, saj je dobro blagovno znamko treba negovati dan za dnem, to je nenehen proces, ki lahko traja v nedogled.



**Slika 4: Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca**

Vir: Franca in Pahor 2007.

Kot je razvidno s slike 4, mora organizacija za ustvarjanje dobre blagovne znamke delodajalca vseskozi ugotavljati dejansko stanje (ugled, ki ga ima organizacija na trgu dela), prav tako pa mora določiti, kakšni so njeni ciljni zaposleni in cilji organizacije. S slike 4 lahko tudi razberemo, da je pomembno spoznati želje potencialnih zaposlenih in oblikovati dobre ter zanimive zaposlitvene ponudbe, ki bodo privlačile zelene ciljne zaposlene. Pri vsem tem pa je pomembna komunikacija, ki jo ima organizacija s trgom dela, in da organizacija uresničuje dane obljube. Pri ustvarjanju dobre blagovne znamke delodajalca je zelo pomembna tudi evalvacija in nenehno spremljanje razvoja le-te (Franca in Pahor 2007).

### **3 VPLIV UGLEDA DELODAJALCA NA ZAPOSLOVANJE**

V današnjem času je veliko govora o zaposlovanju, čeprav je gospodarska kriza na tem področju povzročila kar nekaj sprememb. Veliko organizacij ima težave, kar je pripeljalo do odpuščanja zaposlenih in posledično do težav pri zaposlovanju novih ljudi. Na trgu delovne sile je vedno več brezposelnih in iskalcev zaposlitve, ki iščejo celo prvo zaposlitev, organizacije pa trenutno večinoma ne zaposlujejo, imajo zaustavljen proces zaposlovanja (UMAR 2009).

Veliko je potencialnih zaposlenih na trgu delovne sile, ki se prijavljajo na prosta delovna mesta, saj organizacije morajo zaposlovati, kajti brez zaposlenih ne morejo poslovati. Pri zaposlovanju je velika selekcija. Organizacije iščejo in zbirajo najboljše potencialne zaposlene, visoko kvalificirane in usposobljene ljudi, ki po njihovem mnenju najbolj ustrezajo določenim delovnim mestom. Vsaka organizacija ima pri zaposlovanju vzpostavljen in obvladujoč sistem, ki poteka od razpisa prostega delovnega mesta pa vse do zaposlitve izbranega potencialnega zaposlenega (UMAR 2009).

Sedej (1997) pravi, da je zaposlovanje postalo pravi ritual. Z zaposlovanjem je povezana vrsta materialnih in socialnih pravic, ki posameznikom zagotavljajo ugoden družbenoekonomski položaj. Zaposleni se večinoma zavzemajo oziroma borijo za dosego visokih plač, za zavarovanja, službene avte ... kot pa za delo samo. Rečemo lahko, da so današnji iskalci zaposlitve bistveno bolj strokovno, socialno in ekonomsko razgledani, kot so bili pred leti. Danes so ti ljudje vse bolj usposobljeni pri aktivnem reševanju svojih zaposlitvenih problemov in za aktivno uravnavanje svoje delovne kariere ter uspešnosti. Potencialni zaposleni iščejo primerno zaposlitev, ki upošteva vse kompetence (znanje, spretnosti, izobrazbo, delovne izkušnje ...) in psihosocialne dejavnike (organizacijsko klimo, možnost dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja ...).

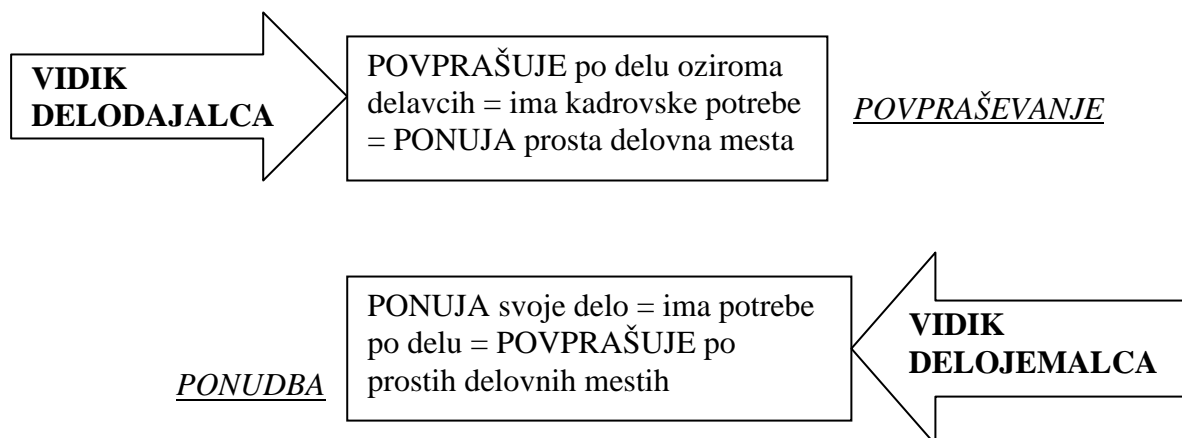
Znano pa je, da se v današnjem času veliko služb dobi prek zvez in poznanstev, kar pa se ne vedno izkaže kot dobra izbira oziroma odločitev. Ne smemo pozabiti, da je pri zaposlovanju zelo pomemben tudi ugled organizacije na trgu dela. Iskalci zaposlitve se pri iskanju primernih delovnih mest vedno bolj osredotočajo tudi na ugled organizacije, ki je včasih bolj pomemben kot višina plače, ki jo razpisano delovno mesto ponuja (Turk 2006).

#### **3.1 Trg delovne sile in pomen ugleda organizacije za iskalce zaposlitve**

Trg delovne sile lahko na splošno opredelimo kot trg oziroma prostor, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje delovne sile. Trg delovne sile sestavljajo potencialni zaposleni oziroma iskalci zaposlitve, ki ponujajo svoje delo, znanja, spretnosti, izkušnje in podobno in organizacije kot ponudniki prostih delovnih mest, zaposlitve, ki s tem dajejo možnost preživljanja in boljše življenje iskalcem zaposlitve.

Samuelson (1968) pravi, da je trg delovne sile struktura treh elementov, in sicer povpraševanja po delovni sili, ponudbe delovne sile in srečevanje med obema, ki kot rezultat privede do cene delovne sile (Samuelson 1968 v Svetlik 1985).

Delodajalci na trgu delovne sile izbirajo med vprašanji glede delovnih mest in količini potencialnih zaposlenih za zaposlitev, o primernem času za zaposlitev, o pogojih za zasedbo delovnega mesta, o tem, kaj in koliko bi zaposlenemu ponudili za opravljeno delo, in, nenazadnje tudi katero osebo bodo izbrali za zaposlitev (Belčič 2002). Avtor nadalje navaja, da imamo na drugi strani (potencialne) zaposlene, ki odločajo o tem, kje in kako se bodo izobraževali, da bi čim boljše izkoristili svoje potenciale in s tem pridobili čim večje možnosti za zaposlitev, kdaj se bodo zaposlili, pri kateri organizaciji bi se zaposlili in kako bodo gradili svojo delovno oziroma poklicno kariero. Iz tega sledi, da delodajalci potrebujejo za uresničevanje svojih poslovnih ciljev delo oziroma zaposlene, delojemalci pa to delo ponujajo. Vse napisano je ponazorjeno v spodnji sliki (slika 5), kjer je ponazorjen vidik delodajalca, ki povprašuje po delu oziroma po potencialnih zaposlenih, in vidik delojemalca oziroma potencialnega zaposlenega, ki svoje delo ponuja.



**Slika 5: Ključna pojma na trgu dela, kjer se srečata ponudba in povpraševanje**

Vir: Belčič 2002.

Trg dela se vseskozi spreminja, hiter razvoj, globalizacija delovnih procesov, novi poklici ..., vse to in še več vpliva na procese izbire delodajalcev, kar privede do spremenjenega načina uspešnega iskanja zaposlitve. Organizacije iščejo prilagodljive posameznike, ki so visoko strokovno podkovani, z veliko dobrimi delovnimi izkušnjami in so previdnejši pri tem, koga zaposlijo. Vse pogostejše organizacije ponujajo zaposlitev za določen čas, kar za potencialne zaposlene ni najboljša izbira. Spremembe na trgu pa hkrati ponujajo tudi vedno nove možnosti zaposlitve.

Veliko je iskalcev zaposlitve, kar pomeni veliko konkurence med iskalci in veliko potencialnih zaposlenih za organizacije. Seveda pa ima pri iskanju zaposlitve danes velik pomen ugled organizacije, ki ga ta uživa na trgu dela. Ugledne organizacije bolj pritegnejo iskalce zaposlitve, saj vidijo v takih organizacijah več možnosti za zaposlitev, nudijo večjo varnost, imajo ugodnejše pogoje za zaposlitev in podobno. Bolj so iskane ugledne organizacije, zato se iskalci zaposlitve raje odločajo za ugledno organizacijo kot za manj ugledno, kljub, na primer, boljšemu plačilu. Ugled postaja vedno pomembnejši dejavnik na trgu delovne sile, čeprav se pri nas tega organizacije šele začenjajo zavedati in graditi na ugledu in blagovni znamki delodajalca (Turk 2006).

V članku Močan odziv trga delovne sile na gospodarsko krizo (Mojedelo.com 2009) navajajo, da je nastop gospodarske krize leta 2009 povzročil kar nekaj sprememb na trgu delovne sile. Med te spremembe sodijo nižje plače, delodajalci so v težavah, zmanjšalo se je število zaposlitvenih oglasov, negotova delovna mesta, nekateri delodajalci so primorani odpuščati ali celo zapreti dejavnost. Vse te spremembe močno vplivajo na percepcijo najboljših potencialnih zaposlenih na trgu delovne sile. Pred nastopom krize je bilo število brezposelnih nizko in plitek kadrovski bazen je omogočal dobrim potencialnim zaposlenim, da so hitro prišli do dobrega delovnega mesta in dobre plače. Taki zaposleni so službo zamenjali le za bistveno višjo plačo ali boljšo pozicijo, sedaj pa se je vse to obrnilo na glavo. Ugled organizacij je zaradi krize nekoliko izgubil na pomenu med potencialnimi zaposlenimi, saj so dobri zaposleni pripravljene sprejeti ponudbo tudi od manjših, manj poznanih organizacij. Kriza, ki naj bi v letošnjem letu doživela preobrat, pa naj bi prinesla tudi pozitivne učinke za delodajalce, ki bodo zaznali konec krize prej kot na trgu dela in bodo k sebi povabili dobre zaposlene, ki se zaradi krize zavedajo nestabilnosti svojih delovnih mest.

### **3.2 Zanimanje potencialnega zaposlenega**

Potencialni zaposleni so vsi brezposelni na trgu dela, ki bi se lahko prijavi na razpisano delovno mesto in se kasneje zaposlili v organizaciji, ki je to mesto razpisala. Seveda morajo ti potencialni zaposleni izpolnjevati pogoje, ki jih je organizacija podala za zasedbo delovnega mesta. Potencialnega zaposlenega zanima dejavnost organizacij, ki se pojavljajo na trgu dela, kakšno pozicijo imajo te organizacije, kakšen je njihov finančni položaj, kakšna pričakovanja imajo glede potencialnih zaposlenih, kakšno plačilo so pripravljene ponuditi za opravljanje določenega dela oziroma zasedanje določenega položaja in podobno (Svetlik in Batič 2002).

Palčič (2005) ugotavlja, da je želja zaposlenih biti zadovoljen z delom in pri opravljanju dela. Zadovoljni zaposleni ne razmišljajo o menjavi službe ali o novem delovnem mestu, ampak so organizacij zvesti, lojalni. Če so zaposleni v organizaciji cenjeni, bodo tudi lojalni. Zaposleni bodo bolj vdani taki organizaciji, ki skrbi za svoje zaposlene, uporablja poštena merila pri delu, ceni njihove ideje in jim daje priložnosti za rast in razvoj. Zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost uspešnih organizacij. Dobrega in koristnega zaposlenega je danes za

organizacijo težko zaposliti, saj postane tak šele, ko je nekaj časa v organizaciji zaposlen in razume potek njenega poslovanja. Vsaka organizacija, ki želi in stremi k temu, da bi bila uspešna, mora skrbeti, da obdrži, razvija in izobražuje svoje zaposlene.

Gospodarska kriza je nekoliko spremenila želje in pričakovanja pri iskalcih zaposlitve. Na pomenu je pridobila stabilnost zaposlitve, zaupanje nadrejenim in organizaciji, odnos s sodelavci, možnost napredovanja, odgovornosti in pristojnosti. Izgubilo pa je na pomenu večinoma vse, kar je povezano z bonitetami in finančnimi spodbudami, pri čemer najbolj izstopajo plača, dodatne ugodnosti in potovanja v tujino (UMAR 2009).

Raziskava podjetja Moje delo o ugledu delodajalca, izvedena leta 2009, je privedla do rezultatov, da je največji padec zanimanja po delu na tistih področjih dela, za katera je v preteklosti veljalo, da imajo dobre možnosti za zaslužek in je kriza nanje močno vplivala (računalništvo, nepremičnine, telekomunikacije in gradbeništvo). Na drugi strani pa je prišlo do povečanega zanimanja za zaposlitev na področjih, za katera potencialni zaposleni verjamejo, da predstavljajo relativno varno obliko zaposlitve, kljub povprečni ali podpovprečni plači, ki jo ta delovna mesta ponujajo (administracija, trgovina, javni sektor, transport, logistika in HR-sektor) (Mojedelo.com 2010).

Potencialnega zaposlenega pri izbiri zaposlitve zanima predvsem naslednje:

- ustrezno vodstvo organizacije, saj le-to vpliva na uspeh organizacije in na kakovostno delovno okolje ter na lasten razvoj kariere,
- organizacija mora imeti dobre procese odločanja (raven birokracije, formalnost postopkov, nadzor),
- družbeni status organizacije (finančna uspešnost, zgodovina, večji dosežki, privlačnost),
- organizacijska klima in kultura (vrednote, spodbudno delovno okolje, sproščeno vzdušje),
- socialno okolje organizacije (na primer prijateljske vezi med zaposlenimi, družabni dogodki),
- zanimivost in zahtevnost dela ter ali je delo samostojno oziroma koliko samostojnosti ima posameznik pri opravljanju dela,
- razvoj in izpolnitev zaposlenih (ali zaposlitev na določenem delovnem mestu zaposlenemu to omogoča),
- delovni pogoji (lokacija, prostori, varno delovno okolje),
- fleksibilni delovnik (možnost dela od doma, ravnovesje med delom in prostim časom),
- možnosti za učenje, izpopolnjevanje, strokovni in osebni razvoj (vsebina dela, samostojnost pri opravljanju dela, nenehni izzivi, občutek prispevanja),
- nagrajevanje, formalno in neformalno priznavanje dosežkov (finančne nagrade – plača, bonitete, finančne spodbude, nefinančne nagrade – pohvale, javna priznanja, karijerne možnosti oziroma napredovanje, izobraževanje).

Kljub zgoraj naštetemu pa dajejo največji poudarek spoštovanju (raznolikost in vključenost), priložnostim za osebno in profesionalno rast ter na ravnovesje med delom in prostim časom.



Ti dejavniki so pomembnejši, ker so finančne ugodnosti (plača) pri večini organizacij, ki nastopajo na trgu dela v isti branži, večinoma enake ali zelo podobne (Vilman 2010).

### **3.3 Vpliv ugleda potencialnega delodajalca na odločitev posameznika glede zaposlovanja**

Franca in Pahor (2007) sta v raziskavi Ugled delodajalca v Sloveniji anketirancem podala 25 trditev, ki sta jih kasneje glede na podane odgovore združila v 10 dimenzij, s pomočjo katerih lahko opišemo preference zaposlenih. Te dimenzije so dober odnos in zaupanje nadrejenim, odgovornosti in pristojnosti, potovanja v tujino, dodatne ugodnosti, kot so, na primer, službeni mobilni telefon in avto, odnosi s sodelavci, možnost izobraževanja, plača, možnost napredovanja, variabilno plačevanje (pomen variabilnega plačnega sistema v primerjavi s fiksno plačo) in varnost zaposlitve.

Pri raziskavi sta prišla do spoznanja, da sodi plača med manj pomembne dejavnike zaposlitve ter da so odnosi z nadrejenimi in s sodelavci med ključnimi dejavniki. Pomembno je, da zaposleni delajo v organizaciji, v katero verjamejo in v kateri lahko s svojim delom prispevajo k rezultatom. Prav tako so pomembni urejeno delovno okolje, možnost napredovanja in osebni razvoj. Na odločitev posameznika glede zaposlovanja in izbire ustreznega delovnega mesta vpliva tudi spol, starost in izobrazba zaposlenega. V isti raziskavi je bilo tudi ugotovljeno, da moško populacijo pritegnejo večinoma materialne ugodnosti, kot so dobra plača in dodatne ugodnosti, ženski populaciji pa je pomembnejše dobro delovno vzdušje. Mlajši zaposleni dajejo večji pomen dobro plačanemu delu, ki ponuja dodatne ugodnosti, možnosti izobraževanja in delo v tujini. Na drugi strani pa imamo starejše zaposlene, ki dajejo večji pomen varnosti zaposlitve z možnostjo napredovanja in variabilnim nagrajevanjem. Zaupanja vredne organizacije s sposobnim vodstvom, ki zaposlenim ponujajo odgovornost, možnost napredovanja in delo v tujini, pa pritegnejo bolj izobražene potencialne zaposlene. Nižje izobraženi potencialni zaposleni pa so večinoma bolj usmerjeni v take organizacije, ki ponujajo konkurenčno plačo in varno zaposlitev. Na trgu dela najdemo tudi manj izkušene potencialne zaposlene, ki imajo spet drugačne preference. Take pritegne dobro plačano delo, ki ponuja možnost dodatnega izobraževanja in delo v tujini. Zaupanja vredna organizacija, ki nudi transparentne možnosti napredovanja in variabilno napredovanje, pa večinoma pritegne potencialne zaposlene z daljšimi delovnimi izkušnjami. Veliko je tudi takih, ki so brez dohodka ali je njihov dohodek nižji. Ti potencialni zaposleni iščejo tako zaposlitev, ki jim bo nudila predvsem višje dohodke. Bolje plačani zaposleni pa imajo spet drugačne zahteve in iščejo boljše organizacije ali boljšega nadrejenega, več odgovornosti, možnosti za napredovanje, predvsem pa variabilno nagrajevanje.

Kot vidimo, se želje in kriteriji iskalcev zaposlitve na trgu dela razlikujejo, zato morajo organizacije zelo dobro poznati trg dela, da lahko pritegnejo najbolj ustrezne in najboljše

zaposlene. Pri tem je ključnega pomena zaposlitveni oglas, ki mora biti dobro oblikovan, da pritegne najustreznejše potencialne zaposlene.

Mnenja o organizacijah med iskalci zaposlitve na trgu dela predstavljajo ugled, ki ga ima potencialni delodajalec. Ugled organizacije je pomemben dejavnik pri izbiri med zaposlenimi, saj se ti sprva osredotočijo večinoma na bolj ugledne organizacije. Močen vpliv na blagovno znamko delodajalca ima povprečna plača, ki jo delodajalec izplačuje, saj večja plača pomeni tudi močnejšo blagovno znamko delodajalca. Prav tako pa ima močen vpliv tudi medijska izpostavljenost organizacije (Pahor in Franca 2007).

Vse to pripomore k razpoznavnosti in ugledu organizacije, kar na trgu dela pripomore k večjemu zanimanju potencialnih zaposlenih za določeno organizacijo. Prepoznavne organizacije, ki so znane po dobrih plačah, dobrem vodstvu, dobrih medsebojnih odnosih in tako naprej so bolj privlačne za potencialne zaposlene, ki si želijo zaposlitve v taki organizaciji, ti potencialni zaposleni pa običajno predstavljajo dobre in visoko kvalificirane, izobražene potencialne zaposlene z veliko izkušnjami.

Fombrun (1996) pravi, da je organizacija z dobrim in močnim ugledom pri svojih širših javnostih (deležnikih) vidna kot kredibilna, vredna zaupanja, odgovorna in zanesljiva. Taka organizacija privablja najboljše potencialne zaposlene, ima zveste zaposlene in potrošnike, njeni dohodki so stabilni, v kriznih situacijah nosi manjše tveganje, deležniki pa ji dopuščajo več svobode.

Dober in močen ugled predstavlja za organizacijo strateško prednost, je vir njene konkurenčne prednosti, ki jo druge konkurenčne organizacije težko dosežejo oziroma presežejo. Vrednost ugleda se kaže v vplivu na odnos, percepcijo in vedenje širše javnosti do organizacije (Kay 1993 v Kitchen 1997).

Organizacija z dobrim ugledom je tudi finančno uspešnejša, ker pritegne več potrošnikov k nakupu njenih izdelkov oziroma storitev, je bolj zanimiva in prej pritegne investitorje, pritegne boljše potencialne zaposlene za zaposlitev in s tem olajša proces vodenja in upravljanja organizacije in regulatorna telesa se na napake uglednih organizacij odzivajo manj ostro in so do njih bolj popustljiva (Kline 1999).

Franca, Pahor in Karan (2007, 113) pravijo, da na podlagi poznavanja osnovnih dimenzij (preferenc potencialnih zaposlenih, na katere ciljajo) lahko v organizacijah pripravijo bolj usmerjene zaposlitvene oglase in predstavitvena gradiva organizacije kot delodajalca in posledično pritegnejo več zanje primernih zaposlenih.

Vse prej napisano vpliva na odločitev posameznika glede zaposlovanja in izbire ustrezne organizacije, v kateri bi se zaposlil. Za organizacijo je zato zelo pomembno, da pozna trg delovne sile in želje iskalcev zaposlitve, če želi pritegniti dobre in visoko kvalificirane

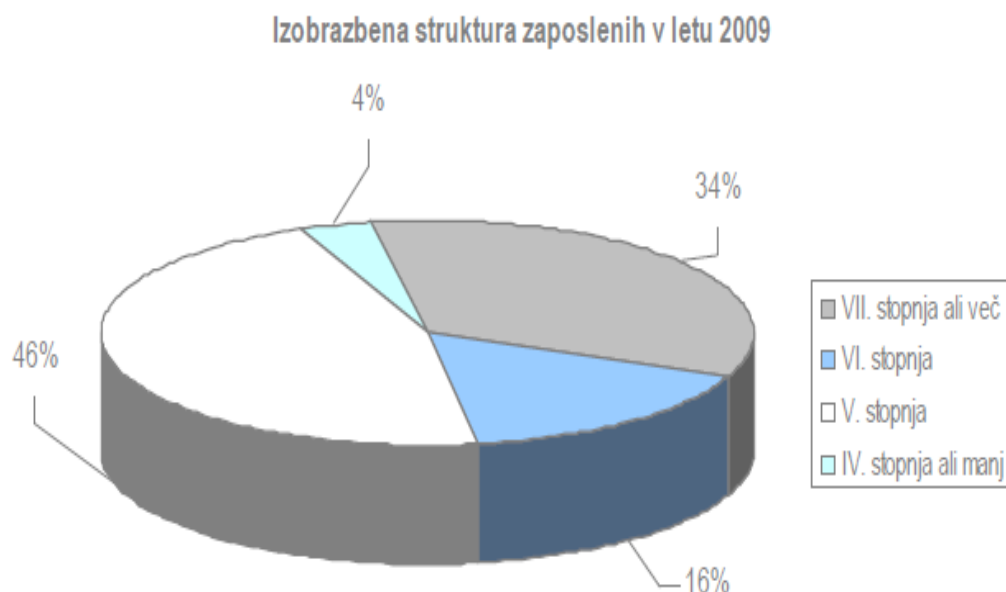
potencialne zaposlene, ki bodo izbrali prav to organizacijo kot izbornega delodajalca. Za pritegniti take potencialne zaposlene pa mora organizacija izoblikovati dober zaposlitveni oglas in predstavitevna gradiva, hkrati pa se mora zavedati pomena ugleda organizacije, ki ima velik vpliv pri izbiri zaposlenih.

#### **4 ŠTUDIJA KONKRETNEGA PRIMERA: ADRIATIC SLOVENICA, ZAVAROVALNA DRUŽBA, D. D. (AS)**

Pri študiji konkretnega primera sem se osredotočila na Zavarovalno družbo Adriatic Slovenica, d. d. (AS), ki je bila leta 2010 po podatkih Slovenskega zavarovalnega združenja, ki spremlja zbrano premijo vseh članic združenja, na drugem mestu po zbrani bruto premiji.

##### **4.1 Predstavitev organizacije in zaposlovanje**

AS je druga največja zavarovalnica v Sloveniji, ki je nastala z združitvijo dveh slovenskih zavarovalnic leta 2005. Slovenica, zavarovalniška hiša d. d. Ljubljana, se je pripojila k Adriaticu Zavarovalni družbi, d. d. Koper in od tedaj poslujeta skupaj pod imenom Adriatic Slovenica Zavarovalna družba, d. d. To je bila prva in edina uspešna združitev v slovenski zavarovalniški panogi, saj sta družbi združili svoji tržni mreži, združili so se vsi zaposleni, premoženje, viri, moči in znanje. Z združitvijo se je povečala kapitalska moč in trdnost zavarovalnice ter dostop do kakovostnih zavarovalnih storitev po vsej Sloveniji. AS je edina zavarovalnica, ki zavarovancem nudi vse zavarovalne vrste, in sicer zdravstvena zavarovanja, premoženjska, življenjska in pokojninska. AS ima razvejano tržno mrežo, ki je sestavljena iz devet poslovnih enot, ki se nahajajo v vseh slovenskih regijskih središčih, in 157 prodajnih mest, ki zavarovancem nudijo zavarovalne storitve, vse od sklepanja zavarovanj pa do reševanja škod. Leta 2009 so znašali čisti prihodki družbe od zavarovalnih premij 253.401 evro, v letu 2010 pa je družba zbrala 261 milijonov evrov premij in dosegla kar 12,4-odstotni tržni delež v Sloveniji. Do konca leta 2009 je bilo skupno število zaposlenih v družbi 1006, povprečna starost pa je 42 let. Izobrazbena struktura zaposlenih se vsako leto izboljšuje, čeprav predstavlja največji delež (46 odstotkov) zaposlenih s peto stopnjo strokovne izobrazbe (zavarovalni zastopniki), ostali zaposleni (34 odstotkov) pa imajo sedmo ali višjo stopnjo izobrazbe.



**Slika 6: Izobrazbena struktura zaposlenih v AS-u v letu 2009**

Vir: AS 2010b.

Zavarovalnica ima tudi dovoljenje za neposredno opravljanje zavarovalnih poslov v vseh članicah Evropske unije.

AS išče potencialne zaposlene za zaposlitev prek oglasov v medijih javnega obveščanja (časopisi, spletni portali) in pa s pomočjo referenc. Ko iščejo potencialne zaposlene za vodilna delovna mesta, se pogosto zatekajo tudi k specializiranim agencijam (AS 2007).

Glede na potrebe običajno večkrat letno kadrovska služba na podlagi načrtov zaposlovanja razpiše in objavi potrebe po novih zaposlenih v medijih javnega obveščanja, čeprav je gospodarska kriza na tem področju povzročila nekoliko sprememb, saj je potreba po zaposlenih v zadnjem času manjša oziroma prihaja do presežnega števila zaposlenih.

Potencialne zaposlene pridobivajo na različne načine, in sicer so lahko vabljeni prek osebnih stikov zaposlenih, prek zavoda za zaposlovanje, prek objav v javnih medijih ali pa tudi med notranjimi viri, torej med zaposlenimi. AS objavlja tudi interne razpise, ki so objavljeni na oglasnih deskah, v notranjih glasilih organizacije ali prek pošte. V takih primerih, če ne pridobijo ustreznega zaposlenega iz notranjih virov, se odločijo za razpis delovnega mesta med zunanjimi viri.

AS običajno pridobiva nove zaposlene s pomočjo razpisa in pa tudi prek poznanstev, kar ni vedno najboljša metoda za pridobivanje novih zaposlenih. Razpis mora vsebovati pogoje, ki jih določeno delovno mesto zahteva, ti pa morajo biti v skladu z zakonom o zavarovalništvu

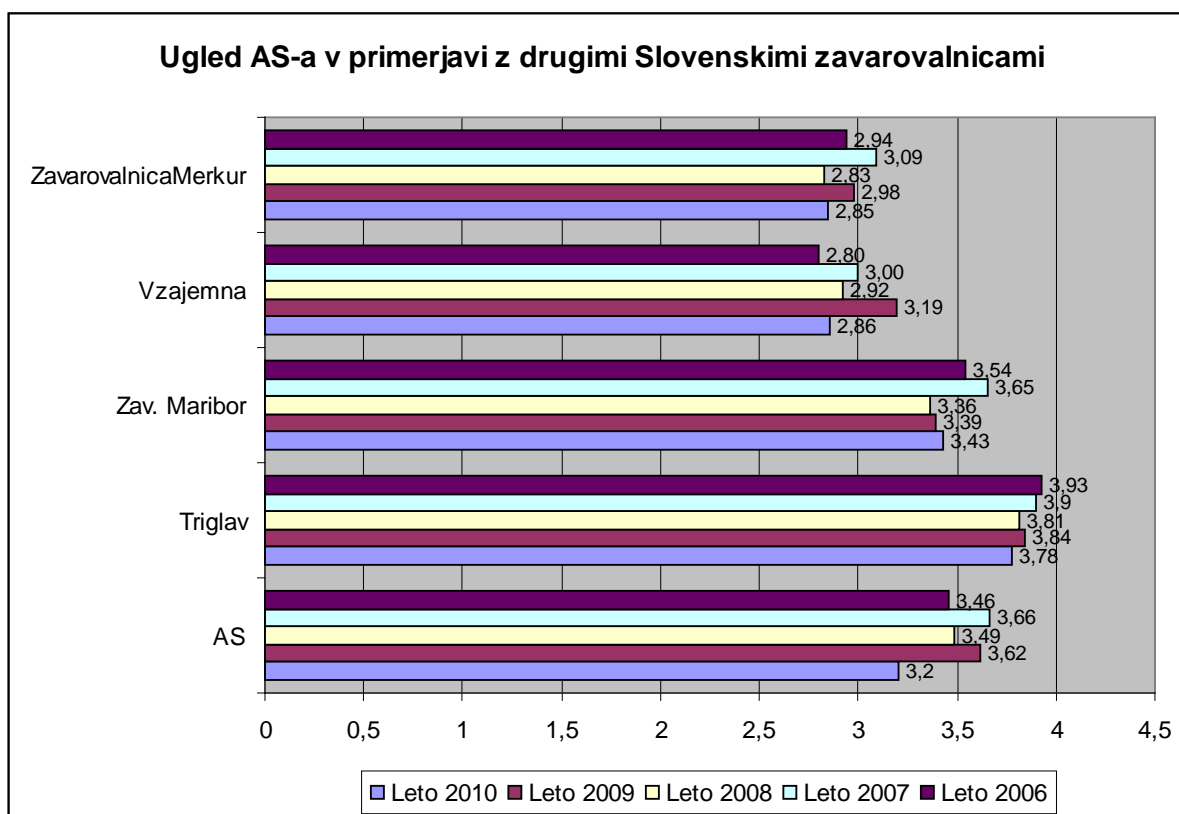
in s sistematizacijo delovnih mest v organizaciji. Razpis za delovno mesto je običajno sestavljen iz podatkov, kot so stopnja izobrazbe, navedba del, delovne izkušnje, uporaba orodij okolja MS Office, in pa osebne lastnosti potencialnega zaposlenega, kot so samostojnost, komunikativnost, samoiniciativa in podobno.

Skladno s strategijo in vizijo organizacije načrtujejo potrebno število ljudi, od katerih pričakujejo, da bodo imeli potrebne lastnosti in sposobnosti za uspešno opravljanje del, ki jim bodo zaupana. Iz opisa delovnega mesta in nalog, ki naj bi jih zaposleni opravljal, izhajajo potrebne lastnosti zaposlenega, ki jih potrebuje za uspešno opravljanje dela. Pri opisu delovnega mesta pa jim je v veliko pomoč tudi sistematizacija delovnih mest. Dobro oblikovan razpis in spisek pogojev za zasedbo delovnega mesta pa organizaciji predstavlja konkurenčno ponudbo za vse potencialne zaposlene, ki se nameravajo prijaviti.

Pri postopku izbire in sprejemanja novih potencialnih zaposlenih sodelujejo strokovni sodelavci s področja kadrov in vodstvo oddelka oziroma področja, ki naj bi novega zaposlenega sprejelo. Na prvo mesto pri izboru potencialnih zaposlenih postavljajo formalne pogoje izobrazbe, nato že pridobljena znanja in izkušnje, prav tako pa upoštevajo tudi osebnost in razvojni potencial. Na osebnih razgovorih s potencialnimi zaposlenimi skušajo tudi ugotoviti, kako se bo ta ujel z ekipo, v katero prihaja, saj kadrovniki na AS-u pravijo, da je nujen pogoj, da novi zaposleni lahko udeležijo svoj potencial na novem delovnem mestu, osebna kompatibilnost ali kemija. V AS-u si prizadevajo, da bi bila pričakovanja potencialnih zaposlenih najbolj skladna z možnostmi, ki mu jih organizacija lahko nudi.

## **4.2 Ugled in blagovna znamka AS-a**

AS sodeluje v kontinuirani raziskavi trga zavarovanj za prebivalstvo, ki jo izvaja Zavarovalniški monitor. V tej raziskavi se je leta 2009 pri navedbi glavne zavarovalnice AS uvrstila na drugo mesto, mesto više kot leta 2008, kar pomeni, da je organizacija pridobila na ugledu. V letu 2010 pa je v poslovni javnosti ugled in poznanost družbe AS v primerjavi z drugimi slovenskimi zavarovalnicami, kot je razvidno iz spodnjega grafa, upadla, in sicer s 3,62 na 3,2.



**Slika 7: Ugled AS-a v primerjavi z drugimi slovenskimi zavarovalnicami**

Vir: AS 2010a.

AS sodeluje tudi pri raziskavi Ugled podjetja, ki jo izvaja organizacija Kline&Partner d.o.o. in že 16 let proučuje ugled najvidnejših in najuspešnejših organizacij v Sloveniji. V raziskavi za leto 2010 je bilo vključenih 108 najvidnejših organizacij v Sloveniji, med katerimi so bile tudi druge slovenske zavarovalnice, in sicer Zavarovalnica Triglav, Zavarovalnica Maribor, Vzajemna in Zavarovalnica Merkur. Podatki v namen raziskave se zbirajo s pomočjo računalniško podprtega telefonskega anketiranja. Leta 2010 so bili v tej raziskavi vključeni 803 predstavniki poslovne javnosti, med katerimi so bili najvišji vodstveni delavci in strokovnjaki s finančnega, tržnega in razvojnega področja iz različno velikih organizacij.

Rezultati, doseženi v tej raziskavi, za leto 2009 kažejo, da je AS tako med splošno kot med poslovno javnostjo povečala svojo stopnjo ugleda. Po poznanosti je poslovna javnost organizacijo umestila na 19. mesto, prav tako se je zvišala tudi poznanost organizacije med zavarovalnicami. Izboljšala sta se tudi poznanost in ugled zavarovalnice v očeh splošne javnosti. AS zaseda 47. mesto na lestvici, kjer je skupno število uvrščenih organizacij 108. Najpomembnejša dejavnika pri oblikovanju ugleda AS-a sta kakovost ponudbe in finančna učinkovitost (AS 2010a). Iz raziskave Ugled podjetja 2010 pa je razvidno, sta AS-u upadla ugled in poznanost. AS se v tej raziskavi uvršča med srednje dobro poznane, srednje ugledne in investicijsko manj privlačne organizacije. Rang poznanosti organizacije se je v primerjavi z

letom 2009 poslabšal za 31 mest, kar pomeni, da se je AS v letu 2010 uvrstila na 50. mesto na lestvici poznanosti. Prav tako se je v letu 2010 AS-u poslabšal ugled, in sicer za 32 mest, tako da je sedaj organizacija na 58. mestu lestvice ugleda. Najpomembnejši dejavniki, ki so vplivali na doseženo stopnjo ugleda družbe, so kakovost ponudbe, jasna vizija in odličnost vodenja ter privlačnost ponudbe. Kot najpomembnejši vir informacij pri oblikovanju ugleda organizacije so sporočila same organizacije, katerim sledijo informacije, pridobljene neposredno od zaposlenih (AS 2010b).

Mnenja, zakaj je prišlo do upada ugleda organizacije, so lahko različna. Menim, da je vzrok za to premalo reklame oziroma premalo pozitivnih in spodbudnih sporočil za javnost in pa mogoče nekoliko negativne informacije s strani zaposlenih in njihovega zadovoljstva v sami organizaciji, ki ni vezano na njeno ponudbo.

AS se vseskozi zaveda pomena ugleda in skrbno dela na tem, da bo vedno bolj ugledana, da se bo čim bolj približala vrhu lestvice najbolj uglednih organizacij, kljub vsem prizadevanjem pa sta organizaciji ugled in poznanost upadla.

### **4.3 Analiza in rezultati raziskave**

Moje raziskovalno delo je bilo osredotočeno na AS. Obravnavala sem rezultate, pridobljene v okviru anketnega vprašalnika na temo ugleda in pomembnih dejavnikov pri zaposlovanju. Namen je bil ugotoviti, ali je AS ugledna organizacija in ali bi se študenti EF in FM odločili in izbrali AS kot izbornega delodajalca. Namen raziskovalnega dela je ugotoviti, kakšen vpliv ima ugled delodajalca na zaposlovanje, kakšni dejavniki najbolj vplivajo oziroma so najbolj pomembni pri izbiri morebitnega potencialnega delodajalca in kam se AS po ugledu in kot možni izborni delodajalec uvršča na trgu delovne sile.

#### *Metodologija*

V moji raziskavi sta sodelovala vzorca študentov Fakultete za management Koper (FM) in Ekonomske fakultete Ljubljana (EF). Vzorec za izvedbo raziskave so tvorili redni študenti, ki so odgovarjali na anketo. Za tak vzorec sem se odločila, ker sem želela raziskati razliko v odgovorih med fakultetama glede na to, da je sedež organizacije v Kopru.

Podatke za namen raziskave sem zbirala z metodo anketiranja, ker se mi je zdela ta metoda pridobivanja potrebnih informacij najbolj primerna in najbolj izvedljiva. Razdeljenih je bilo skupno 250 anketnih vprašalnikov, nazaj pa smo jih dobili 213. Anketni vprašalniki so bili razdeljeni po povsem priložnostnem vzorcu med študente, ki so se prostovoljno odločili za izpolnjevanje. Ankete so bile večinoma popolno izpolnjene, razen pri vprašanjih, ki sta bila vezani na število mesecev dela in na povprečni mesečni zaslužek, in ne vplivata na želene pridobljene rezultate raziskave. V raziskavi sem želela ugotoviti, kateri dejavnik je študentom



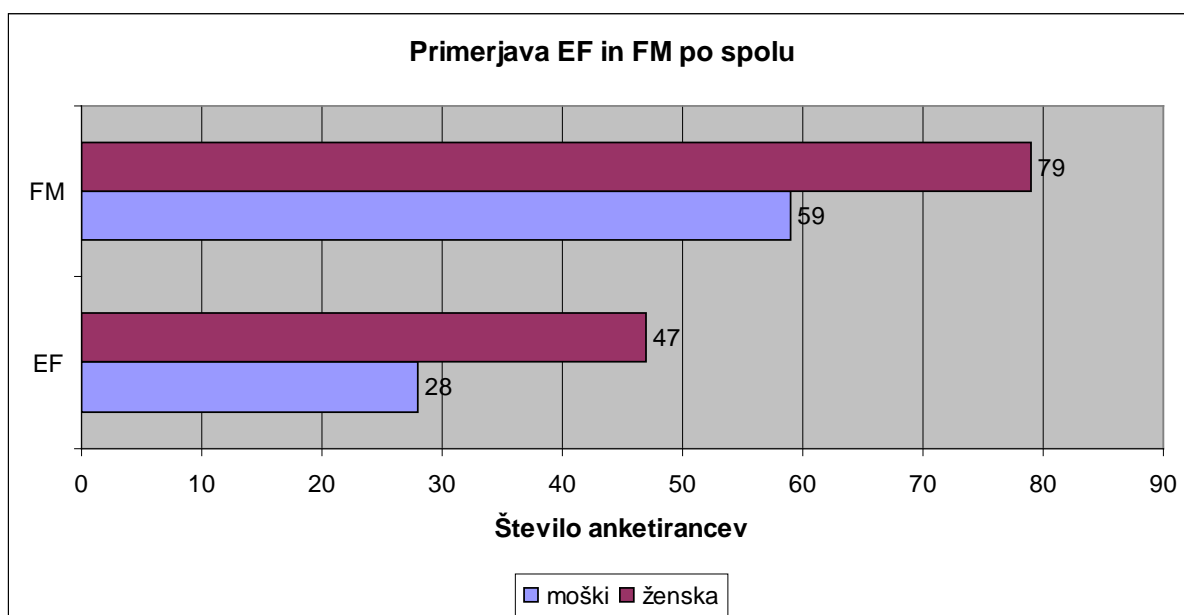
EF in FM najbolj pomemben pri izbiri delodajalca in kakšen ugled ima AS med študenti ter če bi izbrali to organizacijo kot primarnega možnega delodajalca.

Vprašalnik, ki je v prilogi moje raziskave, je bil razdeljen na tri dele, pri čemer je prvi del zajemal splošna vprašanja glede ugleda organizacije in dejavnikov, ki vplivajo na izbiro delodajalca, v drugem delu so bila vprašanja glede AS-a in v tretjem delu so bila demografska vprašanja (spol, letnik študija ...).

Skupno je anketa vsebovala devet vprašanj, pri čemer sta bili dve vprašanji rangiranja. Namen rangiranih vprašanj je bil ugotoviti, kateri dejavnik je študentom EF in FM najbolj pomemben (varnost zaposlitve, možnost dodatnega izobraževanja ...) in kakšno mnenje imajo ti študenti o AS-u.

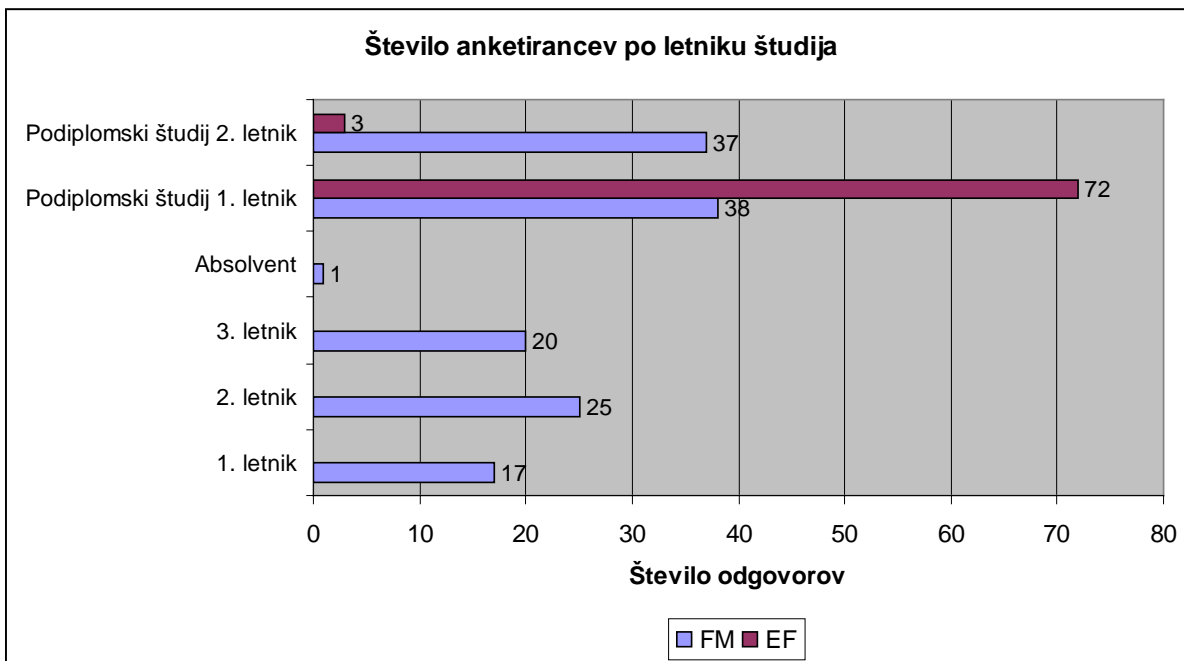
### *Opis vzorca*

Vzorec je zajemal 213 rednih študentov, pri čemer je bilo 75 študentov EF in 138 študentov FM. Kot sem že napisala je bil anketni vprašalnik razdeljen med študenti EF in FM, ki so se prostovoljno odločili za izpolnjevanje, zato se vzorec med fakultetama nekoliko razlikuje.



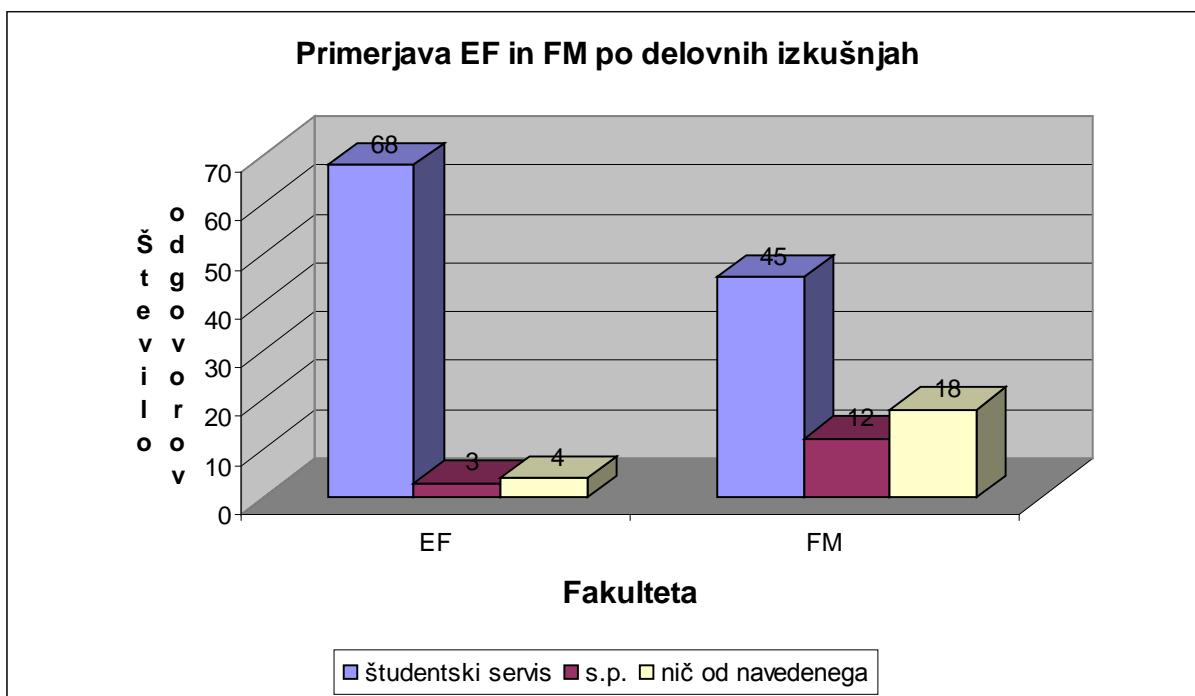
**Slika 8: Število anketirancev EF in FM po spolu**

Z grafa 8 je razvidno, da so bili anketiranci večinoma ženskega spola, saj je anketo izpolnilo skupno 126 žensk in 87 moških.



**Slika 9: Število anketirancev EF in FM po letniku študija**

Z grafa 9 lahko razberemo, da večina anketirancev obiskuje 1. letnik podiplomskega študija.



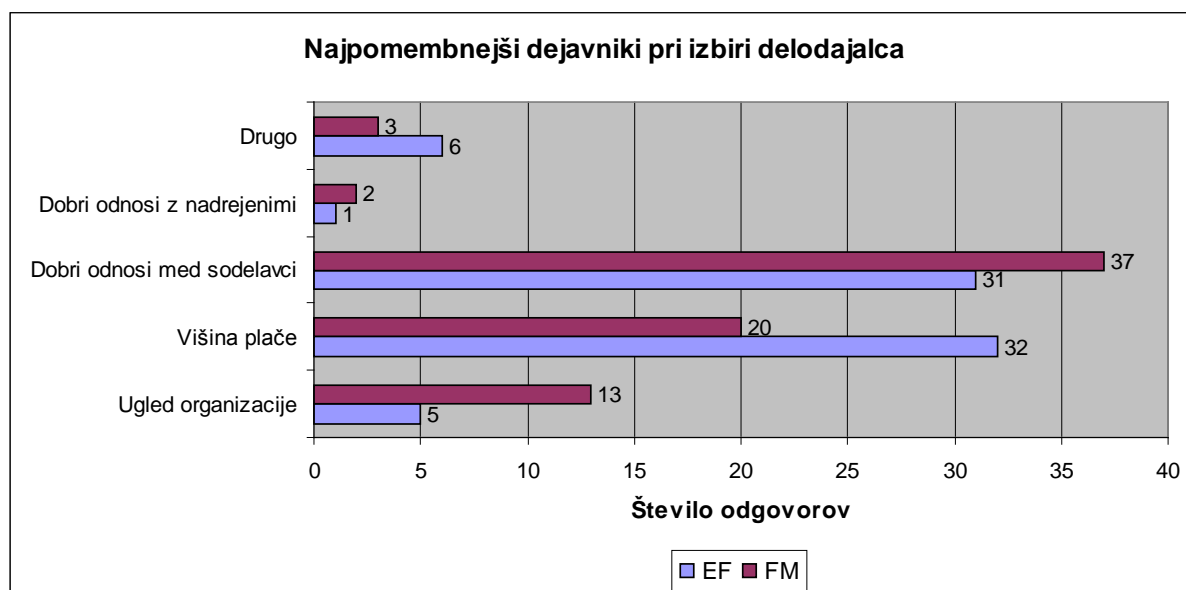
**Slika 10: Število anketirancev EF in FM po delovnih izkušnjah**

Glede na delovne izkušnje se rezultati med fakultetama bistveno ne razlikujejo, ker je večina anketiranih študentov (68 odgovorov od 75 na EF in 45 odgovorov od 75 na FM) odgovorila,

da so že oziroma še vedno delajo prek študentskega servisa. Študenti EF delajo povprečno 2 leti in njihov povprečni mesečni zaslužek znaša 251 evrov, študenti FM pa delajo povprečno 6 let in zaslužijo povprečno 556,12 evra.

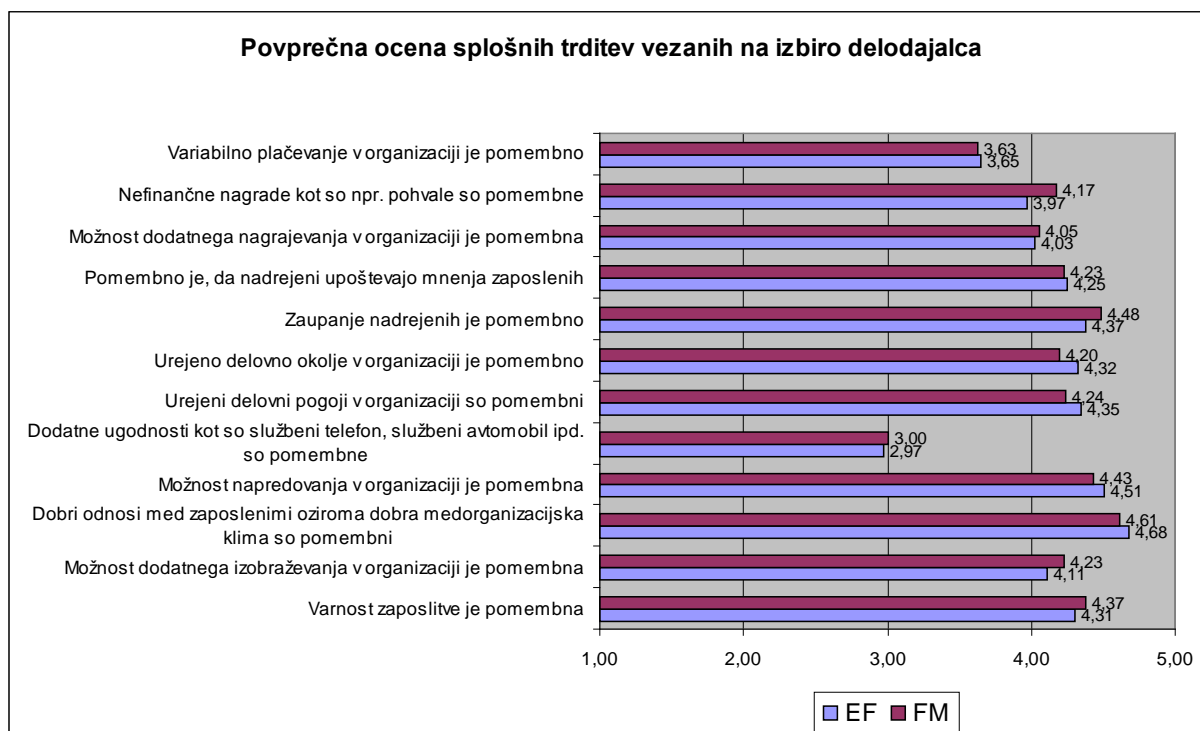
### *Vpliv ugleda in pomembni dejavniki pri izbiri delodajalca*

V prvem delu ankete so splošna vprašanja glede ugleda delodajalca oziroma katerim dejavnikom dajejo študenti EF in FM največ pomena pri izbiri delodajalca (graf 11). Študentom EF je najpomembnejši dejavnik pri izbiri delodajalca višina plače (32 odgovorov od 75), takoj za tem pa sledijo dobri odnosi z nadrejenimi (31 odgovorov od 75). Nekoliko drugačni so rezultati študentov FM, ker postavljajo na prvo mesto kot najpomembnejši dejavnik pri izbiri delodajalca dobre odnose med sodelavci (37 odgovorov od 75), sledi pa višina plače (20 odgovorov od 75). Pridobljeni rezultati so skladni z ostalimi raziskavami in odražajo trenutne gospodarske razmere, čeprav sem pričakovala, da bo imel ugled organizacije nekoliko večji pomen glede na to, da se le-temu daje vedno več pomena, da ima ugled v družbi vedno večjo težo.



**Slika 11: Najpomembnejši dejavniki pri izbiri delodajalca študentov EF in FM**

Tretje anketno vprašanje je bilo sestavljeno iz dvanajst splošnih trditev, ki so bile vezane na izbiro možnega delodajalca oziroma kaj je pomembno in kaj bi upoštevali pri izbiri delodajalca. Vprašanje je bilo rangirnega tipa, pri čemer so morali študenti EF in FM vsaki izmed dvanajstih trditev dodeliti stopnjo strinjanja po lestvici od ena do pet, kjer ena pomeni najmanj (sploh ni pomembno), pet pa največ (zelo pomembno).



**Slika 12: Prikaz povprečne ocene splošnih trditvev, vezanih na izbiro delodajalca**

Na splošno so rezultati, pridobljeni glede tega anketnega vprašanja (graf 12), med fakultetama zelo podobni. Povprečne vrednosti, pridobljene pri posameznih trditvah, se med fakultetama ne razlikujejo bistveno, saj so študenti EF in FM posameznim trditvam pripisali večinoma zelo podobno stopnjo strinjanja.

Odnosi med zaposlenimi so pomemben dejavnik pri celotnem delovnem procesu, saj je ustrezno komuniciranje med zaposlenimi in njihovo sodelovanje del socialnega kapitala organizacije, ki je zelo pomemben in je predpogoj za uspešno upravljanje odnosov znotraj in zunaj organizacije (Gruban 1998).

Kot najpomembnejši dejavnik so študenti obeh fakultet (EF in FM) ocenili dobre odnose med zaposlenimi oziroma dobro medorganizacijsko klimo, kar menim tudi sama, da je v organizaciji zelo pomemben dejavnik. Dobri odnosi med zaposlenimi veliko pripomorejo k boljšemu vzdušju v organizaciji, zaposleni so bolj enotni in zvesti, vse to pa pripomore k dobremu timske delu in v končni fazi, kar je za organizacijo najpomembnejše, dobremu poslovnemu rezultatu. Sem pa morda pričakovala, glede na to, da je bila gospodarska kriza in glede na trenutne razmere na trgu dela, da bodo študenti EF in FM pripisali več pomena varnosti zaposlitve, ki je glede na pridobljene anketne rezultate po pomembnosti nekje na četrtem mestu.

Na drugem mestu med študenti EF je kot najpomembnejši dejavnik pri izbiri delodajalca možnost napredovanja v organizaciji, pri študentih FM pa pomembnost zaupanja nadrejenih.

Vsakdo, ki se zaposli, si želi, da bi nekega dne napredoval, in mislim, da je prav, da organizacije to omogočajo. Žal se pa dogaja, da organizacije obljublajo to možnost, ampak se teh obljub vedno ne držijo, kar seveda ni v prid organizacije, če se ne drži danih obljub, saj si s takim ravnanjem dela le slabo reklamo.

Med najpomembnejšimi dejavniki so ocenili tudi zaupanje nadrejenih. Zaposleni, ki zaznajo, da jim nadrejeni zaupa in jim omogoča samostojno delo, možnost izražanja lastnih idej, mnenj in predlogov, se na ta način počuti upoštevanega in vrednega zaupanja, kar se odraža na kakovosti opravljenega dela. Če nadrejeni zaupajo lastnim zaposlenim, pomeni, da upoštevajo tudi njihovo mnenje. Študenti EF in FM so po pomembnosti to trditev uvrstili na šesto mesto med pomembnimi dejavniki, čeprav so dali zaupanju nadrejenih večji pomen.

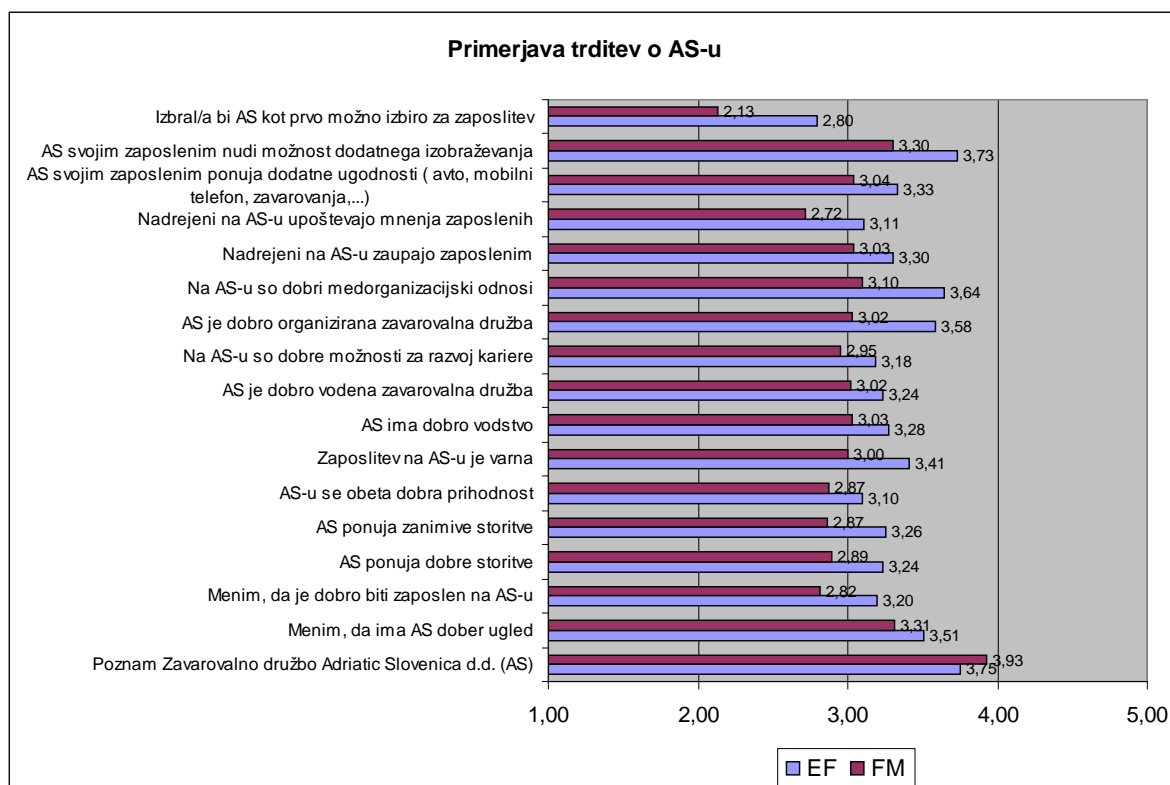
Nekoliko manj pomembni dejavniki so študentom EF in FM možnost dodatnega nagrajevanja, nefinančne nagrade in variabilno plačevanje. Za te dejavnike bi morda pričakovala nekoliko več pomena, glede na to, da dajejo študenti EF in FM kar veliko pomena višini plače. Če bi anketo izvajala med zaposlenimi, mislim, da bi tem dejavnikom pripisali nekoliko več pomena, saj je včasih nefinančna nagrada (na primer pohvala) ali kakšna dodatna nagrada za opravljeno delo zelo dobrodošla in pri zaposlenem vzbudi občutek zaupanja in dobro opravljenega dela. Nadrejeni na ta način pripomore k temu, da se bo zaposleni vedno bolj trudil pri opravljanju svojega dela in nalog, ker na tak način spoznava, da njegov trud ni zaman.

Variabilno plačevanje morda ni idealno za vse organizacije oziroma za vsa delovna mesta, je pa dobrodošlo in lahko zaposlene ta način plačila motivira k boljšemu, hitrejšemu in bolj kakovostno opravljenemu delu. Nekoliko več pomena so pripisali urejenim delovnim pogojem. Delovni pogoji so kar pomemben dejavnik, saj zaposlenemu omogočajo poslovno in zasebno življenje. Urejeni morajo biti tako pravica do letnega dopusta kot delovni čas, prav tako pa morajo biti urejeni tudi delovni prostori in primerna oprema za opravljanje dela. Študentom EF in FM je pomembna tudi možnost dodatnega izobraževanja, čeprav so temu dejavniku pripisali nekoliko manj pomena. Menim pa, da je izobraževanje pomembno, saj se moramo ljudje nenehno izobraževati in izpopolnjevati lastno znanje. Kot najmanj pomemben dejavnik pri izbiri delodajalca so ocenili dodatne ugodnosti, kot so službeni telefon, službeni avtomobil in podobno, za katere sama menim, da če so, so dobrodošle, niso pa zelo pomembne.

Če povzamem pridobljene rezultate glede splošnih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro delodajalca, lahko rečem, da morajo organizacije v svojih zaposlitvenih oglasih in pa v širši javnosti navajati odnose, ki vladajo med zaposlenimi (dobra medorganizacijska klima, če je temu res tako), možnosti napredovanja, zaupanje nadrejenih, da je zaposlitev, ki jo ponujajo, varna, ker bodo z oglasom, ki bo vseboval te podatke, pritegnili več potencialnih zaposlenih.

## Ugled AS-a

Četrto anketno vprašanje je bilo prav tako rangirnega tipa, ampak je bilo v celoti vezano na AS, ker sem želela pridobiti podatke o prepoznavnosti te organizacije in o mnenju, ki vlada med študenti EF in FM o njej.



**Slika 13: Primerjava trditev, pridobljenih na osnovi odgovorov glede AS-a**

Rezultati tega anketnega vprašanja so nekoliko drugače ovrednoteni, ker vprašanje vsebuje odgovor »ne vem«. Ta odgovor, ki je bil podan kot ena izmed možnih izbir pri vsaki trditvi znotraj tega anketnega vprašanja, sem pri analizi pridobljenih podatkov upoštevala kot neveljaven odgovor. To pomeni, da so bili odgovori oziroma trditve, ki so bile ovrednotene z »ne vem«, izločene iz analize tega anketnega vprašanja in ovrednotene kot neveljaven odgovor. Takih odgovorov je bilo na EF 56,78 odstotka, na FM pa 41,56 odstotka.

Kljub neveljavnim odgovorom sem iz ankete prišla do podatkov, ki so ponazorjeni v grafu 13.

Kot sem predvidevala, so rezultati ankete pokazali, da je AS nekoliko bolj poznana med študenti FM kot med študenti EF. Predvidevam, da je tako, ker ima organizacija prav tako kot FM sedež v Kopru, čeprav ima AS razvejano poslovno mrežo po celotni Sloveniji. Rezultati so me nekoliko presenetili, saj so študenti EF bolje ocenili AS kot študenti FM, kljub temu, da organizacijo slabše poznajo. Sprašujem se, ali je to posledica nepoznanosti organizacije

študentov EF oziroma v čem je razlog, da je prišlo do takih rezultatov, in ali je AS med študenti FM nekoliko na slabšem glas.

Študenti EF in FM menijo, da je AS srednje ugledna organizacija, kar je skladno s Poročilom o ugledu AS-a 2010, v katerem navajajo, da je organizacija srednje ugledna in srednje poznana.

Mnenja glede zaposlitve na AS-u se med študenti EF in FM nekoliko razlikujejo, pri čemer se na FM bolj nagibajo k temu, da ni najboljšo biti zaposlen na AS-u, na EF pa so mnenja, da je in ni dobro, saj je povprečna ocena njihovih odgovorov srednje ovrednotena.

Storitve, ki jih AS ponuja, so študenti obeh fakultet (EF in FM) ocenili za srednje, se pravi, da ponuja srednje dobre in srednje zanimive storitve. Res je, da je na trgu med zavarovalnicami velika konkurenca in da AS ni najbolj poznana med njimi, ima pa pestro paleto storitev oziroma zavarovanj. Iz odgovorov lahko sklepam, da so AS-ove storitve oziroma zavarovanja mogoče nekoliko slabše poznana, da jih mogoče premalo reklamirajo oziroma da je oglaševanje nekoliko slabo zastavljeno.

Glede prihodnosti organizacije so študenti EF in FM nekoliko skladneje odgovorili, saj se rezultati med fakultetama ne razlikujejo bistveno. Menijo pa, da se AS-u ne obeta ne slaba ne dobra prihodnost. Najbrž bi se morala organizacija nekoliko več potruditi s svojimi oglasi, oglaševalskimi akcijami in objavami rezultatov za širšo javnost.

Študenti EF in FM menijo, da je zaposlitev na AS-u srednje varna, kar je za današnje gospodarske razmere najbrž kar dober rezultat. Prav tako menijo, da ima organizacija srednje dobro vodstvo, kar je povezano tudi z ugledom organizacije same. Vodstvo je poleg tega, da organizacijo vodi, tudi slika same organizacije.

Razvoj kariere v AS-u so ocenili kot srednje možen (je in ni možen), pri tem pa ni vse odvisno od organizacije same, ampak tudi od posameznega zaposlenega in njegovega dela, želj in motivacije.

Po mnenju študentov EF in FM je AS srednje dobro organizirana zavarovalniška družba. Glede na njeno organizacijsko strukturo in razvejano tržno mrežo ter utečeno delovno prakso mislim, da je kar dobro organizirana.

Medorganizacijske odnose na AS-u so ocenili kot srednje dobre. To je informacija, ki prihaja iz družbe, ki jo lahko sporočajo le zaposleni v organizaciji in ni javnega značaja, v smislu, da bi družba take informacije objavljala v medijih, se sprašujem, ali so študenti EF in FM na to trditev odgovarjali po lastni presoji ali so pridobili te informacije s strani zaposlenih v družbi. Srednje so ocenili tudi zaupanje zaposlenih in upoštevanje mnenja zaposlenih. Te informacije privabljajo potencialne zaposlene in so pomembne za dobro delovanje same organizacije. Študenti EF in FM menijo, da AS svojim zaposlenim nudi nekaj dodatnih ugodnosti, s čimer

se strinjam, seveda so pa te ugodnosti prilagojene tudi delovnemu mestu, ki ga zaposleni zaseda.

Dodatno izobraževanje zaposlenih je pomembno in AS se tega popolnoma zaveda, zato pogosto organizira razna izobraževanja, seminarje in izpopolnjevanja za svoje zaposlene. Študenti EF in FM menijo, da organizacija nudi možnosti za dodatna izobraževanja, kar je za organizacijo pozitivno, saj to pomeni, da širša javnost ve, da se AS zavzema za razvoj svojih zaposlenih.

Kot zadnje vprašanje, vezano na AS, me je zanimalo, ali bi študenti EF in FM izbrali to organizacijo kot prvo možno izbiro za zaposlitev. Povprečna ocena odgovorov, ki so jih dali študenti EF in FM, ni najbolj pozitivna, saj se odgovori večinoma nagibajo k ne, se pravi, da te organizacije ne bi izbrali kot izbornega delodajalca, kar seveda ni najbolj vzpodbudno za AS.

Iz zgornjih rezultatov lahko razberemo, da AS ni dovolj poznana med študenti EF in FM in da ne slovi po ugledu, prav tako pa bi lahko rekli, da ne sodi med najbolj želene izborne delodajalce na trgu delovne sile.

#### *Ugotovitve analize*

Rezultati, pridobljeni z raziskavo, niso najbolj pozitivni glede ugleda zavarovalnice AS med študenti EF in FM, to je med njenimi potencialni zaposleni. Glede na povprečne ocene, ki so jih študenti EF in FM navajali, organizacija ni dovolj poznana med študenti in ne slovi po najboljšem ugledu. Lahko pa so pridobljeni rezultati zgolj posledica slabega poznavanja organizacije, ne pa njenega slabega ugleda.

Moremo upoštevati tudi dejstvo, da je bilo razdeljeno število anket majhno in da je veliko takih študentov EF in FM, ki je na anketna vprašanja odgovarjalo z odgovori, ki sem jih pri obdelavi podatkov upoštevala kot neveljavne. Če bi tak anketi vprašalnik razdelili večjemu številu anketirancev, bi bili najbrž podatki bolj reprezentativni in najverjetneje nekoliko drugačni, mogoče bolj vzpodbudni od pridobljenih.

Če primerjam ugotovitve mojega raziskovalnega dela z drugimi raziskavami (na primer Poročilo ugled 2010 Adriatic Slovenia), prihajam do zaključka, da je kar nekaj ugotovitev podobnih kot ta, da velja AS za srednje ugledno in srednje poznano organizacijo. Organizacija med študenti EF in FM ni najbolj poznana, iz česar bi lahko sklepali, da ni dovolj medijsko izpostavljena, da premalo oglašuje svoje storitve in nenazadnje, da informacije, ki jih objavlja v širši javnosti, niso dovolj kakovostne in zanimanja vredne za tako populacijo. Glede na odgovore, ki smo jih dobili, organizacija ne ponuja dovolj zanimivih in dobrih storitev, nima dovolj privlačne ponudbe. Skladno z rezultati o ugledu organizacije se ujemajo tudi rezultati, vezani na vodstvo AS-a. Študenti EF in FM so namreč



tudi vodstvo AS-a ocenili za srednje dobro, vodstvo organizacije pa je slika same organizacije in nenazadnje predstavlja njen ugled. Varnost zaposlitve je glede na trenutne razmere na trgu kar pomemben dejavnik in za AS menijo, da nudi dokaj varno zaposlitev, kar je pozitivno.

Glede dejavnikov, ki so pomembni pri izbiri delodajalca, izstopajo rezultati glede višine plače, dobri odnosi med zaposlenimi in dobri odnosi z nadrejenimi, saj študenti EF in FM dajejo večino pomena prav tem dejavnikom, zelo malo pa jim pomeni ugled organizacije. Glede na to, da ima ugled organizacije v današnji družbi vedno večji pomen in da se vedno več dela na ugledu, so rezultati presenetljivi. Veliko pomena študenti EF in FM pripisujejo plači, čeprav je iz literature in virov, ki sem jih uporabila, razvidno, da je plača pogosto na drugem mestu in da se potencialni zaposleni pri izbiri delodajalca odločajo pogosto glede na ugled organizacije, ne glede na višino plače. Najbrž je to posledica gospodarske krize in s tem iskanja varne zaposlitve, ki zaposlenim nudi redno mesečno plačilo in s tem stabilnost, ki jo trenutno potrebujejo in iščejo. Dobri odnosi med zaposlenimi in dobri odnosi z nadrejenimi pa so pomemben dejavnik za uspešno in kakovostno opravljanje dela in za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov. Dober tim bo vedno bolj uspešno in učinkovito opravljal svoje delo in naloge, pri čemer ima veliko pomena tudi zaupanje nadrejenih. Slednje v zaposlenemu vzbudi občutek vrednosti in pomembnosti, kar vpliva na kakovost opravljenega dela in nenazadnje tudi na zvestobo zaposlenih.

#### **4.4 Priporočila za razvoj strategije AS-a kot uglednega delodajalca**

Kot sem že napisala, je moja raziskava pripeljala do podobnega zaključka kot ostale raziskave, in sicer da je AS srednje ugledna in srednje poznana organizacija.

Študenti EF in FM lahko predstavljajo potencialne zaposlene za organizacijo, zato bi morala AS povečati svoj ugled in poznanost na trgu delovne sile in prav tako med študenti.

Ugled bi si organizacija lahko povečala na način, da bi povečala privlačnost in učinkovitost svoje ponudbe, kar pomeni, da mora biti ponudba bolj privlačna, kakovostna in izpolnjevati dane obljube. Organizacija mora imeti jasno začrtano vizijo, ki jo mora na jasen in zanimiv način predstaviti širši javnosti, ne smemo pa pozabiti tudi na dobro vodstvo organizacije, ki v javnosti predstavlja celotno organizacijo, saj je to njen zgled.

Vrhnji management je slika organizacije same, zato je vizija in zgled, ki ga vodstvo daje o sami organizaciji, zelo pomembno. Dosežene rezultate in ponudbo mora organizacija skrbno in premišljeno predstavljati medijem, kar lahko doseže s skrbno pripravljenimi in zanimivimi oglasi, dobro reklamo in skrbno, zanimivo in enostavno oblikovano spletno stranjo. Smiselno bi bilo tudi povečati pretok informacij v družbi. Zelo pomemben dejavnik v organizaciji so zaposleni, s katerimi je treba skrbno ravnati, jim omogočati, na primer, možnost dodatnega izobraževanja, napredovanja, konkurenčno plačilo in podobno, saj zaposleni predstavljajo socialni kapital in sliko organizacije. Prav zaposleni so tisti, ki predstavljajo organizacijo

navzven in širijo tako dobre kot slabe informacije o organizaciji, kar pomembno vpliva na njen ugled. Veliko poudarka je zato treba dati zaposlenim in poskrbeti, da bodo te informacije pozitivne, kar lahko dosežemo le z zadovoljnimi in zvestimi zaposlenimi. Če so zaposleni zvesti blagovni znamki, bodo tudi informacije, ki jih ti širijo o organizaciji, pozitivne in dobre, kar seveda koristi ugledu. Se pravi, da je pomembno skrbeti za svoje zaposlene, kar lahko storimo z dobro medorganizacijsko klimo, ki omogoča boljšo učinkovitost vsakega zaposlenega. Na ta način se krepi tudi njihova zavest in pripadnost organizaciji, kar je povezano s širjenjem pozitivnih informacij o dobrem delovnem mestu in odličnem delodajalcu. Dobri odnosi med zaposlenimi oziroma dobra medorganizacijska klima pripomorejo k izboljšanju konkurenčnosti blagovne znamke delodajalca, kar je povezano z vrednotami organizacije. Zaposleni so torej ključnega pomena za organizacijo, zato je pomembno, da so skrbno izbrani, da se njihove vrednote ujemajo z vrednotami organizacije, da imajo skupno vizijo in stališča glede organizacije.

Organizacija bi morala več časa vložiti v spoznavanje trga delovne sile, ciljnih potencialnih zaposlenih in želj, ki jih ti imajo, da bi vedela, kako pritegniti najboljše in jih prepričati o tem, da so oni prava izbira, da so njihov izborni delodajalec.

Poznanost AS-a bi se lahko med mladimi iskalci zaposlitve povečala, če bi imela organizacija, na primer, svoj blog in ali forum, kjer bi bilo lahko govora o zaposlenih, storitvah, ki jih organizacija ponuja, o dosežkih organizacije, o iniciativah ... Z zanimivo in enostavno oblikovano spletno stranjo, na kateri bi imeli razne forume in bloge, kjer bi se objavljale zanimive teme in zanimive informacije, bi obiskovalci spoznavali ponudbo AS-a in organizacijo kot tako in s tem bi se tudi poznanost in zanimanje za AS povečalo.

Iz raziskave sem prišla do ugotovitve, da dajejo študenti EF in FM velik pomen višini plače oziroma da je plača najbolj pomemben dejavnik pri izbiri delodajalca. Skladno s to ugotovitvijo bi morala organizacija svojim zaposlenim in vsem možnim potencialnim zaposlenim ponuditi konkurenčno plačilo glede na organizacije znotraj enake dejavnosti.

Svetovala bi, da se AS zavzame za kratkoročne aktivnosti za širjenje ugleda, kot so boljše, jasnejša in privlačnejša sporočila za javnost, boljše oglaševalske akcije in boljši pretok informacij tako za širšo kot za poslovno javnost ter za boljše sporočila oziroma objave lastnih pozitivnih rezultatov in dosežkov.

Kot dolgoročne aktivnosti za ohranjanje oziroma za povečanje ugleda organizacije bi svetovala bolj inovativno in privlačno ponudbo, mogoče kaj takega, kar druge zavarovalnice še nimajo, oziroma kakšno storitev, ki bi bila bolj zanimivo ali drugače zastavljena. Prav tako bi svetovala jasno začrtano vizijo in strategijo organizacije in seveda izpolnjevanje danih obljub tako širši kot poslovni javnosti.

Ugled organizacije vsekakor pozitivno vpliva na obseg prodaje in dobičkonosnost organizacije, na zvestobo notranjih in zunanjih deležnikov ter pomembno razlikuje organizacijo od njenih tekmecev, zato je izredno pomembno skrbeti in načrtovati ugled in skrbeti, da bo organizacija vedno bolj ugledna in konkurenčna v svoji dejavnosti.

## 5 SKLEP

V literaturi najdemo veliko različnih definicij o ugledu. Ena izmed teh pravi, da ugled predstavlja stopnjo privlačnosti organizacije, prepoznavnost organizacije in njen sloves v najširši javnosti. Ugled organizacije je zelo pomemben dejavnik pri uspešnem pridobivanju kakovostnih potencialnih zaposlenih. V tujini za potencialnega delodajalca raje izberejo organizacijo z velikim ugledom kot tako z majhnim, ne glede na ponujeno višino plače. Je pa res, da se pri nas z ugledom organizacije in njegovim pomenom šele začenjajo ukvarjati in se zavedati njegovega pomena. Ravno tako se v tujini že nekaj časa zavedajo pomena ugleda za organizacijo in na tem vestno gradijo.

Ugled je vse pomembnejši in vedno več organizacij gradi na tem, da bodo čim bolj ugledne in prepoznavne na trgu delovne sile. Ugled je vse pomembnejši dejavnik pri izbiri potencialnega delodajalca. Ugledne organizacije pa so vse zanimivejše in pritegnejo vedno več kakovostnih in visoko kvalificiranih potencialnih zaposlenih.

Z raziskovalnim delom sem poskušala izmeriti ugled, ki ga ima AS med študenti EF in FM, in kakšen vpliv ima ugled organizacije na zaposlovanje oziroma kako ugled vpliva na izbiro možnega delodajalca. Prišla sem do zelo podobnih oziroma skladnih rezultatov, kot so bili pridobljeni z drugimi opravljenimi raziskavami o ugledu AS-a (na primer Poročilo ugled 2010 Adriatic Slovenia). Ugotovila sem namreč, da je AS med naključno izbranimi študenti EF in FM srednje ugledna in srednje poznana organizacija ter da je ti študenti ne bi izbrali za izbornega delodajalca.

Prav tako pa sem ugotovila, da so študentom EF in FM najpomembnejši dejavniki pri izbiri delodajalca odnosi med zaposlenimi, možnost napredovanja znotraj organizacije, varnost zaposlitve in zaupanje nadrejenih. Prišla pa sem tudi do zanimivega podatka glede ugleda in višine plače, in sicer da dajejo študenti EF in FM večji pomen višini plače kot ugledu, kar je nekoliko v nasprotju z literaturo. Literatura namreč pravi, da se v današnjem času potencialni zaposleni večinoma osredotočajo na ugled organizacije in izbirajo potencialne delodajalce glede na ugled, ki je pomembnejši kot višina plače. Ni pa za zanemariti možnosti, da so taki rezultati posledica gospodarske krize in iskanja stabilnosti med zaposlenimi.

Menim, da je višina plače v današnjem času res kar pomemben dejavnik, ni pa za zanemariti ugleda same organizacije. Z nastopom gospodarske krize leta 2009 je prišlo do različnih sprememb in ena izmed teh je, mislim, prav pomen višine plače. Prav tako pa je na pomenu pridobila varnost zaposlitve, ker je bilo v zadnjem času oziroma je še vedno kar veliko odpuščanj zaposlenih. Ta dejavnika veljata trenutno za zelo pomembna, ker bi vsi radi imeli varno službo z zagotovljenim mesečnim plačilom, kar, žal, ne ponujajo vse organizacije.

Mogoče je ugled organizacije trenutno nekoliko izgubil na pomenu med potencialnimi zaposlenimi, vendar to še ne pomeni, da ni pomemben in da organizacijam ni treba graditi na

njem. Ugled organizacije je še vedno zelo pomemben in tega se kljub gospodarski krizi organizacije zavedajo. Vsekakor pa menim, da kljub vsemu še vedno velja, da se potencialni zaposleni raje odločajo za uglednega delodajalca kot za takega, ki ne velja za najbolj ugledno organizacijo.



## LITERATURA

- Beckwith, Harry. 2003. *Prodaja nevidnega: vodnik po sodobnem marketingu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bromley, Dennis B. 1993. *Reputation, Image, and Impression Management*. Chichester: Wiley.
- Dowling, Grahame. 2001. *Creating Corporate Reputation: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Franca, Valentina, Marko Pahor in Monika Karan. 2007. *Blagovna znamka delodajalca*. Ljubljana: Moje delo.
- Franca, Valentina in Marko Pahor. 2007. *Moč blagovne znamke delodajalca*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/raziskava-o-blagovni-znamki-delodajalca-2-moc-blagovne-znamke-delodajalca-634.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/raziskava-o-blagovni-znamki-delodajalca-2-moc-blagovne-znamke-delodajalca-634.aspx) (21. 6. 2010).
- Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, Charles in Cees van Riel. 1997. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1 (1): 5–13.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosu z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane. 1998. *Odnosi z zaposlenimi*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/) (7. 1. 2010).
- Kay, John. 1993. *Foundation of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations: Principles and Practice*. London: Thomson.
- Kline, Miro. 1999. Kaj se skriva za imenom podjetja. *Marketing Magazine* 19 (7/8): 28–29.
- Lešnik, Vesna. 2005. *Koliko je vreden ugled delodajalca?* [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/koliko-je-vreden-ugled-delodajalca-482.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/koliko-je-vreden-ugled-delodajalca-482.aspx) (20. 2. 2010).
- Lešnik, Vesna. 2008. *Kaj vpliva na ugled delodajalca*. [Http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_ugled\\_blagovna\\_znamka\\_clanki.aspx?showID=2107](http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_ugled_blagovna_znamka_clanki.aspx?showID=2107) (10. 7. 2010).
- Lešnik, Vesna in Gorazd Prah. 2008. *Pomen ugleda delodajalca*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/pomen-ugleda-za-delodajalca-874.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/pomen-ugleda-za-delodajalca-874.aspx) (16. 2. 2011).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Palčič, Damjan. 2005. *Lojalnost zaposlenih*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/lojalnost-zaposlenih-450.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/lojalnost-zaposlenih-450.aspx) (2. 12. 2010).
- Pahor, Marko in Valentina Franca. 2007. *Raziskava o blagovni znamki delodajalca 3: Kako plača v resnici vpliva na zaželenost delodajalca*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/raziskava-o-blagovni-znamki-delodajalca-3-kako-placa-v-resnici-vpliva-na-zazelenost-delodajalca-746.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/raziskava-o-blagovni-znamki-delodajalca-3-kako-placa-v-resnici-vpliva-na-zazelenost-delodajalca-746.aspx) (15. 10. 2010).
- Prah, Gorazd. 2008. *Ugled delodajalca - od besed k dejanjem*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/ugled-delodajalca-od-besed-k-dejanjem-944.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/ugled-delodajalca-od-besed-k-dejanjem-944.aspx) (20. 10. 2010).
- Samuelson, Paul. 1968. *Ekonomika*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

- Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Svetlik, Ivan. 1985. *Brezposelnost in zaposlovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Svetlik, Ivan in Mavricija Batič. 2002. *Aktivna politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Štular, Suzana. 2009. *Kako tip psihološke pogodbe vpliva na odziv na krizo*. [Http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=235064](http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=235064) (15. 2. 2010).
- Toure, Karidia. 2004. *Odnos med ugledom organizacije in ugledom njenega vodilnega managerja*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Turk, Dunja. 2006. *Najboljši delodajalci ne ponujajo najvišjih plač*. Ljubljana: Finance.
- Vilman, Lea. 2010. *Koliko je vredno vaše podjetje za zaposlene? (»Employee value proposition«)*. [Http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja/4907/Koliko+je+vredno+va%C5%A1e+podjetje+za+zaposlene+%28%26%23187%3Bemployee+value+proposition%26%23171%3B%29](http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja/4907/Koliko+je+vredno+va%C5%A1e+podjetje+za+zaposlene+%28%26%23187%3Bemployee+value+proposition%26%23171%3B%29) (2. 12. 2010).
- Zaletel, Aleš. 2006. *Postanite top delodajalec! Ali kako pritegniti najboljše producente?*. Ljubljana: Moje delo.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
- Žagar, Anja. 2008. *Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov ekonomske fakultete*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

## VIRI

- Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. 2007. *Pravilnik o sistematizaciji delovnih mest*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, d. d.
- Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. 2010a. *Poročilo o ugledu 2010 Adriatic Slovenica*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, d. d.
- Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d. 2010b. *Letno poročilo 2009*. [Http://www.adriatic-slovenica.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=21020](http://www.adriatic-slovenica.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=21020) (10. 11. 2010).
- Mojedelo.com. 2009. *Močan odziv trga delovne sile na gospodarsko krizo*. [Http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/iskanje-sodelavcev/kako-do-sodelavcev/@1982/mocan-odziv-trga-delovne-sile-na-gospodarsko-krizo.aspx](http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/iskanje-sodelavcev/kako-do-sodelavcev/@1982/mocan-odziv-trga-delovne-sile-na-gospodarsko-krizo.aspx) (15. 10. 2010).
- Mojedelo.com. 2010. *Kriza močno spremenila preference iskalcev zaposlitve*. [Http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/novosti/raziskave/@2262/kriza-mocno-spremenila-preference-iskalcev-zaposlitve.aspx](http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/novosti/raziskave/@2262/kriza-mocno-spremenila-preference-iskalcev-zaposlitve.aspx) (20.10.2010).
- SPEM - komunikacijska skupina. 2010. *Merjenje ugleda*. [Http://www.spem.si/slo/Dejavnosti/Raziskave/Merjenje-ugleda/](http://www.spem.si/slo/Dejavnosti/Raziskave/Merjenje-ugleda/) (22. 6. 2010).
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj - UMAR. 2009. *Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji*. [Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/izzivi/2009/EI-09\\_Trg\\_dela.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2009/EI-09_Trg_dela.pdf) (15. 2. 2010).



## **PRILOGE**

Priloga 1     Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

V okviru zaključne projektne naloge proučujem vpliv ugleda delodajalca na zaposlovanje. Prosim vas za pomoč pri reševanju vprašalnika, ki je pred vami. Z vašim sodelovanjem boste pomembno pripomogli k moji nalogi. Anketa je anonimna in njeni rezultati bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje in vam želim prijeten dan.

Erika Škergat

1. Kaj je za vas najpomembnejše pri izbiri delodajalca? (izberite en odgovor)

- a) ugled organizacije                      b) višina plače                      c) dobri odnosi med sodelavci
- d) dobri odnosi z nadrejenimi                      e) drugo \_\_\_\_\_

2. Koliko pomena dajete višini plače in koliko ugledu organizacije (100 odstotkov razdelite po lastni presoji med višino plače in ugledu organizacije)?

- a) višina plače \_\_\_\_\_%                      b) ugled organizacije \_\_\_\_\_%

3. Koliko pomena dajete spodnjim trditvam (posamezno trditev ovrednotite s stopnjo strinjanja od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 najmanj, 5 pa največ)?

	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve je pomembna					
Možnost dodatnega izobraževanja v organizaciji je pomembna					
Dobri odnosi med zaposlenimi oziroma dobra medorganizacijska klima so pomembni					
Možnost napredovanja v organizaciji je pomembna					
Dodatne ugodnosti, kot so službeni telefon, službeni avtomobil ipd., so pomembne					
Urejeni delovni pogoji v organizaciji so pomembni					
Urejeno delovno okolje v organizaciji je pomembno					
Zaupanje nadrejenih je pomembno					
Pomembno je, da nadrejeni upoštevajo mnenja zaposlenih					
Možnost dodatnega nagrajevanja v organizaciji je pomembna					

Priloga 1

Nefinančne nagrade, kot so npr. pohvale, so pomembne					
Variabilno plačevanje v organizaciji je pomembno					

4. Kaj menite o Zavarovalni družbi Adriatic Slovenica d. d. (AS)? (označite posamezno trditev z ustrežno stopnjo strinjanja od 1 do 5 kot pri zgornjih vprašanjih)

	1	2	3	4	5	Ne vem
Poznam Zavarovalno družbo Adriatic Slovenica d. d. (AS)						
Menim, da ima AS dober ugled						
Menim, da je dobro biti zaposlen na AS-u						
AS ponuja dobre storitve						
AS ponuja zanimive storitve						
AS-u se obeta dobra prihodnost						
Zaposlitev na AS-u je varna						
AS ima dobro vodstvo						
AS je dobro vodena zavarovalna družba						
Na AS-u so dobre možnosti za razvoj kariere						
AS je dobro organizirana zavarovalna družba						
Na AS-u so dobri medorganizacijski odnosi						
Nadrejeni na AS-u zaupajo zaposlenim						
Nadrejeni na AS-u upoštevajo mnenja zaposlenih						
AS svojim zaposlenim ponuja dodatne ugodnosti (avto, mobilni telefon, zavarovanja ...)						
AS svojim zaposlenim nudi možnost dodatnega izobraževanja						
Izbral/-a bi AS kot prvo možno izbiro za zaposlitev						

5. Označite ustrezen spol:

a) moški

b) ženski

6. Letnik študija

a) 1. letnik

b) 2. letnik

c) 3. letnik

d) absolvent

e) podiplomski študij: 1. letnik

2. letnik

7. Ali ste že delali prek (obkrožite ustrezno trditev):

a) študentskega servisa

b) s.p.-ja

c) nič od navedenega

8. Delam že (vpiši ustrezno število mesecev oziroma let dela): \_\_\_\_\_mesecev \_\_\_\_\_ let

9. Moj povprečni mesečni zaslužek znaša \_\_\_\_\_