

Employer branding softwarové firmy B2A

Bc. Marie Morcinková

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Morcinková**
Osobní číslo: **K15341**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Employer branding softwarové firmy B2A**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu pomocí rešerše literatury a dalších zdrojů. Pozornost věnujte aktuálním trendům v employer branding.
2. Definujte cíl práce a stanovte výzkumné otázky a metody.
3. Charakterizujte vybranou firmu a její dosavadní komunikační aktivity na podporu employer branding. Realizujte výzkum zabývající se motivačními faktory IT odborníků při výběru zaměstnání a šetření doplňte o analýzu prostředí a sekundárních zdrojů dat.
4. V rámci projektové části zpracujte na komplexní strategii efektivního employer branding na základě závěrů šetření. Návrh doplňte o komunikační plán na zvolené období.
5. Zhodnoťte naplnění cílů práce, odpovězte na výzkumné otázky a formulujte závěry, možnosti a limity realizace projektu

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael, 2012, Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 0749465514.

BARROW, Simon. a Richard. MOSLEY, 2005, The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 0470012730.

BROOKS, Ian, 2006, Organisational Behaviour: Individuals, Groups And Organisation. 3rd ed. London: Financial Times Management. ISBN 9780273701842.

KOTLER, Philip., KELLER, K. Lane, 2016, A framework for marketing management. 6th edition. Essex: Pearson Education, Limited. ISBN 0133871312.

MOSLEY, Richard, 2014, Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., ISBN 9781118898529.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2018

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 6.4. 2018

Marie Morcinková 
.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato práce je motivovaná aktuálním nedostatkem IT odborníků na českém trhu. Velká poptávka po IT odbornících a jejich nízký počet jim nabízí svobodu ve výběru firmy, pro kterou chtějí pracovat. Firmy proto začínají vymýšlet různé firemní benefity ve snaze odlišit se a zatraktivnit.

Tato práce je založená na spolupráci se zlínskou softwarovou agenturou B2A Software Development, s.r.o., která na trhu působí teprve od roku 2013. Vzhledem ke zostřené konkurenci v boji o talentované IT odborníky začíná tato agentura vnímat potřebu odlišit se a vytvořit silnou atraktivní značku zaměstnavatele, která jim pomůže získat kvalitní pracovní sílu. Tato práce aplikuje teorii budování značky a vytváří díky ní návrh komunikační strategie cílené na stávající i potenciální zaměstnance.

Mezi hlavní metody práce patří rešerše poznatků z české i cizojazyčné odborné literatury zabývající se budováním značky zaměstnavatele a pracovní motivací člověka. V praktické části jsou analyzovány: interní hloubkové rozhovory se stávajícími zaměstnanci B2A, hloubkový rozhovor s hlavním manažerem B2A, Petrem Kubíčkem, a hloubkové rozhovory s potenciálními zaměstnanci.

Projektová část spojuje poznatky z obou předchozích částí. Představuje optimální komunikaci značky B2A za účelem vytvoření atraktivní a snadno odlišitelné značky na trhu práce, která má za cíl zvýšit šanci B2A získat kvalitní talenty do firmy, snížit jejich výdaje na nábor nových zaměstnanců a zvýšit angažovanost a loajalitu stávajících zaměstnanců.

Pro správné nastavení strategie značky zaměstnavatele B2A je nutné zodpovědět výzkumnou otázku, která zní:

Jaké jsou motivační faktory IT odborníků při výběru firmy?

Klíčová slova: značka zaměstnavatele, budování značky, IT odborníci, motivační faktory, softwarová agentura, marketing v HR, personální marketing, Mileniálové, generace Y

ABSTRACT

This paper is inspired by the current shortage of IT professionals on the Czech market. The large demand for IT professionals and their low numbers offers them the freedom to choose

the company they want to work for. Businesses therefore keep coming up with various company benefits in an effort to differentiate and make themselves more appealing.

This work is based on collaboration with B2A Software Development, Ltd., a Zlín software company, which has only been operating since 2013. Due to the increased competition in the fight for talented IT specialists, this agency recognizes the need to differentiate itself and to create a strong attractive brand as an employer that would help them hiring a quality workforce. This paper applies Employer Branding theory and creates a proposal for a communication strategy that targets existing as well as potential employees.

The main methods of work include theory research in the fields of Employer Branding and work motivation. In the practical part there is analysis of: internal in-depth interviews with existing B2A employees, in-depth interview with B2A chief manager, Petr Kubíček and in-depth interviews with potential employees.

The project part combines the knowledge from the two previous parts. It introduces optimal B2A communication that aims to create an attractive and easily distinguishable brand on the labor market, which aims to increase B2A's chances of getting high-quality talent into the company, reduce their recruitment costs, and increase the engagement and loyalty of existing employees.

In order to set the B2A Employer Brand strategy correctly, the following research question needs to be answered:

What are the motivational factors of IT professionals that influence their decision-making processes while choosing an employer?

Keywords: Employer Brand, Brand Building, IT Professionals, Motivational Factors, Software Agency, HR Marketing, Milenials, Generation Y

„If you want to build a ship,
then don't drum up men to gather wood, give orders, and divide the work.
Rather, teach them to yearn for the far and endless sea.“

~ Antoine de Saint-Exupéry ~

Ráda bych tímto poděkovala především vedoucí své práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D., za cenné rady a to, že mě ve chvíli největších pochybností dokázala svým optimismem a důvěrou motivovat k dokončení, což skvěle podtrhuje obsah této práce, a tedy že vnitřní motivace je tím skutečným lidským pohonem. Děkuji i svým přátelům a svému příteli, kteří při mně po celou dobu stáli a byli mi oporou v mých rozhodnutích. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během celého mého studia! Poslední velké děkuji patří i samotné univerzitě, která mi umožnila studium v Lyonu, v Aarhus a pracovní stáž v Reykjavíku, které mi pomíchaly životní hodnoty a otevřely oči i srdce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Dále prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a veškeré použité zdroje jsem citovala.

Ve Zlíně dne

.....

Bc. Marie Morcinková

OBSAH

ÚVOD.....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ZNAČKA A JEJÍ BUDOVÁNÍ.....	14
1.1 BRANDBUILDING	15
2 MARKETING V HR.....	18
2.1 EMPLOYER VALUE PROPOSITION	18
2.1.1 EVP pilíře	19
2.1.2 Osobnost značky zaměstnavatele	20
2.1.3 Umisťování značky na trhu	20
2.1.4 IPI analýza	23
2.2 EMPLOYER BRAND	24
2.2.1 Model reálné značky zaměstnavatele	27
2.3 EMPLOYER BRAND MANAGEMENT	28
2.3.1 Široký kontext: Firemní politika	28
2.3.2 Lokální kontext: Praxe	30
3 PRACOVNÍ MOTIVACE ČLOVĚKA.....	33
3.1 VNĚJŠÍ MOTIVACE – SKRYTÁ CENA ODMĚN A TRESTŮ.....	34
3.2 VNITŘNÍ MOTIVACE	37
3.2.1 Autonomie	37
3.2.2 Mistrovství.....	39
3.2.3 Smysl	40
3.3 PRACOVNÍ MOTIVACE MILENIÁLŮ	41
4 METODIKA PRÁCE.....	44
4.1 METODICKÝ POSTUP VÝZKUMU	44
4.1.1 Průzkum aktuální, reálné značky zaměstnavatele	46
4.1.2 Průzkum vize top manažmentu ohledně B2A jako zaměstnavatele.....	46
4.1.3 Průzkum motivačních faktorů potenciálních zaměstnanců B2A ovlivňující výběr firmy.....	47
4.1.4 Případové studie konkurenčních náborových taktik zaměřených na IT talenty	47
II. PRAKTICKÁ ČÁST	48
5 B2A SOFTWARE DEVELOPMENT, S.R.O.....	49
5.1 SLUŽBY B2A	50

5.2	SITUACE V B2A – SROVNÁNÍ POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ A VEDENÍ FIRMY	51
6	SITUACE NA TRHU PRÁCE	57
6.1	PŘÍPADOVÉ STUDIE NÁBOROVÝCH TAKTIK KONKURENTŮ V BOJI O IT TALENTY	58
6.1.1	Honeywell	58
6.1.2	Škoda Auto	60
6.1.3	Kentico Software	62
7	ANALÝZA ROZHOVORŮ S POTENCIÁLNÍMI ZAMĚSTNANCI.....	65
7.1	INTERPRETACE ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ	67
7.1.1	Ideální zaměstnání podle Mileniálů vzdělaných v IT	67
7.1.2	Způsob vyhledávání pracovních příležitostí.....	69
7.1.3	Vliv firemních benefitů na výběr zaměstnavatele.....	71
7.2	SHRNUTÍ HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ S POTENCIÁLNÍMI ZAMĚSTNANCI B2A	72
8	SHRNUTÍ PRŮZKUMŮ	74
8.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	75
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST	77
9	SWOT ANALÝZA	78
10	BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE B2A	80
10.1	EVP PRO B2A SOFTWARE DEVELOPMENT, S.R.O.....	81
10.1.1	Pilíře EVP	81
10.1.2	Osobnost značky B2A	82
10.1.3	Umíst'ování B2A jako zaměstnavatele.....	83
10.2	EMPLOYER BRAND MANAGEMENT – ŠIROKÝ KONTEXT	85
10.2.1	Externí komunikace.....	85
10.2.2	Interní komunikace.....	89
10.2.3	Seniorské vedení.....	91
10.2.4	Hodnoty a CSR.....	92
10.2.5	Interní měřicí systémy	93
10.2.6	Podpůrné služby	94
10.3	EMPLOYER BRAND MANAGEMENT – LOKÁLNÍ KONTEXT	94

10.3.1 Nábor a zařazení do kolektivu.....	94
10.3.2 Týmový manažment.....	95
10.3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	96
10.3.4 Rozvoj zaměstnanců.....	97
10.3.5 Odměny a uznání.....	97
10.3.6 Pracovní prostředí.....	98
11 FINANČNÍ NÁROČNOST	100
ZÁVĚR	102
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	107
SEZNAM OBRÁZKŮ	108
SEZNAM TABULEK.....	109
SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Po letech spolupráce s několika agenturami zaměřujícími se na online marketing a vývoj softwarů mi nemohlo uniknout, jakým problémem je v dnešní době pro firmy získání kvalifikovaných IT odborníků a jejich udržení v pracovním poměru. Často se jedná spíše o přetahování mezi firmami a lákání na zajímavější projekty, vyšší platy, a ještě početnější benefity. Vysoká poptávka spolu s nízkou nabídkou mají za následek to, že pokud firma nedokáže s danými IT odborníky vytvořit loajální pouto, zanedlouho z firem zase zmizí. **Jsou to tedy IT specialisté, kteří si dnes vybírají, nikoliv zaměstnavatelé.** Právě nedostatek IT odborníků na českém trhu je inspirací pro tuto diplomovou práci, která si klade za cíl vytvořit kvalitní strategii employer brandu pro softwarovou firmu B2A Software Development s.r.o. (dále jen B2A). Tato zlínská agentura vznikla teprve v roce 2013 a teď, když vytvořila kvalitní firemní základy, potřebuje vybudovat také důvěryhodnou a atraktivní značku.

Employer branding – zde překládáno jako *budování značky zaměstnavatele a budování zaměstnavatelské značky* - je jeden ze směrů moderního personálního řízení, který má za cíl vytvořit atraktivní obraz zaměstnavatele, a tím usnadnit nábor nových talentů, snížit náklady na opětovné vyplňování IT pozic a zvýšit loajalitu zaměstnanců. Tato práce v teoretické části rozvíjí problematiku pojmu značka, budování značky a specifika značky zaměstnavatele. Dále rozvíjí teorie pracovní motivace člověka – je důležité rozumět tomu, jaké vlivy podporují loajalitu, angažovanost a spokojenost zaměstnanců, obzvláště v případě, kdy mohou zaměstnanci snadno přejít ke konkurenci. Několik studií prokázalo silné propojení mezi úrovní produktivity a kreativity a zaměstnaneckou spokojeností. Produktivní a kreativní zaměstnanci přinášejí inovativní nápady. A inovativní řešení jsou obzvláště u průkopnické softwarové firmy jako je B2A zásadní pro udržení se na trhu. Naopak zaměstnanci, kteří nejsou ve firmě spokojeni, jsou rychleji unavení, nudí se, častěji chybí v práci, negativně ovlivňují zkušenost zákazníků a mají špatný vliv na firemní pověst. Špatná firemní pověst snižuje atraktivitu firmy v očích potenciálních i stávajících zaměstnanců a tím ztěžuje situaci firmy na pracovním trhu.

V praktické části se seznamujeme s firmou B2A a jejími službami a poznáváme její aktuální situaci na trhu. Tato práce dále zkoumá tři oblasti za účelem vytvoření employer branding strategie – zaměstnaneckou spokojenost v B2A, vize a mise hlavního manažera zkoumané firmy a motivační faktory IT odborníků při výběru zaměstnání. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci pomůže určit klíčové charakteristiky pro nastavení strategie Employer Value Proposition (dále jen EVP), která definuje přínos firmy pro zaměstnance. K tomu, aby organizace správně definovala svou EVP, je

ideální zakládat na názorech stávajících zaměstnanců, respektive na jejich důvodech, proč zvolili a stále pracují pro danou společnost. Hlubkové rozhovory se studenty a čerstvými absolventy IT oboru zase pomůžou pochopit, jaké kvality tito potenciální zaměstnanci vyhledávají a co v pracovním prostředí upřednostňují. Tato data pomohou dotvořit EVP a položí základy pro praktickou část této práce, ve které je představena konkrétní strategie pro budování značky B2A jako zaměstnavatele.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZNAČKA A JEJÍ BUDOVÁNÍ

„Značka bude jediné, co zbude, když vám shoří továrna.“¹ - David Ogilvy

Až do konce 20. století si lidé spojovali termín „značka“ pouze se zbožím a službami. Jako značka je ale dnes považováno cokoliv s rozpoznatelnou identitou a reputací spojovanou s touto identitou, ať už dobrou nebo špatnou – produkt (automobily Škoda Fabia), služba (aerolinky ČSA), obchod (Sportisimo), člověk (zpěvák Tomáš Klus), místo (Česká republika) nebo organizace (Svoboda zvířat). Dobře nastavená značka má sílu zajistit loajalitu zákazníků, podpořit růst firmy, navyšovat zisk či rozvést neumírající závazek zaměstnanců k podstatě firmy. V základě není značka ničím jiným než nálepka identity a naznačená záruka, že výkon, který byl značkou slíben, bude také dodán. (Barrow a Mosley, 2005, s. 57)

Americká marketingová asociace definuje značku takto: „Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“² Značka představuje výrobce produktu (nebo zprostředkovatele služby) a pomáhá zákazníkům přiřazovat mu zodpovědnost za kvalitu jeho zboží. Zákazníci rozlišují mezi identickými produkty na základě jejich značky. Znakem dobré značky je loajalita či její upřednostňování před konkurencí. (Kotler, Keller, 2016, s. 146) Existuje na tučtu různých definic značky, často se setkáváme s krátkozrakým pojetím, který značku chápe pouze v souvislosti se zákazníky. Ve skutečnosti však značky zahrnují i ostatní stakeholdery a vztahy a služby, které jim firma poskytuje. (Fill, 2013, s. 326)

Značku nemůžeme vnímat pouze po její vizuální stránce, můžeme ji totiž komunikovat pomocí různých atributů. Chris Fill (2013, s. 328) označuje za silné značky ty, které nejdou snadno napodobit a mají tedy výrazné **vnitřní** a/nebo **vnější** atributy. Mezi vnitřní atributy patří funkční vlastnosti produktu jako jeho tvar, výkon či jiné fyzické parametry, jejichž změna by znamenala přímou změnu samotného produktu. Vnějšími atributy chápeme vše, čehož změna přímo nezmění produkt, tj. například jeho jméno, marketingová strategie, obal či cena. Kotler (2001, s. 401) dělí tyto atributy na **vlastnosti** značky (emoce spojené s charakteristickými vlastnostmi výrobku nebo služby), **užitek** (vlastnosti a parametry produktu musí být zákazníkovi podány funkční nebo emocionální cestou), **hodnoty** (žebříček hodnot výrobce), **kulturu** (značka může reprezentovat např. místo svého

¹ „Brand will be the only thing left after your factory burns down.”

² „Brand is a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.”

vzniku), **osobnost** (způsob prezentace značky, vytvoření určité esence) a **uživatele** (uvědomění si charakteru cílového zákazníka). Management firmy si musí uvědomovat, že prezentace firmy nemůže být založena pouze na jejím názvu, ale že je zapotřebí zaměřit se na některé z výše uvedených atributů (Fill, 2013). Kotler (2001, s. 401) doporučuje zaměřit se na komunikaci nejtrvalejších atributů, za něž považuje systém hodnot, kulturní hodnotu a osobitost značky. Orientace pouze na kvalitě a užité vlastnosti produktu je riskantní vzhledem k možnosti nástupu konkurence s produktem o stejných či dokonce lepších vlastnostech. Proto je podle Kotlera lepší komunikovat přidanou hodnotu. Některé značky prodávají *kosmetiku*, jiné prodávají *naději* (Revlon), některé prodávají *účinné deodoranty*, jiné prodávají *mužskou přitažlivost* (Axe). Tyto extra benefity jako *sebevědomí, svoboda, péče...* se stávají **esencí značky**, a tedy základem pro marketingovou komunikaci značky. Pokud je tato esence silně spojována se značkou, dokáže zesílit fyzickou zkušenost se značkovým produktem – testy ukázaly, že lidé označují jako výkonnější ty produkty, u nichž znali značku – Coca-Cola byla více osvěžující, když lidé věděli, že je to Coca-Cola.

1.1 Brandbuilding

„Značky buď rostou nebo umírají. Nic mezi tím.“³ – S. Barrow, R. Mosley (2005, s.67)

Branding neboli budování značky je proces, který vytváří v myslích zákazníků rozdíly mezi identickými produkty či službami. Cílem je pomoci zákazníkům rychle pochopit, „čím“ značkový produkt je, co dělá, jaké má hodnoty a proč by je to mělo zajímat (Fill, 2013, s. 351; Kotler, Keller, 2016, s. 147), a to díky konzistentní a jasné komunikaci napříč všemi komunikačními kanály (vizuální identita, reklama, direct mail, POS materiály, sponzorství...). (Barrow a Mosley, 2005, s. 65)

Značky jsou tvořeny jak manažery, tak zákazníky, respektive (Fill, 2013, s. 327):

1) identitou, kterou chtějí manažeři komunikovat,

2) představou tvořenou stakeholdery na základě jejich zkušeností se značkou

Aby byla strategie budování značky úspěšná, nesmí se komunikace značky a obraz stakeholderů o značce příliš rozejít, jinak bude značka vnímána jako nedůvěryhodná. Proto firmy jako Unilever trvají na dvou definicích značky – první popisuje **realitu značky**, tedy to, jak je aktuálně značka vnímána i se všemi svými prohřešky, druhá definuje **vizi značky**, tedy to, jakou zkušenost by měli zákazníci se značkou ideálně mít. Obzvláště při budování značky zaměstnavatele je důležité hlídat

³ „Brands are either growing or dying. There is no middle ground.“

si mezeru mezi realitou a vizí značky a nesnažit se přehlušit každodenní zkušenost svých zaměstnanců vnucenou idealizovanou představou top managementu o tom, co svým zaměstnancům nabízí či jaké jsou prý firemní hodnoty. (Barrow a Mosley, 2005, s. 64)

- **Prvky úspěšných značek**

Aby značka získala hodnotu, musí být její zákazníci přesvědčeni o jejích podstatných odlišnostech od konkurence. Úspěšné značky jsou považovány za **upřímné, autentické a čestné**. (Kotler, Keller, 2016, s. 147) K podobným závěrům došli také odborníci Fombrun a Van Riel (cit. podle Cornelissen, 2014, s. 106) pomocí komparativní analýzy firemní reputace světově nejznámějších značek, a tedy že firmy s nejsilnějšími značkami jsou charakterizovány vysokou úrovní **viditelnosti** (míra, ve které jsou firemní témata viditelná v interní a externí komunikaci), **rozlišení** (míra, ve které je firemní identita či její umístění odlišitelné od konkurence), **autenticity** (míra, ve které firma komunikuje své základní hodnoty, které se promítají v její kultuře), **transparentnosti** (míra, ve které firma otevřeně komunikuje své chování) a **konzistence** (míra, ve které firma komunikuje konzistentní sdělení napříč svými interními i externími kanály). Jinými slovy, **klíčem k budování silné značky je vysoká míra komunikace věrohodných a osobitých firemních hodnot**.

Byla by chyba myslet si, že značku dělá reklama. Reklama pouze poutá pozornost ke značce a vytváří šeptandu. Značky jsou tvořeny komplexně skrze reklamu, PR, sponzorství, události, tiskové mluvčí, pomoc v sociálních otázkách, zkušenost zákazníků a mnoho dalšího. Nová značka by měla vytvořit podněty, díky kterým o ní budou mluvit v TV, tisku i na internetu – mít zajímavé jméno, vyprávět fascinující příběh. (Kotler, 2003, s. 9) Díky vzniku webu 2.0 a možnosti vytvářet online obsah koncovými uživateli se přesouvá kontrola nad značkou od majitelů firmy ke stakeholderům, kteří dokáží snadno utvářet a měnit význam značek. Branding proto vyžaduje silný zásah dlouhodobé konzistentní autentické marketingové komunikace. (Fill, 2013, s. 328)

- **Strategie pro budování značky**

Existují dva hlavní směry, jak budovat značku – **racionální** (informační) a **emocionální**. Více využívaný racionální přístup dává důraz na komunikaci funkčních aspektů značky a výhod, které jim značka přináší (cena, vlastnosti produktu, promo akce...). Tento přístup však téměř nepřispívá k budování vztahu mezi zákazníkem a značkou. Většina firem se proto přesouvá od komunikace toho, co dělá (snadno kopírovatelné) k tomu, jaké emoce to v zákaznících vzbuzuje (snazší pro odlišení se). **Emocionální přístup je založen na představivosti a pocitech**; pomáhá zákazníkům vytvořit

pozitivní emoce ke značce či její marketingové komunikaci a nechává funkčnost a výkon produktu stranou. (Fill, 2013, s. 341, Kotler, 2003, s.10, Barrow a Mosley, 2005, s. 59) V dnešní době stále více značek chápe význam emocionálního přístupu, a proto například implementují společensky zodpovědné byznys strategie (genderová a náboženská rovnoprávnost, snížení negativního dopadu na životní prostředí, firemní dobrovolnictví...).

Značka se musí zamyslet nad tím, čím je. Musí mít **osobnost**, musí vzkvétat na základě určitých rysů a těmito rysy musí být prosycena všechna její komunikace, interní i externí. Pokud se tedy jedná o inovativní firmu, musí najímat, vzdělávat a oceňovat lidi za jejich inovativnost a spolupracovat s inovativními partnery. (Kotler, 2003, s. 11) Zatímco **esence** značky představuje to, čím značka *je* (funkční a emoční benefity), **osobnost značky** představuje to, *jakým způsobem* je tato esence *komunikována* (styl, tón, používané metafory). Stejně jako u lidí i u značek vyhledávají lidé ty, se kterými se dokáží ztotožnit. Proto značky, které volí cestu emocionálního směru, **musí volit osobnost na základě potřeb své cílové skupiny**. (Barrow a Mosley, 2005, s. 60-63)

Cílem budování firemní identity je vytvoření pověsti mezi cílovými stakeholdery, která povede k jejich sklonu **nakupovat firemní produkty**, k **motivaci ve firmě pracovat** či do ní **investovat**. Dobrá firemní pověst (respektive dobrá firemní identita, na které je firemní pověst založená) má strategickou hodnotu, protože je těžko napodobitelná. (Cornelissen, 2014, str. 99) Je důležité firemní identitu budovat uvážene, protože jakmile má jedinou značka ustálené umístění v myslích zákazníků, je velmi těžké ho změnit, aniž by značka přišla o důvěryhodnost. (Barrow a Mosley, 2005, s. 63)

Tato kapitola rozebírá základní stavební prvky značky a postup jejího budování zaměřený na trh zboží a služeb. Následující část tuto teorii prohlubuje a soustředí se na odlišnosti typické pro budování značky zaměstnavatele, respektive na marketing v personalistice, který se na rozdíl od zákaznické značky zaměřuje na trh práce. Zároveň odhaluje, jak se produktová a zaměstnavatelská značka propojují a ovlivňují navzájem svůj úspěch.

2 MARKETING V HR

Firem, které nabízí stravenky, pracovní mobil či MultiSport kartu je na trhu spousta a tyto výhody se dnes stávají spíše standardem. Brand neboli značka je to, co táhne talentované lidi do firem a také to, co je tam dokáže udržet. Problém není najít lidi, ale najít ty správné lidi. Navzdory vysoké nezaměstnanosti ve většině zemích světa totiž průzkumy naznačují, že více než třetina zaměstnavatelů má stále problém s nedostatkem *vhodných* kandidátů.

Celosvětově největší nedostatek je mezi schopnými obchodníky, inženýry, techniky, manažery, IT odborníky a účetními. (Mosley, 2014, s. 67) **Na českém trhu chybí až 20 000 IT odborníků.** Nedostatkovým zbožím jsou především vývojáři desktopových, webových a mobilních aplikací, odborníci na IT bezpečnost a na big data a datovou analýzu. (Ježek, © 2017) Více viz kapitola 6 Situace na trhu práce.

Cílem marketingu v HR neboli personálního marketingu je vytvořit kvalitní značku, která bude organizaci pomáhat najít talentované lidi, udržet je ve firmě a odradit je od hledání jiného zaměstnání. Úspěšné firmy si uvědomují význam loajálních a motivovaných zaměstnanců, a i když své aktivity nenazývají budováním značky zaměstnavatele, nemění to fakt, že jimi jsou. Za pomoci marketingových nástrojů se zaměřují na externí i interní trh práce a odhalují, co od svých zaměstnanců očekávají, nastiňují průběh kariéry a budují tak silné postavení v mysli cílových skupin.

2.1 Employer Value Proposition

„Charakter je strom. Reputace je stín.“ Abraham Lincoln

Employer Value Proposition (EVP, občas také Employee Value Proposition) je jakýsi **na míru šitý balíček pro jednotlivé pracovní pozice, který se skládá z toho, co firma může nabídnout stávajícím a potenciálním zaměstnancům a co je přesvědčí cenit si daného zaměstnavatele, a zůstat mu věrný.** (Armstrong, 2012, s. 239, 240)

Zaměstnanci představují důležitou cílovou skupinu s výrazně odlišnými potřebami, než jaké mají zákazníci. Majitel značky proto musí pozorně naslouchat nejen svým zákazníkům, ale stejně komplexní přístup aplikovat i u svých stávajících a potenciálních zaměstnanců. V boji o talentované zaměstnance je klíčové zacílit na správnou cílovou skupinu se správně nastaveným sdělením a výhodami. Proto je doporučeno **začít analýzou potřeb těch nejlepších zaměstnanců i potenciálních talentů** a snažit se pochopit i jejich nevyřčené skryté potřeby a touhy a zohlednit to při formulaci nabídky pracovních pozic, tj. rozhodnout *co a jakým způsobem* by jim mělo být nabídnuto. (Ar-

mstrong, 2012, s. 240, Barrow a Mosley, 2005, s. 85) Tyto informace z analýzy lze využít při budování značky zaměstnavatele, která je stejně jako produktová značka, založená na nevyslovené záruce kvality a na několika *funkčních benefitech* – např. včasná platba za poskytnuté služby, bezpečné pracovní prostředí, dobré platové ohodnocení, poskytnutí nezbytných nástrojů nutných pro vykonávání pracovní pozice... (Barrow a Mosley, 2005, s.58, 63) a *emočních benefitech* – např. zodpovědné podnikání, firemní kultura, respekt pro jednotlivce a jejich názory, možnost zaměstnanců dělat vlastní rozhodnutí, rovnováha mezi pracovním a osobním životem či příležitost pro osobní i kariérní rozvoj. Právě nefinanční faktory hrají klíčovou roli při udržování zaměstnanců a budování atraktivní značky zaměstnavatele. (Armstrong, 2012, s. 239, 240) Tyto benefity mohou být brány jako samozřejmost nebo se po patřičné úpravě a vhodném způsobu komunikace mohou stát konkurenční výhodou.

Každá firma funguje podle určitých firemních hodnot, které by měly být následovány všemi členy organizace. Na firemní hodnoty (firemní kulturu) by měly navazovat všechny prvky EVP – tedy klíčové charakteristiky firmy, které jsou důvodem, proč mají vysoce talentovaní lidé považovat danou firmu za skvělé místo pro práci. (Armstrong, 2012, s. 240; Barrow a Mosley, 2005, s. 64)

Employer Value Proposition se skládá ze tří částí (Mosley, 2014, s. 142):

- 1) EVP pilířů,
- 2) osobnosti značky,
- 3) umístění značky na trhu.

2.1.1 EVP pilíře

K popsání jednotlivých pilířů je nutné nejdříve analyzovat, co může organizace nabídnout v oblasti:

- Své reputace jako firmy a zaměstnavatele
- Pracovního prostředí
- Umístění firemního zázemí v rámci města a v rámci země
- Možnosti kariérního růstu
- Rozsahu možností rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců
- Podmínek a pravidel zaměstnaneckého poměru, který nabízí

Cílem je určit 3-5 klíčových charakteristik, na jejichž základě se vytvoří konzistentní komunikace značky napříč všemi kanály a manažmentem lidí. (Armstrong, 2012, s. 240)

Po vytyčení silných stránek zaměstnavatele je možné přejít k definici jednotlivých pilířů. Role pilířů je poskytnout konzistentní referenční body pro (Mosley, 2014, s. 133):

- Budování značky zaměstnavatele a její reputace – **klíčové vlastnosti, se kterými si zaměstnavatel přeje být spojován**
- Definice zaměstnaneckého poměru – **klíčové výhody, které mohou zaměstnanci od firmy očekávat** a zároveň vymezení toho, **co se od daných zaměstnanců očekává**
- Vymezení **klíčových komunikačních témat zaměstnavatele**
- Tvarování zkušenosti se značkou zaměstnavatele – **klíčové priority zásad a praxe řízení lidí**

Nejefektivnější pilíře nedefinují pouze to, co mohou zaměstnanci očekávat od firmy, ale také to, co firma očekává od svých zaměstnanců. To je pomáhá udržet v rámci reálných pracovních zkušeností. (Mosley, 2014, s. 133)

2.1.2 Osobnost značky zaměstnavatele

Zatímco EVP pilíře určují to, *co* chce značka komunikovat, osobnost značky navádí *způsob, styl a tón* jakým to bude komunikovat. Jeniffer Aaker (cit. podle Mosley, 2014, s. 138) popisuje základní osobnosti značky zaměstnavatele:

- **Upřímná** (s nohama na zemi, čestná, etická, veselá, rodinná)
- **Vzrušující** (odvážná, temperamentní, nápaditá, moderní)
- **Kompetentní** (spolehlivá, tvrdě pracující, vůdčí, technická, úspěšná)
- **Sofistikovaná** (vyšší třída, okouzlující, oslnivá, podmanivá)
- **Bouřlivá** (odolná, tvrdá, statná, maskulinní, západní)

V případě, že je produktová značka komunikovaná jako kompetentní/spolehlivá/úspěšná je podle Aakerové důležité do komunikace zaměstnavatelské značky cílené na Mileniály přimíchat trochu emocí, jinak bude působit příliš ztuhle a nebude pro mladé lidi atraktivní. **Osobnost značky zaměstnavatele a produktové značky ale nesmějí být v rozporu.** (cit. podle Mosley, 2014, s. 138)

2.1.3 Umisťování značky na trhu

Základy umisťování značky zaměstnavatele mohou být shrnuty do třech bodů (Mosley, 2014, s. 124):

1. Samotná esence nabídky firmy (funkční a emocionální benefity)
2. To, díky čemu se chce zaměstnavatel stát známým
3. Myšlenka nebo vlastnost, okolo které bude budován příběh Employer Brandu (Revlon neprodává kosmetiku, *Revlon prodává naději*)

Brand positioning (umístování značky) definuje Kevin Keller jako „návrh firemní nabídky a image, která má zaujmout jedinečné místo v myslích lidí na cílovém trhu.“⁴ Je to umění zacílit na správnou skupinu lidí (segmentace) pomocí působivých benefitů, které pro danou skupinu mají význam (diferenciace). Agentura Richarda Mosleyho vytvořila tzv. „kolo umístování“, které pomáhá definovat osm základních vymezení se vůči konkurenci. (Mosley, 2014, s. 112-118) (viz Obr. 1). Stejně jako zákazníci mají totiž i zaměstnanci znatelně rozdílné potřeby a touhy. Zaměstnavatelé, kteří se dokáží na trhu vymežit, mají v boji o talent výhodu. Kolo umístování obsahuje:



Obrázek 1: Kolo umístování značky zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování podle Mosley, 2014, s. 112

- **Prestiž:** Klasické všeobecné umístění, které představuje velikost, stabilitu, vedoucí postavení, dlouhodobost a zdravé finanční zázemí. Například – *J. P. Morgan dělá prvotřídní byznys prvotřídním způsobem po více než 200 let. Jsme vedoucím hráčem v pomoci firmám růst a trhům rozvíjet se...Působíme ve více než 100 zemích světa a držíme globální vedení napříč našimi podniky.*
- **Smysl:** V posledních letech se stále více firem vymezuje v rámci tohoto území. Zdůrazňují své dlouhodobé cíle, hodnoty, které přinášejí svým zákazníkům, jakým způsobem tvarují svůj průmysl a svět kolem sebe. Aby bylo toto umístění funkční, musí být uvěřitelné a působivé. Například – *Amazon – Pracuj tvrdě, bav se, staň se součástí historie. Chceme,*

⁴ „Employer brand positioning is an act of designing the company’s offering and image to occupy a distinctive place in the minds of the target market“ Kevin Keller cit. podle Mosley, 2014

abyste nám pomohli sdílet a vytvářet misi stát se nejvíce zákaznický zaměřenou společností na světě.

- **Týmová práce:** Toto umístění zdůrazňuje kvalitu lidí, se kterými se setkáte v dané firmě, jejich rozmanitou historii, péči a respekt a týmového ducha. Tyto hodnoty jsou většinou součástí EVP balíčku, jsou-li ale hlavní myšlenkou umístění, pak se většinou pojí s dalšími vlastnostmi jako růst nebo výzva. Například banka Santander – *My jsme Santander. Santander je starostlivý podnik, který rozeznává a respektuje rozličnosti a přínos jednotlivců a klade důraz na význam týmové práce.*“
- **Autonomie:** Toto umístění klade důraz na možnost zaměstnanců *být sami sebou*, být iniciativní, možnost rozhodovat a mít svůj čas a způsob práce pod kontrolou. Co je zajímavé – ukázalo se, že touha po autonomii se velmi liší na úrovni zemí. Ve Švýcarsku je autonomie na prvním místě mezi vlastnostmi zaměstnání, na 14. místě v USA a 21. místě v Číně. Příkladem může být síť hotelů International Hotels Group (IHG) – *Prostor být sám sebou. Abychom se ujistili, že všichni sdílíme náš smysl vytvářet ‚Hotely, které lidé milují‘, a že jsme angažovaní tohoto cíle dosáhnout, zavázali jsme se, že vytvoříme prostředí a kulturu, ve které mohou naši lidé podat svůj nejlepší výkon a stát se změnou k lepšímu.*
- **Inovace:** Umístění mezi inovativní značky slibuje zaměření na kreativní, dynamické a povzbuzující prostředí, které podporuje inovaci a podnikavost. Tyto vlastnosti jsou velmi vyhledávány mezi studenty, především mezi inženýry a studenty podnikání. Inovativní umístění má například Apple – *V Apple dáváme příležitost skvělým nápadům stát se rychle skvělými reálnými produkty a skvělou zákaznickou zkušeností. Přispěj vášní a oddaností ke své práci a kdo ví, čeho všeho můžeš dosáhnout.*
- **Vzdělávání:** Tyto značky kladou důraz na příležitosti vzdělávat se a na osobní i profesní úrovni. Velmi málo firem ale volí čistě toto umístění, přestože se ‚možnost učít se novým schopnostem‘ řadí vysoko mezi faktory, které činí zaměstnavatele atraktivním jak pro studenty tak i třicátníky. Příkladem může být tabáková společnost JTI – *Rosteme společně. Práce v JTI je založena na vzdělávání se. Týmy se učí od svých manažerů, manažeři se učí od svých týmů. Sdílením vědomostí, zkušeností a názorů rosteme rychleji.*
- **Pokrok:** Toto umístění se zaměřuje na pokrok a příležitosti. Nejčastější firmy pro umístování používají ‚Svět příležitostí‘, což propojuje světové měřítko a kariérní příležitosti. Na konci roku 2013 se toto sousloví objevovalo u firem jako Citibank, Deloitte, Henkel nebo Rolls-Royce. Unilever formuluje své umístění takto – *Kariéra podle vás. Máme velké ambice rozšiřovat naši společnost – ale abychom toho mohli dosáhnout, potřebujeme skvělé*

lidi, kteří dokáží zefektivnit naše procesy, přinést nové nápady a kteří se nebojí dělat zásadní rozhodnutí. Chceme, aby byla naše budoucnost tvořena vámi.

- **Výkon:** Značky s tímto umístěním se zaměřují na ambiciózní, dynamické, výkonné pracovní prostředí se silným zájmem o dokonalost. Například jako obchodní společnost Accenture, která poskytuje služby v oblasti manažerského poradenství, technologie a outsourcingu – *Bud' lepší než. Jako členovi našeho týmu ti pomůžeme pracovat na svých schopnostech, uplatnit své znalosti a stát se lepším, než v co jsi kdy doufal.*

Určení umístění značky je většinou poměrně jednoduché, klíčem **k napsání efektivního EVP je ale schopnost odlišit se v rámci tohoto vymezení**. Proto Mosley doporučuje zmapovat obecně platné trendy u hlavních konkurentů o talentované lidi. Průzkum mezi konkurenčními značkami pomůže pochopit, co jiné firmy nabízejí navíc, proč jsou atraktivnější a v čem se od nich může daná firma inspirovat. Firmy v určitém odvětví mají tendenci volit stejné umístění (např. inovace – LEGO, IKEA, Disney, ...), každý se ale odlišuje způsobem, jakým tohoto cíle dosahují (systematická kreativita, demokratický design, představitost). (Mosley, 2014, s 119, 135) Jednotná a upřímná komunikace EVP je základem pro vybudování efektivního brandu. Komunikaci jednotlivých částí je potom možné zmírnit či naopak na ni dát důraz podle toho, na koho cílí daná kampaň. (Mosley, 2014, s. 165)

2.1.4 IPI analýza

Většina firem obnovuje své EVP každých 4-5 let. Nejúspěšnější EVP totiž zahrnují zdravou rovnováhu mezi aktuálními silnými stránkami a budoucími cíli. (Mosley, 2014, s. 142) Parment a Dyhre (2009, s. 68-71) proto navrhli tzv. **IPI analýzu** (Identity, Profile, Image), která slouží k odhalení nesrovnalostí mezi stávající EVP a optimální EVP, ke které firma směřuje. Tato analýza sestává ze tří kroků:

- 1. Identita** – Tento krok slouží k objasnění, jak zaměstnanci vnímají danou firmu nebo co od ní očekávají a jaké jsou sdílené hodnoty. K identifikaci těchto silných stránek a jedinečných aspektů zaměstnavatele dobře slouží *kvantitativní průzkumy a focus groups*.
- 2. Profil** – Tento krok je zaměřen na budoucnost – čím se daná organizace chce stát? Je nutné udělat *rozhovor s top manažmentem* na téma stávající situace firmy a toho, jak by ideálně měli jejich zaměstnanci firmu vnímat jako zaměstnavatele.
- 3. Image** – Reputace představuje to, jak vnímají firmu externí cílové skupiny (např. potenciální zaměstnanci, zákazníci) jako zaměstnavatele. *Kvantitativní průzkum a focus groups* jsou cestou, jak získat informace o reputaci firmy.

2.2 Employer Brand

„Zákazník až na druhém místě“.⁵ - Hal Rosenblunth

Zatímco EVP je promyšlenou strategií, která má poskytnout lákavou sadu hodnot, které přivábí optimální pracovní sílu a zároveň udrží stávající zaměstnance ve firmě, značka zaměstnavatele je podobná produktové značce – představuje to, jak je společnost vnímána stávajícími i potenciálními zaměstnanci. Mezi EVP a značkou zaměstnavatele stojí samotná interní a externí komunikace. **Marketingová komunikace má za úkol přetvořit strategii EVP na požadovanou reputaci zaměstnavatele.**

Jelikož není budování značky zaměstnavatele široce zkoumaný koncept, neexistuje jednotná všeobecně uznávaná definice. V této práci je představeno, jak ‚Employer brand‘ chápou nejznámější teoretici z této oblasti.

Podle Armstronga (2012, s. 205) je značka zaměstnavatele **obraz, který o sobě organizace vytváří**; zahrnuje celé spektrum pocitů a myšlenek, které si lidé se zaměstnavatelem spojují – ať už pozitivní či negativní, pravdivé či lživé, založené na vlastní zkušenosti či z doslechu. Značku zaměstnavatele má každý zaměstnavatel, i ten, který ji nijak neidentifikoval.

Simon Barrow a Tim Ambler definují značku zaměstnavatele jako **„balíček funkčních, ekonomických a psychologických benefitů poskytovaných v rámci zaměstnání a identifikovaných zaměstnávající společností“**⁶ (Barrow a Mosley, 2005, s. xvi).

Walker (2007, cit. podle Armstrong, 2012, s. 240) přidává i faktor konkurence a důležitost cílení na správné skupiny lidí a definuje značku zaměstnavatele jako **„sadu charakteristických rysů a vlastností, často nehmotných, které činí organizaci odlišitelnou, které slibují určitou zkušenost, jež bude zaměstnanec se značkou mít, a které lákají lidi, jež budou v její firemní kultuře vzkvétat a dělat co je v jejich silách.“**⁷

⁵ „The Customer Comes Second“ – kniha od Hal Rosenbluntha

⁶ „We define Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.“

⁷ ‘a set of attributes and qualities – often intangible – that make an organization distinctive, promise a particular kind of employment experience and appeal to people who will thrive and perform their best in its culture’.

Ačkoliv se definice zaměstnavatelské značky mezi sebou liší, většina teoretiků se shoduje na několika hlavních prvcích, a to **schopnost přilákat top talenty, zlepšování schopnosti udržet si zaměstnance/minimalizace fluktuace zaměstnanců, zlepšování zapojení zaměstnanců a zvyšování ziskovosti**. (Barrow a Mosley, 2005, s. xvi; Parment a Dyhre, 2009, s. 14) Studie *United States at Work 2000* odhaduje cenu náhrady zaměstnance na vstupní úrovni až na polovinu jeho ročního platu, u středních manažerských pozic na 1,5 jeho ročního platu a náklady na náhradu seniorního manažera dokonce až na 2,5 jeho ročních platů. Mimo tyto finanční výhody schopnosti udržet si zaměstnance přináší silná značka zaměstnavatele také lepší úroveň spokojenosti zákazníků a konzistentní zákaznickou zkušenost se značkou. (Barrow a Mosley, 2005, s. 69, 83, 92)

Přestože produktová značka a značka zaměstnavatele bojují na dvou odlišných trzích (jedna na trhu zboží a služeb o přízeň kupujících, druhá o talent a závazek na trhu práce), jsou úzce propojeny. Atraktivita zaměstnavatele, respektive jeho schopnost přitáhnout správné zaměstnance s upřímným zájmem o rozvoj firmy, hraje důležitou roli při budování silné produktové značky; stejně tak **má silná produktová značka schopnost přilákat silné talenty do firmy**. (Barrow a Mosley, 2005, 110) Jiným slovy, angažovaní zaměstnanci přinášejí vyšší kvalitu služeb; ta přináší vyšší spokojenost zákazníků; spokojení zákazníci pomáhají budovat pověst úspěšné firmy a dobrá pověst láká kvalitní pracovní sílu. Silná značka zaměstnavatele je výsledkem funkčně nastaveného EVP (Employer Value Proposition) a vnímání firmy (potenciálními) zaměstnanci. I proto je zvláštní, jak málo firem dělá průzkum spokojenosti zaměstnanců častěji než jednou za rok, pokud vůbec.

- **Průzkum síly zaměstnavatelské značky – stávající zaměstnanci**

Společností zabývajících se průzkumem trhu je mnohonásobně více než těch zabývajících se průzkumem zaměstnání. Snad ne proto, že by si firmy vážily svých zaměstnanců méně než svých zákazníků, ale spíše proto, že manažeři věří, že zaměstnancům rozumí dost na to, aby je efektivně vedli. Případné průzkumy pak používají spíše k ověření všeobecných předpokladů jako kvalita managementu, týmová práce, komunikace či vzdělávání, přičemž se klade důraz na zlepšování těch podprůměrných oblastí. Více se investuje do zjišťování, *co* si lidé myslí spíše než *proč*. Dlouho byly průzkumy mezi zaměstnanci zaměřovány na jejich spokojenost. To je ovšem příliš široký pojem, který může zahrnovat jak spokojenost pro nenáročnost, tak spokojenost, protože se zaměstnanec identifikuje s postoji a hodnotami firmy. Jako odpověď na tyto neefektivní dotazníky vznikly otázky, jež jdou do hloubky, jež zkoumají zapojení a závazek zaměstnance. Ty se zaměřují na (Barrow a Mosley, 2005, s. 87-89):

- 1) podporu cílů a hodnot organizace,
- 2) víru v produkty/služby organizace,
- 3) hrdost na členství v organizaci,
- 4) uspokojení s aktuální prací/vývinem kariéry,
- 5) ochotu jít o krok dál,
- 6) doporučení zaměstnavatele ostatním,
- 7) záměr zůstat.

Více viz kapitola 3 - Pracovní motivace člověka.

- **Průzkum síly zaměstnavatelské značky – potenciální zaměstnanci**

Parment a Dyhre (2009, s. 86-88) upozorňují, že budování značky zaměstnavatele má jen malý dopad, pokud firma neví, co dělá zaměstnavatele atraktivního v očích jeho cílové skupiny. Za nejčastější charakteristiky atraktivního zaměstnavatele zařazují:

- *Kvalitu vztahů na pracovišti*: důvěra, respekt, vnímání vlastní hodnoty a uznání
- *Leadership*: dobří vůdci a manažeři
- *Spoluúčast*: možnost podílet se na firemních rozhodnutích
- *Jasně hodnoty*: zaměstnanci chápou konkureční výhody firmy
- *Rozvíjení se a zpětná vazba*: osobní rozvoj a pravidelný feedback
- *Smysl a zábava*: práce má smysl a tím se stává příjemnou

K těmto nehmotným charakteristikám zdůrazňují důležitost lokace – umístění firemního zázemí je klíčem k přilákání top talentu. Talentovaní lidé mívají vyšší výplaty a žijí v drahých domech v bohatších sousedstvích, které jsou často v blízkosti atraktivních pracovišť. Dobré umístění se vyjímá dobrými výhledy, možnostmi rekreace, množstvím restaurací a obchodů a je snadno dostupné různými dopravními prostředky. (Parment a Dyhre, 2009, s. 96) Toto jsou však všeobecné znaky atraktivity, které neberou v potaz konkrétní touhy a představy cílové skupiny B2A.

Atraktivita zaměstnavatele a EVP jsou silně propojeny. Aby se firma mohla stát atraktivním zaměstnavatelem, musí stavět svou komunikaci na kvalitním EVP, které bude lákavé v očích cílové skupiny.

2.2.1 Model reálné značky zaměstnavatele

Model reálné značky se skládá ze stávajícího profilu, stávajícího plánu, stávajících hodnot, výhod a odlišujících faktorů značky zaměstnavatele. Cílem tohoto modelu je shrnout to, **jakým způsobem je značka běžně vnímána cílovými skupinami. V případě, že není externí značka obzvláště silná, je dobré tento model směřovat na stávající zaměstnance.** V případě silné externí značky je doporučeno kombinovat v tomto modelu jak externí, tak interní dojem pouze pokud jsou tyto dojmy společnosti úzce propojeny. V opačném případě je lepší pro každou realitu vytvořit model vlastní, aby bylo možné určit mezery ve vnímání interní a externí značky zaměstnavatele. Cílem je rozeznat ty nejdůležitější a nejzákladnější prvky, které tvoří dané vnímání značky. K tomu, **aby organizace správně definovala svou Employer Value Proposition, je ideální zakládat na názorech stávajících zaměstnanců,** jinými slovy na jejich důvodech, proč zvolili a stále pracují pro danou společnost. Tyto důvody jsou nejdůvěryhodnějšími argumenty pro potenciální talenty. (Barrow a Mosley, 2005, s. 113-116)

- **Stávající profil značky zaměstnavatele**

Tato část se zabývá odhalením specifických tendencí při náboru nových zaměstnanců, obzvláště na manažerské pozice. Snaží se odhalit typického ideálního zaměstnance pomocí průzkumu vlastností těch stávajících. Ať je si toho organizace vědoma či nikoliv, organizace si všeobecně uvědomují, jaký typ lidí do firmy zapadne. Jednoznačná definice ideálního zaměstnance pomáhá při vytváření plánu pro značku zaměstnavatele a její firemní odlišení. (Barrow a Mosley, 2005, s. 114-115)

- **Stávající plán značky zaměstnavatele**

Co je nejčastějším důvodem k loajalitě k firmě, který nynější zaměstnanci zmiňují? Pokud se důvody opakují, vyberou se dva až tři. Pokud se důvody velmi liší pak je označíme za „nejasné“. (Barrow a Mosley, 2005, s. 115)

- **Stávající hodnoty a osobnost značky zaměstnavatele**

Jaké jsou všeobecně používané charakteristiky, kterými stávající zaměstnanci popisují organizaci? Vybere se maximální šest až osm vlastností, ať už pozitivních či negativních. (Barrow a Mosley, 2005, s. 115)

- **Stávající výhody**

Co je nejčastěji považováno stávajícími zaměstnanci za výhodu práce v dané organizaci? Tato část by měla zahrnovat rozsáhlejší seznam než stávající plán značky. Je vhodné rozlišovat výhody na funkční (dobrý plat, dobré kariérní vyhlídky) a emocionální (např. přátelské prostředí). Do emocionálních výhod se často odrážejí již zmiňované hodnoty a osobnost značky. (Barrow a Mosley, 2005, s. 115)

- **Stávající odlišující faktory**

Jde o výběr vlastností dané organizace, které jsou zaměstnanci považovány za odlišné od konkurence. Je hlavním odlišujícím faktorem to, *co* organizace dělá nebo *jak* to organizace dělá?

(Barrow a Mosley, 2005, s. 116)

2.3 Employer Brand Management

Klíčem při budování úspěšné značky zaměstnavatele je autenticita (Barrow a Mosley, 2005, s. 59), je totiž téměř nemožné zkreslit firemní kulturu a osobnost firmy lidem, kteří s ní jsou ve styku přes 40 hodin týdně. Firemní hodnoty by tedy měly být v první řadě následovány všemi členy organizace a následně formulovány a využívány při komunikaci značky.

Jedna věc je vymezit, co má Employer Brand představovat a naplánovat jeho strategii, něco jiného je věnovat tomu v praxi stejnou oddanost jako produktové značce. Na pomoc manažerům pochopit, jak by měla zaměstnavatelská značka ideálně vypadat a jakým způsobem se bude odlišovat od konkurence, vytvořili Barrow a Mosley (2005, s. 149-150) tzv. *Mix značky zaměstnavatele* (Employer Brand Mix viz Obrázek 2). Ten obsahuje 12 stejně významných částí ovlivňujících sílu značky zaměstnavatele. Tyto části jsou rozděleny do dvou skupin – Široký kontext: Strategie a Lokální kontext: Praxe.

2.3.1 Široký kontext: Firemní politika

- **Externí komunikace**

Existuje úzký vztah mezi obrazem značky zaměstnavatele a pověstí jeho služeb či produktů. Všeobecně se usuzuje, že firma, která je schopná vyvářet dobrou externí zkušenost, bude také dobrým zaměstnavatelem. Stejně to funguje i s firmami, které jsou finančně úspěšné – zaměstnanci jsou hrdí na to, že mohou pracovat pro známou a uznávanou značku a mj. jim to přináší určitý společenský status. Právě zaměstnanci jsou těmi, kdo pozorně sleduje externí marketingovou komunikaci. Pokud

se manažeři rozhodnou informovat/zapojit zaměstnance do větších marketingových akcí, mohou se dočkat zvýšené angažovanosti, zlepšování pověsti značky a tím i zvyšování prodeje. Zaměstnanci by totiž měli chápat, co se od nich očekává v souvislosti s marketingovými sliby zákazníkům a souhlasit s marketingovou strategií. Je-li totiž externí komunikace v rozporu s jejich interní zkušeností, podkopává to jejich pozitivní vnímání společnosti a motivaci řídit se plánovou komunikační strategií. Zapojení zaměstnanců do procesů externí komunikace může zároveň také přinést cennou zpětnou vazbu a upozornit na sliby, které může být v praxi velmi obtížné naplnit. (Barrow a Mosley, 2005, s. 149)



Obrázek 2: Mix značky zaměstnavatele (Employer Brand Mix)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Barrowa a Mosleyho (2005, s. 149-150)

- **Interní komunikace**

Veškerá interní komunikace by měla být chápána jako komunikace značky zaměstnavatele. Role Brand manažerů je vytvořit jednotnou interní komunikaci, jejímž středobodem zájmu budou zaměstnanci. Takoví manažeři si například dávají pozor na to, že důležité zprávy nejsou zaměstnancům doručeny všechny naráz, aby je nezahltily. Stejně tak kontrolují, že jsou tyto zprávy uváděny v praxi, že je styl komunikace konzistentní a že koresponduje s firemními hodnotami a osobností, a že se všem zaměstnancům dostává dostatečná zpětná vazba. (Barrow a Mosley, 2005, s. 151)

- **Seniorské vedení**

Komunikace hlavních manažerů je kritickou součástí budování důvěryhodné osobnosti zaměstnavatelské značky. Efektivní leadership je navíc jedním z nejučinnějších nástrojů na podporu zaměstnanecké angažovanosti a loajality. To nutně neznamená, že by měli hlavní manažeři mluvit pouze o EVP, ale spíše připomíná, že právě oni jsou těmi, kdo pomáhá převést plánovaný obraz společnosti

v realitu. Je proto velmi důležité, aby si uvědomovali, že jsou jakýmsi ztělesněním značky zaměstnavatele a způsob, jakým se chovají a komunikují, ovlivňuje to, jak zaměstnanci firmu vnímají. (Barrow a Mosley, 2005, s. 152)

- **Hodnoty a CSR**

Výsledky výzkumu *Work Foundation* a *Future Foundation* říkají, že 20 % zaměstnanců vnímá firmu se zavedeným programem společenské odpovědnosti (CSR) jako atraktivnější zaměstnavatele. *Corporate Citizenship Company* uzavírá výsledky svého výzkumu s tím, že firmy, které se zapojují v pomoci společnosti, zvyšují morálku svých zaměstnanců, pracovní motivaci a chuť doporučit firmu jako zaměstnavatele. Mezi nejdůležitější faktory CSR jsou dnes vnímány *diverzita* – respekt všech pohlaví, národností, stylů, ras, vyznání a *rovnováha mezi pracovním a osobním životem*. Pokud si firma nastaví správný CSR plán a je těmto společností-prospěšným aktivitám upřímně oddána, může očekávat velmi pozitivní dopad jak na externí, tak na interní pověst. (Barrow a Mosley, 2005, s. 152-153)

- **Interní měřicí systémy**

Výzkum Barrowa a Mosleyho (2005, s. 154) uvádí, že *co se měří, to se vyplní*. Doporučují manažerům měřit výkonnost svých interních procesů podle nastavených hodnot v EVP. Firmy tak mohou ukázat, že berou svou strategii a sliby vážně. (Barrow a Mosley, 2005, s. 154)

- **Podpůrné služby**

Schopnost pomoci zaměstnancům v urgentních situacích, ať už se zákazníci nebo osobnějších záležitostech, je dalším prvkem budujícím značku zaměstnavatele. Mimo to jsou zaměstnanci často bráni jako prostředek, jak dostat produkt nebo službu k zákazníkům a je jim tedy kladena na srdce určitá úroveň kvality, která se od nich očekává. Jakmile ale nevidí stejné úsilí v řešení interních záležitostí, nutně začnou zpochybňovat autenticitu celé firmy, a tím je ohroženo veškeré úsilí o vybudování silné značky zaměstnavatele. (Barrow a Mosley, 2005, s. 155)

2.3.2 Lokální kontext: Praxe

- **Nábor a zařazení do firmy**

Brand manažeři mají za cíl vytvořit se zákazníkům silné dlouhodobé pouto, a proto se tolik zaměřují na jejich prvotní zkušenost s produktovou značkou. Stejně by to mělo být při najímání nových lidí do firmy. Organizace se zaměřují především na definici ideálního kandidáta, ale jakmile ho získají,

často zapomínají na jeho patřičné uvedení do chodu společnosti, na vyjasnění toho, co se od něj očekává a co on může očekávat od firmy. (Barrow a Mosley, 2005, s. 155-156)

- **Týmový management**

„Lidé nastupují do organizace, ale opouštějí své šéfy.“⁸

Výzkum Institutu pro studium zaměstnání (*Institute for Employment Studies*) určil jako nejsilnější motivační faktor *pocit, že si daného člověka ve firmě cení a že se podílí na jejím růstu*, a uvádí, že tyto pocity závisí na kvalitě manažerských schopností nejbližších nadřízených. Tak jako třeba obchodní zástupce utváří externí obraz o společnosti, každodenní management (v rámci poboček) utváří značku zaměstnavatele. Musí tedy zaznít jedna otázka, a to, zda je chování manažerů v souladu s nastavením strategie zaměstnavatelské značky. Pokud ne, představuje to velkou slabinu ohrožující dlouhodobou důvěryhodnost a udržitelnost značky. (Barrow a Mosley, 2005, s. 156-157)

- **Hodnocení zaměstnanců**

Průzkum úspěšných značek Barrowa a Mosleyho (2005, s. 157) poukazuje na to, nakolik jsou jejich firemní hodnoty úzce propojeny s hodnotícími procesy. Pro to, aby úspěšně fungovaly, musí být zaměstnancům jasné, co se od nich očekává, jakým způsobem bude jejich práce posuzována a jakým způsobem se bude řešit špatný výkon. Více o správném nastavení hodnocení a zpětné vazbě v kapitole 3.2.2 Mistrovství.

- **Rozvoj zaměstnanců**

Příležitosti k učení se a rozvoji svých schopností jsou **druhým nejdůležitějším faktorem** (těsně za kvalitou leadershipu) ovlivňujícím loajalitu a angažovanost zaměstnanců a atraktivitu značky zaměstnavatele. Například výzkum *Marks & Spencer* poukázal na to, že lidé, kteří byli součástí nějakého tréninku či školení v posledních šesti měsících byli o 19% spokojenější se svou prací než ti, kteří tuto možnost rozšířit své znalosti neměli. Tento a další výzkumy ukazují na to, že lidé mají touhu se učit a zlepšovat, ale většina firem svým zaměstnancům nedává dostatek příležitostí. (Barrow a Mosley, 2005, s. 157-159)

⁸ People join an organisation, but they leave their boss. (Barrow a Mosley, s. 156)

- **Odměny a uznání**

Jak zmiňují autoři knihy *The War for Talent*, vybudování úspěšné EVP sice vyžaduje více než jen peníze, nicméně pokud není firma schopná nabídnout konkurenceschopnou výplatu, získávání kvalitních zaměstnanců bude obtížné. Proto je stejně jako u nastavování cen produktů potřeba čas od času aktualizovat výši výplat. (Barrow a Mosley, 2005, s. 159) O tom, jak nejlépe motivovat své zaměstnance k maximálnímu výkonu je více v kapitole 3 - Pracovní motivace člověka.

- **Pracovní prostředí**

To, že vzhled a vybavenost pracovního prostředí ovlivňuje atmosféru a náladu lidí, není žádným překvapením, přeci jen to každý zná i ze svého vlastního domu. Světlé, čisté, moderní prostředí má pozitivnější vliv na náladu než tmavé místnosti se zastaralým nábytkem. Příjemné pracoviště navíc pomáhá tvarovat značku zaměstnavatele a mělo by se tedy navrhovat s ohledem na firemní hodnoty (Barrow a Mosley, 2005, s. 160).

3 PRACOVNÍ MOTIVACE ČLOVĚKA

Inovovat se musí i byznys modely, nejen technologie.

Výměna zaměstnanců je časově i finančně nákladná záležitost – proto je klíčem k efektivnímu rozvoji firmy najít a udržet si talentované a motivované zaměstnance. Problémem však je, že většina firem nedrží krok s tím, co v této oblasti objevila léta behaviorálních studií.

Předpokládá se, že jedním z hlavních motivačních faktorů je plat. Chytré společnosti platí svým zaměstnancům štědře, respektive najímají takové lidi, kteří dalece překonají výkon průměrného člověka. Vyšší platy nejen udržují talentované lidi ve firmě, ale také snižují náklady na nábor nových zaměstnanců (lidé mají sami od sebe zájem ve firmě pracovat) a na jejich zaučování (větší výběr dává možnost volby schopnějších lidí). (Kotler, 2003, s. 58) Toto je dodnes všeobecně uznávaný model, který je ovšem zastaralý a přestává fungovat. Pro motivaci zaměstnanců je v době nízké nezaměstnanosti důležité soustředit se na víc než na výši platu či nátlak ze strany vedoucích. Je zapotřebí vybudovat **emocionální spojení** zaměstnanců k jejich zaměstnavateli – to je odvozováno od vnímané hodnoty jejich práce, od toho, nakolik se cítí být na pracovišti oceňováni svými kolegy a od jejich upřímné víry v hodnoty a smysl firmy, pro kterou pracují. Proto je doporučováno, aby firmy budovaly hodnotu nejen pro své zákazníky, ale také pro své zaměstnance. (Barrow a Mosley, 2005, s. 59, Kotler, 2003, s. 58)

- **Teorie procesu**

Většina modelů motivace se dá zařadit do teorie obsahu či teorie procesu. Teorie obsahu je statická, snaží se vysvětlit faktory, které naplňují lidi chutí pracovat a zaměřuje se na individuální potřeby a cíle. Teorie procesu je naopak dynamická, zaměřuje se na to, jak různé lidské faktory ovlivňují lidské chování a na proces, jakým se motivace tvoří. Často jsou tyto teorie kompatibilní. (Brooks, 2006, s. 49) Tato diplomová práce je založena na teorii procesu, která se jmenuje *Self-Determination Theory* (Teorie sebeurčení) vytvořené Edwardem L. Decim a Richardem M. Ryanem, kterou dále rozpracoval přední světový byznysmen Daniel H. Pink, který ji přizpůsobil světu podnikání.

Motivací pro práci kdekoliv je pro člověka vždy schopnost uživit se – smlouva, plat, firemní výhody jsou tzv. „základní odměny“. Pokud nejsou tyto základní odměny splněny, člověk soustředí svou pozornost především na nespravedlnost své situace a jak ji vyřešit. Jakmile jsou ale tyto základní odměny nabídnuty, přichází prostor pro vnitřní a vnější motivace. **Vnější motivace** je model, který dodnes praktikuje většina firem, škol i rodin – jedná se o systém odměn a trestů, které vycházejí z představy, že *odměňování určité činnosti přinese více této činnosti, a že trestání určité činnosti*

vyústí v menší četnost této činnosti. Například: Pokud nám zvýšíte plat, budeme pracovat tvrději; pokud nám hrozí trest za pozdní příchod, přijdeme včas. Model platby za výkon ale nedokázal obstát létům průzkumů, které ukázaly, že většinou nefunguje a často dokonce škodí. (Pink, 2011, s. 24, 62) **Vnitřní motivace** představuje touhu dělat věci proto, že podle názoru daného člověka mají smysl, má tyto činnosti rád, jsou pro něho zajímavé a jsou součástí něčeho důležitého. Tato radost z činnosti se stává svou vlastní odměnou. Nový způsob motivace – vnitřní motivace – přispívá k vyššímu výkonu a větší spokojenosti zaměstnanců. Zahrnuje tři prvky: **autonomii** (touha směřovat vlastní život), **mistrovství** (touha neustále se zlepšovat v tom, na čem danému člověku záleží) a **smysl** (touha dělat službu nějakému vyššímu cíli). (Pink, ©2009)

3.1 Vnější motivace – skrytá cena odměn a trestů

Experiment se svíčkou od Sama Glucksberga (viz příloha PI) byl v různých obměnách mnohokrát opakován (např. studenty MIT sponzorovanými Federální ústřední bankou USA) během posledních 40 let se stále stejnými výsledky, a to že motivační stimul „pokud uděláš toto, získáš tamto“ funguje jen v minimech případů, a to u mechanických/algorithmických/rutinních činností, které nevyžadují kreativitu, mají jednoduchý soubor pravidel a jasný cíl. Odměny totiž dokáží zacílit lidskou pozornost a pomáhají soustředit mysl. Ale u většiny úkolů na pracovišti 21. století, kde lidé řeší problémy bez jasně stanovených pravidel a s otevřenými možnostmi řešení, kde musejí být flexibilní, inovativní a kreativní, tyto **podmíněné motivační stimuly nefungují** či dokonce škodí výkonu. Ekonomové LSE (*London School of Economics*) prozkoumali 51 studií různých systémů odměňování za výkon a jejich závěr říká, že finanční stimuly mohou mít negativní dopad na celkovou výkonnost. Nedá se tedy vždy předpokládat, že zvýšení platu přinese i vyšší výkon. (Pink, ©2009)

Navzdory lidské intuici, motivace typu ‚cukr a bič‘ může přinášet opačné výsledky, než bylo záměrem – namísto zmírňování negativního chování vedou často odměny a tresty ke (Pink, 2011, s. 93-94, 103):

1. **snížování upřímného zájmu** – pojí se s úvahou, že pokud by byla daná činnost lákavá, nebyla by za ni nabízena odměna,
2. **snížování výkonnosti** – čím větší odměna, tím větší ochota riskovat a tím větší chybovost,
3. **omezování kreativity** – odměny soustředí naši mysl na jejich získání a tím podporují zúžené tunelové přemýšlení,

4. **vytlačování dobrého chování** – finanční stimul poskvřňuje altruistický čin, vytlačuje vnitřní touhu vykonat dobrý nesobecký skutek, např. finanční odměna za darování krve vedla ke snižování zájemců o dárcovství,
5. **podpoře podvádění, zkratkám a neetickému chování** – ve snaze dosáhnout na odměnu co nejdříve někteří lidé volí kratší, méně kvalitní či nemorální cestu,
6. **závislosti na odměnách** – hrozí, že nabídnutá odměna bude očekávána znovu i u podobných činnostech a po nějakém čase bude muset být odměna navýšena, aby fungovala,
7. **podpoře krátkozrakého uvažování** – hrozí přehlédnutí problémů v daleké budoucnosti, vyvíjení snahy jen do bodu, který spouští odměnu.

Je pozoruhodné, jak dokáže **odměna přetvořit zajímavou činnost na nudnou dřinu**, ze hry udělat práci. Snižováním vnitřní motivace, respektive používáním pouze vnější motivace (finanční odměna, prodejní cíle stanovené vedoucími) se dá snadno snížit výkon, kreativita, a dokonce i čestné chování. Jedním z mnoha příkladů je americká společnost Sears, která sledovala vliv odměn za splnění prodejních kvót na opraváře automobilů. Závěrem bylo, že si pracovníci nechávali naučtovat i opravy, které nebylo nutné provádět, což se projevilo v nefér cenách pro zákazníky. Problém s nastavením vnějších motivačních stimulů jako hlavního cíle je, že se někteří lidé pokusí dosáhnout tohoto cíle pomocí zkratky, i kdyby nečestné. Pokud je ale cílem vnitřní motivace jako radost z prohlubování svých vědomostí, z uspokojování potřeb zákazníků či podávání skvělého výkonu, nejde se k cíli dostat žádnou zkratkou, protože v takovém případě je člověku jedinou konkurencí on sám. I další experimenty byly provedeny se závěrem, že **odměny mohou dělat pracovní povinnosti neatraktivními**. (Pink, 2011, s. 89-100)

Behaviorální vědec Deci v roce 1999 provedl opětovnou analýzu svého třicetiletého výzkumu (128 experimentů) se závěrem, že hmotné odměny mají tendenci mít podstatně negativní vliv na vnitřní motivaci. **Úprava chování pomocí hmotných odměn funguje krátkodobě, ale z dlouhodobého hlediska snižuje upřímný zájem člověka o danou činnost a tím i jeho výkonnost**. Toto je podle Daniela Pinka jeden z nejsilnějších a zároveň nejvíce ignorovaných závěrů z oblasti sociálních věd. Navzdory mnoha výzkumům firmy setrvávají v tomto zastaralém způsobu odměn, což poukazuje na alarmující propast mezi tím, co instituce praktikují a tím, co věda radí. (Pink, 2011, s. 63-70) Firmy by dnes neměly slibovat „ještě sladší cukr“ nebo vyhrožovat „ještě tvrdším bičem“, ale zakládat si právě na vnitřní motivaci.

V opačném případě, kdy není nástrojem odměna ale trest, vnější motivace také často nefunguje. Jako příklad poslouží dvacetitýdenní experiment v izraelské školce od ekonomů Uri Gneezyho a Aldo Rustichiniho. Subjekty byli rodiče, kteří si měli vyzvednout své děti nejpozději do 16:00, kdy školka zavírala. Po čtyřech týdnech zkoumání oznámili, že budou pozdní vyzvednutí dětí pokutovat. Od zavedení pokut ale začalo pozdních příchodů postupně přibývat, konečné množství se ustálilo na téměř dvojnásobku toho, kolik rodičů přicházelo pozdě první měsíc. Pokuta totiž změnila vnímání rodičů od morálního závazku (být fair k učiteli svých dětí) k prosté transakci (možnost koupit si extra čas). (Pink, 2011, s. 93-94)

Hmotné odměny však mají v dnešním světě stále své místo, a to především u nudných, rutinních činností, které jen těžko v někom vzbudí upřímný zápal. A právě protože nevzbuzují vnitřní zápal, který je obvykle křehký pod tíhou odměn, mohou u nich hmotné odměny fungovat. Vedle motivací hmotnými odměnami se dá u jednotvárných činností zvýšit výkon a) zdůvodněním, proč je splnění tohoto úkolu nezbytné b) uznáním, že je tento úkol nezajímavý, nudný c) volností ve způsobu zpracování úkolu (Pink, 2011, s. 108)

V případě práce, která nevyžaduje přílišnou rutinu **by měly být jakékoliv vnější odměny nečekané a nabízené až po dokončeném odevzdaném úkolu.** V opačném případě se lidé budou spíše soustředit na získání odměny než na vyřešení problému. Jinými slovy je lepší změnit ‚pokud-tak‘ přístup na ‚teď když‘, tzn. teď když je úkol vyřešen a má skvělé výsledky, oslavíme to na společném obědě/koupím basu piv/pošlu finanční bonus apod. Je důležité dát pozor na časté opakování ‚teď když‘ metody, protože se z ní může stát očekávaná ‚pokud-tak‘ odměna a tím může opět ohrozit výkon a kreativitu. Proto se spíše doporučuje **používání nehmotných odměn** jako je pozitivní zpětná vazba a chvála, které nejen že jsou méně škodlivé než peníze a trofeje, ale dokáží naopak zvýšit vnitřní motivaci. Dalším tipem je poskytování užitečných informací svým zaměstnancům, které pomohou ve zlepšování jejich výkonu – je lepší během zpětné vazby věnovat pozornost jejich snaze a způsobu zpracování spíše než samotnému výsledku. (Pink, 2011, s. 112-114)

Lidé motivovaní vnějšími odměnami dokáží za určitých podmínek přinášet výsledky rychleji, problém je ale udržet tyto odměny motivující z dlouhodobého hlediska. Navíc vnější odměny nepodporují touhu jedinců zlepšovat své schopnosti a stát se odborníkem v dané činnosti, což je klíčové pro dlouhodobý úspěch. To, že je někdo motivován hmotnými odměnami, není vrozená vlastnost, ale spíše naučené chování odvozené z vlastní zkušenosti, z pozorování okolí. Lidé se rodí motivovaní touhou překonávat sami sebe a mít svůj život ve vlastních rukou a pomocí správného managementu se tomu mohou znovu naučit.

3.2 Vnitřní motivace

Napříč světem si úspěšné firmy uvědomují, že talentovaní lidé jsou základním kamenem pro prosperující byznys. A že pokud chtějí najmout a udržet si talentované zaměstnance, musejí jim nabídnout více než jen vyšší cifru na výplatní pásce. Tato část rozvíjí jednotlivé prvky vnitřní motivace a nabádá, jak je využít v pracovním prostředí.

3.2.1 Autonomie

„Management není o dohledu nad tím, zda jsou lidi v kanceláři. Je to o vytváření podmínek, ve kterých ze sebe mohou lidé dostat to nejlepší.“⁹ - Jeff Gunther, Meddius CEO

Je načase, aby firmy přestaly brát zaměstnance jako lidské zdroje ale jako lidi, jako partnery, kteří mají potřebu řídit svůj život. Jeff Gunther, zakladatel softwarové firmy Meddius, vyzkoušel v r. 2008 experiment, ve kterém na 90 dní upustil od tradiční pracovní doby. Lidé mohli pracovat, jak dlouho chtěli, jak často chtěli, odkudkoliv a kdykoliv. Jedinou podmínkou bylo splnit svůj úkol včas. Trvalo pár týdnů, než si na takovou svobodu lidé zvykli, dva lidé z firmy kvůli této volnosti dokonce odešli. Gunther ale brzy zaznamenal rostoucí produktivitu a menší stres na pracovišti a rozhodl se v tomto režimu pokračovat napořád. (Pink, 2011, s. 138-140) Tento systém se nazývá **ROWE – Results Only Work Environment** neboli ‚pracovní prostředí zaměřené pouze na výsledky‘. Tento systém nemá harmonogramy, lidé nemusejí být v kanceláři, porady jsou dobrovolné. Výsledky zavedení tohoto systému jsou stoupající produktivita, angažovanost, spokojenost pracovníků a nižší fluktuace. (Pink, ©2009) Lidé se mohou namísto výčitek, že odešli dřív z práce kvůli rodinným záležitostem, soustředit na řešení problémů tehdy, kdy jim to nejvíce vyhovuje, kdy se mohou nejlépe soustředit. Softwaroví developéři a designéři mají na starosti kreativní práci a potřebují velkou autonomii. Jakmile je zaměstnancům nabídnut dobrý plat, se kterým se dokáží postarat o svou rodinu, svoboda řídit svůj pracovní den a možnost pracovat na skvělých projektech je hodnotnější než vyšší plat u jiné společnosti. (Pink, 2011, s. 140-142)

Management je lidský vynález, nikoliv přírodní jev, a proto potřebuje stejně jako každý jiný vynález aktualizovat, upravovat, vylepšovat. Management se odvíjí od představy, že pokrok je možný pouze, pokud jsou lidé neustále postrkováni kupředu a je jim dán přesný cíl. Je ale tato představa správná?

⁹ “Management isn’t about walking around and seeing if people are in their offices. It’s about creating conditions for people to do their best work.” Jeff Gunther, CEO Meddius – počítačové softwary a hardware v oblasti zdravotní péče

Nejsou snad lidé ‚naprogramováni‘ k tomu, dělat si život snadnějším, pohodlnějším, a tedy být aktivní v hledání řešení problémů? Proč by jinak lidé vynalézali ještě rychlejší vlaky, ještě rychlejší internetové připojení či elektrická auta řízená autopilotem? V takovém případě je smysluplnější nechat lidem svobodu při hledání nových efektivnějších cest.

Vědci Deci a Ryan objevili souvislost mezi autonomií a úspěchem, a tedy že autonomie podporuje vytrvalost, porozumění, zvyšuje produktivitu, psychickou pohodu a snižuje riziko syndromu vyhoření. Vědci z Cornell univerzity studovali 320 malých podniků mezi nimiž polovina podporovala autonomii svých zaměstnanců a polovina se spoléhala na přístup vedení shora dolů. Podniky, které umožňovaly autonomii, rostly čtyřnásobně rychleji. (Pink, 2011, s. 148-151) Připomenout to může situace, se kterými má nejméně z nás zkušenost – zaměstnanci z nižších pozic vidí způsoby pro vylepšení firemních procesů, není jim však dán prostor ani nástroj, jak tyto nápady beze strachu sdílet s těmi, jež je mohou realizovat. Nápady pro rozkvet firmy tak zůstanou uvězněny v okruhu nejbližších kolegů. To může vyvolat pocit bezmoci či nedůležitosti, který může snadno vést až k syndromu vyhoření.

Tradiční způsob managementu funguje skvěle v případě, že je cílem plnění úkolů. Chce-li ale firma angažovanost, ‚sebeřízení‘ funguje lépe. Příkladem může být veličan jako je Google, který se inspiroval softwarovou firmou Atlassian. Ten svým zaměstnancům dává příležitost pracovat 20 % času na čemkoliv, jen ne na svých běžných pracovních úlohách. Mají autonomii v čase, typu úloh, týmu a techniky. Pro Atlassian i Google tato velká míra autonomie přinesla mnoho softwarových oprav a nových nápadů, které by jinak neměly šanci vzniknout (např. Gmail, Orkut, Google News). (Pink, ©2009)

Firma, která ale byla léta vedena tradičním způsobem nemůže přeskočit k autonomii ze dne na den. Pokud jsou lidé zvyklí pracovat vždy podle cizího plánu, budou mít problém zvyknout si na svobodu, kterou ROWE poskytuje. Proto při přeměně musejí manažeři poskytnout podpůrný systém, který zaměstnancům pomůže najít svůj způsob, jakým ROWE využít. To proto, že každý jedinec dává přednost různému typu autonomie (nad úlohou, nad časem, nad týmem). Pink na začátek doporučuje šesti měsíční experiment s pouze 10 % věnovanými ROWE, což je ekvivalent jednoho pracovního odpoledne za týden. (Pink, 2011, s. 260)

Kontrola vede k dodržování předpisů, autonomie vede k angažovanosti. Výzkumy potvrzují, že lidé, kteří se podílejí na nastavování (firemních) cílů, jsou mnohem angažovanější. A jedině an-

gažovaní lidé mohou dosáhnout dokonalosti. Nakolik jsou zaměstnanci vedeni k autonomii lze zjistit jednoduchým anonymním testem o 4 otázkách se škálou 0 = téměř žádná až 10 = obrovské množství:

- 1) Nakolik máte kontrolu nad úlohami v práci – toho, co bude náplní práce ten který den?
- 2) Nakolik jste pánem svého pracovního času – například příjezd do práce, odchod z práce, rozložení pracovních hodin během týdne.
- 3) Nakolik máte kontrolu nad svým týmem v práci – nakolik máte možnost vybrat si lidi, se kterými budete pracovat?
- 4) Nakolik máte kontrolu nad způsobem výkonu práce – postup, kterým plníme své závazky a úlohy?

Takový test pomůže odhalit slabá místa, na která je potřeba se zaměřit za účelem zvýšení autonomie, resp. zvýšení angažovanosti. Růst firem totiž silně závisí i na tom, zda zaměstnanci usilují o zlepšování sami sebe – o tom více v kapitole 3.2.2 Mistrovství. (Pink, 2011, s. 184, 262)

3.2.2 Mistrovství

*„Napříč mou atletickou kariérou bylo vždy mým hlavním cílem stát se lepším atletem, než jak dobrý jsem v danou chvíli – ať už za týden, za měsíc nebo za rok. Zlepšení se byl cíl. Medaile byla prostě jen odměna za to, že jsem toho cíle dosáhl.“*¹⁰ – Sebastian Coe, běžec, výherce dvou zlatých olympijských medailí

Mistrovství neboli touha stát se v něčem lepší vyžaduje schopnost vidět lidské dovednosti ne jako konečné, ale jako nekonečně zdokonalitelné. Tak, jak jsou lidé motivováni věnovat se svým koníčkům o víkendů a zadarmo, by měli být motivováni i v práci. Snaha dosáhnout zlepšení není motivována peněžní odměnou. Lidé mají touhu se zlepšovat, protože **je daná činnost baví**, je to **dosta- tečnou ale proveditelnou výzvou** a dosažení zlepšení jim přináší **dobry pocit ze sebe sama**. Firmy ale s touto složkou vnitřní motivace neumějí dobře pracovat, a tak se lidé často ocitnou na pracovní pozici, která nenabízí prostor ke zlepšení či mají problém svůj pokrok rozpoznat. **Zlepšování totiž závisí na zpětné vazbě**. Běžnou praxí ve firmách ale je zpětná vazba jednou nebo dvakrát ročně, a

¹⁰ „Throughout my athletics career, the overall goal was always to be a better athlete than I was at that moment—whether next week, next month or next year. The improvement was the goal. The medal was simply the ultimate reward for achieving that goal.”

to v podobě formálního hodnocení výkonu, které ale má jen velmi malý vliv na výkon, často dokonce vliv negativní. Klíčem k udržení vnitřní motivace zaměstnanců a jejich touhy zlepšovat se je prosté poděkování a častý, instantní, neformální ‚feedback‘. **Zpětná vazba by se měla stát kontinuální diskuzí, součástí běžného pracovního dne**, spíše než naplánovanou roční schůzkou. (Pink, 2011, s. 190-198)

Profesorka Harvardské univerzity Teresa Amile na podporu zdokonalování se doporučuje:

- a) **vytváření rozmanitých týmů**, díky kterým se lidé mohou navzájem učit novým dovednostem,
- b) **podporování spolupráce**, nikoliv soutěživosti,
- c) **oživení zájmu pomocí společného cíle**, nikoliv pomocí odměn. (Pink, 2011, s. 270)

3.2.3 Smysl

„*Lidé si nekupují to, co děláte, ale proč to děláte.*“ Simon Sinek

Lidé s autonomií pracující k dovedení svých schopností k dokonalosti mohou být velmi výkonnými pracovníky. Dejte jim ale vyšší smysl a pak dokáží mnohem více. V ČR dnes najdeme mnoho firem, které hrdě vystavují svou firemní misi na svých webových stránkách, snad proto, že to tak dělají ostatní a je to hezký doplněk, který nepřekáží. Jen málo jich ale podle ní žije.

Dnešní leadership je o tom, *jak* by měli lidé úkol udělat spíše než *proč*. Jak vyplnit smlouvu, co říci během telefonátu, jak napsat tiskovou zprávu. Co už ale manažeři neříkají je, proč je ten daný úkol důležitý a jaký cíl je tím sledován. (Pink, 2011, s. 221) Simon Sinek, autor knihy *Začněte s proč*, ve které se zabývá inspirativními vůdci, pojmenoval jejich smýšlení jako **Zlatý kruh**. V jeho jádru je *proč*, ve středním kruhu je *jak* a v posledním, vnějším kruhu je *co*. Zlatý kruh rozvíjí myšlenku Daniela Pinka z pohledu externího marketingu. Každá organizace na světě ví, *co dělá*, většina ví, *jak to dělá* (žebříček hodnot, specifická metoda prodeje), ale opravdu málo organizací ví, *proč dělá to, co dělá*. Není tím myšlen zisk, zisk je výsledek. Tím *proč* je myšlen smysl, důvod proč firma existuje, to, v co daná organizace věří. Většina lidí uvažuje zvnějšku dovnitř a podle toho také vypadá marketing většiny firem – *‚vyrábíme skvělé počítače, mají nádherný design a jsou uživatelsky přívětivé, chcete si jeden koupit?‘*

Opravdu úspěšné firmy a inspirativní vůdci ale používají emocionální způsob komunikace¹¹, komunikují zevnitř ven, od *proč* k tomu *co dělají*, jako například Apple – *„vším, co děláme, měníme svět v něco nového, věci měníme tak, že jim dáváme krásný design a děláme je přívětivé k uživateli, a těmi věcmi jsou náhodou zrovna počítače.“* Tento přístup podle Sineka vysvětluje, proč jsou si lidé ochotni koupit počítač, ale i MP3 či telefon od Applu, nicméně mají zábrany, pokud by si měli koupit MP3 či PDA od firmy Dell. Dell je přece firma, která vyrábí jen počítače. Cílem totiž není prodat zboží každému, ale prodat ho těm, kteří věří tomu, čemu věří firma. Cílem není najmout ty, kteří potřebují práci, ale ty, kteří věří ve smysl toho, co firma dělá. Lidé si nekupují to, co děláte, ale proč to děláte. To, *co děláte*, je jen důkazem toho, v co věříte. (Sinek, ©2009)

Daniel Pink proto doporučuje udělat ve firmě jednoduchý průzkum, nakolik chápou sami zaměstnanci smysl toho, co dělají („Co je smyslem naší organizace?“). Většina firem má totiž problém propojit firemní kulturu, firemní reputaci a firemní misi a mezery mezi těmito světy firmu drží od (rychlejšího) růstu. **Jestliže totiž lidé nechápou, proč dělají to, co dělají, nemůžou od nich firmy čekat, že budou k takové práci motivovaní.** (Pink, 2011, s. 265) Ať už jde tedy o pochopení smyslu každodenních úkolů nebo o chápání smyslu existence dané firmy, zaměstnanci, kteří v těchto věcech mají jasno, jsou daleko motivovanější odvést v práci lepší výkon.

3.3 Pracovní motivace Mileniálů

Generace Y neboli Mileniálové. (*1980-*1995)

Vzhledem ke zvláštnímu zájmu B2A o studenty a čerstvé absolventy je v této práci věnován prostor pro specifika komunikace k této cílové skupině, respektive ke skupině generace Y – generace Mileniálů.

Za charakterní rysy Mileniálů jsou považovány: jsou týmovými hráči, sebevědomí, cílevědomí, neustále pod tlakem. Tyto rysy ovlivňují jejich očekávání od svých zaměstnavatelů, mezi které patří: (Parment a Dyhre, 2009, s. 64)

- **Rovnováha** mezi prací a osobním životem
- **Zábava** v práci – práce by měla být zábavná a stresující úkoly by měly být odměněny
- **Rychlost a inovace** – čím méně byrokracie, tím lépe

¹¹ Více o racionální vs. emocionální komunikaci viz kapitola 1.2. Brandbuilding

- Rychlá možnost **kariérního růstu** – top priorita
- Práce, která má **smysl** – práce musí mít svůj vyšší účel

V průzkumu mezi Mileniály od společnosti Deloitte se ukázalo, že 70 % mladých talentů by raději odmítlo ‚tradiční‘ organizace a dali přednost nezávislému podnikání. Příběhy Marka Zuckerberga (zakladatel sociální sítě Facebook), Číňana Robina Li (zakladatel vyhledávače Baidu) či Inda Sridhara Vembu (zakladatel softwaru pro podnikání Zoho) jsou na celém světě vzory úspěchu pro mladé lidi. Světový průzkum mezi 2277 studenty z 114 zemí v roce 2008 ukázal, že až 50 % dotázaných Mileniálů by v kariéře dalo přednost budování vlastního podniku. Následky tohoto trendu jsou zřejmé – aby i vyzrálejší firmy dokázaly přilákat motivované, energetické a kreativní talenty, musejí umět lépe napodobit kvality, které mladé lidi tak lákají na start-upech. Forbes vytvořil seznam deseti důvodů, proč mají čerství absolventi velký zájem o práci ve start-upu (Mosley, 2014, s. 85-86):

1. Dávají příležitost **mít hmatatelný dopad**, měnit lidské životy
2. **Možnost naučit se mnoho a rychle** – blízký kontakt s vedoucími manažery, jedinečné prostředí pro zaučení se
3. **Možnost práce se stejně starými kolegy** – vytváření silných přátelských vazeb
4. **Možnost vidět výsledky, a to rychle.** Ve start-upu často přichází zpětná vazba od zákazníků velmi rychle
5. **Plochá struktura** – mnoho start-upů se vyhýbá hierarchické struktuře velkých společností
6. **Meritokracie** – vláda nejschopnějších odborníků bez ohledu na věk a zkušenosti
7. **Flexibilita** – individuální pracovní doba, možnost být pánem svého času
8. **Moderní kreativní pracovní prostředí** – mnoho start-up firem nabízí svačiny a pití zdarma, posilovny, herny, hudební centra, design interiéru je navrhnut pro maximální podporu kreativity, ...
9. **Pokud ne teď tak kdy?** Absolventi většinou nemají žádné závazky vůči rodině či práci a práce ve start-upu pro ně představuje minimální riziko i v případě, že neuspěje
10. **Minimální požadavky na tradiční vzdělání** – jen málo start-upů požaduje formální kvalifikaci z univerzit. Proč sedět v učebně 100 hodin týdně, když existuje možnost učit se a zároveň vydělávat?

Rovnováha mezi prací a osobním životem je silným faktorem při rozhodování o zaměstnání především mezi studenty a mladými lidmi. Světový průzkum ale naznačuje, že význam této rovnováhy s věkem klesá. Stejně to platí s hledáním *vyššího smyslu* své práce (Mosley, 2014, s. 115), snad proto, že čerství absolventi nejsou zatíženi hypotékou nebo starostmi o početnou rodinu, a mohou si tedy dovolit nejistotu, kterou představuje hledání nového, smysluplnějšího zaměstnání. Vzhledem k tomu, že generace Y vyrostla ve světě rychlé komunikace, považují ji za samozřejmou. Očekávají tedy od svých zaměstnavatelů hladkou a transparentní komunikaci s jen malým množstvím byrokracie. Jsou také velmi technologicky zblhlí a většinu informací o firmě hledají na internetu – oficiální webové stránky zaměstnavatele jsou pro ně důležitým zdroje informací a mají pro ně výraznou přednost před tištěnými médii. (Parment a Dyhre, 2009, s. 92)

Pokud se firma stejně jako B2A Software Development, s. r. o. snaží nalákat především absolventy (třeba proto, že jsou více přizpůsobiví, flexibilnější, levnější), výše uvedené body skvěle poslouží jako inspirace pro změnu interních procesů za účelem zvýšení atraktivity firmy.

4 METODIKA PRÁCE

Cílem této kapitoly je poskytnout přehled o cíli práce, metodickém postupu výzkumu a způsobu analýzy dat, které jsou využity pro účel této diplomové práce.

Všeobecným cílem této práce je vytvoření Employer Brand strategie pro mladou zlínskou softwarovou firmu B2A (viz II. Praktická část), jejíž cílovou skupinou na trhu práce jsou především IT specialisté z generace Mileniálů. K tomu jsou potřeba empirická data týkající se faktorů, které hrají roli při výběru zaměstnavatele u IT odborníků i data odkrývající stávající reálnou značku zaměstnavatele B2A. Téma výzkumu je motivováno nedostatkem IT odborníků na českém trhu (viz kapitola 6 Situace na trhu práce). Výzkumná otázka zní:

Jaké jsou motivační faktory IT odborníků při výběru firmy?

4.1 Metodický postup výzkumu

Tento projekt je cílen na pochopení pracovních preferencí IT odborníků a na to, jak tyto informace využít pro vybudování úspěšné značky zaměstnavatele softwarové firmy B2A, která sídlí v krajském městě Zlín. Vychází především z teorie odborníků na značku zaměstnavatele Simona Barrowa a Richarda Mosleyho a odborníka na pracovní motivaci Daniela Pinka.

Níže je uveden přehled návaznosti teoretické rešerše na zvolený typ průzkumu, respektive znázorňuje to, co je podle teoretiků nutné zkoumat pro optimální budování značky zaměstnavatele a jakým způsobem to bylo zkoumáno pro účely této práce (viz Tabulka 1).

Ke splnění cíle práce autorka využívá indukci, která postupuje od pozorování přes nalézání vzorců až k vytvoření hypotézy, popřípadě teorie (Bryman, 2014, s. 566). Pro analýzu průzkumů je zde použita zakotvená teorie (Grounded Theory), což je přístup pro vytvoření teorie či konceptů z nasbíraných dat. Sběr dat, analýza a případná teorie, která z dat může vyplynout, jsou zde ve velmi úzkém propojení a vzájemně na sebe neustále odkazují. (Bryman, 2014, s. 386)

Téma	Popis	Kapitola	Výstup
Potřeby stávajících zaměstnanců B2A	K vystavění kvalitního EVP teoretici doporučují začít s analýzou potřeb cílových skupin	2.1 & 2.2	Hlubkové rozhovory se zaměstnanci B2A (Příloha PIII, PIV)
Potřeby potenciálních zaměstnanců B2A	K vystavění kvalitního EVP teoretici doporučují začít s analýzou potřeb cílových skupin. Pro určení diferenciacie firmy na trhu práce je nutné vědět, jaké hodnoty a benefity jsou pro cílovou skupinu důležité	2.1 & 2.2 & 3.1 & 3.2 & 3.3	Hlubkové rozhovory s potenciálními zaměstnanci B2A (Příloha PV + CD)
B2A podle top manažmentu	K vytvoření kvalitní strategie budování značky zaměstnavatele je nutné chápat vizi top manažmentu, jejich chápání osobnosti značky, konkurenčních výhod, procesů přijímání nových zaměstnanců, definici ideálního zaměstnance atd. Je důležité vnímat případné rozpory mezi vizí CEO a vnímáním zaměstnanců.	2.1 & 2.1.1 & 2.2.1	Hlubkový rozhovor se CEO Petrem Kubičkem (Příloha PII)
Co může B2A nabídnout na trhu práce?	K vytvoření kvalitního EVP pilířů je nejprve nutné analyzovat, co může firma nabídnout (reputace, prac. prostředí, umístění firemního zázemí, možnost růstu atd. EVP musí odrážet firemní kulturu. Rozhovory se zaměstnanci pomohou odhalit případné nesrovnalosti mezi stávající EVP a optimální EVP, ke které směřuje manažment.	2.1.1 & 2.2 & 2.2.1	Hlubkové rozhovory se zaměstnanci B2A (Příloha PIII, PIV), Hlubkový rozhovor se CEO P. Kubičkem (Příloha PII + CD), seznámení se s firemními prostory (Příloha PVI), průzkum komunikace na sociálních sítích (Příloha PVII, PVIII)
Analýza konkurence	Průzkum mezi konkurenčními značkami pomůže pochopit, co jiné firmy nabízejí navíc, proč jsou atraktivnější, v čem se od nich může daná firma inspirovat, a tím usnadní definici EVP resp. k jedinečnému umístění značky na trhu	2.1	Případové studie náborových taktik konkurentů v boji o IT talenty (Příloha PIX, PX)

Tabulka 1: Provázání sběru dat na teorii

Zdroj: Vlastní zpracování

Data pro tuto práci jsou sbírána ve čtyřech úrovních – průzkum reálné značky zaměstnavatele B2A, průzkum optimální značky zaměstnavatele B2A podle top manažmentu, průzkum motivačních faktorů pro výběr zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci B2A a případové studie náborových taktik konkurentů.

Rozhovor s výkonným manažerem pomáhá odkrýt firemní misi a vizi značky i jeho vnímání konkurence. **Rozhovory se zaměstnanci B2A** odhalují reálný model značky – stávající firemní kulturu a vnímané přidané hodnoty práce v dané firmě. **Rozhovory s potenciálními zaměstnanci** zase pomáhají pochopit jejich pracovní motivace, způsob výběru zaměstnavatele a jejich představu o ideálním zaměstnání. **Případové studie konkurence** slouží k inspiraci, v čem se může B2A inspirovat od silných hráčů na trhu práce a jak se vůči nim vymezit. **Data o reálné značce zaměstnavatele a**

data o ideálním zaměstnavateli v očích cílové skupiny slouží k vytvoření Employer Value Proposition. Employer Brand Management má následně za cíl přetvořit strategii EVP na požadovanou reputaci zaměstnavatele B2A. Návrh strategie pro budování značky zaměstnavatele B2A následuje teoretický rámec Employer Brand Mixu podle Barrowa a Mosleyho (2005). Poznátky z těchto průzkumů jsou přepsány a analyzovány ve II. Praktické části této práce.

4.1.1 Průzkum aktuální, reálné značky zaměstnavatele

- Hlubkový rozhovor s Petrem Kubičkem, CEO B2A Software Development, s.r.o.¹² (dále jen PK, 2017)
 - Délka rozhovoru: 1 hodina 12 minut
 - Datum rozhovoru: 11. duben 2017
- Hlubkové rozhovory se třinácti členy firmy B2A realizovaný externí stážistkou marketingu v lednu 2017 (přepis rozhovorů viz Příloha PIII) Cílem těchto průzkumů je zjistit, jaký vztah mají stávající zaměstnanci k firmě B2A, proč ve firmě pracují, na co jsou hrdí, a v čem vidí prosto ke zlepšení. Rozhovorů se zúčastnili oba CEO firmy i HR manažerka. Informace získané v rámci projektu jsou považovány za důvěrné. Data jsou organizována a zpracována tak, že je vyloučena identifikace individuální osoby. Přístup k podkladům je omezen na autora projektu a vedení firmy B2A. Z tohoto průzkumu, jehož scénář obsahuje 22 otázek, je pro tuto práci využito 14 dotazů – ty jsou shrnuty v příloze PIV.

4.1.2 Průzkum vize top manažmentu ohledně B2A jako zaměstnavatele

- Polo-strukturovaný hlubkový rozhovor s Petrem Kubičkem, CEO B2A Software Development, s.r.o., slouží také k pochopení stávající představy top manažmentu o budoucnosti jejich Employer Brandu a jeho rozvoje.
 - Délka rozhovoru: 1 hodina 12 minut
 - Datum rozhovoru: 11. duben 2017

¹² K poslechu na přiloženém CD, scénář hlubkového rozhovoru se CEO B2A viz Příloha PII

4.1.3 Průzkum motivačních faktorů potenciálních zaměstnanců B2A ovlivňující výběr firmy

- Polo-strukturované hloubkové rozhovory¹³ s Mileniály prováděné autorkou této práce slouží k odhalení jejich očekávání od zaměstnavatelů, jejich představu o ideálním zaměstnání, způsoby, jakými vyhledávají zaměstnavatele a podle čeho se mezi zaměstnavateli rozhodují. Cílem je získat jejich spontánní vyjádření. Informace získané v rámci projektu jsou považovány za důvěrné a participanti jsou proto anonymizováni. Subjekty těchto rozhovorů jsou osloveny na základě náhodného výběru, musejí ale splňovat tři kritéria:
 - a. Jsou studenty IT oboru na některé z českých vysokých škol nebo již pracují na pozici IT odborníka,
 - b. mají zájem o práci ve vývoji softwarů nebo programování,
 - c. jsou narozeni po roce 1980 (generace Y).

4.1.4 Případové studie konkurenčních náborových taktik zaměřených na IT talenty

- Pro průzkum trendů HR marketingu jsou náhodně zvoleni tři významní konkurenti v boji o IT talenty. Skrze případové studie je rozebráno, co kandidátům na IT pozice nabízejí, jaké jsou jejich firemní hodnoty, firemní benefity, firemní kultura a čím se snaží cílovou skupinu zaujmout. Mezi tyto konkurenty jsou zvoleny firmy, které v posledních 3 letech aktivně pracovaly na budování své zaměstnavatelské značky:
 - a) Honeywell – technologická společnost se sídlem v Praze, Brně a Olomouci
 - b) Škoda Auto – největší český výrobce automobilů
 - c) Kentico Software – IT firma z Brna s klienty po celém světě

¹³ Scénář hloubkových rozhovorů s potenciálními zaměstnanci B2A viz Příloha PV

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 B2A SOFTWARE DEVELOPMENT, S.R.O.

B2A je mladá softwarová společnost se sídlem ve Zlíně, která vznikla v roce 2013 s myšlenkou zaměřit se na použití mobilních technologií vytvořených v iOS operačním systému do výroby, což se postupem času ukázalo jako neotřelé řešení (v rámci výrobního prostředí), které otevřelo pro B2A možnost vstupu na nesaturovaný trh. Dnes se zaměřují na implementaci Apple a jiných technologií do výrobního sektoru a železniční dopravy, respektive vývojem softwarových inovací, které mají za cíl usnadňovat život a práci ať už v továrnách či kancelářích. Firemní vizí je vytvoření samostatného produktu, který může *ale nemusí* být napojen na některý z komplexních ERP (Enterprise Resource Planning) systémů. (PK, 2017) V roce 2015 obdrželi ocenění Vizionáři v oblasti IT a od roku 2017 pracují na otevření nových produktových linek v oblasti letecké dopravy a na rozšíření na mezinárodní trhy se zájmem především o Čínu a Indii. (B2A, ©2017) Aktuálně řeší přerod ze start-upu k plnohodnotnému hráči na českém trhu softwarových firem. Zaměstnávají dvanáct lidí na plný úvazek a spolupracují se čtyřmi lidmi externě. (PK, 2017)

Agentura B2A Software Development, s.r.o. je pod vedením dvou hlavních manažerů – Jana Sklepnáře, který má na starosti projektový manažment vývoje a Petra Kubíčka, který se stará o podnikovou strategii, prodej a marketing.

Právě pan Kubíček je zaměstnanci často vnímám jako osobnost charakterizující firmu B2A (Příloha PIII). Jedná se o charismatického optimistického mladého muže s výborným mluveným projevem, jež sám spadá do generace Mileniálů (32 let). Je to vizionář, který má od svého týmu vysoká očekávání; dobře odvedenou práci ale dokáže upřímně ocenit jak slovně, tak finančně. Síla jeho způsobu vedení tví v jeho pečlivosti, naslouchání svým zaměstnancům a schopnosti často a neformálně pochválit (Příloha PIII). Je otevřený změnám a nebojí se experimentovat. Jeho cílem je posouvání hranic, tedy práce na inovativních projektech, které „*dnes vypadají jako nemožné*“. Sám se aktivně zajímá o problematiku budování silné značky zaměstnavatele. (PK, 2017) Posouzení leadershipu je vždy subjektivní a záleží na preferencích jednotlivce – tento popis vedení v B2A je založen na výpovědích zaměstnanců B2A v rámci interního průzkumu spokojenosti a chápání firemních hodnot z ledna 2017 (Příloha PIII) a z vlastního pohledu autorky, která čerpá ze své pracovní zkušenosti ve firmě B2A pod vedením CEO Petra Kubíčka v létě 2014. Firemní kulturu a hodnoty z pohledu zaměstnanců více rozvine kapitola 5.3 Situace ve firmě.

5.1 Služby B2A

Digitální inovace jsou pro B2A Software Development, s.r.o. prostředkem, jak pomoci měnit svět výroby i nákupu produktů. Zaměřují se především na vývoj vlastních nových řešení v oblasti digitalizované výroby; nabízejí ale také softwarové služby v dopravě, sportu a internetu věcí. Myšlenka, která stojí za všemi jejich produkty, je implementace mobilních technologií, ve kterých jsou již lidé zbláhli díky svým osobním chytrým telefonům, do pracovních prostředí, kde ještě nejsou využívány – do výroby, do letectví, na železnici. Jejich hlavní know-how tkví v tom, že v reálném čase propojují data z firemních informačních systémů do aplikací pro iPady a od zaměstnanců (uživatelů iPadů) zpět do informačních systémů, a to pomocí komfortního, intuitivního, multifunkčního uživatelského rozhraní. Slovy pana Kubíčka jde o uvažování typu „*informace k lidem, ne lidé k informacím.*“ (PK, 2017) **Cílem je zjednodušit a zrychlit firemní pracovní procesy.** Své produkty komunikují jako prémiové, určené pro prémiové klienty. (Příloha PIII)

- **Digitalizovaná výroba:** B2A pracuje na vývoji informačních softwarů do iPadů, mikropočítačů, senzorů a dalších Apple technologií, které umožňují majiteli mít v reálném čase skvělý přehled o stavu výroby, současně analyzují a predikují budoucí vývoj. Vývoj softwarů pro digitalizaci výroby byl inspirován tím, že „*části výroby s vyšším stupněm manuální produkce tisknou a zapisují na papír. Hotové zboží či polotovary se ukládají na palety, jejichž pohyb není sledován. Obráběcí stroje místo práce stojí, protože jejich obsluha nenahlásila včas poruchu. Komunikace mezi stroji, lidmi a odděleními vázne. Data o chybách a prostojích se neukládají. Vedení firmy nemá o mezerách informace. Produktivita a výkonnost klesá, firma přichází o zakázky a ztrácí peníze.*“ B2A pomáhá výrobním firmám nahraovat papírové operace intuitivní tabletovou aplikací, díky níž **dokážou důležitá data sdílet instantně s klíčovými osobami.** Ať už se jedná o predikce dodání výrobků, informace o poruchách, monitorování palet ve skladu, výkonu výroby či připomínky kontrolorů, veškerá data se okamžitě ukládají na zabezpečený server a pomáhají tak dělat výrobu rychlejší a efektivnější. Tyto aplikace dělí na: aplikace pro obchod, pro sklad, pro mistry, pro kontrolu a pro pracoviště. (B2A, ©2017)

Momentálně se soustředí na standardizaci tohoto softwaru – o jeho přetvoření v produkt, který by mohl být zakoupen přes App Store, a který by si zákazník zvládl sám zavést do firemních procesů bez nutnosti odborné asistence. Dlouhodobým cílem je tedy vyvinout co možná nejuniverzálnější produkt, který bude možné využívat v celé škále odvětví, a to bez nutnosti customizace. (PK, 2017)

- **Doprava:** V oblasti dopravy pomáhají svými intuitivními softwary propojovat strojvedoucí, dispečery, údržbáře, ekonomické pracovníky i zákazníky, aby tak všichni měli potřebné informace ve správný čas. Dnešní stav železniční přepravy v České republice se vyznačuje geografickou roztržitostí informací. (PK, 2017) Tuto situaci se B2A snaží vyřešit pomocí unikátního informačního systému ušitého na míru procesům v železniční dopravě. Například ve společnosti LokoTrain jsou dnes veškerá data o plánování zakázek, evidenci traťových úseků a alokaci strojvedoucích v reálném čase aktualizovaná přímo z terénu v rámci informačního systému od B2A. Tím se redukuje čas nutný k řešení požadavků všech pracovních pozic. Tento informační systém je propojen s mobilní aplikací, která tvoří klíčový pracovní nástroj strojvedoucích. (B2A, ©2017)

Nyní chtějí tento software posunout do nákladní a letecké dopravy. V letecké dopravě vidí B2A velký potenciál, protože je to prostředí, ve kterém vládne operační systém iOS, na jež se specializují. Cílem jsou menší letecké společnosti, které si nemohou dovolit vlastní vývoj softwaru. (PK, 2017) Je to tedy pro B2A ideální příležitost pro úpravu již existujícího softwaru pro procesy v letecké dopravě a ovládnutí evropské tržní niky.

- **Sport:** Sport pro B2A znamená především srdcovou záležitost majitele firmy a několika zaměstnanců v podobě zlínského hokejového klubu HC PSG, pro které vyvinuli mobilní aplikaci jak pro iOS, tak pro Android. Dnes jsou partnery a dodavateli předních českých extraligových hokejových klubů. (B2A, ©2017)
- **Internet věcí:** Internet věcí je nyní velmi se rozvíjející se oblast v IT, která dělá obyčejné předměty ‚chytřejšími‘ pomocí jejich propojení s internetem. Řešení B2A vyvíjí softwary, které pomáhají např. identifikovat konkrétní paletu v rozsáhlém skladu a navigovat k ní pracovníka. Cílem je touto digitální vrstvou vytvořit novou možnost komunikace lidí s předměty či komunikace firem se svými zákazníky – ve správnou dobu a na správném místě. Dalším příkladem internetu věcí je řešení B2A s názvem O-fice, která umožňuje vzdálený monitoring obsazenosti židlí v jednacích místnostech – respektive pomáhá firmám efektivněji využívat své konferenční místnosti i lépe je pronajímat. (B2A, ©2017)

5.2 Situace v B2A – srovnání pohledu zaměstnanců a vedení firmy

Podle teoretiků je důležité nastavovat Employer Value Proposition i podle stávajících zaměstnanců (kapitola 2.1), to proto, aby firemní sliby na trhu práce odrážely skutečnost, tak jak ji vnímají stávající zaměstnanci a tím zajišťovaly autenticitu firmy. Tato kapitola se proto zaměřuje na současnou

situaci ve firmě. Zkoumá případné rozepře mezi sliby top manažmentu a zkušenostmi zaměstnanců – popisuje formu manažmentu, pracovní prostředí, firemní hodnoty i vize či pracovní kolektiv. Údaje jsou odvozeny z hloubkových rozhovorů se zaměstnanci z ledna 2017 vedených stážistkou firmy B2A (dále jen Příloha PIII) a z rozhovorů s Petrem Kubíčkem, CEO firmy B2A v listopadu 2016 a v lednu a dubnu 2017 (dále jen PK, 2017).

- **Mise a firemní hodnoty**

„Chceme být úspěšní a o ten úspěch se dělit jak s našimi kolegy, tak s našimi zákazníky.“

– Petr Kubíček, CEO B2A Software Development, s.r.o, 11. 4. 2017

Pan Kubíček (PK, 2017) popisuje misi firmy jako snahu pomoci lidem k úspěchu – zákazníkům i lidem ve firmě. Zákazníkům pomocí **prémiového produktu, který zjednoduší procesy** ve výrobě či v dopravě a svým zaměstnancům pomocí možnosti práce na **inovativních projektech, s moderními technologiemi a ve kvalifikovaném týmu.**

Firemní hodnoty i dlouhodobé cíle jsou zaměstnancům připomínány na poradách, především při zavádění nových projektů, ale byly vyzdvíženy i během prvního teambuildingu v prosinci 2016. Dobrou úroveň komunikace těchto hodnot potvrdily hloubkové rozhovory, ve kterých **zaměstnanci popisují smysl a hodnoty agentury B2A stejně jako jejich nadřízení Kubíček a Sklenář.** Směrem k zákazníkům zmiňují především kvalitní produkt, který urychluje a zjednodušuje práci a profesionální pro-zákaznický přístup. Směrem k zaměstnancům **oceňují možnost pracovat na zajímavých, jedinečných, novátorských projektech a příležitost rozvíjet se** v technologiích značky Apple, která v jejich očích dodává produktům prestiž. (Příloha PIII)

B2A byla firma založená se sloganem *„Business to Anyone“* (B to A – resp. B2A), který rozvíjel zkratku názvu a naznačoval, že jejich zákazníkem může být opravdu kdokoli. Netrvalo dlouho a uvědomili si, že je takový slogan příliš obecný, neutrální a v podstatě nepravdivý. Jejich služby pan Kubíček i sami zaměstnanci definují jako něco prémiového, co není pro všechny – jak cenově, tak procesně (Příloha PIII). Jejich služby šly tedy přesně opačným směrem, než co sliboval jejich slogan. Proto ho nahradili emotivnějším sloganem, který lépe odráží jejich hodnoty: *„We make A’s from B’s. We make you better.“*¹⁴ Tento slogan platí jak pro zákazníky, tak pro firmu B2A samotnou.

¹⁴ Volný překlad: Děláme z Běček Áčka. Pomáháme Vám zlepšovat se.

Jak říká pan Kubíček, je důležité neustále se zlepšovat a prohlubovat své znalosti v cílových odvětvích (výrobní prostředí, železniční a letecká doprava a další). Zároveň to platí i pro všechny zaměstnance, kterým se snaží nabídnout příležitosti ke vzdělávání a osobní realizaci. Jak říká pan Kubíček (PK, 2017), všichni jejich zaměstnanci „*urazili nějakou cestu ode dne nástupu, ať už rozšířením si znalostí v cílových odvětvích nebo ve využívaných technologických postupech.*“

- **Firemní benefity**

Vedení B2A si uvědomuje tlak konkurence na trhu práce na nabídku firemních benefitů, a snaží se proto držet krok skrze konkurenceschopnou nabídku firemních výhod. To, co bylo před deseti lety výhodou, je dnes především v IT prostředí často bráno jako samozřejmost. Mezi takovéto výhody patří například volná pracovní doba a alespoň částečná možnost práce z domu.

B2A se nesnaží primárně lákat na pracovní benefity. **Jako hlavní výhodu práce v B2A vnímá pan Kubíček možnost pracovat na zajímavých projektech, příležitost pro seberealizaci a firemní vedení, které respektuje a vyzývá své zaměstnance k podílení se na strategii projektů.** Pracovní doba je pevně nastavena pouze na šest hodin (přibližně od 9 do 15 hodin), ve kterých B2A vnímá přítomnost zaměstnanců jako nezbytnost vzhledem k **a)** systému porad, **b)** povaze jejich povolání, které vyžaduje týmovou práci (PK, 2017). Zaměstnanci se shodují, že práce v týmu a v jedné kanceláři urychluje řešení problémů, a dávají tedy přednost docházení do kanceláře před tzv. *home office* – prací z domu (Příloha PIII). Tu momentálně B2A standardně nenabízí z důvodu špatné zkušenosti. Obecně vnímají, že je to velká výzva pro osobní disciplínu, *na kterou ještě nejsou jejich zaměstnanci připraveni.* (PK, 2017)

Mimo to dále nabízejí svým zaměstnancům **jazykové kurzy angličtiny v pracovní době** (školitel je hrazený zaměstnanci), možnost **sebevzdělávání na konferencích, seminářích, workshopech i certifikačních kurzech**, mezi kterými si mohou sami zaměstnanci vybrat ty, které je nejvíce zajímají. V mnoha (nejen IT) firmách je dnes trend nabízet permanentky do sportovních center, to ale vidí p. Kubíček skepticky a nevěří, že by o tento benefit byl v B2A zájem, nemá to však podloženo ze strany zaměstnanců. (PK, 2017)

Služebně starším zaměstnancům je nabízen **mobilní telefon**, či dokonce **firemní vůz**. Pan Kubíček se ale chce vyhnout neopodstatněnému ‚přeplácení‘; tyto nadstandardní benefity jsou nabídnuty pouze těm, kteří se ve firmě osvědčili. Toto uvažování je v souladu s teorií vnitřní motivace podle Daniela Pinka, a tedy že by hmotné odměny měly být vypláceny nečekaně a podle systému ‚ted když‘, nikoliv ‚pokud tak‘ (více viz kapitola 3.1 Vnější motivace – skrytá cena odměn a trestů).

Zároveň to poukazuje na meritokratické uvažování vedení firmy B2A. A právě meritokracie je jedním z důvodů, proč podle Forbes Mileniálové upřednostňují práci ve start-upech (viz kapitola 3.3. Co motivuje Mileniály) – teoreticky má tedy B2A slibně nakročeno. Otázkou ale je, zda to umějí dobře komunikovat jak externě, tak interně.

Někteří zaměstnanci vnímají **současné nastavení benefitů jako zmatečné, dali by přednost větší nabídce a přehlednější definici.** (Příloha PIII)

- **Leadership**

Pan Kubíček si uvědomuje, že výplata a hmotné odměny nejsou tím, co udrží talentované lidi uvnitř jejich firmy. Jak sám říká, chce se vyhnout ‚uplácení‘ zaměstnanců nesmyslným navyšováním firemních benefitů. Místo toho vnímá potřebu pracovat na firemních procesech, utužování kolektivu a náboru správných lidí, kteří budou souznít s jejich firemními hodnotami. (PK, 2017)

Od září 2016 firma najala manažerku personálního oddělení. Zaměstnanci v otázkách komunikace s vedením a mezi kolegy zmiňují pozorovatelné zlepšení od doby nástupu HR manažerky (Příloha PIII). Od jara 2017 firma B2A začala testovací fázi týdenní zpětné vazby jednotlivých zaměstnanců a hodnocení výkonu (včasnost a kvalita práce), které chtějí „navázat na motivační složku mzdy“ (PK, 2017). Cílem této zpětné vazby je pomoci zaměstnancům rozvíjet své schopnosti a posouvat se na cestě k *mistrovství* v oboru, což je podle D. Pinka jedním z klíčových složek vnitřní pracovní motivace (více viz kapitola 3.2.2 Mistrovství). Přestože je týdenní zpětná vazba krokem kupředu oproti běžné praxi, kde zpětná vazba téměř chybí či chybí úplně, Pink doporučuje zpětnou vazbu každodenní, spontánní, aktuální a neformální, raději než oficiální schůzky v kanceláři.

Na začátku týdne probíhají schůzky pod vedením CEO Jana Sklenáře, na kterých společně se zaměstnanci probírá cíle na daný týden, na konci týdne mají **schůzky pro shrnutí odvedené práce**. Každý den ráno probíhají tzv. ‚stand-up‘ schůzky, na kterých se upřesňují cíle pro konkrétní den. CEO Petr Kubíček se těchto schůzek účastní jen v případě zavedení nových projektů, na kterých zaměstnanci seznamuje s dlouhodobými cíli a smyslem projektu. Obzvláště **při nových projektech mají zaměstnanci možnost utvářet jeho strategii i podobu cílového produktu.** (PK, 2017)

Vedení B2A tvrdí, že dává velký prostor autonomii svých zaměstnanců. Ti v interním průzkumu určovali osobní míru zodpovědnosti, která se u většiny pohybovala na poměrně vysoké úrovni mezi 6-8 body z 10. **CEO Jan Sklenář by si přesto přál, aby měli vedoucí týmu ještě větší míru zodpovědnosti,** byli schopní pracovat samostatněji a nebáli se dělat vlastní rozhodnutí. (Příloha

PIII) Od obou vedoucích v B2A je zřetelná ochota rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců a přenechat jim velkou míru *autonomie*, která je podle D. Pinka další ze tří klíčových složek udržování vnitřní motivace člověka (více viz kapitola 3.2.1. Autonomie).

Ve snaze motivovat své zaměstnance začíná pan Kubiček brát své zaměstnance k zákazníkům, respektive do prostředí, ve kterých jsou jejich softwary implementovány. Tím jim **pomáhá uvědomovat si reálný přínos jejich práce. Jeho vizí je rozvinout komunikační schopnosti vývojářů** pomocí kurzů prezentačních dovedností, aby se přímo oni mohli podílet na prodejních schůzkách se zákazníky. (PK, 2017) Tím pan Kubiček intuitivně završuje třetí prvek vnitřní motivace – *smysl* (viz kapitola 3.2.1. Smysl).

Pan Kubiček firmu B2A i po čtyřech letech na trhu označuje za start-up, a to mj. z důvodu potřeby zapracovat na interních procesech (odměny, komunikace v týmu) (PK, 2017). Zaměstnanci se shodují (Příloha PIII), že je komunikace s vedením častá, převážně osobní, neformální a rychlá. Vedoucí manažeři mají ale pocit, že k nim mají zaměstnanci odstup a bojí se zeptat, když něčemu nerozumí (PK, 2017). To poukazuje na propast mezi vedoucími a zaměstnanci, kterou by chtěli pan Kubiček i pan Sklenář překonat; průzkum naznačuje, že komunikace je spíše jednosměrná od top managementu „směrem dolů“. Zaměstnanci by naopak rádi zapracovali spíše na špatné komunikaci se svými kolegy ve vývoji. (Příloha PIII)

- **Kolektiv**

Jako ideálního zaměstnance vnímá pan Kubiček člověka, kterému přijde zaměření B2A zajímavé, je iniciativní a zapálený spolupracovat se svými kolegy na zdokonalování produktů a služeb, které B2A prodává, ztotožňuje se s firemními hodnotami, vidí ve své práci smysl a je komunikativní. (PK, 2017). Aktuální stav na trhu práce však nenechává B2A velký prostor pro výběr, a tak je nutné dělat kompromisy – a jak průzkum naznačuje, komunikativnost není silnou stránkou stávajících zaměstnanců. Ať už je řeč o prezentačních dovednostech, které by mohli využívat při komunikaci s klienty, tak o ochotě diskutovat firemní či osobní problémy s kolegy tváří v tvář.

Většina zaměstnanců není spokojená s aktuálním stavem komunikace v týmu, která probíhá převážně skrze instantní zprávy na skupinovém chatu HipChat, ačkoliv všichni sedí v jedné místnosti. **Špatnou komunikaci v týmu označují za výraznou slabou stránku B2A.** Považují ji za neosobní a zdrženlivou. V kolektivu jim chybí týmový duch a silnější mezilidské vztahy. Všeobecně nyní nemá B2A nastaveny procesy pro budování silného kolektivu, neorganizuje mimopracovní aktivity. Na to navazuje špatně nastavený (respektive chybějící) systém adaptace nových členů do kolektivu – zaměstnanci se během hloubkových rozhovorů svěřovali, že v jejich týmu pracují lidé, o kterých

ví jen velmi málo, **někteří si dokonce nemohli vzpomenout ani na jméno nového kolegy.** (Příloha PIII)

Teambuilding ve firmě proběhl jen jednou, nedlouho po nástupu HR manažerky, v prosinci 2016. Zaměstnanci i vedoucí manažeři ho velmi ocenili a překvapilo je, jak moc se bavili. Shodují se, že by takové akce uvítali častěji. Utužilo to trochu jejich kolektiv, ale krátce poté se vše vrátilo do starých kolejí minimalistické komunikace – jsou zdrženliví, chybí mezi nimi neformální interakce a kolegové, kteří sdílejí kancelář, stále dávají přednost kladení dotazů přes HipChat namísto efektivnější osobní diskuzi. (Příloha PIII)

- **Firemní prostředí**

B2A sídlí od 1. ledna 2016 v nově rekonstruované budově NWT ve Zlíně. Kanceláře jsou sice situovány v moderním prostředí, nejsou ale nijak přizpůsobeny osobnostem, které v nich denně pracují (viz příloha PVI). Chybí ergonomické vybavení, které by umožnilo práci v sedě i ve stoje, a tak podporovalo aktivnější pracovní návyky jako prevenci zdravotních potíží, které se pojí se sedavým zaměstnáním. Na stolech nejsou žádné osobní předměty jednotlivých zaměstnanců. Ačkoliv jsou to prostory moderní, jsou zařízeny velmi prostě. Rovněž chybí klidová zóna, ve které by si mohli zaměstnanci psychicky odpočinout od náročných a často jednotvárných úkonů či nechat odpočinout oči od neustálého sledování počítačové obrazovky.

B2A by měla věnovat více času individuálním potřebám a zájmům svých zaměstnanců a přizpůsobit podle toho jak nabídku benefitů, tak i vzhled pracovního prostředí. To ostatně radí i čeští personalisté, kteří v roce 2017 očekávají velký posun „*v přístupu k zaměstnancům jako k jednotlivcům. Bude docházet k individuálnímu nastavení pracovních podmínek. Od určité výše mzdy jsou pro lidi v práci důležitější faktory: například firemní kultura, možnost rozvoje, pracovní prostředí, flexibilita.*“ (Hovorková, ©1999-2017)

Vezmeme-li v potaz geografické umístění firemního zázemí, může představovat překážku pro rychlejší růst, respektive pro snazší nábor nových talentů. Krajské město Zlín, ve kterém k r. 2016 žilo pouze 75 171 obyvatel (Český statistický úřad, ©2017) vnímají i zaměstnanci jako jeden z faktorů negativně ovlivňující nábor nových lidí. Rozšiřování týmu je přitom podle zaměstnanců klíčové pro rozvoj firmy. (Příloha PIII)

6 SITUACE NA TRHU PRÁCE

B2A má dnes konkurenty především na trhu práce, a to v každé další softwarové firmě zaměřené ať už na bezpečnostní systémy, výukové softwary, e-commerce, webová řešení a další, ale potažmo také v každé jiné firmě, která potřebuje ke svému fungování zaměstnance s IT vzděláním. Informační technologie jsou potřeba i v odvětvích, kde bychom je nečekali. „*V současnosti neexistuje firma, která by IT nepotřebovala. I malá společnost se dvěma počítači řeší otázky zabezpečení, zálohy, vnitřních systémů, databází nebo webové prezentace a neobejde se bez IT podpory,*“ upozorňuje ředitel Soukromé střední školy výpočetní techniky Martin Vodička. (ICT Revue, © 1996-2018)

A protože není možné odhadnout, zda se student informačních technologií středních či vysokých škol rozhodne stát se IT podporou stavební firmy, programátorem webů v marketingové agentuře či softwarovým inženýrem pro nadnárodní společnost, je nutné jako konkurenci brát všechny firmy na českém trhu, které potřebují zaměstnance vzdělané v IT.

Poptávka v řadě IT specializací v České republice začíná silně převyšovat kapacity personálního trhu. Česko si navíc oblíbily nadnárodní společnosti jako je DHL, Honeywell, Microsoft, IBM, Commerzbank, ... které si zde založily outsourcingová centra, ze kterých mohou levněji obsloužit světový byznys. Zároveň se českým společnostem stále více daří v zahraničí, přičemž však personální zdroje čerpají často v tuzemsku. **Kvalitní uchazeči tak dnes vydrží na trhu ,volní‘ maximálně dva týdny. Stav by se měl navíc dál zhoršovat.** Podle statistik ministerstva školství z českých vysokých škol ročně absolvuje přibližně 2000 vhodných kandidátů. Úbytek porodnosti v ČR má však za následek klesající počet maturantů gymnázií a středních odborných škol, což se proporcčně projeví na počtu absolventů VŠ s IT vzděláním. Průzkum personální agentury Hays z roku 2016 navíc očekává až pětinnový nárůst nových pracovních pozic v IT v následujících letech (Schwarzmann, ©1997-2017), respektive navýšení konkurence B2A na trhu práce.

Přestože se za posledních 10 let podíl specialistů z oblasti IT zdvojnásobil (z 1,8 % zaměstnaných osob v roce 2006 na 3,6 % v roce 2016) a v roce 2017 jich bylo v ČR na 160 000, stále je jich nedostatek. **Mezi firmami v ČR, které zaměstnávají IT specialisty, jich 29 % hlásí, že měly v posledním roce problémy s obsazením míst pro IT odborníky** a podíl firem s těmito problémy každoročně roste. (Weichetová, ©2018; ICT Revue, © 1996-2018)

Na českém trhu v dnešní době chybí až 20 000 IT odborníků. Tato situace způsobuje velký konkurenční boj dokonce i o ty, kteří splňují požadavky firmy jen částečně, například čerství absol-

venti vysokých, ale i středních škol. Úspěšnějšími se jeví společnosti, které lákají na zajímavé projekty, delší dovolenou nebo možnost profesního růstu a vzdělávání např. v cizích jazycích. (Ježek, © 2017) Kromě budování silné značky zaměstnavatele, která dokáže přimět již zaměstnané IT odborníky vyslechnout si jejich nabídku, je pro B2A také důležitá interní výchova odborníků, a to i z řad čerstvých maturantů. (Hovorková, © 1999-2017)

Právě situace na pracovním trhu je z pohledu pana Kubíčka faktorem, který firmě brání v budování více divizí: „(...) tuto oblast v dohledné době určitě rozvíjet nebudeme, pokud nám někdo nepřinese 100 lidí ze dne na den (...) těch témat, které se dají dělat, jsou strašné mraky, ale největší problém, který v tomto ohledu je, je stav trhu práce.“ I proto se snaží jít cestou motivace studentů středních a vysokých škol k práci v IT, a to pomocí rozvíjení jejich dosavadních znalostí skrze zaškolovací programy, ve kterých je seznamují s nejnovějšími IT technologiemi uvnitř firmy. Věří, že tyto zaučovací programy ve firmě pomohou připravit mladé lidi pro prostředí IT firem, a to ideálně právě do prostředí B2A. Vedle přípravy svých potenciálních zaměstnanců má tato společensky prospěšná činnost také pozitivní vliv na obraz firmy díky Word of Mouth marketingu (šeptandě) nadšených studentů. A právě vzhledem k pozitivní zpětné vazbě zúčastněných studentů plánují **vstup i do výuky** na středních školách a na Fakultě aplikované informatiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. (PK, 2017)

6.1 Případové studie náborových taktik konkurentů v boji o IT talenty

Pro budování strategie značky zaměstnavatele, respektive k využití nástroje Employer Brand Mix od Barrowa a Mosleyho, je důležité chápat také konkurenční prostředí, ve kterém firma soutěží o IT talent. Předchozí kapitola vysvětluje, proč je nutné jako konkurenci na trhu práce brát všechny firmy na českém trhu, které ke svému fungování potřebují IT odborníky. Konkurence na trhu práce si uvědomuje vyjednávací sílu své cílové skupiny a často proto pro IT specialisty vytváří jedinečné kampaně, dedikované microsites a nabízí neobvyklé benefity. Případové studie slouží k nastínění taktik konkurentů a k usnadnění rozhodování, jak by měla zaměstnavatelská značka B2A ideálně vypadat a jakým způsobem se má vymezit vůči konkurenci.

6.1.1 Honeywell

„Jsme nadnárodní technologická společnost a naše kultura je přátelská. Rádi vítáme nové mladé kolegy, se kterými řešíme jak pracovní povinnosti, tak se setkáváme i při různých mimopracovních

aktivitách. Máme tu hokejový a fotbalový tým, cvičíme jógu, hrajeme fotbálek, kulečnick a nebo běháme.“ – Honeywell (©2018)

Hodnoty značky zaměstnavatele Honeywell (©2018):

- Stabilita mezinárodní společnosti
- Možnosti rozvoje a růstu
- Nejmodernější technologie
- Akce pro zaměstnance
- Inovace

Technologická společnost Honeywell má sídla v Praze, Brně a Olomouci. Pro náborovou kampaň k vyplnění otevřených IT pozic v Brně společnost v roce 2015 zvolila několik marketingových kanálů, ve kterých dala najevo své **pozicování na trhu práce do oblasti výkonu** (technologická efektivita, usilování o dokonalost, vysoce talentovaní lidé).

- celoroční polep tramvaje v Brně, která jezdí na vysokoškolské koleje s cílem oslovit studenty technických oborů. Na polepech stálo: „*Vždy jsem snila o chytrém bydlení. V brněnském Honeywellu vyvíjím inteligentní termostaty. S těmi nejlepšími.*“, „*Odjakživa jsem lítal hlavou v oblacích. V brněnském Honeywellu vyvíjím nové technologie do pilotní kabiny. S těmi nejlepšími.*“, „*Přidej se k nejlepším na honeywell.jobs.cz*“ (Příloha PIX)
- Facebook, kde veřejnosti přibližovali projekty, na kterých společnost pracuje
- PR kampaň rozdělená do třech linií. 1) Náborové PR se soustředí na pravidelnou spolupráci s médii v oblasti informací **o otevírání nových provozů**. 2) Produktové PR přibližuje veřejnosti **výsledky vývoje a výzkumu** odborníků z Brna. 3) Profilové PR **představuje odborníky** Honeywellu veřejnosti (den otevřených dveří, veletrhy, konference) (Vilímková, ©2018)

Těmito nástroji Honeywell posílila povědomí široké veřejnosti o značce a vytvořila ze zaměstnanců „mediální hvězdy“ což podporuje jejich pocit sounáležitosti a hrdosti na firmu. Zároveň se vykreslila jako pečujícího zaměstnavatele, kterému záleží na jednotlivcích.

Výsledky náborové kampaně: Skokan roku 2015 v průzkumu Nejžádanější zaměstnavatel mezi IT inženýry. Za rok se posunula o tři příčky a umístěním na 4. místě tak přeskočila například IBM, ČEZ či BMW. „*Při pohovoru mi uchazeč o práci sdělil, že hlavním důvodem, proč přijel, bylo, že se naše společnost objevuje na specializovaných webech, v televizi i v ostatních médiích,*“ uvádí HR specialista Petra Pyšná ze společnosti Honeywell. (Vilímková, ©2018)

V rámci své kariérní stránky Honeywell.jobs.cz dnes rozlišují své **EVP na základě lokality v ČR**. Pro mezinárodní centrum sídlící v Praze vyzdvihují intenzivní školení, a podporu růstu či mezinárodní prostředí v atraktivní lokalitě. U výzkumného a vývojového centra v Brně zase přikládají význam spíše počtu inovativních objevů a patentů, o které se zasloužili či rozloze svých kanceláří a laboratoří. (Honeywell, ©2018)

Každé centrum Honeywellu má dedikovanou podstránku, která rozvíjí jedinečné EVP pro dané místo. Autorka by toto řešení však nedoporučila. Jako důvod vidí například to, že přestože Honeywell shání IT specialisty i do Prahy, i do Brna, v obou centrech jsou stejným kandidátům prezentovány jiné přidané hodnoty. Není to však tak, že by centrum v Brně nenabízelo mezinárodní prostředí, nebo že by centrum v Praze nebylo součástí 150 mezinárodních patentů Honeywellu. Tyto podstránky nejsou zaměřené na jednotlivé obory (administrativa, elektrotechnika, IT, HR, logistika, marketing, ...) a nejsou tedy schopné oslovit konkrétní očekávání a potřeby jednotlivých cílových skupin. Jako lepší řešení se autorce jeví rozdělení EVP podle oborů. To dá firmě prostor adresovat požadavky jednotlivých skupin a připravit specifická EVP pro konkrétní pozice. Navíc umožní sdílet dedikované cílové stránky při online náborových kampaních zaměřených na jednotlivé obory.

Závěr studie Honeywellu: Kampaň pro Honeywell ukazuje, jak velký dopad na atraktivitu firmy mají vhodně zvolené marketingové kanály – ať už je to celoroční polep tramvaje, která denně vozila studenty technických oborů domů (na koleje), nebo vytváření příležitostí pro zajímavé PR články, které byly publikovány na odborných webech (otevírání nových provozů, výsledky vývoje, veletrhy, dny otevřených dveří, ...). Záleží samozřejmě na finančních možnostech firmy – poučením pro B2A je, že by se firma v rámci budování značky zaměstnavatele neměla omezovat pouze na své sociální sítě a webové stránky, ale především by se měla pokusit oslovit ty, kteří ji ještě neznají.

6.1.2 Škoda Auto

„Staňte se součástí profesionálního týmu, pracujte v moderním, inovativním prostředí a s revolučními technologiemi, které již dnes znamenají naši budoucnost.“ – Škoda (©2016)

Jak je popsáno v kapitole 6 Situace na trhu práce, firma B2A bojuje o talenty nejen mezi softwarovými firmami, ale mezi všemi firmami, které ke svému fungování potřebují IT specialisty. Mezi ty patří například také Škoda Auto.

Hodnoty značky zaměstnavatele Škoda Auto (Škoda, ©2016):

- Jsme týmoví
- Jsme profesionální
- Jsme inovativní
- Jsme odpovědní

Společnost Škoda Auto upustila od tradičních nástrojů pro nábor nových zaměstnanců do své vývojářské sekce a v červnu roku 2017 spustila první fázi kampaně *Ozvěny budoucnosti*, která cílila na absolventy technických VŠ se strojním/elektro/IT zaměřením. Oživila třicet let starý projekt a na sociálních sítích začala šířit retro videa o tom, jak si studenti v roce 1987 představovali budoucnost dnešní doby. Zároveň vyzvala dnešní vizionáře, aby s ní sdílela své představy o autech za dalších třicet let. Kampaň provázela slova: „*S námi můžete tvořit inovace zítřka již dnes*“. Cílem bylo společnost představit jako progresivní místo pro plnění svých nápadů. Druhá fáze kampaně na konci léta 2017 odhalila, že jde o náborovou kampaň a sdílela nejzajímavější nápady současných studentů, které vyhodnocovala odborná porota firmy (viz Příloha X). (Marketingové noviny, ©2001-2017)

Výsledky kampaně: Díky sociálním médiím bylo zasaženo 11 717 841 uživatelů, což přineslo až 233 738 návštěv microsite v rozmezí čtyř měsíců. Do projektu se zapojilo na 450 vizionářů – nejlepší z nich byli oceněni například prohlídkou Technického vývoje Škoda Auto, který normálně podléhá vysokému utajení. (Marketingové noviny, ©2001-2017)

Škoda Auto má svou kariérní stránku skoda-kariera.cz, na které je mimo jiné také dedikovaná podstránka pro uchazeče o IT pozice pod názvem „Jsme Škoda IT“. Zde jasně prezentují své EVP pro úzkou cílovou skupinu – označují IT za jednu z klíčových oblastí automobilky Škoda Auto a slibují kandidátům tým plný profesionálů, moderní prostředí se špičkovými technologiemi a možnost podílet se na vývoji sofistikovaných informačních a výpočetních systémů, možnost pracovat na vozech budoucnosti. Dále rozvádí specifika všech oblastí, ke kterým IT specialisté přispívají a doprovází je relevantními fotografiemi.

Tato podstránka obsahuje také konkrétní benefity práce u Škoda Auto (**5 týdnů dovolené, vzdělávací programy, příspěvky na dovolenou, výhodné pronájmy vozů Škoda, výhodné půjčky na bydlení...**), citaci s fotografií stávající zaměstnankyně, která zdůvodňuje svou spokojenost ve firmě, kontakt na náboráře pro IT pozice a samozřejmě výpis volných pracovních pozic, které se dají prokliknout k detailním informacím. **Neobvyklou součástí je také mapa Mladé Boleslavi**, ve které firma sídlí (viz Příloha X). Zde Mladou Boleslav označují za moderní město s veškerou občanskou vybaveností a hustou dopravní sítí, s obchodními centry, místy ke kulturnímu vyžití a blízkostí do Prahy, Liberce či do Pece pod Sněžkou. Pod mapou se nachází tlačítko „Poznej Mladou

Boleslav“. Je zřejmé, že i nadnárodní společnost s reputací výborného zaměstnavatele se obává, že je její umístění na maloměstě konkurenční nevýhodou. Věnuje tedy celou samostatnou podstránku jen na podporu atraktivity města a jeho okolí. (Škoda, ©2016)

Závěr studie Škoda Auto: B2A sice nemůže sáhnout do třicet let starého archivu, může se však inspirovat a vytvářet podobné soutěže, do kterých se mohou zapojit i lidé, kteří primárně nehledají pracovní místo, ale zaujala je myšlenka či odměna. Jakožto softwarová firma může vytvořit svůj zlínský hackaton - soutěž pro programátory, kteří se v omezeném čase (např. 24 hodin), snaží pracovat na předem daném softwarovém projektu. Taková soutěž je cílená na studenty a má především za úkol rozšířit povědomí o značce. Mimo jiné je to také další příležitost pro novináře napsat o B2A článek a pomoci jí tak budovat dobré jméno.

B2A se Škoda Auto sdílí podobný problém – konkurenční nevýhodu malého města. Proto jí je doporučeno také v rámci svých kariérních stránek (a sociálních sítích) ukázat Zlín v tom nejlepším světle.

6.1.3 Kentico Software

„Máme jednoho šéfa, 2 skvělé produkty a tisíce spokojených zákazníků. Tvoříme software, který pomáhá firmám po celém světě podnikat online.“ – Kentico Software (©2004-2018)

Společnost Kentico Software je IT firma z Brna založená v roce 2004, která má dnes pobočky v ČR, Nizozemí, USA, Austrálii a Singapuru. Kentico nabízí plně integrovanou platformu pro CMS (vytváření a správu webových stránek), e-commerce a online marketing po klienty na celém světě. (Kentico Software, ©2004-2018)

Hodnoty značky zaměstnavatele Kentico Software (©2004-2018):

- Nové kolegy netopíme, ale postupně nalodujeme
- Respektujeme jeden druhého
- Neděláme věci do šuplíku
- Máme čas na vlastní rozvoj
- Posouváme se napříč firmou
- Opravdu flexibilní pracovní doba
- Zbožňujeme nové technologie
- Nebojíme se dělat chyby
- Jsme spolu fakt rádi

Kentico Software má jednoho šéfa, každoročně se rozrůstá a lidé z firmy téměř neodcházejí. A právě kvůli svému růstu, respektive narůstajícímu počtu volných pozic, se dali dohromady s českou marketingovou agenturou Pábení, která pro ně připravila autentickou Employer Brand strategii na základě jejich vlastního průzkumu mezi zaměstnanci a top manažmentem. (Pábení, ©2018)

Svůj průzkum Pábení přetavilo v následující aktivity (Pábení, ©2018):

- Navrhli a otextovali kariérní stránku jobs.kentico.com, která šikovně prezentuje misi firmy, její dosavadní úspěchy a jedinečné EVP přizpůsobené pro každou jednu pracovní pozici. Na hlavní stránce této kariérní microsite si může zájemce snadno zvolit, na které pobočce by chtěl pracovat, každá pobočka má své otevřené pozice a **každá pozice má definované vlastní EVP** – co firma člověku na dané pozici nabízí a co od něj očekává, včetně **jedinečného setu benefitů pro každou pozici**. Na podstránce každé pozice je také citát s fotografií jejich potenciálního budoucího kolegy, který již v Kentico pracuje na stejné pozici, kontaktní formulář a stručné informace o lidech, kteří budou na pohovoru přítomni. (Příloha PXI).
- Přepsali náborové inzeráty – místo typických odrážek rozdělených do „Co nabízíme“ a „Co očekáváme“ se rozhodli popsat běžný pracovní den na dané pozici. **Značka Kentico zde mluví tak, jak mluví její zaměstnanci**. Uvolněným způsobem a celými větami popisují to, jaký člověk k nim do týmu dobře sedne (firemní hodnoty a očekávání v jednom). V rámci dlouhodobého úspěchu zaučili i HR oddělení, jak psát další náborové texty v budoucnu. (Příloha PXI)
- Sjednotili komunikaci značky napříč firemními komunikačními kanály – upravili patičku newsletteru, formuláře na webu, popisky firmy na Facebookovém profilu, LinkedIn profily zaměstnanců a vytvořili obsahovou strategii - připravili **vzorové texty i strategii toho co, komu a v jaké fázi psát**. Příkladem mohou být e-maily pro kandidáty, které obsahují 10 různých vzorů – pracovní nabídka, hlásí se opět na stejnou pozici, odmítnutí, pozvánky na 1. a 2. kolo pohovoru, přijetí nabídky, ...
- Začali nepravidelně rozesílat **newslettery** kontaktům, které HR oddělení posbíralo za poslední roky a začali sbírat další skrze kariérní stránku Kentico.

Výsledky exekuce Employer Brand Strategie pro Kentico: Reakce na inzeráty byly relevantnější a početnější. *„Product Ownera jsme našli během 14 dnů. Na inzerát odpovědělo 22 lidí, což bylo do té doby fakt neskutečné číslo. Místo Koordinátora partnerského programu, který se taky nehledá úplně snadno, jsme obsadili do měsíce“*, popisuje Gabriela Jakabová, Chief Administrative Office

Kentico. Newslettery odebíralo přibližně 1300 lidí, open-rate se pohyboval kolem 40-50 % a prokliky kolem 20-25 %. HR oddělení Kentico také začaly přicházet nabídky práce od lidí, které nezaujala žádná volná pozice, ale zaujala je komunikace značky a chtěli být její součástí. (Pábení, ©2018)

Mezi zajímavost pracovní nabídky Kentico patří jejich firemní benefity pro IT pracovníky, mezi kterými je například **placená otcovská dovolená**, **innovation time** (1/5 pracovní doby v rukou zaměstnanců – praktika ROWE viz kap. 3.2.1), **volná pracovní doba**, **pohodové prostředí** (psi, rybičky, vlastní výčep), **školení a certifikace**, **jóga 2x týdně v kancelářích**, ... (Kentico Software, ©2004-2018)

Závěr studie Kentico Software: Kentico je ukázkou toho, jak důležitá je formulace nabídky práce – čím relevantnější, autentičtější a konzistentnější, tím efektivnější. Kariérní stránky Kentico Software dnes skvěle následují teorii budování značky zaměstavatele – uvádějí zastřešující firemní filosofii a hodnoty, které ovšem přizpůsobují a konkretizují u každé pracovní pozice. Jejich EVP je tak ušito každé cílové skupině na míru. Jejich firemní hodnoty navíc nejsou kopírovaná HR klišé, ale jsou konkrétní, autentické, napsány tak, jak mluví sami zaměstnanci.

Mimo povedené kariérní stránky mají také originální firemní benefity, které je odlišují od konkurence a kandidáti na ně jen tak nezapomenou („máme výčep a nebojíme se ho použít“, „1/5 pracovní doby pro inovace“, „jóga v kancelářích“). Tyto benefity odrážejí firemní kulturu a dávají tak kandidátům jasnější představu, co od práce v dané firmě mohou čekat.

7 ANALÝZA ROZHovorŮ S POTENCIÁLNÍMI ZAMĚSTNANCI

Kvalitativní průzkum hloubkovými rozhovory má za cíl odkrýt motivační faktory ovlivňující volbu zaměstnání u IT odborníků. Ti mají v dnešní době v České republice velkou vyjednávací sílu díky jejich nízkému počtu vzhledem k rostoucí poptávce. Rozhovory se zabývají popisem ideálního zaměstnavatele, ideálních pracovních prostor, firemních benefitů, způsobu firemního vedení i způsobu, jakým mladí IT odborníci vyhledávají nové pracovní příležitosti. Tyto informace jsou další částí, která pomůže položit základy pro optimální strategii budování značky zaměstnavatele softwarové agentury B2A.

- **Sběr dat – příprava a realizace**

S jednotlivými respondenty byl veden samostatný rozhovor skrze desktopovou aplikaci Skype, která slouží pro internetové volání. Rozhovory se pohybovaly v rozmezí 30-50 minut. Zkoumaný vzorek tvoří osm participantů, kteří byli vybráni náhodně – museli však splňovat tři kritéria (student nebo absolvent IT oboru se zájmem o softwarový vývoj či programování, je z generace Y, viz kapitola 4.1.3).

Na začátku rozhovoru, po krátkém představení, se autorka ptá na svolení s nahráváním rozhovorů (tyto nahrávky jsou v příloze diplomové práce na CD). Po obdržení souhlasu přichází na řadu krátké uvedení do zkoumané problematiky, načež rozhovor zhruba následuje předem připravený scénář (viz Příloha PV). Při rozhovorech vládla příjemná atmosféra, která měla pomoci navázat důvěru k tazatelce a dopomoci k upřímným, uvolněným odpovědím. Tři z rozhovorů byly přerušeny z důvodů špatného internetového připojení participanta, což narušilo plynulost rozhovoru. To se tazatelka po opětovném spojení snažila překlenout zopakováním posledního tématu.

Scénář sloužil jako opěrná kostra rozhovoru, pořadí otázek i jejich znění však bylo přizpůsobeno jednotlivým participantům za účelem co nejpřirozenějšího rozhovoru.

Scénář byl napsán s ohledem na teorii vnitřní a vnější motivace (viz kapitola 3) a snaží se konfrontovat sílu finančních odměn a emocionálních benefitů. Prolínají se v něm otázky, které jsou rozděleny do několika okruhů – viz příloha PV:

1. Ideální zaměstnání
2. Ideální typ vedení
3. Postup při výběru zaměstnání

4. Vliv firemních benefitů na výběr zaměstnavatele

- Tento okruh obsahoval také obrázek pro seřazení firemních benefitů podle důležitosti. Obrázek byl sdílen přes Skype na obrazovce.

5. Význam autonomie

6. Kontrolní otázka

- **Kódovací tabulka**

Pro účely analýzy je vytvořena tabulka participantů. Z důvodů anonymity je každému participantovi přiřazen kód:

Kód participanta	Popis participanta
Part1	Osm let pracuje jako software developer a webmaster v Brně, 28 let
Part2	Student znalostních a webových technologií na VŠE v Praze, v IT pracuje od 16 let, zaměstnaný na částečný úvazek jako web developer, 23 let
Part3	Absolvent bakalářského studia informatiky na Fakultě informačních technologií v Brně, od roku 2013 působil jako Junior Java developer, nyní pracuje jako softwarový architekt v Brně, 28 let
Part4	Studentka druhého ročníku doktorského studia oboru informatiky na Fakultě informačních technologií, VUT v Brně, zabývá se verifikací programů, momentálně v oboru nepracuje, 27 let
Part5	Absolvent magisterského studia informatiky na Masarykově univerzitě v Brně, zkušenost jako vývojář ve Student Agency, nyní 2 roky pracuje ve start-upu jako front-end developer, 25 let
Part6	Absolvent bakalářského studia informatiky na Masarykově univerzitě, práce v oboru od r. 2012, nyní pracuje jako vývojář iOS aplikací na iPad a iPhone zařízení, 26 let
Part7	Absolvent magisterského studia se zaměřením na informatiku na Fakultě informačních technologií, VUT v Brně, od září 2015 pracuje v RedBull MediaHouse na pozici back-endového webového vývojáře, 27 let
Part8	Student 5. ročníku oboru Automatizace a informatika, Fakulty aplikované informatiky na UTB ve Zlíně, momentálně nepracuje, 25 let

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Kódovací tabulka participantů hloubkového rozhovoru

7.1 Interpretace získaných výsledků

V průzkumu bylo získáno značné množství údajů, z nichž jsou zde interpretovány pouze ty, jež souvisí s výzkumnou otázkou a projektovou částí této diplomové práce. V subjektivních výpovědích participantů se autorka snaží nacházet objektivitu, názory, které se u participantů opakují, ale také výjimečnosti, které je navzájem odlišují. Interpretace rozhovorů je rozdělena s ohledem na výše vytyčené okruhy.

7.1.1 Ideální zaměstnání podle Mileniálů vzdělaných v IT

Tato část kombinuje okruhy „ideální zaměstnání“, „ideální vedení ve firmě“ a „význam autonomie“, protože se navzájem doplňují a prolínají. Participantů se na začátku rozhovoru měli zamyslet nad ideálním zaměstnáním – jak by to tam vypadalo, na čem by pracovali, kde by takové zaměstnání bylo, ... Při popisu ideálního zaměstnavatele se zamýšlí i nad svým šéfem, kolektivem či lokalitou. Zdůrazňují především práci na **zajímavé pracovní výzvě**, která pro ně má nějaký **vyšší smysl**, schopnost držet krok s **aktuálními trendy**, **dobrý kolektiv**, **ve kterém se mohou rozvíjet**, a **atraktivní platové ohodnocení**. Tyto prvky se v různém pořadí neustále opakují u všech participujících.

„Určitě je důležitý kolektiv (...) takže aby si firma zakládala na tom, že v ní bude dobré prostředí. Potom samozřejmě plat, ten musí být konkurenceschopný. Dále projekt – už jsem slyšel příběhy, jak se měnilo zadání ze dne na den – to určitě není moc motivující (...) kdysi jsem chtěl pracovat pro Google, protože mají super kanceláře, mají super pověst, a to co dělají má dopad vlastně na každého.“ (Part5)

Často se ve výpovědích objevuje také důležitost **dobré pověsti firmy** a mezi ideálními zaměstnavateli jsou tak jmenováni velikáni jako Google, Red Hat či Honeywell. Z průzkumu vyplynulo, že dobrou pověst často hodnotí podle svých přátel, kteří již v dané firmě pracují či pracovali. Ukázalo se, že síť IT odborníků je poměrně provázaná a jednoduše se mezi potenciální kandidáty roznese, kdo platí málo, kdo požaduje vysoké pracovní nasazení, kdo dává svobodu samostatně pracovat či u koho je dobrý kolektiv. Teď, když je B2A stále neznámou firmou, má jedinečnou příležitost určit, pro co chce být známá. Jednou zakotvená pověst v myslích cílové skupiny se dá jen těžko měnit, a volit proto musí uvážene.

- **Kolektiv**

Kolegové by podle participantů měli ideálně být profesionály v oboru, od kterých se mohou něco naučit. Za ukazatel dobrého kolektivu tedy nepovažují pouze dobrou úroveň mezilidské komunikace, přátelskost a týmového ducha, ale také **vzdělanost kolegů v odvětví a jejich ochotu své znalosti sdílet**.

Je to další impuls pro B2A, aby začala pracovat na budování firemního kolektivu. Je důležité, aby se mezi sebou kolegové znali, nebáli se společně diskutovat tváří v tvář a lidsky si sedli. Jen tak může v B2A panovat příjemná, uvolněná pracovní atmosféra, která nejen podpoří pracovní nasazení, ale kterou pak mohou použít i ve svém EVP a sdílet ji i na sociálních sítích jako jednu z konkurenčních výhod.

„Ideální by bylo, aby mou pracovní náplní nebylo řešení triviálních problémů, abychom používali moderní nástroje, které jsou ‚in‘ a sexy a pak abych měl kolegy, od kterých se mohu nadále učit a komunikace s nimi není problém.“ (Part7)

- **Způsob vedení a autonomie**

Během popisu ideálního nadřízeného se shodují v tom, že není nutné, aby se perfektně orientoval v problematice IT, je pro ně ale důležité, aby uměl naslouchat a brát názory a návrhy svého týmu s respektem a nesnažil se za každou cenu prosadit svůj názor. Mezi klíčové vlastnosti ideálního manažmentu také zmiňují schopnost delegovat, vytyčit cíle projektu a jeho uzávěrku. Jinými slovy chtějí někoho, kdo jim nebude nařizovat, ale vést. **Dokáže vytyčit cíl, ale nechává zaměstnancům prostor k tomu, aby určovali, jakou cestou se tam společně dostanou.**

„Musí být ochoten uznat i názory jiných lidí (...) aby připouštěl diskuzi, a abych věděl, že o mém názoru bude přemýšlet.“ (Part7)

Part7 však také upozorňuje, že přestože je jeho nadřízený opakem ideálu, svým podřízeným nenaslouchá a ani na osobní úrovni si nerozumějí, není to pro něho důvodem k odchodu. Vysvětluje, že daleko důležitější je pro něho skvělý kolektiv, se kterým je v kontaktu denně a pracovní náplň, která ho baví a dává mu smysl. Ostatně i další participantů v otázce vedení vyzdvihují důležitost kolektivu a týmové práce nad šéfem, autonomií či velikostí firmy.

Vůči velikosti firmy se participantů výrazně nevyhrazují – zmiňovali jak nadnárodní společnosti, tak start-upy a za důležitější faktor než velikost, firemní struktura či jejich šéf je pro ně dobrý kolektiv a práce na něčem, u které mohou sledovat svůj pozitivní dopad.

Bylo však vidět, že mezi start-upy a nadnárodními společnostmi rozlišují jejich přínosy. Společnosti jako Google, Red Hat či Honeywell byly zmiňovány v souvislosti s dobrou pověstí firmy, špičkovými odborníky a fungujícími interními procesy. Na druhou stranu je **na start-upech láká vidět svůj dopad jako jednotlivce a možnost zasahovat do způsobu řešení projektu.** Za ideální označují firmy s dobrou pověstí, s malým týmem, která ale své produkty či služby nabízí v mezinárodním měřítku. Z toho pro B2A plyne, že by si měla budovat dobrou pověst firmy se stabilním růstem a

zároveň konkurenční výhoda, kterou by měli vyzdvihovat ve své pracovní nabídce – fakt, že jsou malým týmem, ve kterém má každý slovo, a ve kterém společně pracují na inovativních projektech, které plánují dostat i za hranice ČR.

„Určitě dávám přednost mít svou práci pod kontrolou. Potřebuji jen kvalitní zadání, aby se po vypracování neřeklo, že to bylo myšleno jinak (...) Rozhodně bych se chtěl podílet na rozhodovacích procesech vedení a myslím, že je to potřeba. (...) Určitě bych nechtěl dělat v ‚korporátu‘, kde to není individuální, ale ani v malé firmě, kde nejsou dobře nastavené interní procesy.“
(Part1)

- **Firemní prostory**

Kanceláře by podle dotazovaných měly být moderní a velmi prosvětlené – ideálně s dobrým výhledem. Měly by poskytovat klid na práci, ale zároveň by měly umožňovat scházet se s týmem – participanti po úvaze dospívají k optimálnímu řešení – mělo by se jednat o prostory sdílené s málo početným IT týmem, se kterým úzce spolupracují.

Part1 zmiňuje také relaxační zónu, kterou považuje ve svém oboru za velmi důležitou. Sám pracuje ve firmě, která svým zaměstnancům nabízí PlayStation, virtuální realitu, TV, stolní fotbal, ... které z pohledu Part1 dávají IT zaměstnancům možnost odreagovat se, dobít energii, a ve výsledku podávat lepší výkon. Part7 má s těmito relaxačními zónami také zkušenost, upozorňuje však, že tyto prvky mohou rozptylovat a rušit a měly by být správně zvoleny a vhodně umístěny na pracovišti.

B2A by měla zvážit zavedení místa pro odpočinek svého týmu a udělat ve firmě průzkum, co by měl takový prostor obsahovat.

7.1.2 Způsob vyhledávání pracovních příležitostí

Participanti se jednohlasně shodují, že by si hledali zaměstnání podle města, ve kterém chtějí žít (obvykle volí místo, ve kterém vystudovali vysokou školu). Hned ale navazují možností pracovat na zajímavých projektech, a **připouští tedy, že v případě atraktivní pracovní nabídky by byli ochotní se do jiného města přestěhovat**. Většina participantů se však shoduje na tom, že menší město jako je Zlín pro ně není atraktivní z pohledu stěhování se za práci. Z jejich ochoty *přestěhovat se* se při zmínce Zlína stala pouhá ochota *zvážit nabídku*. Participanti se závazky vůči svému partnerovi upozorňují na to, že takové rozhodnutí by nestálo jen na nich, čímž se pravděpodobnost přestěhování o to snižuje. Participanti žijící/studující v Brně však byli otevření k možnosti dojíždění. Ostatní nevyloučili možnost spolupráce na dálku v případě, že by je projekty firmy opravdu nadchly.

*„To už by musela být pořádná nabídka, abych se přestěhoval. Přestěhoval jsem se do Brna, myslím, že je tady spousta zajímavých firem, které nabízejí i zajímavé peníze. Do Prahy se mi moc nechce, ale kdybych našel nabídku, která se neodmítá, tak bych to zvážil. (...) **Do Zlína bych se určitě nestěhoval (...) je to dost blízko na to, abych dojížděl.**“ (Part1)*

Participant by volili podobný postup při hledání nového zaměstnání, a to že by k vyhledávání práce využívali buď sociální síť LinkedIn, na kterou týdně dostávají několik nabídek, své kontakty mezi IT odborníky, případně by se podívali přímo na aktuální nabídku zaměstnání na webových stránkách konkrétních firem. Mezi nejméně populární nástroje se jeví vyhledávání přes pracovní portály. Všeohovšudy mají pocit, že sehnat práci je pro ně velmi jednoduché.

„Brněnské IT je velice malý svět, takže prakticky v každé větší firmě už mám nějakého známého, proto bych vybíral na základě referencí podle toho, jak se jim v těch firmách pracuje.“ (Part3)

Neobvyklou volbou bylo vyhledávání práce skrze on-line komunitu programátorů na Stack Overflow, ve které si navzájem dávají tipy pro řešení problémů ve vývoji. Tato mezinárodní komunita zareagovala na stávající situaci na globálním trhu práce a vytvořila pracovní portál pro IT developery – Stack Overflow Talent. Tento portál otevírá dveře firmám, které jsou připravené na spolupráci na dálku a v cizím jazyce. (Part6)

Part4 upozorňuje, že u ní výběr firmy kromě lokality ovlivňuje také to, jaké programovací jazyky už umí – není si jistá, že by byla ochotná učit se něco úplně od základu. (Pozn. autorky: výuka na českých VŠ je zaměřená především na operační systém Android, firma B2A však navrhuje řešení pro operační systém iOS)

Volba zaměstnavatele tak podléhá:

1. Lokalitě,
2. pracovní pozici a její pracovní náplni,
3. firemnímu kolektivu – snaží se zjistit mezi známými nebo přes soc. sítě a webové stránky, jaká je firemní kultura,
4. firemní pověsti na trhu služeb a zboží a firemnímu zaměření,
5. platovému ohodnocení.

Pro B2A z toho plyne potřeba ztraktivnit práci ve Zlíně, přičemž největší šanci má při cílení na studenty ze Zlína. Zároveň by však měla zavést funkční spolupráci na dálku, čímž si rozšíří pole potenciálních kandidátů. Vybízí se také založení menší pobočky v Praze nebo v Brně.

Mimo lokalitu pro B2A však opět vyplynul stejný problém se slabým kolektivem, který může potenciální kandidáty odrazovat.

Příležitost pro zatraktivnění sama sebe má B2A ve svém zaměření. Jejich produkty jsou inovativní a nabízejí tedy kandidátům výzvu zlepšovat dosud neprozkoumané. Další příležitostí je vyzdvihoání start-up fáze, ve které firma je, a která IT specialistům poskytuje jedinečnou možnost ovlivňovat směr a způsob vývoje firmy.

Plat pro participanty nehrál klíčovou roli. Je důležité, aby byl plat konkurenceschopný, ale vyšší plat může jednoduše porazit firemní zaměření, se kterým se kandidát více ztotožňuje či skvělý kolektiv. Není proto B2A doporučeno, aby ve svém EVP dávala důraz na vyšší platu.

7.1.3 Vliv firemních benefitů na výběr zaměstnavatele

Mezi důležitými podmínkami zaměstnání každý zmiňuje nutnost flexibilní pracovní doby, kterou však považují za standard v odvětví a nevnímají tedy tuto možnost jako pracovní benefit. Stejná situace nastává u možnosti pracovat z domu. Zároveň se ale shodují, že by z domu nechtěli pracovat celou dobu, považují to totiž za náročné jak z hlediska osobní disciplíny, tak z pohledu nutnosti spolupráce s kolegy ve vývoji.

Jako další firemní benefit zmiňují především emocionální faktory jako je dobrý kolektiv, respektive vyzdvihují firmy, které vytvářejí dostatek příležitostí pro stmelení týmu.

„Časová flexibilita, možnost home-office, jazykové kurzy jsou super (...) tyhle firemní akce, sportovní teambuildingy jsou úplně parádní, když se tým stmelí, tak je to super.“ (Part2)

Flexibilní pracovní doba, možnost práce z domu a dobrý kolektiv byly participanty zmiňovány spontánně. Často se také objevuje zájem vzdělávat se v oboru jak mezi svými kolegy, tak díky konferencím, seminářům či certifikačním kurzům. **Neustále se vzdělávat v oboru IT považují za nutnost, a dali by proto přednost, aby je v tom podporoval sám zaměstnavatel.**

Po rozvinutí konverzace o pracovních benefitech se participanti zmiňují o těch, které by sice přivítali, ale nepovažují je za nezbytnost, která by výrazně ovlivňovala jejich rozhodování při výběru zaměstnavatele. Mezi tyto benefity patří možnost odreagování se například pomocí stolního fotbalu či ping-pongu nebo možnost jazykových kurzů. Názor na jazykový kurz jako benefit se liší podle jejich stávající úrovně angličtiny a němčiny, a jako výhoda je tedy nabídka jazykových kurzů v pracovní době vnímána jen některými jednotlivci.

Pro B2A z toho vyplývá příležitost upravit své firemní procesy tak, aby lépe odpovídaly představám cílové skupiny:

- dát volnost příchodu a odchodu do/z práce,
- umožnit práci z domu kdykoliv, kdy to zaměstnanec vyžaduje
- nastavit hodnocení zaměstnanců podle splněných úkolů včas, nikoliv podle počtu hodin v kanceláři
- poskytovat škálu vzdělávacích programů, ze kterých si každý zaměstnanec může vybrat to, co mu pomůže v osobním rozvoji
- podporovat stmelování kolektivu v rámci pracovní doby
- hledat společné záliby stávajících zaměstnanců a zahrnout mezi firemní benefity i něco z těchto oblastí, tyto benefity by měly být také příležitostmi trávit více času se svými kolegy mimo pracoviště (např. hokejové permanentky, kurzy fotografování, multisport karta)

7.2 Shrnutí hloubkových rozhovorů s potenciálními zaměstnanci B2A

Během polo-strukturovaných rozhovorů byli participanté požádáni o seřazení předem nastavených faktorů, které ovlivňují jejich výběr zaměstnavatele, podle důležitosti. Na výběr měli z devíti položek, které měli seřadit od (1) *nejvíce mě motivuje pro výběr zaměstnavatele* po (9) *nejméně mě motivuje pro výběr zaměstnavatele* (viz Příloha PV). Po porovnání s odpovědmi na otázky ohledně ideálního zaměstnání či způsobu vyhledávání práce je možné dojít závěru, že u participantů patří mezi nejdůležitější faktory **dobry kolektiv, pracovní výzva a peníze**, které jsou následovány **prací, která má podle participantů smysl**.

Jejich výpovědi se prokázaly konstantní v průběhu všech kontrolních otázek, a tedy i na samém konci rozhovoru, kde byli vyzváni ke shrnutí ideálního zaměstnání. Hlavními motivačními faktory pro výběr zaměstnavatele mezi Mileniály vzdělané v IT jsou:

- **Dobry kolektiv** – příjemná atmosféra, snadná komunikace v rámci pracovního týmu a kolegové, od kterých se můžou potenciální zaměstnanci něco naučit.
- **Pracovní výzva** – možnost práce s nejnovějšími technologiemi, práce na podnětných projektech, které pro ně mají vyšší smysl, opravdu zajímavá pracovní výzva může být důvodem k přestěhování se.
- **Firmy s potenciálem uspět** – participanté nevyjádřili preferenci firem podle jejich rozsahu (start-up/národní firma/nadnárodní společnost) ani podle jejich zaměření – spíše než podle

velikosti a konečného produktu firmy posuzují podle dynamičnosti, rychlosti jejich ekonomického růstu a dopadu na společnost.

- **Peníze** – plat musí být konkurenceschopný, participanti však mají pocit, že je v dnešní době v jejich oboru snadné najít zaměstnání s nadstandardním platem vzhledem k českým podmínkám a vliv peněz je tedy upozaděn za výše zmíněné emocionální benefity.
- **Kariérní růst** – byla zmiňována také možnost kariérního růstu – participanti mají pocit, že práce programátora se nedá dělat celý život, vzhledem k náročnosti udržet krok s novými technologickými postupy, a proto při volbě zaměstnání uvažují také o tom, zda nabízí možnost stát se například softwarovým architektem nebo projektovým manažerem a postoupit tak na žebříčku pracovních pozic.

„Svým způsobem mi záleží na tom, co ta firma produkuje. (...) Není to o tom samotném produktu (...) ale musím sám být přesvědčený o tom, že to, co dělám, má smysl, a že ta firma má potenciál a chce dělat ty věci pořádně. To je pro mě důležité.“ (Part1)

„Teď jsou moje možnosti docela omezené, ale po škole by to určitě bylo podle renomé té firmy (...) abych se nedostal někam, co nemá budoucnost nebo co se nikam neposouvá.“ (Part2)

Všeobecně mezi participanty vládla nezájem o extra dny dovolené, za důležitější je považována flexibilní pracovní doba a možnost pracovat z domu. To, co z tohoto průzkumu plyne pro firmu B2A, je podrobněji probráno v následující kapitole, která se zabývá propojením všech třech průzkumných sond.

Průzkum mezi potenciálními zaměstnanci je založen na vědomých reakcích, a tudíž existuje riziko, že jsou tyto odpovědi do určité míry zkresleny podle jejich představy toho, jak by měli „správně odpovědět“, respektive co se od nich očekává.

8 SHRNU TÍ PRŮZKUMŮ

B2A se daří propojit prvky start-upu, které jsou podle Forbes lákavé pro Mileniály (viz kapitola 3.3.) se stabilitou a jistotou, které poskytují firmy s dlouholetou tradicí a silnou pozicí na trhu. Rozhovory se CEO Petrem Kubíčkem ukazují na to, že vedení B2A silně uvažuje o problematice budování úspěšné značky zaměstnavatele – je to zřejmé z jejich zájmu podporovat autonomii svých zaměstnanců, nabírat pouze zaměstnance, kteří souzní s firemními hodnotami, a pro které je práce na digitalizaci výroby zajímavým odvětvím. Jejich interní procesy a vize poukazují také na snahu rozvíjet své zaměstnance v IT technologiích na odborných seminářích, konferencích a častou ústní zpětnou vazbou, a na snahu rozvíjet jejich komunikační schopnosti (jak v češtině, tak i v cizích jazycích).

Uvažování pana Kubíčka velmi úzce následuje teorii vnitřní motivace. Pan Kubíček je vyloženě proti tradičnější cestě (nejen) českých firem, které se snaží zvyšovat svou atraktivitu pouze pomocí hmotných odměn. Většina těchto postupů B2A pro podporu vnitřní motivace zaměstnanců byla však zavedena velmi nedávno. Konkurenční výhodou se tyto aktivity mohou stát jedině v případě, že je firma B2A dokáže atraktivně a efektivně komunikovat své externí cílové skupině na trhu práce.

Rozhovory se stávajícími zaměstnanci upozornily na **hlavní slabou stránku – tou se jeví interní komunikace v rámci IT týmu**. Právě to je podle rozhovorů s potenciálními zaměstnanci jeden z klíčových faktorů, které ovlivňují to, zda budou danou firmu zvažovat či nikoliv. Je tedy zcela zásadní, aby B2A zapracovala na aktivitách pro stmelení svých zaměstnanců a vytvořila ve firmě příjemnější atmosféru, ve které si budou zaměstnanci sociálně jistější. Díky tomu také sníží riziko odchodu svých stávajících kolegů ze zaměstnání. Pouze až/pokud B2A vytvoří IT tým se silnými mezilidskými vazbami, může tuto skutečnost komunikovat externě jako firemní benefit.

Vzhledem k postupu mladých IT odborníků při hledání zaměstnavatele a k velké konkurenci na trhu práce, je zřejmé, že ideálním stavem by pro firmu B2A bylo, kdyby se jim podařilo vytvořit takovou značku zaměstnavatele, která sama dovede talenty na jejich webovou stránku, na které by sami poptávali aktuálně otevřené pracovní pozice.

Na sociální síti LinkedIn a na pracovních portálech se B2A potýká s velmi početnou konkurencí, nicméně rozhovory s potenciálními zaměstnanci naznačují, že **přes velký počet nabídek považují za relevantní jen velmi malé procento**. To proto, že dané nabídky nejsou zajímavou výzvou či nenabízejí práci s technologiemi, které osobně upřednostňují. Z toho pro B2A vyplývá větší šance u nábory takových lidí, kteří mají zkušenost s vývojem v iOS operačním systému, a na ně by tedy měli cílit svou náborovou komunikaci na LinkedIn a pracovních portálech. Součástí oslovení těchto

potenciálních zaměstnanců by měla být zmínka o průkopnické povaze firmy B2A a jejich produktech, které představují spoustu softwarových výzev, ale zároveň již usnadňují práci mnoha lidem v několika odvětvích napříč ČR. Doporučeno je také vyzdvižení firemních vizí dostat produkt do letecké dopravy a mimo hranice tuzemska.

Průzkum mezi potenciálními zaměstnanci také nastínil, že je síť IT odborníků poměrně propojená. To znamená, že je pro cílovou skupinu poměrně snadné získat autentické informace o firemní kultuře a stavu interních procesů v té či oné firmě. To je jen další argument, proč je pro B2A naprosto klíčové vybudovat silnou firemní kulturu, ve které se budou její zaměstnanci cítit dobře a silnou zákaznickou značku, na kterou budou zaměstnanci hrdí, a o které budou samovolně a ochotně šířit pozitivní obraz se svým okolím.

Průzkum mezi potenciálními i stávajícími zaměstnanci naznačil slabinu v podobě lokality firmy. Malé město jako Zlín není dostatečně lákavé pro již tak malou cílovou skupinu talentů. Z toho pro B2A plynou tři možnosti, které je vhodné navzájem kombinovat pro synergický efekt:

- Zesílit své marketingové a vzdělávací aktivity ve Zlínském kraji za účelem ‚výchovy‘ budoucí pracovní síly a posílení povědomí o značce.
- Upravit interní procesy tak, aby byli schopní efektivně spolupracovat s IT odborníky na dálku – ať už s občasnými osobními schůzkami či naprosto bez nich. Tato možnost by firmě B2A rozšířila výběr mezi talenty i na zahraničních trzích práce.
- Vytvořit pobočku v Praze či v „českém Silicon Valley“ v Brně, v kterých žije větší procento zkušených IT odborníků i studentů a čerstvých absolventů informačních technologií

8.1 Zodpovězení výzkumné otázky

Praktická část této práce měla za úkol poskytnout data pro odpověď na výzkumnou otázku, která zní: „*Jaké jsou motivační faktory IT odborníků při výběru firmy?*“

Polo-strukturované hloubkové rozhovory s mladými potenciálními zaměstnanci nastiňují důležitost emocionálních benefitů jako je **dobrý kolektiv, naslouchající vedoucí, možnost pracovat na zajímavém projektu a s nejnovějšími technologiemi a možnost vzdělávání se v oboru**. Mezi důležité motivující faktory patří také plat. Role platu při rozhodování však ztrácí důležitost, je-li platové ohodnocení konkurenceschopné. V takovém případě rozhodují výše zmíněné emocionální benefity. Do značné míry výběr zaměstnavatele ovlivňuje lokalita firemního sídla – není-li v místě preferovaném kandidátem, zvažují, zda je možné pracovat s danou firmou na dálku. Pokud práci na

dálku neumožňují, stěhování za prací by zvažili jen v ojedinělých případech, ve kterých je daný projekt opravdu nadchne.

Rozhovory také naznačily, že potenciální zaměstnanci považují flexibilní pracovní dobu a možnost práce z domu (alespoň v rozsahu několika dní měsíčně) jako samozřejmost. Firma B2A by tedy měla uvažovat o patřičném přizpůsobení svých firemních procesů a připravit se na tento typ spolupráce.

- **Limity kvalitativních průzkumů**

U kvalitativního průzkumu je nutno počítat s jistou mírou odměřenosti participantů, která vychází z toho, že se s tazatelkou neznají. Přestože se tazatelka snaží navodit příjemnou, důvěryhodnou atmosféru, je možné, že se u některých odpovědí participantů drželi zpátky. Rozhovory také mohou být ovlivněny nedostatkem času některých participantů a jejich snahou rozhovor uspíšit. Získaná data navíc nejsou zobecnitelná na populaci ani do jiného prostředí a jsou snadněji ovlivněna osobním vnímáním světa a preferencemi výzkumníka. Výsledky analýzy mohou být zabarveny osobní identifikací autorky se zkoumaným jevem, a to kvůli pracovní zkušenost v analyzované firmě pod vedením pana Kubíčka v létě 2014.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 SWOT ANALÝZA

Pro lepší vypracování komunikační kampaně je vhodné shrnout silné a slabé stránky firmy B2A a příležitosti a hrozby, které mohou tuto společnost ovlivnit z hlediska budování značky zaměstnavatele. K tomu je zde využívána SWOT analýza, která je založená na výsledcích obou sad hloubkových rozhovorů, které jsou analyzovány v předchozích kapitolách, a na osobní autorčině pracovní zkušenosti ve firmě B2A.

- **Silné stránky**

Mezi silné stránky firmy B2A patří:

- jejich inovativní produkt digitalizace výroby, jež nemá na českém trhu přímou konkurenci a jehož alternativní řešení jsou velmi zastaralá (software Digitalized Manufacturing)
- silné technologické know-how
- vývoj softwarového produktu pro menší letecké společnosti, které si nemohou dovést vlastní vývoj – na cestě k ovládnutí evropské tržní niky ↔ zvýšení atraktivity na trhu práce
- loajální zaměstnanci – odborníci v oboru
- férový a vstřícný leadership, se kterým jsou stávající zaměstnanci spokojeni
- možnost zaměstnanců rozvíjet se v odvětví i v osobních schopnostech v rámci pracovní doby
- příležitost pro zaměstnance pracovat na inovativních projektech v dynamické společnosti, která využívá nejmodernější technologické postupy
- osobní a pečující přístup k zákazníkům
- moderní vybavení kanceláří, moderní budova

- **Slabé stránky**

Slabými znaky firmy B2A jsou:

- nejednotná komunikace – využívání několika sloganů – původní: *Business to Anyone*, český: *Naše inovace pomáhají růst* a anglický: *We make A's from B's. We make you better.*
- slabé mezilidské vztahy ve firmě, slabá firemní kultura
- slabá komunikace na sociálních sítích

- neosobní webové stránky, špatná struktura
- slabý brand – neznámé jméno na zákaznickém trhu i na trhu práce
- sídlo ve Zlíně
- chladné neosobní pracovní prostředí, chybí prostor pro odpočinek, bez ergonomického vybavení

- **Příležitosti**

- nárůst počtu IT odborníků na českém trhu, což by snížilo náklady na nábor a případně i mzdy a navýšilo možnost výběru
- ochota IT odborníků pracovat čistě na dálku (*remote work*)
- bez přímé konkurence může B2A ve své pracovní nabídce dávat důraz na možnost pracovat na inovativních, jedinečných projektech
- bez vstupu přímé konkurence možnost diktovat cenu – ekonomický růst firmy dává předpoklad konkurenceschopnějších platů
- marketingová komunikace založená na budování značky zaměstnavatele
- expanze na zahraniční trhy ↔ větší tržní potenciál i větší atraktivita na trhu práce
- vytvoření pobočky ve větším městě, případně v zahraniční metropoli

- **Hrozby**

- snížení počtu IT odborníků na českém trhu
- prudké navýšení přímé konkurence
- uzavření Fakulty aplikované informatiky, UTB ve Zlíně

10 BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE B2A

„Chcete-li postavit loď, pak neburcujte muže ke shromažďování dřeva, nerozdávejte rozkazy a nerozdělujte práci. Raději je naučte toužit po dálkách nekonečných moří.“¹⁵ - Antoine de Saint-Exupéry

Účelem tohoto návrhu komunikační strategie značky B2A je zvýšení povědomí o značce a zvýšení atraktivity na trhu práce, který je zostřen konkurenčními boji o talentované IT odborníky. Jak vyplynulo z průzkumu, atraktivita zaměstnavatele je závislá na firemní kultuře, zaměření firmy, typu vedení a dalších interních faktorech. Návrh komunikace je směřován jak ke stávajícím zaměstnancům společnosti B2A Software Development, s.r.o., tak také směrem k jejich cílové skupině na trhu práce. Cílem této komunikační strategie je:

1. *Zlepšit interní komunikaci a další klíčové prvky, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatelské značky B2A.*
2. *Zlepšit externí komunikaci směrem k trhu práce.*

Návrh vyplývá ze znalosti vnitřního prostředí společnosti B2A a z motivačních faktorů cílové skupiny na trhu práce, které byly představeny v praktické části.

Dlouhodobou vizí firmy B2A by mělo být stát se natolik atraktivním zaměstnavatelem, že pro ně již nebude nutné vyvíjet náborové kampaně. V takovém případě by ideální kandidáti sami vyhledávali nově otevřené pracovní příležitosti v této firmě a stávající zaměstnanci by dobrovolně sdíleli pozitivní zkušenost v komunitě IT odborníků na českém trhu. Nejen totiž, že je na českém trhu nedostatek IT odborníků, ale o to menší výběr je mezi kandidáty vzdělanými ve vývoji softwaru a programování v operačním systému iOS, a ještě menší výběr je mezi těmi, které by lákala práce na vývoji komplexních informačních systémů, digitalizace výroby a dalších produktů, kterými se B2A zabývá. **Dlouhodobým cílem je tedy, aby si sami vhodní kandidáti vyhledávali B2A a ne naopak.** Aby B2A mohla tohoto cíle dosáhnout, je nutné vylepšit jejich stávající interní i externí komunikaci. Pro optimální nastavení Employer Brand strategie je základem kvalitní nastavení jejich Employer Value Proposition.

¹⁵ If you want to build a ship, then don't drum up men to gather wood, give orders, and divide the work. Rather, teach them to yearn for the far and endless sea.

10.1 EVP pro B2A Software Development, s.r.o

Proč by si měl talentovaný, kvalifikovaný a motivovaný člověk z generace Y vybrat práci v B2A?

Lidé v práci stráví většinu svých nejproduktivnějších let. Rozhodnutí vedoucích manažerů ovlivňují jejich každodenní životy – proto pokud si chce zaměstnavatel své lidi ve firmě udržet, je velmi důležité, aby jim nesliboval nic, co nemůže splnit. Firemní identita je utvářena každou konverzací během pauzy na kouření, každou referencí odcházejících zaměstnanců, každou zkušeností během celé doby zaměstnání. Employer branding není o marketingové schopnosti napsat atraktivní prodejní slogan, je to o zkušenosti kandidátů a zaměstnanců s firmou. Proto je strategie EVP založená na zkušenosti stávajících zaměstnanců firmy B2A a na očekávané zkušenosti potenciálních kandidátů. *Stávající silné stránky firmy* v očích zaměstnanců, které zároveň *odpovídají požadavkům cílové skupiny*, poslouží jako základní stavební prvek při vybudování autentické a úspěšné nabídky zaměstnavatele (EVP).

10.1.1 Pilíře EVP

K popsání jednotlivých pilířů bylo analyzováno, co může B2A jako zaměstnavatel nabídnout v oblastech pracovního prostředí, umístění firemního zázemí, rozsahu možností rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců či podmínek a pravidel zaměstnaneckého poměru, který nabízí.

Díky vytyčení jednotlivých silných stránek firmy a jasnému zacílení (IT odborníci z generace Mileniálů) je možné přejít k definici EVP pilířů – 3 až 5 charakteristických benefitů B2A v podobě slibu kandidátům.

Shrnutí klíčových charakteristik zkoumaných cílových skupin:

- **Silné stránky B2A v očích zaměstnanců:** Inovace a následování technologických trendů, jedinečný a kvalitní produkt, zajímavé projekty, vizionářství pana Kubíčka, technologické know-how, rozvoj sebe sama, možnost zasahovat do chodu projektů
- **Ideální zaměstnavatel podle cílové skupiny:** vytváří dobrý kolektiv, naslouchá názorům zaměstnanců a nebojí se jejich nápady implementovat, nabízí flexibilní pracovní dobu i ‚home office‘, přináší možnost pracovat na zajímavém projektu, je inovativní – pracuje s nejnovějšími technologiemi, dává možnost vzdělávání se v oboru

1. EVP pilíř: POSLÁNÍ – *Buduj s námi inovativní softwary pro lepší život*

Začleň se mezi průkopníky digitalizace výrobních procesů v ČR a pomoz nám zjednodušovat lidem práci v železniční a letecké dopravě. Věříme v budoucnost, kde digitální technologie lidem pomáhají žít lepší život. A aktivně vyvíjet takovou budoucnost, to je rozhodně důvod jít ráno do práce.

2. EVP pilíř: OSOBNÍ ROZVOJ A KARIÉRA – *Chop se výzev pro rychlý růst*

Od prvního dne budeš součástí zajímavých výzev a příležitostí, díky kterým můžeš překonávat sám sebe. Ať už jsi právě vyšel výšku nebo jsi ostřílený vývojář, dáme ti prostor i čas k tomu, aby ses stal top profíkem v oboru. Umíme ocenit skvělý výkon a dobré nápady bez ohledu na tvůj věk. Odměny, míra zodpovědnosti i kariérní postup se u nás odvíjí jen od tvých výsledků a ničeho jiného.

3. EVP pilíř: LEADERSHIP – *Neboj se říct, že to jde udělat líp*

U nás manažeři neřídí, ale vedou. Každý z nás má možnost ovlivnit, jak dosáhneme společných cílů. Sami vymýšlíme a realizujeme strategie projektů s globálním dopadem, neplníme nekompromisní anonymní příkazy „seshora“. Ať už jde o zefektivnění našich produktů, zájem o navštěvování IT kurzů či máš nápad, jak vylepšit naše kanceláře, řekni to.

U EVP pilířů pro B2A je dán důraz na inovativnost, možnost osobního růstu díky výzvám, které představuje hledání nových, neotřelých řešení, a meritokratický leadership. Zároveň ale pilíře nastiňují také druhou stránku zaměstnaneckého poměru, a tedy to, co na oplátku firma B2A očekává od svých zaměstnanců. Mezi to patří tvrdá práce jak na projektech, tak na osobním rozvoji, motivace podílet se na firemních rozhodnutích a samozřejmě zápal pro nové digitální technologie.

Autorka doporučuje, aby firma B2A zapracovala na budování kolektivu, aby se i síla a spolupráce IT týmu mohly jednou stát nabízeným benefitem. Dobré mezilidské vztahy na pracovišti a uvolněná atmosféra nejen posílí motivaci a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale zvýší atraktivitu B2A mezi IT kandidáty. Dokud se však sami zaměstnanci necítí ve svém týmu dobře a nevnímají své kolegy jako silnou stránku firmy, není možné uvádět sílu kolektivu mezi EVP pilíři.

10.1.2 Osobnost značky B2A

Výše zmíněné EVP pilíře slouží k poskytnutí konzistentních referenčních bodů, na které by měla navazovat komunikace firmy. Nastavení osobnosti slouží k definici způsobu a tónů komunikace těchto pilířů.

- **B2A jako člověk v očích zaměstnanců:** Podle průzkumu mezi zaměstnanci by se osobnost B2A dala popsat jako muž mezi 18-25 lety se zájmem o IT, který tvrdě pracuje, je cílevědomý, přímý, férový a přirozený, je to optimista, který nemá rád výmluvy, že něco nejde.

Autorka by podle průzkumu a vzhledem k umístění produktů B2A na trhu (prémiový produkt pro prémiové klienty) zvolila **kompetentní typ osobnosti** (tzn. spolehlivá, technická, tvrdě pracující osobnost). Tento typ osobnosti je podle odborníků nutné obohatit o další emoce, v případě, že je firma stejně jako B2A cílená na Mileniály. Proto aby B2A nepůsobila na cílovou skupinu příliš zkostrnatěle, doporučuje autorka komunikovat pilíře **neformální, hovorovou, avšak pozitivně laděnou češtinou, která může obsahovat slangová slova z IT oboru**, která běžně používají dnešní dvacátníci. Cílem je působit uvolněně a přívětivě, nikoliv klukovsky a neprofesionálně. Napříč marketingovými kanály by tak B2A měla tímto tónem komunikovat i další témata mimo EVP jako například příběhy svých *tvrdě pracujících* lidí, *výsledky* firemního know-how a plnění svých vytyčených cílů, *dopad B2A řešení na konečné zákazníky* či sdílet svůj pohled na aktuální *technologické trendy*.

10.1.3 Umisťování B2A jako zaměstnavatele

Základy umisťování značky zaměstnavatele jsou shrnuty do těchto třech bodů:

1. Samotná esence nabídky B2A (funkční a emocionální benefity):

Budování lepšího světa pomocí technologií, investice do vzdělávání zaměstnanců a jejich mentoringu – čím lepší bude náš tým, tím úspěšnější bude i firma, meritokratické vedení firmy – svou kariéru si tvaruje sám zaměstnanec.

2. To, díky čemu se chce B2A stát známou:

Cílem B2A je stát se známou pro kvalitní inovativní produkty, které zjednodušují firemní procesy svých zákazníků a rozvíjejí schopnosti svých zaměstnanců. Autorka proto rozvíjí jeden z dosud používaných sloganů (Naše inovace pomáhají růst), přičemž vytváří i anglickou verzi s ohledem na plán expanze do zahraničí.

CZ: *Inovativní softwarý pro lepší život*

EN: *Innovative softwares for a better life*

3. Myšlenka nebo vlastnost, okolo které bude budován příběh Employer Brandu:

Aby mohla být IT firma vnímána jako dynamická a inovativní, musí podle autorky splňovat dvě věci, a to umožňovat osobní rozvoj jednotlivých zaměstnanců a podporovat autonomní chování, protože udržování kroku s novými technologiemi a svoboda dělat vlastní rozhodnutí podporují kreativitu, která je pro vytváření inovací klíčová. Cílem je dát důraz na proaktivitu zaměstnanců a poslání firmy. Základní myšlenkou, kterou by B2A měla komunikovat je, že do firmy vítají **lidi, kteří touží hledat nová řešení, vzdělávat se v nejnovějších trendech a využívat je k budování lepšího, intuitivnějšího světa.**

Cílem umístění značky je zaujmout v myslích cílové skupiny jedinečné místo. Cílovou skupinu na trhu práce jsou Mileniálové vzdělání v IT oboru, kteří mají zájem o vývoj komplexních softwarů a o programování. S ohledem na teorii motivace generace Y a na autorčin průzkum je zde doporučeno zvolit pro B2A polohu **vzdělávání**. Zcela přirozeně se nabízí také umístění do oblasti inovací, kde je umístěná například značka Apple (viz kapitola 2.1.3) či do oblasti pokroku, který si zakládá na meritokratických principech. Umístění v oblasti vzdělávání však podle autorky nejlépe charakterizuje firemní hodnoty i očekávání cílové skupiny a zároveň pomůže B2A nejlépe se odlišit od konkurentů.

Toto umístění totiž nejlépe zastřešuje firemní filosofii B2A, a to je:

- Touha překonávat sám sebe, zdolávání výzev,
- otevřená náruč začátečníkům, kteří mají možnost dělat chyby a poučit se z nich,
- tým mentorů, kteří rádi zaučí čerstvé absolventy do programování v iOS, o kterém se na českých vysokých školách téměř neučí,
- výuka na středních školách,
- letní stáže pro mladé studenty,
- podněcování zájmu o IT ve Zlíně,
- očekávání, že se i IT tým bude vzdělávat mezi sebou, nehledě na věk či délku zaměstnání,
- vzdělávání svých zaměstnanců mimo IT obor např. v jazycích či v prezentačních dovednostech...

IT obor je totiž velmi dynamický a vyžaduje, aby se v něm lidé neustále vzdělávali. Vývoj inovativních řešení si s sebou navíc také nese nutnost vzdělávat i své klienty – ať už o samotné existenci daného řešení či o tom, jak dané softwarové produkty využívat v praxi.

Navíc profilování se v oblasti vzdělávání slibuje možnost osobního i kariérního rozvoje, což jsou podle odborníků i podle provedeného průzkumu jedny z hlavních faktorů, které pozitivně ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele pro studenty i třicátníky. Toto umístění předpokládá neustále se rozvíjející se schopnosti svých zaměstnanců a s tím i navýšení jejich angažovanosti a zodpovědnosti.

V rámci tohoto umístění je však také nutné určit, jakým způsobem se chce B2A odlišovat od ostatních firem, které se také pozicují na trhu příležitostmi ke vzdělávání. Zde přichází prostor pro hlavní myšlenku, okolo které má být budován příběh B2A (viz 3. bod výše). Jinými slovy je doporučeno prezentovat se na trhu práce jako zaměstnavatel, který dává kandidátům příležitost **vzdělávat se v rámci vývoje inovativních produktů**, a který očekává, že budou zaměstnanci držet krok s nejnovějšími technologiemi, aby tak pomocí svých znalostí mohli vyvíjet softwary pro lepší svět.

Po nastavení všech prvků EVP je možné pokračovat podle teoretického rámce ‚Mix značky zaměstnavatele‘, ve kterém je podrobně popsáno, jakým způsobem by se měla strategie EVP přetvořit v kýženu reputaci B2A.

10.2 Employer Brand Management – Široký kontext

„Firemní kultura si dává strategii ke snídani.“ – Peter Drucker

Firemní kultura a strategie by se měly doplňovat a být si navzájem prospěšné. Firma, která nedokáže propojit strategii s realitou svou firmu vystavuje v šanc. Na druhou stranu, jakkoliv silná firemní kultura není schopná napravit špatná strategická rozhodnutí. Tato část má za cíl popsat jednotlivé prvky tvořící souvislý, autentický příběh, který je tvořen na základě strategie EVP, napříč všemi komunikačními kanály.

10.2.1 Externí komunikace

Dobrá externí zkušenost se značkou je všeobecně považována za předpoklad, že daná značka bude také dobrým zaměstnavatelem. A protože zaměstnancům záleží na tom, aby mohli být na své zaměstnání pyšní, jsou to právě oni, kdo velmi pozorně sleduje marketingovou komunikaci značky.

Současnost

Momentální stav v B2A je takový, že nezaměstnávají nikoho, kdo by se věnoval pouze jejich marketingové komunikaci, a jak je pro start-up typické, většinu jejich externí komunikace tvoří spontánní a krátkodobé výstupy, které nejsou navzájem propojeny. Externí komunikaci směrem k trhu práce řeší třemi způsoby:

- 1) Osobní prezentací B2A na trhu práce a na středních a vysokých školách,
- 2) skrze sociální síť Facebook a LinkedIn,
- 3) skrze oficiální webové stránky B2A.

Způsob komunikace na trzích práce autorka nemůže hodnotit, jelikož se jich osobně neúčastnila. Hodnotí však prezentaci na sociálních sítích a na webových stránkách.

Komunikace na oficiální stránce na Facebooku se vyznačuje především informacemi o nově otevřených pracovních pozicích, které početností dohání sdílení externích článků. Místy je komunikace na tomto kanálu proložena fotografiemi a videi o implementaci jejich řešení u konkrétních firem. Od založení této stránky v listopadu 2014 do března 2017 sdíleli pouze dvakrát fotografie kolektivu. Na většině fotografií se nevyskytují žádní lidé, spíše zobrazují prázdné pracovní prostředí z továren klientů či kanceláří B2A. Komunikace je zde poměrně neosobní a nemá velký ohlas. Naopak osobnější příspěvky z každodenního života firmy jsou přijímány s daleko větším ohlasem (viz Příloha PVII). **Souhrn od založení:** 57 příspěvků, z toho 22 fotek, z toho 2 příspěvky s fotografiemi stálých zaměstnanců B2A a 7 fotografií se CEO Janem a Petrem.

LinkedIn je sociální síť pro profesionály, jejímž cílem je propojit firmy s potenciálními zaměstnanci a vice versa. Přesto se na ní B2A v popisu firmy prezentuje spíše s ohledem na prodej produktu než na získání talentů (viz Příloha PVIII). Tento popis je vhodné upravit podle výše nastavené EVP. Obsah jejich LinkedIn profilu tvoří výběr příspěvků, které sdíleli na sociální síti Facebook.

Doporučení

Podle ‚zlatého kruhu‘ Simona Sineka autorka doporučuje vést externí komunikaci na trhu práce s ohledem na prezentaci dopadu jejich pracovní činnosti spíše než na prezentaci funkcionalit jednotlivých softwarů. **Vzhledem k tomu, že je dobrý kolektiv jedním z hlavních prvků ovlivňující výběr zaměstnavatele, je klíčové, aby firma B2A začala více prezentovat lidské příběhy jednotlivých zaměstnanců, ale také každodenní život celého kolektivu.** Autorka firmě doporučuje vyhýbat se sdílení prázdných místností, a naopak zesílit sdílení fotografií se zaměstnanci, fotografie dokumentující dopad firmy na lidské životy. Je doporučeno zapojení zaměstnanců do externí ko-

munikace; to pomůže udržovat ji autentickou a zároveň povede ke zvýšení vnitřní motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti. Zaměstnanci by měli být manažery motivováni ke sdílení obsahu o firmě na svých osobních účtech. K tomu je však nutné vytvářet vhodný obsah – obsah, na který mohou být zaměstnanci hrdí a chtějí se s ním pochlubit jako například článek o B2A v novinách, získání nějakého ocenění, infografika o dosavadních úspěších firmy, infografika o konkrétním produktu B2A a jeho využití, ...

- **Webová prezentace**

Webová prezentace B2A v roce 2017 je sice velmi moderní, je však absolutně neosobní a má velmi složitou a nepřehlednou strukturu. **Firma, která se klientům prezentuje usnadňováním firemních procesů a zlepšováním života pomocí technologií, musí odrážet tyto sliby i ve své webové prezentaci, a ta by tedy měla být maximálně intuitivní.** Autorka doporučuje restrukturalizaci podle nejnovějších trendů webového designu s ohledem na uživatelskou přívětivost (tj. dovést návštěvníka k potřebné informaci pomocí co nejmenšího počtu kliknutí).

Dalším doporučením je **vytvoření samostatné microsite**, která se zaměří pouze na trh práce. Zde by bylo jasně definované EVP pro jednotlivé pracovní pozice. Každá pracovní pozice by měla také obsahovat konkrétní popis pracovní náplně, konkrétní firemní benefity a kontaktní formulář.

Zároveň by na kariérní stránce byla **sekce ‚O nás‘**. Na té by firma prezentovala všechny své stálé zaměstnance, a to skrze osobní příběhy, které je přivedly až do firmy B2A, jejich zaměření v IT i osobní rozvoj od nástupu do firmy. Každý profil by byl doprovázen fotografií zaměstnance, jeho dovednostmi, kterých si firma nejvíce cení včetně soft-skills a jeho hobby. Konečným prvkem profilu by měla být citace jednotlivce o tom, co pro něho představuje práce v B2A. Tento způsob prezentace by měl mít pozitivní dopad na dvou úrovních – u stávajících zaměstnanců může vyvolat pocit důležitosti pro firmu. B2A by tak dala najevo, že jí záleží na osobnostech, které pro ni pracují a na jejich osobním rozvoji. Zároveň ale prezentace stávajících zaměstnanců pomáhá dotvářet obraz starostlivého zaměstnavatele a dává kandidátům důvěru, že sliby, které jsou výše nastaveny v EVP, jsou dotahovány do konce.

Součástí kariérní stránky by měla být také **sekce ‚Studenti‘**, která by obsahovala popis všech typů aktivit jak se středoškolskými, tak s vysokoškolskými studenty. Tím jsou myšleny přednášky na VŠ a SŠ, vedení diplomových prací, letní stáže, veletrhy, zaučovací programy pro čerstvé absolventy či nabídka práce na poloviční úvazek studentům, kteří potřebují časovou flexibilitu pro studium.

Lokalita firmy B2A může být některými kandidáty považována za slabou stránku, a proto je doporučeno na jejich kariérní mikrostránku uvést také informace o životě ve Zlíně ve snaze učinit tuto lokaci atraktivnější jak pro IT specialisty, kteří přemýšlejí, zda se tam přestěhovat, tak pro IT specialisty, kteří by s B2A chtěli pracovat externě a do Zlína by museli občas dojíždět.

- **Sociální sítě**

Pro sociální sítě by měla platit tři pravidla:

1. LinkedIn i Facebook slouží prvotně k zaujetí potenciálních zaměstnanců, nikoliv zákazníků.
2. Stejně jako u webových stránek je klíčové slovo ‚osobní‘.
3. Komunikace je jednotná napříč komunikačními kanály

Namísto neustálého sdílení informace, že shánějí nové lidi, by se měli zaměřit na pomoc potenciálním kandidátům pochopit, jaké to je pracovat ve firmě B2A a proč by je vůbec mělo zajímat, že shánějí lidi do týmu. Co může potenciální zaměstnanec očekávat od svých budoucích kolegů, od firemních projektů, od svého nadřízeného i od osobního rozvoje v rámci tohoto prostředí.

Na těchto sociálních sítích by měly převažovat fotografie a videa z běžného pracovního dne, které budou demonstrovat firemní hodnoty – **inovace** (sdílet články o firmě jako např. o získání ocenění Vizionáři roku, sdílet infografiku o inovativních softwarech B2A a jejich dopadu v praxi, videa o zavedení jejich řešení u klienta, ...) **autonomie svých zaměstnanců** (např. fotografie z projektových porad, fotografie jednotlivých zaměstnanců a příběh jejich nedávného úspěchu ve firmě, ...), **snaha učit se a vzdělávat ostatní** (fotografie z konferencí, trhů práce, jazykových kurzů, ...) a **podpora týmového ducha** (dokumentace z teambuildingu, společných snídaní, oslav narozenin, společných akcí po pracovní době, ...). Autorka doporučuje využívat videa pro komunikaci na sociálních sítích – ať už předem připravená, editovaná videa o nových produktech B2A, tak spontánní videa z konferencí, výuky na školách či videa o reálném dopadu softwarových řešení v praxi.

Autorka by se vyvarovala sdílení fotografií o práci svých zaměstnanců o víkendu (přestože je to dobrovolná iniciativa). Jakkoliv to jedince šlechtí, vytváří to spíše negativní obraz společnosti a dojem, že jsou pracovní přesčasy běžné či dokonce vítané. Zároveň to vyvolává dojem nezvládnutého plánování času ze strany manažerů.

- **Konference**

Je-li positioning značky B2A vzdělávání, pak jsou právě konference velmi důležitou složkou budování jejich značky zaměstnavatele. Tento nástroj šíření povědomí o značce je již dnes ve firmě B2A dobře nastaven a má jasné cíle – proniknout do výuky na středních a vysokých školách. Tím ovlivňují budoucí cílovou skupinou. A přestože se výsledky těchto aktivit projeví v podobě zaměstnanců až v řádu několika let, širší povědomí o značce budují již dnes.

Externí komunikace by se měla zaměřit jak na sdílení atmosféry pracovních trhů a vzdělávacích seminářů na školách, tak z konferencí a kurzů, které absolvují sami zaměstnanci B2A za účelem rozšiřování svých vědomostí.

Dalším způsobem, jak využít konference ve prospěch budování značky zaměstnavatele je stát se řečníky na prestižních IT konferencích. Jako řečníci na konferencích jako je TechEd – DevCon či mDevCamp rozšíří povědomí o své značce mezi potenciálními kandidáty, které není možné zasáhnout ve školách (již vystudovaní IT specialisté).

Kromě šíření povědomí těmito akcemi také posílí svou prestiž v očích zákazníků a potenciálních zaměstnanců, kteří je sledují na sociálních sítích. Vystoupení na uznávaných konferencích působí jako důkaz odbornosti. Opět je vhodné příspěvky z těchto akcí co nejvíce zosobnit a podat je s průběhem na firemních sociálních sítích i na kariérní stránce na podporu EVP slibů.

Zaměstnanci by měli být podporováni (nejedná se o příkaz) ve sdílení vlastních příspěvků z podobných akcí pro budování povědomí o značce a pro širší zásah publika.

10.2.2 Interní komunikace

Jak již bylo zmíněno, Employer Brand je především o zkušenosti zaměstnanců a kandidátů, kteří se značkou přijdou do styku. Cílem interní komunikace B2A je lépe se zaměřit na potřeby svých stávajících IT odborníků a přizpůsobit jim pracovní podmínky. Od časového plánování, kdy sdílet důležité interní zprávy tak, aby zaměstnanci nebyli zahlceni, přes správné a frekventované nastavení zpětné vazby až po aktivity, které pomáhají vytvářet dobrý kolektiv.

Na základě průzkumu současné situace ve firmě, očekávání potenciálních zaměstnanců a s ohledem k teorii pracovní motivace je vypracován návrh pro budování kolektivu. Komunikace s vedením je zaměstnanci považována za častou, rychlou, osobní a dostačující, a návrh proto tuto oblast dále nerozvíjí.

- **Budování kolektivu**

Mezi největší stávající problém zaměstnavatelské značky B2A patří interní komunikace mezi zaměstnanci. Ta je považována za nedostatečnou a zdrženlivou. Dobrý kolektiv, ve kterém je pro jednotlivce snadné komunikovat, zajistí větší sebevědomí sdílet své nápady a názory. Prostředí, ve kterém se lidé budou cítit uvolněně a sebevědomě, může podpořit neřízený brainstorming a tím i nacházení nových řešení pro rozvoj firmy a jejích produktů. Větší sociální jistota vede k lepší atmosféře a prohlubuje loajalitu zaměstnanců k firmě.

Pro budování silnějšího kolektivu autorka doporučuje vytvářet uvolněné situace, ve kterých se nutně neprobírá práce, a které přímo vyzývají ke konverzaci:

- **Společné snídaně** každé 1. pondělí v měsíci – tyto snídaně by byly ze začátku připravovány HR manažerkou, postupně by však byli zaměstnanci vybízeni, aby se aktivně podíleli na menu. Důležité je neproměnit tyto srazy v poradu – porada by měla následovat až po snídani, aby měli zaměstnanci možnost volně konverzovat.
- **Firemní akce** jednou měsíčně – to, co začaly snídaně, mohou prohloubit organizované srazy, ve kterých si zaměstnanci spolu s manažery zajdou na pivo, zahrát si bowling nebo na hokej či společně zorganizují barbeque – o tom, jakým způsobem budou trávit daný den v měsíci by měli rozhodovat sami zaměstnanci
- **Teambuilding** jednou ročně v prosinci – účast na teambuildingu by neměla být povinná. Namísto plánování aktivit zaměřených na sbírání bodů a soupeření mezi kolegy by měl teambuilding zahrnovat takové činnosti, kterých se všichni rádi zúčastní a u kterých mohou všichni slavit společný úspěch. Jen tak opravdu splní svůj účel – stmelit kolegy a povzbudit atmosféru na pracovišti. Při přípravě je důležitá citlivost vůči preferencím jednotlivců. To, co jednoho baví, může druhého děsit. Každý by měl proto mít možnost se některé aktivity či celého teambuildingu neúčastnit, a to bez postihu. Právě umožnění takové svobody je jen další z indicií, které odhalují opravdový leadership. Vždy existují možnosti, jak ostýchavější kolegy zapojit – například pomocí role fotografa nebo rozhodčího. Veškerých stmelovacích aktivit by se měli účastnit i vedoucí manažeři, aby tak zmenšovali odstup mezi sebou a svým týmem.

Vhodné jsou aktivity vzdělávací, tvořivé a dobrodružné – například projet se v motokáře, vyzkoušet si virtuální realitu, vyšplhat na lezeckou stěnu, kreativně vymalovat kancelář, navštívit koncert oblíbené kapely a podobně.

- **Pracovní výjezd** – jednorázově – namísto klasického teambuildingu s plánovanými aktivitami je pracovní výjezd opravdu pracovní – účelem je vytrhnout zaměstnance z rutiny IT zaměstnání a přesunout kancelář do netradičního prostředí – například na horskou chatu v ČR či hotel v Chorvatsku – podle finančních možností firmy. Ideální je naplánovat tento výjezd v souvislosti s tvorbou nového projektu, který vyžaduje frekventované týmové porady. Pracovní doba by na tomto výjezdu zůstala stejná jako obvykle, odpolední program se odvíjí podle zájmů jednotlivců.
- **Exkurze ke klientům** – vývoj softwarů a programování jsou velmi abstraktními činnostmi, proto je pro udržování angažovanosti vhodné umožnit svým zaměstnancům vidět výsledky své práce v praxi. Takováto exkurze by měla proběhnout alespoň jednou ročně.

10.2.3 Seniorské vedení

Podle teorie je efektivní typ vedení jedním z nejúčinnějších nástrojů na podporu angažovanosti a loajality zaměstnanců. Průzkum mezi zaměstnanci B2A odhalil velkou spokojenost s vedením jak pana Kubíčka, tak pana Sklenáře. Ti jsou podle zaměstnanců jakýmsi ztělesněním firmy B2A a jejích hodnot, ať už si to uvědomují nebo ne. Je důležité, aby oba dva i nadále následovali firemní hodnoty a nezpůsobovali tak rozpor mezi strategií a skutečností. Top manažeři si musejí uvědomovat, že jejich slova i činy každý den utvářejí pohled zaměstnanců na firmu.

Základní hodnoty, kterých by se měli při své každodenní komunikaci držet, jsou:

- **Meritokratické vedení** – zaměstnanci jsou vybízeni ke sdílení svých názorů a nápadů, které jsou následně zohledňovány při plánování projektů, harmonogramu atd. Dobré nápady jsou brány v potaz a odměňovány bez ohledu na věk či délku pracovního poměru.
- **Srozumitelné delegování úkolů** – každé pondělí se IT tým seznámí s cíli na daný týden, které jsou následně vepsány na závěsnou tabuli v kanceláři vývojářského týmu. Každý den probíhá krátká porada o aktuálním stavu zakázek, vedoucí porady se vždy ujistí, že zaměstnanci všemu rozumí, a že souhlasí. V případě nesouhlasu následuje zvážení námitek a patřičná úprava projektu. Úkoly jednotlivců jsou vždy dostupné se všemi potřebnými cíli projektu v rámci nástroje pro týmovou práci, aby nedocházelo ke zpoždění projektu z důvodu špatného delegování úkolů. Každý úkol má nastavené dostatečné časové rozmezí, ve kterém ho lze splnit bez nutnosti přesčasů.

- **Podpora autonomie zaměstnanců** – zaměstnancům je svěřena důvěra při rozhodování a jsou vyzýváni k převzetí zodpovědnosti v rámci dílčích částí projektu. Jsou podporováni k řízení svých úkolů, svého času a ke spolupráci s kolegy bez nutnosti vše konzultovat s hlavními manažery. Svůj pokrok prezentují na denních poradách s týmem.
- **Podpora osobního rozvoje zaměstnanců** – vedení poskytuje zázemí pro rozvoj komunikačních i technologických schopností zaměstnanců, a to skrze jazykové kurzy, kurzy prezentačních dovedností a skrze účast na seminářích, konferencích a kurzech z oboru – vše je dobrovolné a směr rozvoje si určuje každý jednotlivec sám.

10.2.4 Hodnoty a CSR

B2A se nově začíná věnovat výuce na středních a vysokých školách, kde se dělí o své know-how. V případě, že se firma B2A rozhodne k budování pobočky v rámci ČR, autorka doporučuje tuto činnost rozšířit i na půdu jiných než zlínských škol.

Jako další oboustranně prospěšnou činnost vhodnou pro B2A autorka vnímá tzv. **firemní dobrovolnictví**. Účelem je dát svým zaměstnancům prostor během zvoleného období (jeden den ročně – několik dní měsíčně) k rozvíjení nových dovedností v oblastech, se kterými se v běžném pracovním dni nesetkají.

Mezi přínosy firemního dobrovolnictví patří:

- Pomoc dobré věci a budování loajality zaměstnanců k firmě a k vedení firmy (důležitá je podpora a účast vedení).
- Dobré jméno firmy na trhu a publicita v médiích, dlouhodobé zvýšení hodnoty a kredibility firmy.
- Zviditelnění firmy v dané komunitě – lepší vztahy firmy s prostředním, ve kterém podniká.
- Větší identifikace zaměstnanců s firmou, která podporuje aktivity prospěšné pro společnost
- Rozvoj osobních dovedností zaměstnanců jako např. komunikační schopnosti, leadership, týmová spolupráce, výuka IT, ...
- Stmelení pracovního týmu, spolupráce s kolegy v novém prostředí a situacích
- Spokojenost zaměstnance se sebou samým - vidí hned výsledek své pomoci

Autorka doporučuje ve firmě rozeslat dotazník, ve kterém by manažeři zjistili zájem o takovou dobročinnou činnost a oblast, ve které by se chtěli angažovat – je důležité, aby se s oblastí firemního dobrovolnictví zaměstnanci ztotožňovali a chtěli se mu věnovat. Účast v programu firemního dobrovolnictví je samozřejmě také dobrovolná a je finančně ohodnocena jako běžný pracovní den. Pro podporu angažovanosti je doporučeno, aby se firemního dobrovolnictví účastnili i manažeři.

Neziskových organizací je v České republice mnoho, je však důležité vybrat ty, které opravdu mají pozitivní dopad – ideálně na některou zlínskou komunitu. V rámci dobrovolnictví si zaměstnanci mohou vybrat fyzickou pomoc, která je vytrhne z rutiny u počítačové obrazovky, či odbornou pomoc z oblasti IT.

Je důležité, aby na konci dobrovolnického programu proběhlo vyhodnocení a ocenění ze strany vedení firmy. Pro svou první zkušenost s firemním dobrovolnictvím je možné zahrnout třetí stranu, která vše zorganizuje jako například Byznys pro společnost (zapojimse.cz) – národní platforma firemního dobrovolnictví s 12 lety zkušeností.

10.2.5 Interní měřicí systémy

Strategický plán EVP je zaměřen na inovace a vzdělávání jak zaměstnanců, tak zákazníků. Aby ukázali patřičným cílovým skupinám, že své sliby v rámci nastavené strategie myslí vážně, měli by ve firmě B2A měřit:

- kolikrát své zaměstnance vyslali na vzdělávací kurz či konferenci
- kolik jazykových kurzů proběhlo v rámci pracovní doby v B2A
- kolikrát sami vystoupili jako řečníci na středních a vysokých školách
- kolikrát sami vystoupili jako řečníci na IT konferencích a seminářích
- kolik zaměstnanců svých klientů zaučili do softwarového řešení B2A = kolika lidem usnadnili práci díky svým softwarům
- kolik studentů přijali na letní stáž

Výsledky svých vzdělávacích aktivit by měli jednou ročně sdílet se svými zaměstnanci a také v rámci svých webových stránek pro informování široké veřejnosti, mezi kterou jsou jejich potenciální zákazníci i potenciální zaměstnanci.

10.2.6 Podpůrné služby

Firma B2A se chce prezentovat mj. také svou inovativností, což znamená, že se snaží držet krok s nejnovějšími technologiemi a vyvíjet vlastní nová jedinečná řešení. V rámci udržování autenticity produktové značky a značky zaměstnavatele by měla B2A věnovat stejné úsilí také interním procesům. To znamená, že i nástroje, které používají k rozdělování práce a ke komunikaci v rámci týmu, technologické vybavení ale i nábytek a typ leadershipu by měly odpovídat nejnovějším trendům.

Vedle zájmu o občasnou práci z domu a o flexibilní pracovní dobu je v dnešním globálním světě velmi populární také tzv. digitální nomádství, a to obzvlášť u zaměstnání, která k vykonávání práce vyžadují vesměs pouze internetové připojení a počítač. V rámci služeb podporujících sliby kandidátům by proto vedení B2A mělo zvážit, jakým způsobem mohou svým zaměstnancům umožnit práci na dálku, aniž by to ovlivnilo hladký chod práce. Spolupráce s ‚digitálními nomády‘ nejen podporuje zastřešující myšlenku inovativnosti a držení kroku s trendy, ale také rozšiřuje firmě B2A pracovní trh o české i zahraniční IT odborníky, kteří nejsou ochotní přestěhovat se do Zlína.

10.3 Employer Brand Management – Lokální kontext

Druhá část Mixu značky zaměstnavatele se zaměřuje na uvádění strategie v praxi každodenního manažmentu.

10.3.1 Nábor a zařazení do kolektivu

Tak, jako se manažeři soustředí na profesionální pro-zákaznický servis za účelem vytvoření dlouhodobého pouta s klienty, měli by věnovat dostatek času také začlenění nových zaměstnanců do chodu firmy. Důležité je navázat sliby vyjádřené v EVP i do procesu pohovorů a zařazení do kolektivu.

Vedení firmy B2A má zcela jasno v tom, co požadují od ideálního kandidáta – ztotožňuje se se zaměřením firmy, je iniciativní a komunikativní, IT ho baví a chce se v něm neustále vzdělávat, ... Během náboru nových zaměstnanců je potřeba definovat požadavky firmy a konkrétní popis náplně dané pracovní pozice, ale také to, co za své znalosti a zápal pro práci získají na oplátku oni: jaké jsou firemní hodnoty, vize a benefity a jakým způsobem hodlá B2A naplnit slibované EVP. **Je důležité, aby náborová nabídka byla konkrétní a přizpůsobená jednotlivým pracovním pozicím.** Není možné se spokojit s prázdnými klišé jako „příjemné pracovní prostředí“, „velká škála firemních benefitů“ apod.

Po nástupu nového zaměstnance však nábor nekončí. Je nutné ho patřičně seznámit s pracovním prostředím a s novými kolegy nehledě na to, zda se jedná o zkušeného IT odborníka či čerstvého absolventa. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců pracujících na IT pozicích autorka doporučuje, aby HR manažerka zavedla tato doporučení:

- **1. pracovní den** – představení všem zaměstnancům a provedení pracovními prostory
 - seznámení s chodem běžného pracovního týdne i pracovního dne (informace o frekvenci a způsobu porad, způsobu interní komunikace, o nastavení oboustranné zpětné vazby, o tradici společných snídaní atd.)
- **3.-7. pracovní den** – jakmile je nový člen aklimatizován v novém prostředí, je vhodné prohloubit vztahy v rámci pracovního týmu, a to skrze firemní akci mimo pracoviště (například společný oběd či večere v restauraci)
- **20.-30. pracovní den** – představení nového člena na sociálních sítích skrze jeho příběh o tom, co ho dovedlo k práci v B2A
 - začlenění jeho profilu na webových stránkách v sekci ‚O nás‘

10.3.2 Týmový manažment

Jak již bylo řečeno, lidé neopouštějí zaměstnání, lidé opouštějí své šéfy. Aby mohla firma vytvářet pozitivní zkušenost zaměstnanců, a tím i silnou značku zaměstnavatele, je nutná **oboustranná zpětná vazba**. Ta dá zaměstnancům najevo, že vedení firmy opravdu záleží na jejich názoru a na jejich spokojenosti. Zároveň je klíčem k pochopení očekávání jednotlivců, což je důležité pro správné nastavování odměn a motivačních faktorů pro daného zaměstnance. Díky zpětné vazbě mohou manažeři snáze zlepšovat vztahy na pracovišti a vytvářet tak příjemné pracovní prostředí.

Zpětná vazba směrem k zaměstnancům a jejich výkonu jim pomůže na sobě pracovat a rozvíjet se, což přispívá k jejich spokojenosti se sebou samým a napomáhá na cestě ke špičkové odbornosti. Zpětná vazba k zaměstnancům by měla být předávána častou, osobní, slovní cestou, a to v soukromí, raději než před ostatními zaměstnanci. Zpětná vazba by měla být cílena na konkrétního člověka, spíše než pochvala/kritika celého kolektivu. Vedle této každodenní zpětné vazbě od vedoucího týmu je doporučená osobní soukromá schůzka každý měsíc mezi zaměstnancem a patřičným člověkem, který je kompetentní hodnotit zaměstnancův výkon. Na těchto měsíčních schůzkách je i zaměstnanec vyzván zhodnotit jeho spokojenost ve firmě, sdílet své aspirace a pobídnut k návrhům na zlepšení.

Zpětná vazba k vedení a firemní kultuře je naprosto zásadní – obzvlášť pak u firmy, jejíž umístění je na poli vzdělávání. Tak, jako B2A očekává rozvoj svých zaměstnanců, musí následovat touhu zlepšovat sama sebe. Měla by proto vedle měsíčních schůzek pro zpětnou vazbu provádět alespoň jednou ročně anonymní průzkum spokojenosti pomocí online dotazníků, ve kterých mohou zaměstnanci zodpovědět konkrétní otázky, které se nezabývají jen tím, *co* si o firmě myslí, ale *proč* si to myslí. Tyto průzkumy zkoumají:

- ztotožnění zaměstnance s cíli a hodnotami firmy B2A
- víru v kvalitu produktů B2A
- hrdost na práci v B2A
- spokojenost s dosavadním kariérním vývojem jednotlivce
- ochotu investovat do B2A více času, než je požadováno
- ochotu doporučit B2A ostatním
- záměr zůstat zaměstnán v B2A

10.3.3 Hodnocení zaměstnanců

Pro úspěšné nastavení značky zaměstnavatele je doporučováno, aby byly hodnotící procesy úzce napojeny na firemní hodnoty a především, aby bylo všem zaměstnancům jasné, co se od nich očekává a jak budou hodnoceni. Průzkum mezi zaměstnanci ukázal, že si na B2A cení především kvality produktu a profesionálního přístupu k zákazníkům. Hodnocení zaměstnanců by tedy mělo být nastaveno s ohledem na faktory, které ovlivňují zákaznickou spokojenost a kvalitu dodávaných služeb. Mezi tyto faktory patří:

- plnění projektového harmonogramu podle plánu ↔ včasnost odevzdávání dílčích úkolů jednotlivých zaměstnanců
- technologické know-how jednotlivců ↔ ochota vzdělávat se v oboru a minimální chybovost jejich částí softwarů

Zaměstnanci musejí být obeznámeni, že budou hodnoceni na základě těchto faktorů. Vedení musí své zaměstnance také obeznámit s případnými postihy, které by následovaly v případě častého porušování těchto hodnot. Následky neplnění těchto hodnot se liší podle závažnosti – od možnosti zaměstnance podstoupit vzdělávací kurz za účelem omezení chybovosti, přes odebrání kompetencí či změně pracovní náplně až po ukončení pracovního poměru.

10.3.4 Rozvoj zaměstnanců

Možnost vzdělávat se je podle teorie Barrowa a Mosleyho všeobecně velmi důležitým prvkem, který hraje roli v angažovanosti a loajalitě zaměstnanců (druhým nejdůležitějším, těsně za kvalitním vedením). To platí dvojnásob u firmy jako B2A, která se na trhu vymezuje právě vzděláváním. Proto by se vedení B2A mělo v tomto ohledu zavázat k jednomu cíli, a to že svým zaměstnancům umožní nějakou formu rozvoje znalostí alespoň jednou za šest měsíců. Formy rozvoje zaměstnanců:

- rozvoj znalostí v odvětví skrze (online) kurzy, semináře či konference
- rozvoj znalostí v odvětví v rámci interního školení zkušenějších kolegů
- rozvoj komunikačních dovedností skrze prezentace zaměstnanců na středních, vysokých školách či na trzích práce
- rozvoj znalosti cizích jazyků skrze kurzy v pracovní době
- rozvoj prezentačních dovedností v rámci placeného kurzu
- možnost zaměstnanců prezentovat firemní know-how na seminářích, konferencích atp.

Účast na jednotlivých kurzech nesmí být pro zaměstnance povinností, zároveň je nutné dát jim možnost vybrat si typ konference/kurzu/přednášky podle svých vlastních zájmů.

10.3.5 Odměny a uznání

Jakmile firma poskytuje konkurenceschopný plat, se kterým jsou zaměstnanci spokojeni, může se firma věnovat nadstandardním odměnám. Jak doporučují čeští personalisté, individuální přístup by měl platit také v rámci firemních benefitů a uznání zaměstnanců. Proto je firmě doporučeno v rámci zpětné vazby řešit i otázky motivace, cílů a tužeb jednotlivců. Na základě těchto průzkumů může personalistka B2A vytvořit seznam benefitů, ze kterých si zaměstnanci budou moci vybrat. Mezi takovéto volitelné pracovní benefity může patřit například:

- permanentka do sportovního centra
- jazykové kurzy v rámci pracovní doby
- extra dny placené dovolené
- lístky na (zahraniční) konferenci v oboru
- příspěvek na letenky
- příspěvek na masáže
- placená otcovská dovolená
- příspěvek na přestěhování se (své rodiny) do Zlína
- příspěvek na penzijní připojištění
- permanentky na hokej, ...

Chce-li firma odměnit jednotlivce na základě jeho výjimečného výkonu, měla by s daným zaměstnancem probrat ideální formu odměny. Momentálně je takovouto odměnou firemní auto, mobilní telefon či notebook.

10.3.6 Pracovní prostředí

Poslední, ale zdaleka ne méně významnou částí Mixu značky zaměstnavatele, je pracovní prostředí. Zaměstnání v IT vyžaduje soustředěnou práci, která je většinu času vázána na jednu kancelář, jeden stůl, jednu židli, každý den. Proto jsou kanceláře u této sedavé práce důležitým prvkem, který má vliv na spokojenost zaměstnanců.

- **Motivace:** K motivaci svých zaměstnanců je B2A doporučeno vytvořit svou vlastní „zeď úspěchů“, na které může být například uvedeno ocenění Vizionáři roku 2015, výpis firemních výzev, které již společně pokořili či graficky zpracovaný přehled aktivit za poslední rok, které dávají reálné obrysy firemním hodnotám (počet dokončených projektů, počet přednášek pro studenty, počet zaměstnanců klientů, kteří dnes používají softwary B2A či cíle na rok další, ...)
- **Zdraví:** Právě sedavá zaměstnání mají negativní vliv na zdraví člověka. Tomu se firmy snaží předcházet **ergonomickým vybavením**, které podporuje aktivní pracovní prostředí, respektive umožňuje práci, jak v sedě, tak ve stoje. Ergonomické vybavení by mělo ze všeho nejdříve zahrnovat pohodlnou polohovatelnou židli, polohovatelný stůl, popř. ergonomické rameno pro úpravu výšky monitoru a klávesnice. Investice do tohoto typu vybavení je B2A doporučeno, protože má nejen zlepšit zdraví, pohodlí i výkonnost svých zaměstnanců, ale zároveň by se stalo dalším kusem skládačky, která má tvořit obraz B2A jako dobrého zaměstnavatele. Mimo ergonomický nábytek je také doporučeno přidat rostliny, které pomohou čistit vzduch v kancelářích a mimo to také prostor zútulní.
- **Uvolnění mysli:** Vedle ergonomického nábytku, který má za úkol uvolnit fyzické napětí zaměstnanců by se měla firma B2A zaměřit také na **relaxační prvky na pracovišti**, které zaměstnancům pomohou odreagovat na chvíli mysl a odpočinout si od rutinní práce. Ideálními se podle průzkumu s potenciálními zaměstnanci jeví nástroje, které nevyžadují náročné přemýšlení – od prostého gauče, sedacích pytlů či prostoru ke cvičení, přes stolní fotbal, stolní tenis a šipky až případně po herní konzoli Wii, která je ovládaná pohybem ovladače v prostoru. Tyto nástroje pro relaxaci musejí být mimo kanceláře, aby nerušili kolegy, kteří se potřebují soustředit. Jejich cílem je pomoci zaměstnancům krátce si psychicky i fyzicky

odpočinout, rozseknout rutinní pracovní dobu a zároveň podpořit aktivní způsob života. Autorka nedoporučuje herní konzole PlayStation, Xbox, virtuální realitu a podobné nástroje, které vyžadují hlubokou koncentraci a mnoho času pro dokončení jedné herní série. Volba vhodných prvků v relaxační místnosti by měla být založena na průzkumu preferencí stávajících zaměstnanců.

- **Individualita:** Třetím důležitým prvkem ovlivňujícím atmosféru pracovního prostředí je **výzdoba kanceláří**. Aktuální stav kanceláří B2A je velmi neosobní, stěny jsou bílé, holé, v místnosti se nenachází květiny ani žádné osobní prvky, které by tento pracovní prostor přizpůsobily konkrétním lidem (viz Příloha PVI). Kanceláře by měly odrážet osobnosti lidí, které v ní pracují, a firemní hodnoty. Autorka doporučuje, aby HR oddělení firmy B2A provedlo průzkum představy o ideální kanceláři. Na základě výsledků rozhovorů se zaměstnanci je doporučeno danou kancelář přizpůsobit požadavkům, které jsou v souladu s firemními hodnotami.

Pracovní prostředí je jedním z hmatatelných firemních výhod, které lze snadno komunikovat pomocí fotografie. Firma B2A je povzbuzována ke sdílení zajímavých příběhů v rámci každodenního života v kanceláři, které by byly na sociálních sítích doprovázeny autentickými fotografiemi. Jedním z prvních takových příběhů může být samotná přeměna kanceláře podle preferencí stávajících zaměstnanců.

11 FINANČNÍ NÁROČNOST

Vyhodnocení nákladů navrhované strategie budování značky zaměstnavatele nelze přesně vyčíslit z toho důvodu, že není možné s jistotou určit, kolikrát daná situace nastane, jaké firemní benefity si zaměstnanci zvolí, jakému typu teambuildingu budou dávat přednost, jaké budou mít požadavky na vybavení odpočinkové místnosti ani kolik nových zaměstnanců firma B2A v nejbližší době najme – tzn. kolik času bude muset investovat do výukových programů.

Tato kapitola však nastíní hrubý odhad rozpočtu pro jednorázové výdaje. Pro ilustraci zde využívá jednu potenciální variantu řešení úpravy pracovního prostředí – skutečnost však bude vždy záviset na individuálních potřebách zaměstnanců (viz Tabulka 8). Do tabulky byly zvoleny zaokrouhlené průměrné ceny nábytku z nabídky společnosti AJ Produkty (AJ Produkty, © 2018).

Název aktivity	Náklady na jednotku (zaokrouhleno na stovky Kč)	Četnost	Celková částka
Ergonomický výškově nastavitelný stůl	20 000 Kč	10 ks	200 000 Kč
Ergonomické rameno pro dva monitory	3 600 Kč	5 ks	18 000 Kč
Balanční stolička pro aktivní sezení	6 000 Kč	2 ks	12 000 Kč
Sedlová ergonomická židle pro aktivní sezení	8 000 Kč	2 ks	16 000 Kč
Obrazy	1 000 Kč	2 ks	2 000 Kč
Rostliny – např. Yucca Elephantipes	600 Kč	1 ks	600 Kč
Květináč	800 Kč	1 ks	800 Kč
Bílá popisovací tabule	1 300 Kč	1 ks	1 300 Kč
Stolní fotbal	8 000 Kč	1 ks	8 000 Kč
Sedací pytel	1 000 Kč	2 ks	2 000 Kč
CELKEM	260 700 Kč		

Tabulka 3: Ilustrativní rozpočet pro úpravu pracovního prostředí firmy B2A

Zdroj: vlastní zpracování podle běžných cen v roce 2018

Ilustrativní rozpočet naznačuje, že jedna potenciální varianta úpravy pracovního prostředí by mohla firmu stát přibližně 260 700 Kč. Pracovní prostředí samozřejmě není jediným výdajem navrhované strategie budování značky zaměstnavatele. Mezi další položky patří třeba také:

- Restrukturalizace webových stránek, tvorba nového osobnějšího obsahu a kariérní stránka – sazba 1000 Kč/h ↔ 80 000 Kč
- Snídaně každé 1. pondělí v měsíci pro ~12 osob – 600 Kč/měsíc
- Vstupenky na IT konference – např. TechEd DevCon – 7 990 Kč/4 dny/osoba

Vyjma jednorázových výdajů je **návrh komunikace koncipován tak, aby ho bylo možné plnit v rámci již existujících pracovních pozic** HR manažerky a top manažerů firmy a není kvůli tomu tedy nutné najímat dalšího člověka.

Strategie za účelem zvýšení atraktivity B2A na trhu práce je založená na komunikaci autentického příběhu. Z toho vyplývá nutnost, aby se plněním této strategie zabýval člověk, který je ve firmě na plný úvazek, tzn. aby mohl v reálném čase dokumentovat skutečnou firemní kulturu. Autorka doporučuje implementovat tuto strategii do pracovní náplně zaměstnanců v personálním oddělení firmy i proto, že vyžaduje časté průzkumy spokojenosti a průzkumy preferencí firemních benefitů. Tato data může následně personální oddělení využít při plánování týmových akcí i náborové komunikace.

ZÁVĚR

S rapidně se rozvíjejícím odvětvím softwarového vývoje a IT technologií obecně vzniká také rostoucí potřeba po IT odbornících, jak v České republice, tak ve světě. Vzhledem ke všeobecně nízké pracovní síle vzdělané v informačních technologiích je však trh práce přesycen konkurencí, což má za následek zostřené konkurenční boje i o lidi, kteří splňují firemní požadavky jen částečně. Vzniká tak potřeba lépe rozumět očekáváním a touhám cílových talentů, aby tak firma mohla efektivně bojovat o vhodné talenty.

Tato diplomová práce přispívá k této problematice několika způsoby. Skrze teoretickou rešerši představenou v první části mají manažeři možnost získat nezbytné znalosti o tom, *proč* a *jak* fungují úspěšné značky zaměstnavatele. Znalost klíčových elementů zaměstnavatelské značky je základem pro vytvoření efektivní strategie. Praktická část se blíže věnuje situaci na trhu práce, náborovým taktikám konkurentů a odkrývá specifické faktory, které ovlivňují spokojenost, výkonnost a loajalitu zaměstnanců v IT odvětví – konkrétně ve firmě B2A a zároveň se zabývá pracovními preferencemi studentů a čerstvých absolventů IT oborů. Na základě dat z hloubkových rozhovorů se stávajícími zaměstnanci, hlavním manažerem a s potenciálními zaměstnanci je v projektové části vytvořena komunikační strategie pro analyzovanou firmu – zlínskou softwarovou agenturu B2A, která na trhu působí teprve čtvrtým rokem. Tento návrh komunikace následuje teoretický rámec Employer Value Proposition, Mixu značky zaměstnavatele a vnitřní pracovní motivace člověka.

Cílem této práce bylo vytvořit použitelnou a efektivní strategii, která pomůže začínající softwarové agentuře B2A odlišit se na trhu práce a stát se atraktivním zaměstnavatelem v očích primární cílové skupiny – českých IT odborníků z generace Mileniálů. K tomu, aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, bylo nutné zodpovědět výzkumnou otázku *„Jaké jsou motivační faktory IT odborníků při výběru firmy?“* Odpověď na tuto otázku odhalily interní hloubkové polo-strukturované rozhovory se stávajícími zaměstnanci B2A a hloubkové polo-strukturované rozhovory s cílovou skupinou na trhu práce. Hlavními motivačními faktory se jeví především emocionální benefity jako:

- dobrý kolektiv mezi špičkovými odborníky,
- lídr, který reflektuje názory svých zaměstnanců,
- možnost rozvíjet své dosavadní schopnosti,
- možnost podílet se na vývoji inovativních projektů s pozitivním reálným dopadem na životy zákazníků.

Velmi podstatnou roli při výběru zaměstnavatele hraje pro cílovou skupinu lokalita zaměstnání, přičemž se jako atraktivnější jeví větší města jako je Praha nebo Brno. IT specialisté mají dnes na trhu jedny z nejvyšších nástupních platů a platové ohodnocení tak má překvapivě nízkou důležitost

– konkurenceschopná nabídka je základem, který posouvá zaměstnavatele do dalšího kola výběru, ve kterém již však rozhodují výše zmíněné emocionální benefity. IT odvětví je specifické náročností zaměstnanců, kteří to, co je jinde považováno za firemní výhodu, berou jako samozřejmost. Řeč je o flexibilní pracovní době, možnosti práce z domu či možnosti odpočinout si v pracovní době na gauči či během hraní her.

Tato práce odkrývá *reálnou značku* agentury B2A skrze průzkum se zaměstnanci a porovnává jí s *vizí značky*, kterou definoval Petr Kubíček, CEO agentury B2A, v hloubkovém rozhovoru. Díky tomuto byly odhaleny slabé a silné stránky firmy, které byly konfrontovány s pracovními preferencemi cílové skupiny. Na základě výsledků těchto analýz bylo možné vypracovat silné EVP (Employer Value Proposition) – jakýsi slib (potenciálním) zaměstnancům, co od firmy mohou čekat a co firma očekává od nich. Pro firemní cíl zaujmout Mileniály vzdělané v IT byly popsány hlavní EVP pilíře, osobnost značky a její optimální pozicování na trhu. Tato průzkumy se opírající EVP se pak stala základním kamenem při budování Employer Brand strategie pro B2A Software Development, s.r.o. Diplomová práce tímto naplnila svůj vytyčený cíl.

Autorka oceňuje možnost rozšířit své znalosti v oblasti interní komunikace a budování značky zaměstnavatele, které, jak doufá, bude mít jednou příležitost využít v praxi. K tématu Employer Brandingu se dostala od svého zájmu o společensky zodpovědné podnikání, přes studium v Dánsku a tamní nepřehlédnutelné dopady femininních hodnot země na podnikání až k tamní přednášce zastupitelky IBM, která mluvila o přínosech firemního dobrovolnictví. To vše totiž do sebe zapadá při budování značky zaměstnavatele, především, pokud jsou cílovou skupinou Mileniálové. Díky této práci si o to více uvědomuje, jak důležité je dnes – v době s rekordně nízkou nezaměstnaností – udržovat své zaměstnance spokojené a jak velký dopad to může mít na celkový růst dané společnosti. Práce byla pro autorku patřičnou výzvou – vystoupením z komfortní zóny, a to především kvůli kvalitativnímu průzkumu. A jako každá výzva s sebou i tato přináší oblasti, které zpětně odhalují místa pro zlepšení. V rámci sebereflexe je proto třeba zmínit omezení a limity, které práce představuje. Těmi jsou ze své podstaty kvalitativní průzkumy, jejichž data nejsou zobecnitelná na populaci ani do jiného prostředí a jsou snadněji ovlivněna osobním vnímáním světa a preferencemi výzkumníka. Autorka si však uvědomuje také prostor pro zlepšení v rámci hloubkových rozhovorů jako takových, které vyžadují citlivý empatický uvolněný přístup tazatele a jeho schopnost umět klást správné otázky ve správný čas. To vše proto, aby pomohl participantům dostat se k pravému jádru problematiky. Výsledky analýzy mohou být ovlivněny osobní identifikací se zkoumanými jevy – to kvůli pracovní stáži autorky pod vedením pana Kubíčka v létě 2014.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2012, *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 0749465514.
- [2] BARROW, Simon a MOSLEY, Richard. 2005, *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 0470012730.
- [3] BROOKS, Ian, 2006, *Organisational Behaviour: Individuals, Groups And Organisation*. 3rd ed. London: Financial Times Management. ISBN 9780273701842.
- [4] BRYMAN, Alan, 2012, *Social research methods*. 4th ed. New York: Oxford University Press, ISBN 0199588058.
- [5] CORNELISSEN, Joep, 2014, *Corporate communication: a guide to theory & practice*. 4th edition. London: Sage Publications Ltd., 313 s., ISBN 9781446274958.
- [6] FILL, Chris, 2013, *Marketing communications: brands, experiences and participation*. 6th edition. Harlow: Pearson Education Limited, 820 s., ISBN 978-0-273-77054-1
- [7] KOTLER, Philip., KELLER, K. Lane, 2016, *A framework for marketing management*. 6th edition. Essex: Pearson Education, Limited. ISBN 0133871312.
- [8] KOTLER, Philip, 2001, *Marketing management*, 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 719 s., ISBN 80-247-0016-6
- [9] KOTLER, Philip, 2003, *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 206 s., ISBN 0471268674.
- [10] MOSLEY, Richard, 2014, *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., ISBN 9781118898529.
- [11] PARMENT, Anders a DYHRE, Anna. *Sustainable employer branding: guidelines, work-tools and best practices*. Malmo, Sweden: Liber, 2009. ISBN 8759389982.
- [12] PINK, Daniel H., 2011, *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Edinburgh: Canongate. ISBN 978-1-84767-769-3.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [13] AJ Produkty. In: ajprodukty.cz [online] ©2017 [cit. 18.04.2017] Dostupné z: www.ajprodukty.cz
- [14] B2A. In: b2a.cz [online] ©2017 [cit. 28.03.2017] Dostupné z: www.b2a.cz
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. In: czso.cz: *Počet obyvatel v obcích – k 1.1.2016* [online] ©2017, 29.4.2016 [cit. 12.04.2017] Dostupné z: www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich
- [16] ICT REVUE. In: ictrevue.ihned.cz: *Potřeba IT pracovníků roste ve všech odvětvích, schází jich více než trojnásobek* [online] ©1996-2018 Economia, a.s., 5. 9. 2017. [cit. 13.01.2018] Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-65869460-0ICT00_d-65869460-potreba-it-pracovniku-roste-ve-vsech-odvetvich-schazi-vice-nez-trojnásobek
- [17] PÁBENÍ. In: Pábení: Reference: *Náborová kampaň pro Kentico Software* [online] ©2018 Pábení s. r. o., [cit. 14.04.2018] Dostupné z: <http://www.pabeni.cz/reference/naborova-kampan-pro-kentico-software>
- [18] JEŽEK, Martin. In: Business World: *Řízení podniku: Přehled platu v českém IT* [online] ©2017. IDG Czech Republic, a. s., 14. 7. 2016. [cit. 06.02.2017] Dostupné z: www.businessworld.cz/business-rizeni-podniku/prehled-platu-v-ceskem-it-7020
- [19] HONEYWELL. In: Honeywell.jobs.cz [online] ©2018 Honeywell International Inc. [cit. 14.04.2018] Dostupné z: <https://honeywell.jobs.cz/brno-vyzkumne-a-vyvojove-centrum/>
- [20] HOVORKOVÁ, Kateřina. In: iDnes.cz: Finance: *Trh práce 2017 bude plný extrémů. Personalisté prozrazují, co nás čeká.* [online] ©1999-2017 MAFRA, a. s., 09.01.2017 [cit. 11.4.2017]. Dostupné z: finance.idnes.cz/zamestnani-kariera-personaliste-anketa-novy-rok-f6u-/podnikani.aspx?c=A170106_132119_podnikani_kho
- [21] KENTICO SOFTWARE. In: Kentico.com [online] ©2004-2018 Kentico Software. [cit. 15.04.2018]. Dostupné z: <https://www.kentico.com>
- [22] MARKETINGOVÉ NOVINY. In: marketingovenoviny.cz: *Ozvěny budoucnosti – náborová kampaň, která nemá v Česku obdoby* [online] ©2001-2017 Helena Kopecká, 30.11.2017 [cit. 14.04.2018]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/ozveny-budoucnosti-naborova-kampan-ktera-nema-v-cesku-obdoby/>
- [23] PINK, Daniel H. In: Ted.com: Talks: Dan Pink: *The puzzle of motivation* [online] ©2017 TED Conferences, LLC, 07/2009 [cit. 20.02.2017]. Dostupné z: www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation/transcript?language=cs
- [24] SINEK, Simon. In: Ted.com: TedX: Simon Sinek: *Jak velcí vůdci inspirují k akci.* [online] ©2017. TED Conferences, LLC, 09/2009 [cit. 22. 02. 2017]. Dostupné z:

www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=cs

- [25] SCHWARZMANN, Marek. In: Business Info: Články: *Český IT trh se přehřívá, chybí zkušení lidé*. [online] ©1997-2017. CzechTrade, 24. 5. 2016 [cit. 10.04.2017]. Dostupné z: www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesky-it-trh-se-prehriva-chybi-zkuseni-lide-78622.html
- [26] ŠKODA, In: ŠKODA Kariéra [online] ©2016 ŠKODA AUTO a.s. [cit. 14.04.2018] Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/koho-hledame/skoda-it>
- [27] VILÍMKOVÁ, Marcela. In: Vilímková, Dudák & Partners: *Jak při náboru vybrat vhodné marketingové kampaně?* [online] ©2018 Vilímková Dudák & Partners, 25. 4. 2017 [cit. 13.04.2018]. Dostupné z: <http://vilimkovadudak.cz/Media.aspx?id=589>
- [28] WEICHETOVÁ, Lenka. In: Statistika a my: *Kancelářské programy Češi zvládají ale programování ne*. [online] ©2018. ČSÚ, 01/2018. [cit. 20. 03. 2018] Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2018/01/kancelarske-programy-cesi-zvladaji-ale-programovani-ne/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CEO	Chief Executive Officer – výkonný šéf rady
CMS	Content Management System (systém pro správu obsahu)
CSR	Corporate Social Responsibility – Společenská zodpovědnost firem
ČR	Česká republika
ERP	Enterprise Resource Planning – Plánování podnikových zdrojů
EVP	Employer Value Proposition
HR	Human Resources – Personalistika
IT	Information Technology – Informační technologie
Kč	Koruna česká
POS	Point of Sale – marketing v místě prodeje
PR	Public Relations – vztahy s veřejností
SŠ	Střední škola
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kolo umístování značky zaměstnavatele	21
Obrázek 2: Mix značky zaměstnavatele (Employer Brand Mix)	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Provázání sběru dat na teorii.....	45
Tabulka 2: Kódovací tabulka participantů hloubkového rozhovoru.....	66
Tabulka 3: Ilustrativní rozpočet pro úpravu pracovního prostředí firmy B2A	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dunckerova úloha se svíčkou

Příloha PII: Scénář polo-strukturovaného hloubkového rozhovoru se CEO P. Kubičkem

Příloha PIII: Průzkum mezi zaměstnanci B2A

Příloha PIV: Otázky z průzkumu mezi zaměstnanci B2A, které jsou využity pro tuto práci

Příloha PV: Scénář hloubkových rozhovorů s potenciálními zaměstnanci

Příloha PVI: Kanceláře firmy B2A, Zlín

Příloha PVII: Externí komunikace B2A: Facebook

Příloha PVIII: Externí komunikace B2A: LinkedIn

Příloha PIX: Případová studie: Honeywell

Příloha PX: Případová studie: Škoda Auto

Příloha PXI: Případová studie: Kentico Software

PŘÍLOHA P I: DUNCKEROVA ÚLOHA SE SVÍČKOU

Dunckerova úloha se svíčkou, 1945:

Vedoucí experimentu předkládá k dispozici svíčku, připínáčky v krabičce a zápalky, úkolem je připevnit svíčku na stěnu tak, aby vosk nekapal na stůl. Po 5-10 minutách lidé většinou přijdou na správné řešení – použít krabičku od připínáčků, připevnit ji ke stěně a do této krabičky postavit svíčku. Klíčem je překonat tzv. funkční fixaci, tj. nepřemýšlet o krabičce pouze jako o obalu pro připínáčky.

Experiment Sama Glucksberga, 1962:

Vědec S. Glucksberg použil tuto úlohu se svíčkou ke zkoumání vztahu finanční motivace a výkonu. Skupině A řekl, že jim bude měřit čas, aby mohl stanovit průměr, jak dlouho to obvykle trvá vyřešit. Skupině B ale řekl, že pokud budou jedním z 25 % nejrychlejších, dostanou \$5. Pokud budou nejrychlejší ze všech, dostanou \$20. Otázka: O kolik rychleji vyřeší skupina B danou úlohu?

Odpověď: Trvalo jim to o tři a půl minuty déle.

Poté Glucksberg jemně obměnil úlohu se svíčkou tak, že připínáčky vyndal z krabičky. V tomto případě nebylo nutné použít kreativní myšlení a skupina motivovaná peněžní odměnou podávala lepší výkony.

Zdroj: Ted.com: Talks: Dan Pink: The puzzle of motivation

Dostupné z: www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation/transcript?language=cs

PŘÍLOHA PII: SCÉNÁŘ POLO-STRUKTUROVANÉHO HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU SE CEO PETREM KUBÍČKEM

Datum a místo rozhovoru: 11.4.2017, kancelář B2A, budova NWT, Zlín

Délka rozhovoru: 1 h 12 min

Rozhovor navazuje na pracovní zkušenost autorky ve firmě B2A a její dosavadní znalosti o firemních procesech. Rozhovor začíná neformálním shrnutím novinek ve firmě. (Rozhovor je k dispozici na CD v příloze)

1. *Jak bys popsal firmu B2A?*
2. *Kolik máte zaměstnanců?*
3. *Jaký je smysl firmy B2A? Co je její mise?*
4. *Jak bys definoval firemní hodnoty?*
5. *Jaké firemní benefity nabízíte svým zaměstnancům?*
6. *Na co bys lákal potenciální zaměstnance do firmy?*
7. *Jak bys popsal ideálního zaměstnance?*
8. *V čem vidíš hlavní mezery B2A?*
9. *Uvažujete o vývoj v operačním systému Android?*
10. *Jak bys popsal firemní kolektiv?*
11. *Jakým způsobem funguje zadávání a kontrola práce?*
12. *Jakým způsobem řešíte zpětnou vazbu?*
13. *Přemýšlíte o přesídlení ze Zlína do většího města? (Praha/Brno/zahraničí)*
14. *a) Nabízíte práci z domu? b) V jaké míře? c) Jak máte nastavenou pracovní dobu?*

PRÍLOHA PIII: PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI B2A

Zdroj: Personální oddělení firmy B2A

- **Scénář rozhovorů:**

Čas: 40 minut

Priebeh rozhovoru:

1. Predstavenie
2. Úvodné otázky
3. „Hlava“ - oblasť riadenia – riadiaca kultúra B2A
4. „Srdce“ - oblasť vzťahov a komunikácie – sociálna kultúra
5. „Nohy“ - oblasť kompetencií a motivácie – výkonová kultúra
6. Záverečné otázky – vízia, ciele, hodnoty B2A

Úvodné otázky:

Čo chceme zistiť?

1. Aký majú zamestnanci postoj k samotnej práci?
2. Aký majú zamestnanci postoj k B2A ako spoločnosti?

Okruhy úvodných otázok:

- [1] Koľko času denne strávite v práci?
- [2] Čo radi robíte vo voľnom čase? Máte čas na Vaše koničky?
- [3] Predstavte si, že ráno idete do práce. Skúste vysloviť 3 prídavné mená, ktoré Vám bezprostredne napadnú.
- [4] Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?
- [5] Skúste pomenovať jednu najslabšiu stránku spoločnosti.
- [6] Keby ste mali opísať B2A ako človeka, aké by mal vlastnosti? Čo by mal rád? Čo by naopak nemal rád? Ako by sa obliekal? Ako by sa ostatnými ľuďmi rozprával?

„Hlava“ – oblasť riadenia – riadiaca kultúra B2A

Čo chceme zistiť?

- Či je riadenie orientované na ciele spoločnosti alebo skôr na ľudí.

Okruhy otázok:

1. Myslíte si, že je vedenie zamerané skôr na stanovené ciele a výkon alebo skôr na spokojnosť klientov/zamestnancov a medzilidské vzťahy? (môže sa to prelínať, skúste popísať prvé pocity, ktoré Vám napadnú)
2. Sú Vám ciele, ktoré sa B2A snaží dosahovať zrozumiteľné? Rozprávate sa o nich s vedením spoločnosti?
3. Ako by ste opísali Vašu komunikáciu s vedením? Je rýchla/pomalšia? Častá/zriedkavejšia? Otvorená/priama/osobná/väčšinou prostredníctvom mailov/telefonátov?

„Srdce“ – oblasť vzťahov a komunikácie – sociálna kultúra

Čo chceme zistiť?

1. Aká je kvalita vzájomnej spolupráce?
2. Aký vzťah majú kolegovia medzi sebou?

Okruhy otázok:

1. Obrázky – kolegovia
2. Skúste vymenovať 3 ľubovlných kolegov a povedať jednu vlastnosť na každom, ktorú si ceníte. Táto vlastnosť sa môže týkať čohokoľvek.
3. Ak by ste charakterizovali komunikáciu medzi kolegami v B2A prídavnými menami, aké by to boli?
4. Mávate vo firme teambuildingy? Ako priebehajú? Aký máte z nich pocit?
5. Je vo firme nejaký kolega, o ktorom neviete skoro vôbec nič?

„Nohy“ – oblasť kompetencií a motivácie – výkonová kultúra

Čo chceme zistiť?

1. Aká je odmena kvalitne odvedenej práce? (netýka sa platu)
2. Či prevláda v spoločnosti centralizované alebo decentralizované rozhodovanie.

Okruhy otázok:

1. Keby ste sa mali predstaviť ideálnu prácu (bez ohľadu na plat), ako by vyzerala?
2. Kedy ste boli naposledy pochválený za svoju prácu?
3. Skúste doplniť vetu: Keď ráno idem do práce, toto sú tri veci, na ktoré sa teším: ...
4. Máte pocit, že rozhodnutia ohľadom Vašej práce sú tvorené skôr centralizovane alebo máte aj Vy podiel na ich tvorbe?
5. Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

Záverečné otázky

1. Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vízia)
2. Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli? Napr. spoľahlivosť, odhodlanosť ...
3. Čo je podľa Vás poslaním B2A? Čím môže zlepšiť život klientom? Čím môže zlepšiť a skvalitniť prácu/trh/business?

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Spoľahlivý kamarát, ktorý pomáha a uľahčuje život
2. Tvorca, ktorý vytvára nové možnosti
3. Inovátor, ktorý zlepšuje a zefektívňuje procesy

• **Zápis z rozhovorů:**

Zam1

Je vo firme od začiatku, konzultant B2A produktov, projektový manažer

Koľko času strávite v práci?

V práci v Zlíne strávi dva dni v týždni, inak je v Prahe, pracuje občas aj víkendy, na hobby má čas

Čo ho napadá pri ceste do práce?

1. výťah je pomalý
2. Čo dnes musí stihnúť
3. Čo budem robiť, keď vypadnem (bike, lyže ...)

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Produkt, dôslednosť K., technické cítenie B2A, cit pre detail – to má vedenie, nie zamestnanci

Najslabšia stránka B2A?

Efektívnosť zamestnancov, nízky záujem o projekt, slabá tímová spolupráca

B2A ako človek:

14 rokov, sme mladá firma (v každom smere), navonok sme ale vyzrelejší ale interná komunikácia na úrovni puberty, má rád IT, nemá rád, keď niekomu chýba drive,

tiež nemá rád vyjebávačom so systémom, nemá rád keď každý hrá na svojom piesočku a keď má výhovorky – aj keď je poskytnutý priestor

*Dôležitý je drive ako know-how – napr. A. má drive v práci – neotravuje ho práca

*Chce, aby všetko fungovalo ako má

Vedenie zamerané na produkt/kvalitu produktu alebo na ľudí?

Skôr na produkt, ale keď je časom tak aj ľudská stránka. Nič nepokulháva.

Sú ciele, ktoré sa snaží B2A dosahovať, zrozumiteľné? Často o nich hovoríte?

My ich informuje o širšom kontexte, zamestnanci odkývnu, že chápu, ale potom nerozumejú. Víziu firmy zdeluje K. a B. a Jan zdelujú kontext.

Komunikácia s vedením.

Občas je zbytočne zdĺhavá, je osobná, rýchla, je flexibilná, ale nie je vždy na 100 % flexibilná.

*Zamestnanci sa občas boja spýtať, majú odstup.

Obrázky:

- 1, Panáčikovia – sediaci pri sebe ale každý pracuje sám
- 2, ideál je prvý obr. - každý rovnakým dielikom (spojenie IQ a EQ – malo by to ísť ruka v ruke, kombinácia) a spojené ruky – súdržnosť
- 3, Vedenie ide jedným smerom – ťahajúci panáčikovia

Spolupráca obrázky: Je silná individualita a záblesky porád (medzi zamestnancami). Ideálne by bolo kombo – teamové porady a individuál.

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. K. – rétorika, dôslednosť
2. S. – analytický prístup
3. A. – technologický drive, adaptovateľný, ale adaptuje len to, čo chce

Komunikácia medzi zamestnancami:

kostrbatá, sem-tam vtípek, nemajú medzi sebou silné vzťahy – vznikajú napr. dvojice, nízka úroveň komunikácia

Máte ve firme teambuilding?

Raz, bol milo prekvapený, keď bezprostredne odišiel, tak mal z toho super pocit, ale potom sa to vrátilo do starých koľají – mali by byť častejšie TB, P. a S. majú autoritu, možno preto sa tak pred nimi nedokážu zamestnanci uvoľniť.

Aká je odmena kvalitne odvedenej práce? Okrem platu.

Kontakt s novými technológiami, postupy, nie sú tú klasické firemné benefity, ale toto je obrovský, majú tu na to priestor.

Centralizované/decentralizované rozhodnutia?

Dve vetvy:

- Ako to urobia? - môžu sa rozhodnúť – majú priestor, aj keď ich M. trochu usmernuje – väčšia zodpovednosť pre tých, ktorí sú schopní – väčšina má priestor – iní sú ako cvičené opice
- Čo a kedy? Striktne dané.

“User story” - cieľom je, aby si delili sami prácu - čo kto robí - aby bola komunikácia a aj schopnosť - aby bola rýchla adaptabilita (tak dva týždne) - aby mali drive

Predstava ideálnej práce:

meeting s kolegami – konzultujem – na konci cyklu je to kvalitné – úzka/prepojená komunikácia vo vývojárskom teame - KVALITNY PRODUKT - jeho úsilie nie je dôležité, on je ochotný dosť pracovať, ide mu naozaj o ten kvalitný produkt!

Chváľte ich za prácu?

Ani moc nie, pretože to je zlé.

Keby ste mali vyjadriť mieru zodpovednosti zamestnancov od 1-10?

Oni majú 5, ale on by chcel, aby mali 8, on sám má 10.

Kde vidíte B2A o 10 rokov? - Vízia

Veľká vývojárska firma, byť väčší, byť cool zamestnávateľ – technológie – cool priateľské prostredie aby tu boli kvalitní ľudia

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

Top technológie, pravý partner, profesionáli, spoľahlivosť

Poslanie B2A? Čím meníte biznis klientom?

Prinášame informácie ľuďom, zlepšujeme komunikáciu medzi ľuďmi a nástrojmi

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Tvorca – chceme byť
2. Spoľahlivý kamarát – sme reálne
3. V tvorcovi je aj inovátor – je to prepojené

Zam2

Je konzultant informačného systému Helios Orange, on je podpora obchodu

Je vo firme od 1.1., robí s Helios Orange 14 rokov

Koľko času denne strávite v práci?

Časová doba je flexibilná, v hlave má prácu tak 10/12 hodín denne, ale 50 % času je fyzicky v práci, pracuje aj cez víkendy

Máte čas na svoje koníčky?

Minimálny, kvôli práci zredukoval svoje koníčky na 2 (*barber a myslivosť)

Skúste menovať 3 veci, ktoré Vám bezprostredne napadnú, keď ráno idete do práce.

1. cesta autom
2. budem s Heliosom
3. čo a kde budem riešiť so zákazníkom

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Nebojácnosť, jednoduchosť, priamočiarosť v prístupe k projektom a problémom – jednoducho, rýchlo a bez obáv, Ťah na branku, silná väzba na cieľavedomosť, vďaká mladým ľuďom je tá cieľavedomosť

Skúste menovať jednu slabú stránku B2A:

Zatiaľ na nič neprišiel

Keby ste mali opísať B2A ako človeka, aký by bol?

25-30 rokov, kladný prístup ku športu, vysoký záujem. IT technológie, nemárád nerozhodnosť a prešľapovanie na jednom mieste, sebavedomá, ale nie úplne drzá komunikácia, SVIŽNÁ, briskná

S programátormi prišiel len s dvoma do bližšieho styku, zvyšok takmer nepozná, najviac pracuje zo zamestnancov so Žitným, tvrdí, že programátori všeobecne majú trošičku problém s komunikáciou (* asociáli). Všeobecne sú programátori zameraní len na to, čo robia a osobná komunikácia je občas horšia, ale na druhú stranu sú špičky v tom, čo robia.

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

K. a S. – dobre vedia kam smerujú a aké prostriedky chcú k tomu použiť, sú otvorení prijímať nové veci a korigovať smer, sú flexibilní

B. – toho pozná najmenej

Vo vzťahu k vedeniu firmy nie je až taká dôležitá kamarátskosť, skôr ide o to korigovanie smeru a vedenie.

*Teraz robia informačné systémy na mieru ale časom budú chcieť štandardizovať, unifikovať, aby sa to dalo použiť pre viacerých.

Je to prémiový produkt pre prémiového zákazníka!

Vedenie je zamerané aj na stanovené ciele a aj na spokojnosť zamestnancov a medziľudské vzťahy. Respondent hovorí, že veenie B2A kombinuje oboje – dosahujú cieľ s prihliadnutím na ľudský potenciál, vedia sa vcítiť do vnímania zamestnanca, podporujú ho. Tvrdí, že produkty, ktoré robí B2A sú mladé, je to boj, ale nejdú paralelne so snahou o zákazníka ez mŕtvoly

Sú Vám ciele, ktoré sa snaží B2A dosiahnuť zrozumiteľné?

Áno, stretávajú sa týždenne, ciele boli zrozumiteľné už pri pohovore, vytyčil sa smer a metódy

Komunikáciu s vedením hovdnotí ako rýchlu, častú a najčastejšie osobnú.

Obrázky -

1. Kooperácia – svoju spoluprácu vo vzťahu s vedením spoločnosti vidí ako 1 kocku z viacerých, jeho kocka predstavuje Helios, ktorý zapadá do iných, je to len jeden štvorček z B2A, ale musí byť vo vzájomnej spolupráci
2. respondent vyberá zároveň aj obrázok, kde panáčik stojí (zákazník) na businessse a B2A nosia kocky, aby ho rozvíjali
3. Teamovú prácu v hodnotí prvým obrázkom.

Skúste menovať 3 ľubovolných kolegov a menovať jednu vlastnosť na každom, ktorú si ceníte.

Má pocit, že sa obohacujú všetci navzájom, je to mladá firma, ktorá sa posúva (on implementuje ich štýl a oni jeho) pre neho to je nový svet, on prináša novú metodiku myslenia ale jemu tododáva taktiež iný smer uvažovania z hľadiska software

Ako by set charakterizovali komunikáciu medzi zamestnancami (programátormi)?

Vie, ako to funguje po teoretickej stránke, ale nepozná väzby medzi kolegami

Máte ve firmě teambuilding?

Jeden bol 14 dní pred nástupom na jeho pozíciu S Ray Service mali novoročný večierok, boli tam aj programátori, boli pri víne, pive, ale nebol to TB v pravom slova zmysle

Je vo firme nejaký kolega, o ktorom neviete takmer nič?

Áno, je ich cca 7

Kladne oceňuje hybnosť produktu, riešenie problémov a aj podmienky práce.

Keby ste i mali predstaviť ideálnu prácu (bez ohľadu na plat), ako by vyzerala?

B2A. Baví ho pozícia konzultanta informačného systému, preto to povolanie tak dlho robí, otvorená pracovná doba mu vyhovuje (aj keď nemá problém ani s pevnou prac. dobou).

Boli ste niekedy pochválený za svoju prácu?

Áno a vytvára to v ňom kladný pocit ku práci. Zmieňuje a oceňuje taktiež poďakovanie za iniciatívu (bez ohľadu na to, či je potom implementovaná, ale prijatá súhlasne či nesúhlasne).

Centralizované/decentralizované rozhodnutia?

Oboje, hľadajú vzájomnú súhru. Je utnosť spolu spolupracovať. Na prvej úrovni príde s rozhodnutím on a nasleduje konzultácia s vedením.

Keby ste mali číslo vyjadriť zodpovednosť, ktorú pocítujete pri práci na škále 1-10?

10 - je to nutnosť, má to väzbu na firmu, ale aj na firemnú kultúru.

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vízia)

Aby bola pozícia firmy, v oblasti produktoch, ktoré robí, na špiči.

Apple – kooperácia, už to nie je nič neobvyklého, pre programátora môže byť Apple nie až tak kladným spôsobom hneď od začiatku, ale pre zákazníka je to silný brand

Využitie Applu je len v pocite – je to niečo zvláštne, novátorské ale zároveň aj cenené

Keby stemali menovať 3 hodnoty B2A, aké by to boli?

Tie, čouž predtým menoval, novátorský prístup a vývoj, snaha o to, aby bola firma vnímaná zákazníkmi ako profesionál (aby mala profesionálny prístup)

Čo je podľa Vás poslaním B2A? Čím môže klientom zlepšiť život?

Priniest poriadok.

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Inovátor, ktorý zlepšuje a zefektívňuje procesy
2. Tvorca, ktorý vytvára nové možnosti
3. Spôľahlivý kamarát, ktorý pomáha a uľahčuje život

Zam3

B2A ako osobnosť:

- má 16 rokov, už rok pracuje, je prospešný, je tak trochu "fracek", ktorý sa ale ešte nenašiel
- má rád technológie a úspech, je ambiciózný, a tak trochu nezdravo sebavedomý, je extravagantný a trochu drzý
- nemá rád stereotyp

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

- Produkt

Najslabšia stránka B2A?

- nedostatok pracovnej sily v podobe programátorov

Komunikácia so zamestnancami:

- so Sales, marketing a HR je komunikácia otvorená a častá, zo strany zamestnancov je komunikácia skôr rezervovanejšia ale z jeho strany otvorená, z ich strany je zriedkavejšia

Obrázky

1) Spolupráca

- terajší stav: *obrázok postáv, ktoré síce sedia pri sebe ale pracujú každý zvlášť individuálne otočený od seba

- želaný stav - *obrázok postáv jednotlivo stojacich na ozubenom súkolesí, ktorého časti do seba zapadajú a tvoria jeden mechanizmus
- želaný stav – aby sa programátori zdôverovali kolegom a nebáli sa spýtať o radu a aby si medzi sebou flexibilne radili, je to dôležité, pretože sa medzi sebou ovplyvňujú prácou

2) Týmová práca – obrázok samostatne pracujúceho programátora najviac vystihuje komunikáciu medzi zamestnancami, jeho cieľom je to, aby každý vedel čo robí

- Teambuilding bol len jeden – ten hodnotí K. kladne
- Vie o všetkých programátoroch a tvrdí, že sa o zamestnancov aktívne zaujíma
- Chce koncom februára urobiť ďalší teambuilding a verí, že programátori by prišli na pivo
- Aká je odmena kvalitne odvedenej práce?
- Vstřícnosť, rozvoj osobného potenciálu, možnosť "zviať" sa na dobrom mene značky B2A
- K. má pocit, že svojich zamestnancov chváli až príliš

- K. imponujú programátori, ktorí sú talentovaní vo svojom odbore, no zároveň majú EQ, ovplyvňujú dobrými vyjadrovacími schopnosťami, ktoré sú potrebné pri sobných konzultáciách s klientom, ktorí sú teamoví hráči, radia kolegom, majú "univerzálne" schopnosti a sú schopní atraktívne komunikovať so zákazníkom
- Keď ráno ide do práce, toto sú 3 veci, na ktoré sa teší:
 1. teší sa, čo deň prinesie
 2. Má rád pocit, keď vie, na čom bude
 3. Má rád rozmyslené veci
 4. Teší sa na kolektív

Rozhodnutia sú robené centralizovane. *?

Mieru zodpovednosti dáva svojim zamestnancom v takej miere, v akej sú schopní – takže tí, ktorí na to majú, majú aj pridelenú väčšiu zodpovednosť, ale nachádzajú sa v súčasnom stave aj zamestnanci, ktorí na to nemajú a určité veci sú im jedno

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

- Spôľahlivosť
- Profesionalita
- Pro-zákaznícky prístup
- Hrdosť – na nás samých, na našu prácu

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Inovátor, ktorý zlepšuje a zefektívňuje procesy
2. Tvorca, ktorý vytvára nové možnosti
3. Spôľahlivý kamarát, ktorý pomáha a uľahčuje život

Často o víziách a hodnotách nehovorí, ale zamestnanci to už počuli, ale keď má možnosť a je na to vhodná chvíľa, tak to hovorí.

Zam4

Je v B2A 1 rok a 4 mesiace

Koľko času trávi v práci?

8 hodín fyzicky, doma občas námatkovo pracuje

Voľný čas?

Bycikel, americký futbal, má čas na hobby, lepšia je práca, kde si odrobím a idem domov

Predstavte si, že ráno idete do práce - 3 veci, na kt. myslíte?

1. čo budem dnes robiť (keď je niečo nové, tak sa teším) - občas je to rutina
2. teším sa na kolektív
3. dám si kafe

Aké sú silné stránky B2A?

Dobrý team, každý vie niečo, široké pokrytí IT sféry

Slabšie stránky B2A?

Veľa vecí sa dozvedáme na poslednú chvíľu – to zapríčiňuje napr. fyzický priestor medzi kancelárkami (oddelené)

B2A ako človek? - do 20 rokov, energický, mladý, má niečo za sebou (prac. skúsenosti), nie je až tak formálny, je cieľavedomý, dravý, prirodzený, kamarátsky

Vedenie je zamerané skôr na ciele (kvalitu), medziľudské vzťahy sú ok a zlepšuje sa to odkedy tu funguje HR (4 mesiace), od spolupráce s Ray Service (TB, exkurzia RS atd)

Sú Vám ciele B2A zrozumiteľné? Bavíte sa o nich s vedením často?

Strategické ciele nevie, vie až keď sa ide priamo k veci (až vtedy) - mavalí porady, ale nejako to vyšumelo – nemá sa čo povedať (ak sa nič aktuálne nedeje) - nevie, čo sa plánuje/ bude robiť do budúcnosti

Komunikácia s vedením je rýchla, zriedkavejšia, začína sa HipChatom – potom osobne, v porovnaní s kancelárkami v MAX32 je komunikácia zriedkavejšia, je to dané rozdelením kancelárie - tam to bol loft

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. Ko. – nadšenie, chce delat veci navyiac
2. V. – premyslí si skôr ako niečo urobí, nerobí to s horkou hlavou
3. B. – vie podať veci ako šéf, vie to povedať tak, aby sme to pochopili – zrozumiteľne

Komunikácia medzi zamestnancami: je kamarátska

Máte ve firme teambuilding? Teambuilding je spestrenie, bol jeden, potom exkurzia v RS, v Max32 mali ochutnávku rumu

Je vo firme nejaký kolega, o kt. moc neviete? Ž. (je tam krátko), inak všetko ok

Aká je odmena kvalitne odvedenej práce? Pochvala (je často), učí sa nové veci (napr. programovať na tabletoch)

Centralizované/decentralizované rozhodovanie? Aj oni sa podieľajú na rozhodnutiach, na nejakej časti (bavia sa o tom spolu), vedenie navrhne (S.)- a potom porada s nimi

Ako by vyzerala ideálna práca?

- programovať roboty, robiť 2 dni v týždni, 14 dní robiť a 14 dní nerobiť. radšej pracovať s ľuďmi (kôli radám), keď je sám, tak to zaberie viac času, preslené pracovné prostredie je rušivé

Večierok v RayServis bol v lednu je chválený od Honzy a od zákazníkov, od Kubíčka moc nie..

Teší sa v práci na to, keď prídu nové veci.

Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

6/7 - priemer

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vízia)

na temabuildingu to Peťo hovoril, že budú jednotka v tom, čo robia

Poslanie B2A? Urýchlenie práce, zjednodušenie procesov

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

Priateľský prístup, profesionalita, nápomocný (aj jemu pomáhajú) - toto je všetko medzi zamestnancami (všetky 3 hodnoty)

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Inovátor
2. Kamarát
3. Tvorca

Obrázky:

1. Panáčikovia s kockami (na vrchole je Sklenár) - vie celkovo, čo robia kolegovia (napr. ten robí to a môže mi s tým pomôcť)
2. Panáčikovia s počítačmi
3. Radiaci si team

Zam5

- Trávi v práci viac ako 8 hodín, robí obchod, má svoju prácu rád
- Vo voľnom čase rád behá, chodí do fitka, má rád autá a má na svoje koničky čas

Menujte 3 veci, ktoré Vám bezprostredne napadnú, keď ráno idete do práce:

1. čo dnes bude v práci
2. ako dlho tu budem
3. s čím príde vedenie

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Pán K., produkt, progres

Skúste pomenovať jednu najslabšiu stránku B2A.

- komunikácia v teame medzi programátormi

B2A ako človek:

má 25 rokov, je otvorený, je opatrný, ale občas drzý, púšťa sa do výziev

Má pocit, že vedenie je zamerané rovnako na svoje stanovené ciele, ako aj na spokojnosť zamestnancov a medziľudské vzťahy. Je to vyvážené.

Sú Vám ciele, ktoré sa snaží dosahovať B2A zrozumiteľné? Rozorávate sa o nich s vedením spoločnosti?
Myslí si, že s vedením je dobrá komunikácia; situácii pomáha aj fakt, že je s pánom K. v kancelárii

Komunikáciu s vedením hodnotí ako rýchlu, častú, osobnú (* s p. S. je trochu pomalšia)
Komunikáciu medzi zamestnancami opisuje ako prebiehajúcu na HipChate, na pivo s nimi nechodí
Kladne hodnotí možnosti, ktoré mu poskytujú start-up

Obrázky: - komunikáciu v teame hodnotí ako postavičky sediace pri sebe, ale pracujúce individuálne. Komunikáciu opisuje tak, že prebieha iba v tom najhoršom, keď problém až horí. Komunikáciu a kooperáciu v rámci jeho samotného a vedenia opisuje ako ozubené kolieska, ktoré hodnotí ako "hodinky" a zároveň si vyberá aj obrázok štyroch prepojených držiakoch sa rúk, ktoré opisuje slovom súdržnosť

Druhý obrázok zameraný na prácu v teame hodnotí prvým obrázkom (vzťahuje sa na ich kanceláriu) na druhý obrázok – samostatne pracujúci muž ako obrázok vhodný na opis programátorov.

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. K. – otvorenosť
2. R. – kamarátskosť
3. Ko. – pohoda

Máte ve firme teambuilding? Teambuilding bol zatiaľ jeden, v prítomnosti, organizovalo ho HR, dali si pivo, hrali florbal, zamestnanci boli otvorenejší

Je v B2A nejaký kolega, o ktorom nič neviete? Áno, napríklad ani nevie ako sa volá. (F.)

Aká je u Vás odmena za kvalitne odvedenú prácu?
(okrem platu)

Otvorenosť, materiálne odmeny ako napríklad monitor apod.

Centralizované/decentralizované vedenie? Decentralizované, má pocit, že má právomoci.

Keby ste si mali predstaviť ideálnu prácu, ako by vyzerala?

B2A.

Boli ste už pochválení za svoju prácu?

Áno

Má pocit, že má podiel na tvorbe rozhodnutí.

Ak by ste mali vyjadriť číslom mieru zodpovednosti, ktorú pocítujete od 1-10, aké by to bolo?
v priemere 7

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vízia)

presne nevie, ale pomenoval by to ako "Byť v tom, čo robíme najlepší" alebo "Povýšiť informačný systém na vyšší level"

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

1. Otvorenosť
2. Pečlivosť
3. Cieľavedomosť

Poslanie B2A, čím pomáhame klientom: robíme poriadok, šetríme im peniaze, ponúkame určitú prestíž – prostredníctvom Apple (celý brand Apple má v respondentovi dobrú konotáciu – sám má pocit, že pracuje na prestížnej značke)

*S. komunikuje s klientami najčastejšie

Zam6

V práci trávi denne 9/10 hodín, ráno pracuje aj doma skôr než ide do práce, občas keď je to potreba tak pracuje aj po práci doma, cez víkend odpočíva a občas pracuje v nedeľu večer, kedysi pracoval skoro stále.

Na koničky má čas, trištvrte roku nerobil skoro žiaden koniček, od 2016 si nájde čas na ne. Má pocit, že momentálne je ten stav udržateľný, no chcel by mať viac režim - aby toho bolo na jeho hlavu menej, pretože to je občas nárazový stres, ale v terajšom stave to je už dlhodobo udržateľné, už je vo firme určité prerozdelenie kompetencií, chce, aby už boli team leadri schopní fungovať samostatne

Predstavte si, že ráno idete do práce – skúste povedať 3 veci, ktoré Vás napadnú:

1. Ako vyriešiť požiadavky (má všeobecne pozitívne pocity)
2. Rozmášla nad konštruktívnymi riešeniami (občas je človek v strese, ale nie v negatívnom)
3. Teší sa na to, keď sa niekomu niečo podarí – teší sa na atmosféru, kde budú debatovať (s vedením napríklad)

Aký je B2A ako človek?

Je to pubertiak, ale ešte nie je schopný sa samostatne rozhodovať, už trochu ale vyrástol, má 17 rokov, má rád inovácie a neotfelené myslenie - heslo: "nič nie je problém, všetko sa dá vyriešiť" - ide trochu proti prúdu, nemá rád skostnatené myslenie, nejde v zajatých koležiach, rád robí veci po svojom, má rád dôslednosť, obrovské nasadenie, - chce sa ukázať, ale má určitú mieru neistoty, roztekavosti - či sa to podarí - čo je dobrý znak, pretože to naznačuje, že človek premýšľa - má sebareflexiu. Je extrovertný, občas niečo prepískne, ale občas zároveň nemá sebavedomie buchnúť do stolu – občas to urobí, ale môže

ešte viac - v niektorých situáciach (napr. čo sa týka obchodu) - jeho sebavedomie je na hranici – napr. na úrovni 40 % (medzi 0 a 100%) - majú napr. nad 40 rokov klientov a B2A prichádza s nimi do styku v pozícii akoby “materská škola” (sú mladučky na trhu). V oblasti vyjednávacích schopností nemá až toľko skúseností, aj keď už nejaké nabral, posunul sa, ale musíme sa viac – nemôžeme sa napr. v obchode dať pritlačiť do zlej pozície/situácie

Aká je odmena pre zamestnancov za kvalitne odvedenú prácu (okrem platu)?

Dobrý pocit, sám dáva najavo pochvalu/UZNANIE za dobre odvedenú prácu pôsobí to na zamestnancov. Ich práca je zaujímavejšia ako napr. iné práce v IT, (inovácie) - rozvíja ich to, zároveň sú potom na tom profesne lepšie,

Centralizované/decentralizované riadenie?

Zamestnanci majú určitú mieru podieľať sa na riešení úloh – majú priestor. Samozrejme sú veci, ktoré sú dané (napr. potom sú rutina), ale pri nových veciach majú priestor

Keby ste si mali predstaviť ideálnu prácu (bez ohľadu na plat) ako by vyzerala?

Svoju prácu nerobí pre obdiv, robí ju, aby mal SLOBODU – nechce plniť nezmyselné požiadavky – chce, aby mu práca poskytla v budúcnosti veľa času (pretože ho sám už investoval). Práca je pre neho prostriedok k slobode a myslí si, že už teraz to je fajn. V budúcnosti by možno chcel opustiť projektové vedenie, chcel by sa viac venovať technologickému rozvoju a produktom, nechcel by sa moc venovať obchodu.

Keby ste mali vyjadriť mieru zodpovednosti, ktorú dávate zamestnancom od 1-10?

V podstate je to 100 % závislé od nich, ale vedenie to musí korigovať (zamestnancov), zamestnanci majú 8, ale vedenie to dopĺňa

Vedenie je viac orientované na kvalitný produkt alebo na ľudí?

V podstate oboje, ale logicky asi viac na produkt (aby sa rozvíjal), produkt zároveň rozvíja ľudí. B2A je v podstate “rukojemník” zamestnancov, pretože ich potrebuje, ale oni to až tak nevedia, že akú majú “moc”, ale vedia, že si rýchlo nájdu inú prácu, keby B2A je zlé, je to riziko, že keby ľudia u nás nechcú pracovať, preto B2A musí jednať a jedná diplomaticky. Chceme, aby sa tu zamestnanci cítili dobre.

Sú ciele/širší kontext zamestnancom zrozumiteľné? Baviť sa o nich často?

Podľa neho nie, ale snažíme sa o to. musíme to ľuďom lepšie komunikovať – napr. veľa ľudí nebolo v Kovocité – nevedia, ako to vo výrobnom procese vyzerá. (nebol na to čas a ani ich to nenapadlo, nevznikal vzťah so zákazníkom, chcú to fakt prepojiť s realitou). Mali exkurzie – začali ich informačne posilňovať (vecné znalosti) - je to dôležité, je to o ľuďoch – charakte - musia mať IQ a charakter.

Štve ho, že sa ľudia pýtajú na veci, ktoré sú už na papieri – takže to nečítali.

Aká je komunikácia s vedením?

Operatívna, efektívna ale aj neefektívna (slabá prioritizácia, chcú to zlepšiť – lepšia prioritizácia podstatných info. (dobré ľudské vzťahy). So zamestnancami tak “neefektívne” nekomunikuje – nechce to mať takto vo vývoji. Komunikujú osobne, ale aj HipChatom (keď je to napr. nejaká maličnosť, nerád je rušný pri práci – rozptyluje ho to od focusu).

Obrázky:

1) panáčikovia s počítačmi: málo spolu komunikujú, poznajú len svoju časť práce, ale nevedia o iných – nezaujímajú sa o presah, čo robia iní – ale my im dohovárime – nezlepšuje sa to aj tak, niečo sa síce zlepšilo, ale sú také vlny.

2) ideálne sú “kolieska” - dobre namazaný stroj - chce do seba zapadajúce kulička, ale zároveň aj tímového ducha. Chcel by aj skladačku – kombináciu: dobré procesy + tímový duch

Máte ve firmě teambuilding?

Raz, bolo to nad očakávanie dobré, športovali, tento typ akcií je pre nich vhodný, uvítal by častejšie.

3) Spolupráca obrázky:

Prvý obr. - chceli by to, viac porád a radenia

Druhý obr. - toto najviac vystihuje aktuálny stav

Tretí obr. - skoro vôbec toto nie je, chýba mu to – oslava úspechu je nulová

Mala by byť postupnosť – prvý, druhý, tretí – zdravý mix

Nie je tretí obrázok, pretože tu je hierarchia - “vedenie” - je to v hlavách zamestnancov

Ma. bol taká spojka medzi vedením a zamestnancami – s jeho odchodom tu už nie je projektový manažer - ale J. je CEO, Mi. je im blízko, ale stále ma styk s vedením – chceli by náhradu za Ma., no nie je to až taká priorita (vedia si poradiť, Ž. tiež niečo dokáže).

“Všetko musí fungovať ako hodinky”, no musí byť aj tímový duch (ktorý tu teraz nie je)

Menujete 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. Mi. – dôslednosť, pečlivosť, realistikosť

2. P. - dôslednosť, veľké úsilie, aby nič nezostalo stát

3. A. – má drive, má nadšenie pre vec, aj keď nemá pridelenú prácu, je iniciatívny, má dobré technické znalosti

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?
Spolahlivosť, profesionalita, kvalita

Poslanie B2A – čím zlepšujú business?

Zvyšujeme efektívnosť, kvalitu, umožňujeme sa pohnúť ďalej, byť ziskový

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vízia)

Kompaktná, zisková, úspešná spoločnosť. Štandardizovaný produkt, nulové zapojenie vývojárov do nasadenia produktu. Team do 100 ľudí – efektívny počet ľudí vzhľadom na zisk spoločnosti. Vývojári budú ale produkt rozvíjať (aj keď nie implementovať). Vízia je tiež byť najlepší v tom, čo robíme. Stredná a východná Európa + Ázia.

Sme prémiový produkt (ako Apple) - nie je to pre každého (ani finančne, ani z procesného hľadiska) - nechceme zapadnúť do davu.

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Tvorca, ktorý vytvára nové možnosti
2. Inovátor, ktorý a zefektívňuje procesy (je v tom zahrnutý aj tvorca)
3. Kamarát, ktorý pomáha a uľahčuje život

Zam7

V B2A je od sept. 2016

Koľko času denne trávite v práci?

1 deň v týždni/9 hod. (*+ 5 týždenne?)

Máte čas na koničky?

Nemá, je mama (čo je pre ňu priorita) – rodina

3 veci, ktoré ju napadnú, keď ide ráno do práce

- 1 Pozdravím kluky
- 2 Káva
- 3 Pracovný obed
- 4 Desí ju kvantum práce – je z toho príjemne unavená, aj keď je to nápor, naprv mala veľké obavy z IT

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Ľudia (K.) – je to vizionár, doplňovanie sa so S., produkt

Aké sú podľa Vás slabé stránky B2A?

Grafika – (čierno – zelená), obchodná náročnosť (start zákazky - *pol roka?), fyzické uplatnenie produktu (aplikácie nie sú úplne využité), konkurencia

Vedenie zamerané na ciele alebo na ľudí?

Najprv na produkt, personál ale nezostáva stranou – K. a S. majú záujem – aj HR – Workshopy, TB, Rozhovory, mali by popracovať na benefitoch v budúcnosti (plánujú)

Viete o cieľoch, ktoré sa snaží B2A dosahovať? Bavíte sa o nich často?

Áno, má širší presah, aj zamestnanci ho majú, porady a aj si sami hovoria, hodnoty a ciele B2A boli na TB vyzdvihnuté

Komunikácia s vedením je rýchla, otvorená, priama, osobná (v piatok), aj prostredníctvom mailov a telefonátov, najviac komunikuje s Kubíčkom

Obrázky:

1. panáčikovia s počítačom
2. druhý – individuálne

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. K. – emócie, vyzralosť, vizionárstvo
2. S. – technický talent, komunikácia napriek technickému vzdelaniu
3. Ko. – oddaný, cieľavedomý, galantný, vľúdny, komunikatívny, príjemný

Ako by ste charakterizovali komunikáciu medzi zamestnancami B2A?

Pasívna, minimalistická, zdržanlivosť, sociálna neistota, preferencia technickej reči

Máte ve firmě teambuilding?

Bol výborný, zamestnanci boli spokojní, boli skoro všetci, hodinu mali workshop 75 % bol pracovný, pripravili si vystúpenia), potom si aj vypili, bolo to skvelé

Aká je odmena kvalitne odvedenej práce?

Obohatenie ľuďmi, doplňujúce skúsenosti, poznávanie,

Centralizované/decentralizované vedenie?

Skôr centralizované, kluci sú relatívne pasívni, sú málo iniciatívni, chceli by to zmeniť – *aby im nevydalo byť v práci presčas

Boli ste pochválená za svoju prácu?

Áno

Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

10, *výroba a konzultant (jedna línia v produkte) – industry

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vizia)

Filiálka v Brne, kvôli personálnym zdrojom a dostupnosti produktu

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

1. spoľahlivosť

2. včasnosť

3. progres v digitále

Dôležití sú kľúčoví klienti – sú výkladná skriňa – napr. Ako Ray Service

V čom B2A zlepšuje business?

Zefektívňovanie výroby

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Inovátor 2. Tvorca 3. Kamarát

Zam8

Koľko času denne strávite v práci?

Je tu 3 dni/8 hodí, občas sa stane, že pracuje aj cez víkendy

Máte čas na koničky?

Je to tak-tak, občas je toho moc

3 veci, ktoré Vás napadnú po ceste do práce:

Neteši sa extra, je tu veľkom tichý kolektív, je to málo ľudí – preto moc nestíhajú, každý tu pracuje – prijal by, keby tu bol teamový duch. Má rád zmeny

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Rozmanité projekty, vedenie (K. – zoženie zákazníkov)

Aké sú podľa Vás slabé stránky B2A?

Málo zamestnancov, nedoťahujú sa veci

Keby ste mali opísať B2A ako človeka, ako by vyzeral?

30 rokov, formálne oblečenie, má rád dobré kafe, má rád nové pracovné výzvy, nemá rád byrokratické porady (papierovanie), rozvíja komunikáciu, nikdy nemá zlosť

Myslíte, že je vedenie zamerané skôr na ciele alebo skôr na ľudí?

Vo finiši to hapruje, nedoťahuje sa to, na spokojnosť zamestnancov sa kladie dôraz ako kedy, veľa krát zamestnanci robia veci, ktoré nevedia

Sú Vám ciele, ktoré sa B2A snaží dosahovať zrozumiteľné?

Vysvetľuje sa kontext zo strany vedenia, skôr menej – dozvedá sa veci skôr zo strany vedenia

Komunikácia s vedením je rýchla, častá, cez HipChat - keď niečo treba súrne, tak telefonicky

Obrázky:

Spolupráca: Panáčikovia – každý robí svoje, až keď je problém, tak idem za druhým

Team: porada

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. V. – kľudný, pilný, rozmyslený

2. Mn. – všestranný

3. Ma. – kľudný, komunikatívny

Kolega, o ktorom skoro nič nevie?

F., vie o ňom len to, že je v politike.

Aká je komunikácia medzi zamestnancami?

Priateľská, ale nechodia na pivo, občas by uvítal (tak jeden krát mesačne, moc nemá čas), má rád dorobené veci – prácu teda dorába doma, práca môže trochu presahovať do voľného času

Máte ve firmě teambuilding?

Bol jeden, bol fajn, potom v Ray service, uvítal by ešte nejaké

Aká je odmena kvalitne odvedenej práce?

Keď je zákazník spokojný, cítim sa neutrálne vo vzťahu k vedeniu (nemusím mať pochvaly),

Naposledy pochválený za svoju prácu:

keď sa niečo dokončí, tak sa povie, že „dobře ste to urobili“, ale osobne moc nie – skôr kolektívne

Prevláda centralizované/decentralizované rozhodovanie?

Skôr centralizované, boli porady, aj sa to navrhlo, ale neobstalo sa to

Ideálna práca? B2A, flexibilná pracovná doba, doma nechce pracovať, je rád v kolektíve

Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

7

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vizia)

Bude mať svoj vlastný produkt, ktorý bude ponúkať

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

Snaha o profesionalitu

Inovativnosť

Pečlivosť

Čím môže B2A zlepšiť život?

Ušetrí prácu

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Inovátor 2. Tvorca 3. Kamarát

Zam9

Je v B2A 1 rok a 7 mesiacov

Koľko času denne trávite v práci?

Je to rôzne občas nárazovo, ale je to primerané, má menej času, teší sa keď škola skončí

3 veci, ktoré ho napadnú po ceste do práce:

1. teší sa na kolegov

2. teší sa keď sa riešia veci

3. páči sa mu, keď vidí spätnú väzbu

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Dobrý produkt, mladí ľudia, inovácie (vítané nové veci)

Aké sú podľa Vás slabé stránky B2A?

Nechodia na pivo, pokecajú iba na obede a na cigare, občas viazne komunikácia (keď chce niečo urobiť, tak to trvá dlho, občas sú slabo definované veci, nie sú úplne dobre určené časové priority), slabšia osobná komunikácia/ málo aktívny – ale chápe to, niektorí kolegovia sú zo Vsetína

B2A ako človek?

30 rokov, športová elegancia, mal by rád aktuálne trendy v IT, nemal by rád, keby sa ľudia uberali iným smerom (on by ich zavrhol), priateľský (ku tomu, koho považuje za

ok), keby sa ku nemu niekto správal nefér, tak by si nenechal skákať po hlave, Vidí out of box – myslí, aj čo je donre pre zákazníka, ale aj aby to bolo podľa trnedov a aj aby sa im to dobre ovládalo

Vedenie zamerné na ciele/ľudí?

Skôr je zamerané na produkty, ale hľadá aj na ľudskú stránku

Sú Vám ciele, ktoré sa snaží B2A dosahovať zrozumiteľné?

Áno, bavia sa o tom celkom často, napr. Na TB, napr. Cieľ je poskladať tie produkty

Máte ve firme teambuilding?

Zatiaľ 1, malo to prínos, ocenil by, keby ich bolo viac, Chceli potom chodiť na florbal, chcel, byť iniciátor, ale mal (má – teraz) vyvrtnutý kotník

Komunikácia medzi zamestnancami?

Skôr o práci, uvoľnená

Komunikácia s vedením je rýchla, primeraná, on komunikuje so S. a B., keď tu sú, tak osobne, inak HipChat, niekedy aj zasadačky

Obrázky:

1. posledný – každý si radí k spoločnému cieľu, pomáhajú si

2. panáčikovia s kocami – šéfovia to riadia

3. farebné ruky – každý je iný

Team: prvý obrázok – Radia si

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. C. – múdry

2. Ko. – kamarátsky

3. V. – skúsený

Ideálna práca?

Chcel by robiť dobré appky, chcel by mať pracovné prostredie ako v Googli – chill zóny – bola by väčšia efektívnosť

Pochválený za svoju prácu?

Áno, primerane, skôr to vidí ako počuje

Centraliz. /decentraliz. rozhodovanie?

Decentralizované.

Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

7

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vizia)

Zamestnáva viac ľudí, má svoj vlastný štandardizovaný produkt

Čím zlepšuje B2A business?

Zefektívnuje prácu, urýchľuje, uľahčuje dodáva prehľad

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

1. Spolahlivosť
2. Napredovanie s trendami
3. Záujem o rozvoj
4. Efektívne hospodárenie (znovu použiteľné)

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1, Inovátor a tvorca - ZLEPŠUJE A ZEFEKTÍVUJE PROCESY – je tu jediňnosť (žiadna iná firma toto nerobí, B2A ponúka prémiový produkt – Apple dodáva prestíž značke B2A)

Zam10

Koľko času denne trávite v práci?

8 hod/fyzicky, ešte aj doma niekedy pracuje, baví ho to, nesie si to v hlave – ako riešiť nejaký problém

Hobby stíha.

3 veci, na ktoré myslíte keď ráno idete do práce:

Moc na to nemá čas premýšľať, jazdí na kole

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Veľmi dobrý produkt, vizia do budúcnosti,

Aké sú podľa Vás slabé stránky B2A?

Slabé povedomie o firme

B2A ako človek?

25 rokov, pohodák, akcie si vyžadujú serióznejšie oblečenie, nie vždy sa dokáže vhodne obliecť, je úprimný, otvorený, priateľský, pozitívny, nie je podrazák, je inovatívny, trošičku introvertnejší (neventiluje sa zo všetkého) – K. – robí super dojem na komunikáciu, je pozitívny

Vo firme je nejasne definovaná situácia ohľadom benefitov (napr. si musia sami angličtinu platiť) – uvítal by znížiť plat, ale dať benefity, tie benefity sú zle komunikované, nejasne definované – napr. sú tu psychické benefity) - ale chápe to z pohľadu veku firmy

Je vedenie zamerané na ciele alebo skôr na ľudí?

Skôr na produkty, ale ľudský faktor nezaostáva – je to vyvážené

Sú Vám jasné ciele, ktoré sa snaží dosahovať B2A? Bavíte sa o nich často?

Obecný cieľ nie je nikde napísaný (ako napr. viných firmách), ale je tu dobrý produkt – budovať a zlepšovať produkt; v takom širšom kontexte to nevnímam, ale dá sa to dovodiť.

Komunikácia s vedením?

Rýchla, otvorená, HipChat ale aj osobne

Obrázky:

1. panáčikovia s počítačmi – človek sa môže sústrediť, tá komunikácia ruší (aj keď to pôsobí negatívne), všeobecná charakteristika – každý prispieva svojou časťou
2. Team – kombinácia porady a individualizmu

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si cenníte.

1. K. – otvorenosť, pozitívita
2. Mn. – kolegiálny
3. Ž. – spoločné témy, sadnú si ľudsky aj vekovo

Aká je komunikácia medzi zamestnancami?

Vyhovujúca

Máte ve firme teambuilding?

Raz, v Uherskom Hradišti, spali tam, florbal, školenie

Je vo firme kolega, o ktorom neviete vôbec nič?

Vyložene nie

Centralizované/decentralizované vedenie?

Decentralizované, vývoj je na nich, ale občas je jasne dané – je to v správnej miere

Ako by vyzerala Vaša vysnívaná práca?

Robí momentálne na tom produkte, čo vždy chcel (vývoj v mobilnom zariadení), vyhovuje mu to

Na čo sa teší do práce?

1. Tešil by som sa na Vás
2. Keď viem nejaký problém už vyriešiť, tak sa teším ako ho budem riešiť
3. Prostredie – najprv mal strach zo skiel, ale teraz sa má človek ma pozrieť okrem monitoru

Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

8 (vysoká)

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vizia)

Rozvoj firmy – má na to potenciál – naberat' ľudí – expanzia do zahraničia – pobočky v Prahe – napr. vývoj v Prahe; zefektívniť projekty – špecifický produkt – preto expanzia do zahraničia – je to prémiový produkt, tak predpokladá expanziu na západ (ekonomicky vyspelé krajiny)

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

1. Pro-zákaznícky prístup – na prvom mieste je spokojnosť zákazníka, necíti tlak, že sú tu dôležité financie vo vzťahu k zákazníkovi
2. Ľudskosť

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. inovátor
2. tvorca
3. kamarát

Zam11

V B2A pracuje 2 roky

Koľko času denne stráviš v práci?

7-8 fyzicky v práci, 1-2 hod. doma, aj občas robí aj cez víkendy

Máte čas na koničky? Fotenie, áno

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Jedinečný produkt, skúsenosti oproti iným firmám

Aké sú podľa Vás slabé stránky B2A?

Málo vývojárův (je to vina lokace)

B2A ako človek?

25 rokov, napoly formálne oblečenie, IT technológie má rád, nemá rád ľudí, čo málo pracujú, je iniciatívny, je ttošku workoholik, je korektný

Vedenie zamerané na ciele alebo na ľudí?

Skôr na ciele, ale vidí zlepšenie oproti minulosti

Sú Vám jasné ciele, ktoré sa snaží B2A dosahovať?

Nevidí do až tak širokého kontextu, predtým to bolo tak, že nevedel, čo sa robí ind, „ľavá ruka nevie, čo robí pravá“ – z toho vznikal zmätok – ale už sa to zlepšilo – už je lepšia informovanosť, ale je mu zrejmejší celok

Komunikácia s vedením je rýchla, častá, osobná, otvorená – je už lepšia

Obrázky:

1, posledný – každý pozná niečo a sme schopní to dať dohromady

2, kombinácia prvého a druhého – dosť často sa človek rozhoduje sám, ale aj sa radíme

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. K. – v pohode, neformálny
2. S. – výkonnosť
3. B. – prijíma konštruktívne návrhy

Áká je komunikácia medzi zamestnancami B2A?

Neformálna, dostatočná, vyhovujúca, na pivo nechodí ale nevedí mu to, bere ich ako kolegov, nie ako kamarátův, ale nevyhýba sa tomu pivu

Ideálna práca?

B2A, je rád, že robí jeden produkt (*len iné technologie) že pracuje v kancelárii, pretože to oddeľuje od domova

Pochválený za prácu?

Áno, často, je to príjemné

Rozhodnutia sú cenralizované/decentralizované?

Má na rozhodnutiach zásluhu, decentralizované, rozhoduje sa aj on

Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

6-7

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vizia)

Expanzia (aj tuzemsko), držať si krok, pretože môže prísť konkurencia, nechce, aby to bol startup ale ani korporát (A.)

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

1. férovosť
2. adaptibilita na požiadavky zákazníka
3. inovatívnosť
4. vizionárstvo

V čom B2A zlepšuje business?

Odstranuje papier, aby sa informácie neprenášali papierom ale aplikáciami – urýchlenie

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Inovátor
2. Tvorca
3. Kamarát

Zam12

Koľko času denne strávite v práci?

8 hod/denne, 8 hod a padne

Máte čas na svoje koníčky?

Áno

Čo Vám napadne, keď idete ráno do práce?

Plánuje deň
Práca = neutrálne pocity
Nie je nič negatívne; práca = musí

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Nevie definovať, Ma. bol, ale odchádza – odchádza duch

Aké sú podľa Vás slabé stránky B2A?

Nevie definovať

B2A ako človek?

Vyzeral by ako K.

Je vedenie zamerané skôr na ciele alebo ľudí?

Skôr na ciele, snaha o ľudí tam je, ale najskôr produkt je dôležitý

Sú Vám ciele, kt. Sa snaží dosahovať B2A zrozumiteľné? Bavíte sa o nich často?

Áno, áno

Aká je komunikácia s vedením?

Rýchla, zriedkavejšia (len keď to F. potrebuje), je väčšinou osobná, občas HipChat

Obrázky:

- 1, figúrky s kockami - postupný vývoj
- 2, druhý obrázok – individualita

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

1. Ma. – všestranný
2. K. – snaživý
3. Mi. – priateľský

Máte ve firmě teambuilding?

1. páčilo sa mu to, má rád, keď to nie je príkazom – trošku tlačenie na pílu, aby mali radi B2A

Aká je odmena kvalitne odvedenej práce?

Asi nič. (*berie to ako povinnosť)

Vedenie je centralizované/decentralizované?

Centralizované

Ideálna práca?

Pohoda, nestresovať sa, že to ocenia ľudia, necítiť tlak

Boli ste niekedy pochválený za svoju prácu?

Necíti to tak

Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

¾

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vizia)

K. chce byť globálny

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli? Nevie

Čím zlepšuje B2A business? Digitalizácia (ale to dnes má už každý)

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Kamarát 2. Inovátor 3. Tvorca

Zam13

Koľko času denne stráviš v práci?

6-8 v práci fyzicky, 8-9 aj s domovom, pracuje doma, ale to preto, pretože musí, ale zároveň aj chce – cíti vlastnú zodpovednosť

Máte čas na koníčky? Má hobby počítače, seriály, má na to čas

Na čo myslíš, keď ideš ráno do práce?

1. Chce sa mi spať, dám si kafe
2. Čo budeme robiť
3. Aký úkol budeme riešiť, komunikuje s B., je to príjemné

Na čo sa tešíš? Aj na ľudí, ale nechodia na pívom každý býva totiž inde (všetín napr.), na cigárku pokecajú, Hip-Chat – keď je niečo, na čo potrebuje poznať hneď odpoveď, ale aj diskusie (osobne)

Aké sú podľa Vás silné stránky B2A?

Spolupráca v tíme

Je dobré, že sme všetci pohromade – utužuje to kontakt a urýchľuje to prácu

Aké sú podľa Vás slabé stránky B2A?

Málo vývojárov, špatní vývojári – keď máme problém, tak nevie človek či to je nedostatkom ľudí alebo kvalitou vývojárov

B2A ako človek?

25 rokov, formálne a štýlové oblečenie, formálna komunikácia ale ľahko s úsmevom – ako napr. K., pečlivý, ku každému vstřícný

Vedenie je zamerané skôr na ciele alebo na ľudí?

Na oboje, je to vyvážené

Sú Vám ciele, ktoré sa snaží dosahovať B2A zrozumiteľné?

Pokročilejšia implementácia DIMI, efektívne, ani nie – nie je na to čas, na TB sa o tom hovorilo, ale v práci priamo nie

Komunikácia s vedením:

HipChat a osobne, častá (S. a B. a K.), rýchla, stratégia sa n nimi moc nerieši, Honzov cieľ je produkt, ale čo je cieľom B2A „ťažko povedať, čo sa im honí hlavou“, ale všeobecný prehľad má (ako u ktorého projektu)

Obrázky:

1, puzzle – ak niečo konzultujú

Team – pol dňa tak a pol dňa tak, vedenie si radí, my pracujeme individuálne

Menujte 3 kolegov a jednu vlastnosť na nich, ktorú si ceníte.

- 1, Ma. – zadával úkoly, vševěd
- 2, F. – radil mu, napomocny, komunikatívny
- 3, S. – rozumí tomu, pohod'ák, sranda, veselý

Máte ve firmě teambuilding?

Raz, bolo to dobré, jeden deň exkurzia, jeden deň TB (ale na tom nebol)

Kolega o ktorom nevie?

Pozná ich z inej perspektívy

Centralizované/decentralizované vedenie?

Skôr centralizované, je to zadané, ale nie je to tak, že by bolo čierne na bielom – môže to sám meniť

Odmena za kvalitne odvedenú prácu?

Skúsenosti, môže sa učiť to, čo by sa sám nenaučil, má dobré uznanie, pochvala, dobrý kolektív, vedia o technike, sú dobrí v tom, čo robia

V B2A je kolektív aj vedenie super, pracovná doba a prostredie je superbaví ho práca, ale prijal by viac ľudí, aby sa tak nemuselo ponáhľať – bolo by viac projektov a bolo by to efektívnejšie

Naposledy pochválený na svoju prácu?

K., že sú všetci s ním spokojní

Keby ste mali vyjadriť číslom od 1-10 mieru zodpovednosti, ktorú pociťujete v práci, aké číslo by to bolo?

4, 10 má vedenie (s klientami jedná, zmluvy)

Kde vidíte B2A o 10 rokov? (vízia)

Rast, väčší dopyt po produktoch, ale ponúkala by to, čo teraz a pridala by ešte ďalšie produkty, ktoré by zlepšila

Keby ste mali menovať 3 hodnoty B2A, ktoré by to boli?

1. Spolupráca
2. Dobré vzťahy
3. Komunikácia
4. Práca so zaujímavými vecami – jedinečnosť (Apple s tým nesúvisí) – dostaneme sa k drahým veciam

V čom B2A zlepšuje business?

Zefektívňuje, zrýchluje, uľahčuje

Na záver odstupňujte od 1-3 tvrdenia, o ktorých si myslíte, že najviac vystihujú vzťah B2A ku klientom (1 = platí najviac, 3 = platí najmenej):

1. Inovátor 2. Kamarát 3. Tvorca

(nevie, či vytvára alebo zlepšuje – inovuje)

PŘÍLOHA PIV: OTÁZKY Z PRŮZKUMU MEZI ZAMĚSTNANCI B2A, KTERÉ JSOU VYUŽITY PRO TUTO PRÁCI

- a. Jaké jsou podle Vás silné stránky B2A?
- b. Jaké jsou podle Vás slabé stránky B2A?
- c. Kdybyste měli popsat B2A jako člověka, jaké by měl vlastnosti?
- d. Myslíte si, že je vedení zaměřené na cíle a výkon nebo spíše na mezilidské vztahy se zaměstnanci a klienty?
- e. Jsou Vám srozumitelné cíle B2A? Mluvíte o nich s vedením společnosti?
- f. Jak byste popsal komunikaci s vedením?
- g. Jak byste charakterizoval komunikaci mezi kolegy v B2A?
- h. Míváte ve firmě teambuildingy? Jak probíhají? Jaký z nich máte pocit?
- i. Je ve firmě nějaký kolega, o kterém moc nevíte?
- j. Kdy jste byl naposledy pochválen za svou práci?
- k. Máte pocit, že jsou rozhodnutí o Vaší práci tvořené centralizovaně nebo se také podílíte na jejich tvorbě?
- l. Kdybyste měli vyjádřit číslem 1-10 míru zodpovědnosti, kterou pociťujete v práci, jaké číslo by to bylo?
- m. Kdybyste měli jmenovat tři hodnoty B2A, jaké by byly?
- n. Co je podle Vás posláním B2A? Čím zlepšuje život klientů?

PŘÍLOHA PV: SCÉNÁŘ HLUBKOVÝCH ROZHovorŮ

Pozdravení, seznámení, žádost o svolení k nahrávání a úvod do problematiky:

„Na začátek bych ti chtěla představit, o čem píšu svou diplomovou práci. Moje práce je inspirovaná nedostatkem IT odborníků na českém trhu, což dává lidem vzdělaným v tomto oboru možnost vybírat si mezi zaměstnavateli. Tento rozhovor se proto bude týkat tvých pracovních preferencí.“

Úvodní otázka: Můžeš se v krátkosti představit, co studuješ/kde pracuješ?

Rozdělení otázek polostrukturovaného hloubkového rozhovoru podle účelu:

1. Účel: Pochopit asociace pro „ideální zaměstnání“

- a. Přemýšlel jsi nad svým zaměřením v budoucnu?
- b. Kdyby sis měl představit ideální zaměstnání, jaké by bylo?
- c. Záleží ti na tom, co daná firma vyrábí?
- d. Máš firmu snů, ve které bys chtěl pracovat?
→ Proč tato firma?
- e. Kdyby sis měl představit ideální pracovní místo, jak by vypadala?
- f. Upřednostňuješ menší firmy, národní korporace nebo nadnárodní společnosti?

2. Účel: Prohloubit chápání ideálního typu vedení

- g. Jaká je firemní struktura v takovém ideálním zaměstnání?
- h. Kdybys měl popsat ideálního šéfa, jaký by byl?
- i. Co tě může na vedoucím nejvíc naštvat?
- j. Dáváš přednost práci v týmu nebo individuálně?

3. Účel: Odhalit postup výběru zaměstnání

- k. Podle čeho si vybíráš zaměstnání?
- l. Jakým způsobem vyhledáváš pracovní místo?
- m. Jsi ochotný se za práci přestěhovat? (Záleží na lokalitě kanceláří?)

4. Účel: Pochopit vliv firemních benefitů na výběr zaměstnavatele

- n. Jaké pracovní benefity jsou pro tebe osobně zajímavé?
- o. Chtěl bys, aby ti firma poskytovala jazykové kurzy?

- p. Chtěl bys, aby tě firma posílala na konference, semináře apod. kde by sis mohl rozšířit své znalosti?
- q. IT práce je poměrně sedavá. Přijdou ti zajímavé firmy, které se snaží své zaměstnance angažovat do sportovních aktivit skrze permanentky nebo pomocí pracovních výjezdů do hor apod.?
- r. (Sdílet obrazovku) Co tě motivuje k práci? (Nechat seřadit podle důležitosti: peníze, pracovní výzva, dobrý kolektiv, sebeřízení času a projektů, naslouchající leadership, možnost kariérního růstu, možnost sebevzdělávání, práce, která má smysl, extra dovolená)
- s. Co si myslíš o možnosti pracovat z domu?

5. Účel: Odhalit význam autonomie

- t. Dáváš přednost pracovní volnosti, řízení vlastního času/výběr týmu/způsob vypracování nebo přesné následování zadání co, jak, kdy má být splněno?
- u. Chtěl by ses podílet na rozhodovacích procesech manažmentu – jaký typ projektu dělat a jakým způsobem?

6. Účel: Kontrolní otázka

- v. Můžeš shrnout, jak by měla vypadat ideální firma?

Pokud bys chtěl kdykoliv něco dodat, neváhej mě kontaktovat. Děkuji moc za rozhovor a přeji úspěchy ve tvém studiu/v práci. Měj se hezky.

Obrázek pro seřazení:

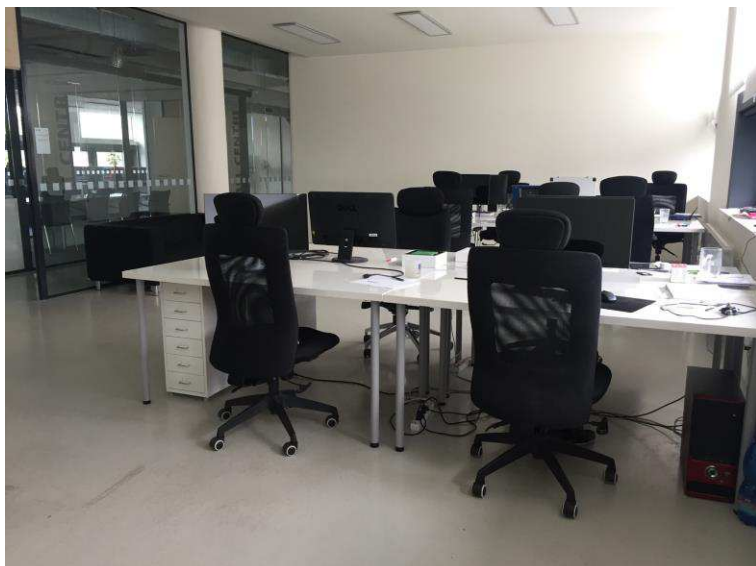
Rozhodni, co jsou pro tebe nejdůležitější faktory při výběru práce:

(1) Co tě nejvíce motivuje - (9)Co tě nejméně motivuje

PRACOVNÍ VÝZVA	DOBRÝ KOLEKTIV
SEBEŘÍZENÍ ČASU A PROJEKTŮ	PENÍZE
NASLOUCHAJÍCÍ LEADERSHIP	MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU
MOŽNOST SEBEVZDĚLÁVÁNÍ	
PRÁCE, KTERÁ MÁ SMYSL	EXTRA DOVOLENÁ

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA PVI: KANCELÁŘE FIRMY B2A, ZLÍN



*Kanceláře B2A v budově NWT, Zlín – Pršté
Zdroj: vlastní*

PŘÍLOHA PVII: EXTERNÍ KOMUNIKACE B2A

B2A B2A in Zlín.
November 25, 2016

Pavel a Honza jsou studenty Akademie informatiky a zároveň stážisty v B2A. Za necelý rok, co se známe, se hodně naučili a ušli obrovskou cestu. Dnes a zítra (25. a 26.11.) prezentují svůj příběh na dnech otevřených dveří středních škol na Střední škola hotelová Zlín! Pokud máte dítě, které vybírá střední školu, může vám to usnadnit rozhodování. Stavte se. Více na www.akademieinformatiky.cz



Like Comment Share

16

November 8, 2016

Baví tě práce s "hliníkovým nakousnutým jablíčkem"? Chceš být u vývoje zcela nových aplikací? Hledáš brigošku při studiu nebo chceš změnit flek? Nejsme žádný velký gigant, u nás budeš mít dost prostoru se seberealizovat.

Pojď rozšířit náš zlínský tým!

Pro pokec se šéfkou našeho HR mailuj na: vera.krivova@b2a.cz.

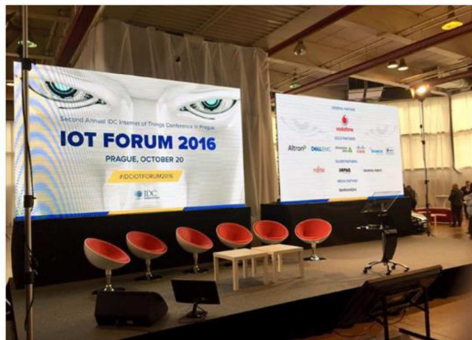


Like Comment Share

11

October 20, 2016

Dnešní IDC IOT FORUM Praha 2016? Z našeho pohledu zatím stále pouze hledání opravdového přínosu (a samozřejmě velkého byznysu). Až na výjimku, kterou je DriveNow (carsharing)! Prezentovaná case study této služby byla v podstatě návodem na úspěšný technologický start-up dnešní doby (ano, pravdou je, že vše je v režii BMW a SIXT, ale existuje několik důkazů, že ani velké značky nejsou zárukou úspěchu v nových oblastech a na nových trzích...). Tohle se fakt povedlo.



Like Comment Share

2

B2A B2A with Petr Kubiček and 6 others.
May 12, 2015

Slavíme šedesátiny! #B2A60s



Like Comment Share

You, Martina Pavličková, Majka Greplová and 26 others

Vracíme se z Prahy, kde jsme na slavnostním ceremoniálu obdrželi cenu Vizionář roku 2015 v oblasti IT. Bylo to mnohem větší, než jsme čekali a jsme opravdu nadšení. Díky celému týmu a především našim zákazníkům za důvěru!



Like Comment Share

You, Martina Pavličková, Ondra Kalvač and 127 others

Top Comments

Zdroj: Facebook: B2A Digital Innovation,

Dostupné z: www.facebook.com/B2A.Digital.Innovation/

PŘÍLOHA PVIII: EXTERNÍ KOMUNIKACE B2A: LINKEDIN



B2A - Digital Innovation

Počítačový software • 11 - 50 zaměstnanců • Zlín



1 spojeni zde pracuje. [Zobrazit všech 11 zaměstnanců](#) →

[Zobrazit pracovní příležitosti](#)

[Sledujete](#)

38 sledujících uživatelů

O nás

We help companies to grow. We focus on innovation in B2B. We found the way how to be more effective, productive and powerful using Apple as well as Android devices and our custom software in manufacturing process. We search and find the weaknesses, we analyze and improve the processes, we develop software and use the devices such iBeacons, which help you to manufacture faster, more efficient and overall better. Contact us and change the way you manufacture today, save money and prepare your company for the 21st century challenges.

Speciální zkušenosti

Software Ecosystem, Apple Technologies in Manufacturing a Digitized Manufacturing

Ústředí

Zlín

Velikost společnosti

11 - 50 zaměstnanců

Web

<http://www.b2a.cz>

Obor

Počítačový software

Datum založení

2014

Nedávná aktualizace



Děkujeme všem, kteří se včera na iKariéře zastavili u našeho [Zobrazit všechny aktualizace](#)

Zdroj: LinkedIn: B2A – Digital Innovation,

Dostupné z: www.linkedin.com/company-beta/5400897/

PŘÍLOHA IX: PŘÍPADOVÁ STUDIE: HONEYWELL



Zdroj: Personální marketing: Personální marketing outdoor – kandidáti jsou tam venku

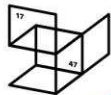
Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-outdoor-kandidati-jsou-tam-venku/>

PŘÍLOHA X: PŘÍPADOVÁ STUDIE: ŠKODA AUTO



ÚVOD O PROGRAMU

PŘEHLED POZIC



JAK SI PŘEDSTAVUJETE AUTOMOBILOVÉ INOVACE ZA 30 LET

Do pokračování programu Ozvěny budoucnosti jste přidali stovky vizí. Podívejte se na ty nejuspěšnější. Pokud s námi chcete tvořit budoucnost aut, připojte se k **týmu vizionářů ŠKODA AUTO**.

Vize č.: 470 Jméno: A. K. Cermák V BUDOUCNOSTI BUDE VÍZ ANALYZOVAT JÍZDU A BUDE BRÁNIT ŘIDIČI V PŘÍPADNÝCH CHYBÁCH VIZI SI UMÍ PŘEDSTAVIT 78 %	Vize č.: 469 Jméno: K. Ondračková V BUDOUCNOSTI BUDOU AUTA POUŽÍVAT ELEKTROMAGNETICKÉ SAMOPOHÁNĚCÍ MOTORY VIZI SI UMÍ PŘEDSTAVIT 86 %	Vize č.: 471 Jméno: P. Beniač V BUDOUCNOSTI ŘÍZENÍ VOZIDLA VŽDY PŘEVZME AUTONOMNÍ SYSTÉM V PŘÍPADĚ OHROŽENÍ ŽIVOTA VIZI SI UMÍ PŘEDSTAVIT 84 %
Vize č.: 467 Jméno: M. M. Orel V BUDOUCNOSTI BUDE ŠKODA AUTO DOSTUPNÁ PRO KAŽDOU ZAČÍNÁJÍ RODINU VIZI SI UMÍ PŘEDSTAVIT 78 %	Vize č.: 466 Jméno: M. Husák V BUDOUCNOSTI BUDE TĚMĚŘ CELÁ KAPOTA VYUŽITA PRO SVĚTELNOU VIZI SI UMÍ PŘEDSTAVIT 86 %	Vize č.: 468 Jméno: J. Lipsanský V BUDOUCNOSTI BUDOU AUTA SOUČÁSTÍ MHD PROPOJENÝCH MĚST VIZI SI UMÍ PŘEDSTAVIT 65 %



5 týdnů dovolené



Vzdělávací a rozvojové programy



Výhodné pronájmy vozu



Stravování za výhodné ceny



Příspěvek na dovolenou



Výhodné zápůjčky na bydlení

V Mladé Boleslavi to žije

Moderní město, které je sídlem našeho hlavního závodu, nabízí veškerou občanskou vybavenost a hustou dopravní síť. Najdete zde obchodní centra a supermarkety. Kvalitně se tu najíte, kulturně vyžijete či aktivně strávíte volný čas.

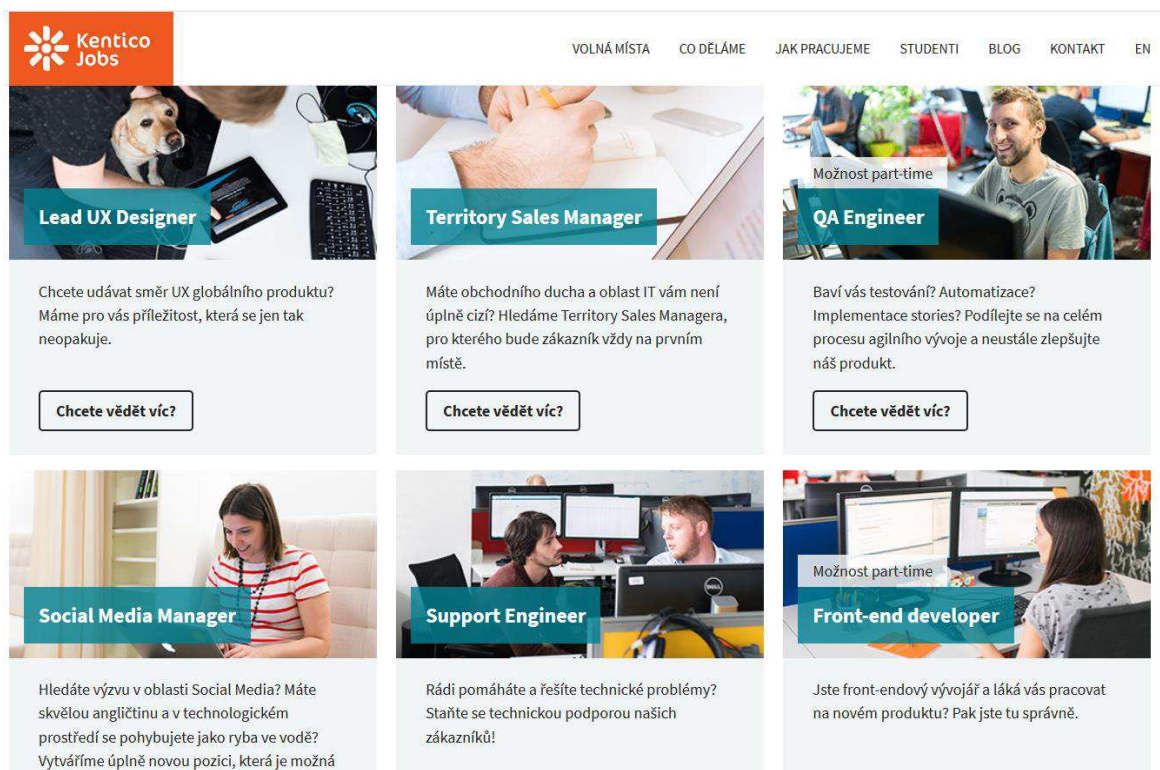
Poznejte Mladou Boleslav



Naplánovat trasu na Google

PŘEHLED POZIC

PŘÍLOHA PXI: PŘÍPADOVÁ STUDIE: KENTICO SOFTWARE



The screenshot shows the Kentico Jobs website with a navigation bar at the top containing links for VOLNÁ MÍSTA, CO DĚLÁME, JAK PRACUJEME, STUDENTI, BLOG, KONTAKT, and EN. The main content area features six job listings, each with a header image, a title, a brief description, and a 'Chcete vědět víc?' button. The listings are: Lead UX Designer, Territory Sales Manager, QA Engineer, Social Media Manager, Support Engineer, and Front-end developer. The Front-end developer listing also includes a 'Možnost part-time' tag.

Front-end developer

Jste front-endový vývojář a láká vás pracovat na novém produktu? Pak jste tu správně.

Co budete dělat?

Chcete s námi vytvářet něco nového? Vyvíjíme **produkt**, který je stavěný v cloudu na moderním javascriptovém frameworku. Rychle rosteme a hledáme další nadšence, kteří se k nám přidají do týmu.

Jaké vlastnosti byste měli mít? Pracujeme s moderními technologiemi a proto je pro nás důležitá chuť se učit nové věci. Zkoušet, testovat a taky chybovat. A pak se oklepat a zase jít dál. Často se také dostanete do situace, že navržené řešení bude potřeba rychle upravit nebo přepracovat.

Hledáme k sobě samostatného vývojáře, kterému vyhovuje práce v týmu a zároveň si umí hledat vlastní výzvy. Pracujeme agilně, ve dvou týdních sprintech. Jako člen vývojového týmu se budete zapojovat do plánování a průběhu sprintu. Bereme si to nejlepší z agilních a leanových principů a cílíme na vysokou míru automatizace.

Je pro nás podstatné, že si lidsky sedneme a budeme si rozumět. To se skrze inzerát pozná těžko. Tak se nám ozvěte, rádi se s vámi potkáme a povíme vám víc.

Zdroj: Kentico Software Dostupné z: www.kentico.com/