



Chcete-li budovat značku zaměstnavatele, potřebujete cíl, ke kterému můžete směřovat.

Nejdříve krátká rekapitulace seriálu s názvem „**Náboru odzvonilo. A co teď?! Employer Branding / 60 praktických tipů pro budování značky zaměstnavatele**“:

V [úvodním dílu](#) jsem vás seznámil s tím, co to značka zaměstnavatele je, proč ji má smysl budovat a přidal jsem prvních 12 tipů, jak můžete měřit přínosy značky zaměstnavatele. K tématu měření si můžete přečíst ještě o něco detailnější článek [Značka zaměstnavatele a HR marketing: kolik vlastně ušetří?](#)

Ve [druhém dílu](#) pak následovalo 12 tipů, jaké kroky učinit před začátkem projektu budování značky zaměstnavatele, abyste dvakrát měřili a jednou a přesně řezali.

Nyní jsme uprostřed pětidílného seriálu a to zcela záměrně. Budeme totiž hovořit o vytýčení ideálu značky zaměstnavatele prostřednictvím **EVP (Employer Value Proposition)**, které je **středobodem, srdcem či DNA značky zaměstnavatele**.

Společně projdeme tyto 4 kapitoly:

1. Co to EVP je a k čemu je dobré
2. Co EVP obvykle obsahuje
3. Jakými kroky EVP sestavit
4. Jak EVP vyladit k dokonalosti

Jednotlivé kapitoly prošpikují **dalšími 12 praktickými tipy, které vám ulehčí cestu k srdci značky**. Vyberu také příklady z praxe, abyste si jednotlivé kroky, postup a výstupy dokázali představit. Ze značky se dá udělat jakkoli složitá věda. Já vám ale slibuji, že se budu držet Antoine de Saint-Exupéryho, který říkal „Zdá se, že dokonalost se nedosahuje tehdy, když už nelze nic přidat, ale tehdy, když se nedá nic odebrat“ a budu zjednodušovat, co mi to jen půjde.

1. CO TO EVP JE A K ČEMU JE DOBRÉ

Employer Value Proposition je nabídka firmy jako zaměstnavatele. **Odpovídá na otázku Proč se stát a proč zůstat zaměstnancem společnosti.** Tak jednoduché to je. Chcete-li, aby vám značka pomohla k úspěchu, potřebujete aby měla jednoznačnou jedinečnou pozici, kterou si zapamatuje a vybaví co nejvíce lidí. Budete k tomu potřebovat porozumět, jak vaši současnou značku vnímají zaměstnanci, co očekávají kandidáti a jaká je tržní nabídka konkurenčních společností. A také vlastní představu, jakou společností chcete být.

Značka zaměstnavatele se buduje prostřednictvím naplňování cesty k vytýčenému ideálu značky (EVP). **A dosahování ideálu je stejně jako budování značky zaměstnavatele nikdy nekončící cesta.** Jak říká branding guru Marty Neumeier (autor knihy [The Brand Gap / Jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem](#)), abyste vybudovali silnou značku, potřebujete k tomu zejména dvě věci: umět se zaměřit na pár podstatných věcí (fokusovat se) a být v naplňování strategie konzistentní. EVP je tady od toho, aby vám pomohlo se zaměřit na pár podstatných věcí, na pár pilířů, na kterých postavíte svou značku.

Marketingový veterán Al Ries (autor knihy [Positioning: The Battle for your Mind / How to be seen and heard in overcrowded marketplace](#)) by řekl, že EVP je nástrojem pozicování značky zaměstnavatele. Obě knížky budoucím brand masterům doporučuji.

Zvířata si vymezují svá teritoria pachem, močí či optickými signály. Získávají tím výhody při obstarávání potravy a posilují tím své šance na přežití, zvyšují svou bezpečnost. **Firmy si vymezují svá teritoria prostřednictvím značky.** Získávají tím výhody při získávání správných lidí do týmů a posilují svou tržní pozici, zvyšují svou konkurenceschopnost.

Když se budeme bavit o rozdílů mezi značkou zaměstnavatele a EVP, můžeme říct, že značka zachycuje to, jak nás v současné době vnímají zaměstnanci a kandidáti, zatímco **EVP vytyčuje budoucí ideální stav, tedy jak chceme být vnímání zaměstnanci a kandidáty.** Cílem budování značky zaměstnavatele (Employer Brandingu) je pak rozdíl mezi současným stavem a ideálem smazat. Dost teorie, pojďme na řešení.

2. CO EVP OBVYKLE OBSAHUJE

Co spolehlivě učiní vaši společnost výraznou či dokonce jedinečnou mezi dalšími zaměstnavateli? No přeci to, že uděláte pro své lidi (zaměstnance) něco, co nikdo jiný ve vašem oboru, území, specializaci, nedělá. Že uděláte něco navíc, něco nadstandardního, něco co ze zákona nemusíte, něco co se automaticky neočekává. Kde můžete svou jedinečnost hledat a naplnit?

Obvykle se skrývá v některých z těchto tří oblastí, které vznikly spojením nových poznatků o motivaci a vedení lidí, z dílny Daniela Pinka a Simona Sinka:

- A) Proč společnost existuje?
- B) Jakou má společnost firemní kulturu?
- C) Co společnost lidem nabízí?

Pink objevil a popsal tři podmínky, které lidé potřebují k tomu, aby je práce bavila:

1) potřebujeme smysl — podílet se na něčem větším než jsme my sami jako jednotlivci, 2) mistrovství — potřebujeme prostor dělat co nejvíce to, v čem jsme nejlepší, protože potom sbíráme uznání, pochvalu a rosteme a 3) potřebujeme autonomii — nechceme, aby nás někdo chytřejší vodil za ručičku, chceme úkol a o krocích k jeho splnění chceme rozhodovat sami.

Přečtěte si jeho knihu [Pohon — Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje](#) (v roce 2011 vydalo nakladatelství Anag; můžete se také podívat na jeho 18:36 minut dlouhý [TED talk: O překvapivých vědeckých poznatcích o motivaci](#)). To Simon Sinek přišel s jednoduchým modelem vůdcovství a motivace, vytvořil takzvaný Golden Circle (proč → jak → co), který popsal ve svém bestselleru [Začněte s proč — jak vůdčí osobnosti inspirují k činům](#) (v roce 2013 vydal Jan Melvil Publishing; můžete se také podívat na jeho 18:06 minut dlouhý [TED talk: Jak velcí vůdci inspirují k akci](#)). Pojďme se teď na jednotlivé oblasti podívat blíže.



1) Proč společnost existuje?

Otázka v plném znění zní Proč společnost existuje nad rámec vydělávání peněz? A odpovědí na ní je smysl existence firmy, který ve firemní terminologii označujeme jako poslání; pakliže vám „poslání“ zní moc vznešeně, můžete jej nahradit například slovem „účel“. Nejčastěji jim bývá původní podnikatelský motiv, se kterým byla společnost založena. **Poslání může zachycovat váš byznys model, tržní jedinečnost, hodnotu, kterou vytváříte pro vaše**

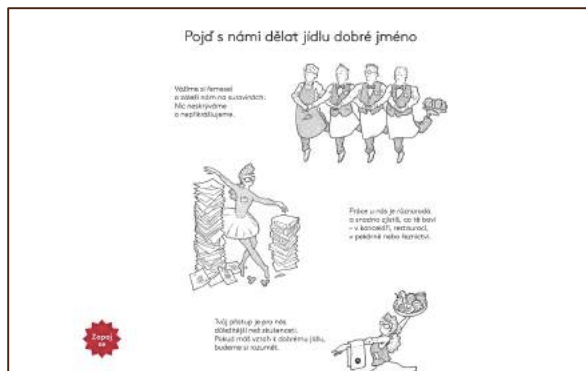
zákazníky. Apropos — víte, proč vaši zákazníci nakupují vaše výrobky a služby a ne ty konkurenční? Poslání tedy nevnímejte jako „plytké spojení krásných slov“ pro účely firemních materiálů a plakátů na chodbách.

1. TIP: Zeptejte se vašich zaměstnanců, jaký přínos má vaše společnost pro zákazníky, jaké „hodnoty“ jim dodává. Následně z těchto přínosů udělejte průnik a vycizelujte třeba jednu větu, jako Google: „to organize the world’s information and make it universally accessible and useful“. Podívejte se na obrázku níže, co odpovídali zaměstnanci společnosti Tchibo v ČR na tuto otázku. My na workshopech používáme cvičení s názvem nekrolog. Jeho zadání zní: „Představte si, že za 25 let vaše společnost skončí, zavře své brány. Napište oslavný článek v podobě novinového nekrologu, ve kterém zdůrazníte, co bude vašim zákazníkům chybět nejvíce, proč vás bude svět postrádat.“ Následně z omáčky nekrologů vytahujeme maso — čisté přínosy pro zákazníky.



Podívejte se na příklady 4 společností, jak představují své poslání:



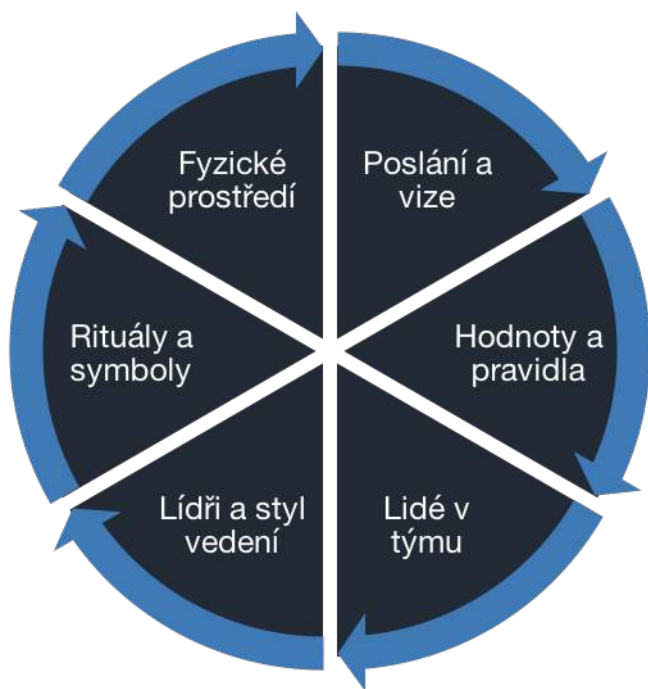


Tyto společnosti jsem vybral proto, že to umí říct sakra jednoduše. A cílem je, aby si poslání společnosti zapamatovalo co nejvíce lidí — zaměstnanců i zákazníků. Posuďte sami. Poslání Zonky (vlevo nahoře) představuje ex-CEO Lucie Tvarůžková: „Chceme změnit to, jakým způsobem funguje půjčování peněz. A to proto, že jednak je půjčování peněz je v ČR páté nejdražší v Evropě a to nám přijde zbytečný a za druhý, ten celý systém, který běží za půjčováním peněz...“. IKEA: „To create a better everyday life for the many people“ plus si poslechněte ve videu krásně popsané, čemu v IKEA věří, jak to dělají a co dělají. Ambiente: „Děláme jídlu dobré jméno“. Decathlon: „Děláme sport dostupnější“.

2) Jakou má společnost firemní kulturu?

Definicí firemní kultury existuje celá řada. Já se na **firemní kulturu dívám jako na ornou půdu, kde sazenicemi jsou všechny vklady, které do podnikání dáváte.** Vaše odhodlání, nadšení, nápady, práci lidí, know-how, finance, technologie. Když tyto sazenice padnou na úrodnou půdu, na dobrou firemní kulturu, budete mít dobrou sklizeň. V opačném případě máte obvykle smůlu. Jak říká guru managementu Peter Drucker „Culture eats strategy for breakfast“. Firemní kultura je síť vztahů, významů a symbolů, v nichž a s jejichž pomocí firma funguje, které přijímá od svých zakladatelů a lídrů a které naopak předává svým zaměstnancům.

U firemní kultury **vše začíná Posláním a vizí,** kolem kterých se mohou **sdužit a spojit správní Lidé v týmu,** kteří společně **uznávají a respektují společné Hodnoty a pravidla.** Tito lidé spolu-pracují **v určitém Fyzickém prostředí** a jsou vedeni **Lídry s určitým stylem vedení.** Jejich firemní kultura **má také své Rituály a symboly.** K tématu firemní kultury doporučuji článek [Jak ovlivňuje firemní kultura motivaci zaměstnanců.](#)

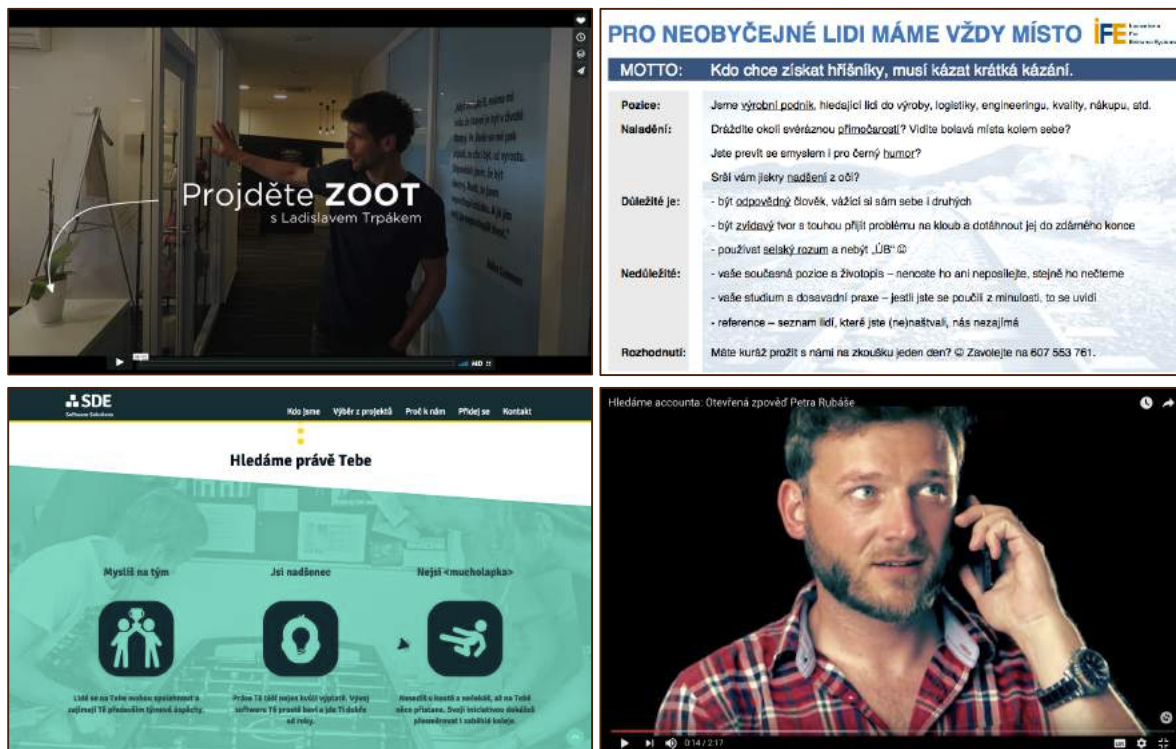


Zdroj: 6 základních elementů firemní kultury; Petr Hovorka, 2012

2. TIP: Pro zjištění nejsilněji vnímaných asociací spojených s vaší firemní kulturou můžete použít projekční techniku — tvorbu koláže. Zadání úkolu pro malý tým (3 až 6 zaměstnanců vaší společnosti) zní: „Vezměte si nůžky, nejrůznější tituly časopisů, velký výkres (alespoň A2), fixy a lepidlo a vytvořte koláž, která **zachytí vaši firemní kulturu takovou, jaká skutečně je**. Popište v ní co možná nejvíce částí formou malých příběhů.“. Povím vám, funguje to. Když lidé představují své koláže, přirozeně vyprávějí příběhy, které se odehrávají na pozadí firemní kultury. A navíc — je to zábava.



Podívejte se na příklady 4 společností, jak představují svou firemní kulturu:



Podívejte se, jak lidé pracují v ZOOTu (vlevo nahoře) a hlavně si přečtěte celý „inzerát“ IFE CZ a.s. (vpravo nahoře), který svého času napsal CEO Mirek Galuška. Řeknu vám, když jsme tento inzerát objevili a napostovali na LinkedInu, strhla se pod ním nejdelší diskuse, jakou jsme kdy příspěvkem vyvolali. A co myslíte, jak to dopadlo? Přesně jsem to nepočítal, ale zhruba půlka lidí do komentářů psala přibližně „to je úžasné, že taková firma existuje...“, zatímco druhá půlka se spíše vyjadřovala ve stylu „co je to za kretény, že si dovolí takhle s lidmi mluvit“. Po 5 dnech příspěvek okomentoval i pan Galuška:



Dokázali byste se v některé z těchto firemních kultur najít, rezonuje s vámi některá z nich?

3) Co společnost lidem nabízí?

Poslední oblastí, ve které můžete hledat pilíř EVP je část s názvem Co společnost lidem nabízí (výměnou za jejich práci). **Po čem lidé nejčastěji volají, proč se k vybraným společnostem přidávají a proč z některých společností odcházejí?** Mezi tato kritéria, nad rámec poslání a firemní kultury, patří například: možnost podílet se na zajímavých a náročných projektech

(příležitosti), možnost pracovat odkudkoliv (nejen z domova), možnost částečných úvazků, podmínky a prostředky k práci, kariérní příležitosti, odměňování a benefity.

3. TIP: Co lidé oceňují v rámci oblasti Co společnost lidem nabízí zjistíte, když se jich zeptáte na dvě otázky: 1) Proč jste si vybral/a naši společnost a 2) Proč zde (stále) dnes pracujete? Rozdíly v počátečních a současných motivech vám otevřou oči. Poté můžete argumenty sdužit do větších celků a následně jim přiřadit váhy — najít kolektivní shodu na nejocetovanějších věcech. Mezi nejčastějšími argumenty uvidíte důvody jako kolektiv, šéf, příležitost. Moje zkušenost je, že firmy často představují důvody vyplývající z odpovědí na otázku č.1, nikoli důvody, proč u nich lidé skutečně pracují (otázka č.2).

Podívejte se na příklady 4 společností, jak představují svou nabídku:



Popíšete-li tyto 3 oblasti a seznámíte-li s nimi vaše zaměstnance, uděláte obrovský kus práce. **Nejčastěji se setkávám s tím, že lidé ve firmách (zaměstnanci) nevědí, proč jejich společnost existuje nad rámec vydělávání peněz** (= co na ni zákazníci oceňují nejvíce, proč kupují její výrobky či služby, proč je úspěšná na trhu), jaká je její vize (čeho chce společnost v dlouhodobém horizontu dosáhnout), jakou firemní kulturu chce budovat, na čem má stát, a co zaměstnanci na firmě oceňují a proč ve firmě pracují. Podívejte se, jak se to shrnula společnost AspectWorks: <https://www.slideshare.net/BrandBakers/brandbook-spolenosti-aspectworks-64835505>

3. JAKÝMI KROKY EVP SESTAVIT

Pro sestavení EVP potřebujeme znát názory tří „zájmových skupin“. **Nejdříve si zmapujte názory vašich současných zaměstnanců a kandidátů na trhu práce.** Konkrétně nás zajímá, s jakými asociacemi si spojují vaši společnost, podle čeho se rozhodují při výběru zaměstnavatele, jak vypadá jejich rozhodovací proces, co je pro ně důležité v práci. Až budeme se zaměstnanci a kandidáty hotovi, uděláme si průnik jejich názorů a zjistíme co ve firmě máme a co kandidáty zajímá. Následně se můžeme pustit do mapování nabídky konkurence.



4. TIP: *Od průniku názorů zaměstnanců a kandidátů odečtete nabídku konkurence a přidejte vaši představu o tom, jakou společnost chcete budovat. Čistě matematicky se však k pozici značky nedostanete. Stejně jako je **EVP vždy součtem emočních a funkčních benefitů, i my musíme k nabídce dodat něco ze svých představ.** Pojďme nyní projít mapování názorů zaměstnanců, kandidátů a nabídky konkurence do většího detailu.*

a) zaměstnanci

Názory zaměstnanců nejlépe popíšete, když začnete individuálními hodinovými rozhovory. Počet respondentů závisí na velikosti společnosti, počtu lokací, množství zastoupených profesí atd.; my jich obvykle děláme 10 – 30. Ptáme se zejména na tři oblasti popsané ve druhé kapitole tohoto článku — Co by mělo EVP obsahovat: proč společnost existuje?, jakou má společnost firemní kulturu? co společnost lidem nabízí? a to prostřednictvím několika křížových otázek. Konkrétní otázky si můžete přečíst zde:

www.brandbakers.cz//img/Blog_2017/EB_serial/BrandBakers_Cesta_k_atraktivni_nabidke_EVP.pdf

Na základě zjištění z rozhovorů pak připravujeme náš „15/15 dotazník“ (15 otázek na 15 minut), kterým jednotlivá zjištění z rozhovorů ověřujeme, doplňujeme a přiřazujeme jim váhy (důležitost).

5. TIP: *Pro rozhovory namixujte zaměstnance různé délky zaměstnání ve společnosti (úplné nováčky i staré mazáky), z různých oddělení poměrně k zastoupení ve vaší společnosti a úrovni řízení (dělníky, liniové manažery, střední management, specialisty atd.). Vyberte influencery, extroverty, jejichž názor je ve společnosti slyšet, lidi*

pozitivní nebo konstruktivní kritiky. Introverti, co vám nicmoc neřeknou, nebo cynici bez vazby ke společnosti, vám nepomůžou.

6. TIP: *Podle úrovně důvěry ve vaší společnosti volte mezi anonymním a jmenným / podepsaným dotazováním. Dopředu vždy informujte zaměstnance o cílech výzkumu, následně o zásadních zjištěních a z nich vyplývajících opatřeních. Pro on-line dotazník zvolte některý z vyzkoušených nástrojů, které fungují dobře i na mobilech a tabletech (i dělníci bez přístupu k počítači tak mohou vyplnit dotazník na mobilu o přestávce nebo po cestě z práce). Doporučuji SurveyMonkey.com nebo Survio.com.*

b) kandidáti

Tohle je prostor pro zmapování rozhodovacích kritérií jednotlivých skupin pracovníků podle jejich profesí nebo seniority. Něco jiného očekává absolvent VŠE, něco jiného seniorní technický inženýr a něco jiného vyučený pekař. Vycházet pouze z velkých výzkumů a informací typu, že zástupci generace Y očekávají především work-life-balance, vás může svést z cesty. **Když už budete hovořit s kandidáty, lidmi kteří u vás nepracují, můžete se jich také zeptat na to, jak vás vnímají jako zaměstnavatele a jak probíhá jejich rozhodovací proces.** Stejně jako u zaměstnanců můžete použít individuální rozhovory a následně dotazníkové šetření. My kandidáty sháníme nejčastěji prostřednictvím našich kontaktů metodou snowball na sociálních sítích (odměna za hodinový rozhovor je nejčastěji 500 Kč). Pro dotazníkové šetření nakupujeme panely (konkrétní skupiny respondentů) z výzkumných agentur jakými jsou například Data Collect či Nielsen Admosphere.

Rozhodovací kritéria si také rozdělte do POP a POD škatulek. POP (Points of Parity) se označují kritéria, která jsou v daném oboru, zaměstnanecké skupině (například mezi programátory) úplně standardní a není možné v nich získat náskok před konkurencí. Naopak jejich nezahrnutí vás může vyřadit ze hry (například vzdělávání prostřednictvím sdílení zkušeností na různých setkáních v IT světě). POD (Points of Difference) se na druhé straně označují kritéria, ve kterých můžete najít svou jedinečnost. Pojdme se podívat jak na to.

7. TIP: *Sestavte si tabulku s pilíři vaší nabídky, které jsou platné pro celou vaši společnost. Pilíři mám na mysli rozhodovací kritéria, která jsou důležitá pro kandidáty, když si vybírají zaměstnavatele a zároveň je vaše společnost může nabídnout. Všechny pilíře si popište co do významu a také co do přínosů pro vaše zaměstnance. V dalších sloupcích tabulky poté ohodnotíte konkurenční společnosti v rámci těchto pilířů.*

Tabulka č.1: Přehled důležitosti rozhodovacích kritérií pro jednotlivé „zájmové skupiny“ značky zaměstnavatele

Kritérium / pilíř	Popis kritéria	Přínos pro zaměstnance	POD / POD	Důležitost pro kandidáti			Vy	Konkurence		
				IT	OZ	D		A	B	C
Vzdělávání	Tato oblast zahrnuje veškeré činnosti, které zvyšují kompetence zaměstnanců.	Širší či hlubší znalosti a dovednosti umožňují lepší uplatnění zaměstnance na trhu práce. Může se podílet na více zajímavých projektech v rámci naší společnosti. Atd.	POD	80%	65%	55%	70%	40%	85%	50%
Smysl práce	POD	90%	65%	50%	45%	70%	65%	90%
Pracovní prostředí	POD	85%	25%	30%	70%	30%	15%	75%
Odměňování	POD	65%	75%	90%	65%	50%	45%	30%
...										

Legenda: IT = ajťáci, OZ = obchodníci, D = dělníci.

8. TIP: *Sbírejte průběžně data od kandidátů, kteří k vám chodí na výběrové rozhovory. Buď si s nimi dejte ještě dalších 20 minut po rozhovoru, ideálně by tuto část rozhovoru měl vést někdo jiný než ten, kdo vedl výběrový rozhovor, nebo je požádejte o vyplnění krátkého dotazníku (můžete zároveň sbírat zpětnou vazbu na váš náborový proces).*

9. TIP: *Místo kandidátů můžete sbírat informace prostřednictvím rozhovorů s nováčky, kteří jsou ve vaší společnosti pár měsíců, nejdéle do půl roku od nástupu. Podívejte se pak na to, proč u vás pracují vaši dlouholetí zaměstnanci (žitá realita) a proč si vás vybrali nováčci (očekávání, která svou značkou vzbuzujete) a porovnejte, jak se realita blíží očekávání. Btw. Skondr [Petr Skondrojanis, jeden z nejvýraznějších inovátorů českého HR] říká „Nováčci jsou nejsilnějšími šířiteli značky zaměstnavatele. Zkušební doba je nejcitlivějším obdobím, ve kterém se vytváří silné word-of-mouth. Pamatujte si, jak se vás známí pořád ptali, jaké to je v tom vašem novém zaměstnání?“.*

c) konkurence

Zmapujte si nabídku konkurenčních zaměstnavatelů, především v rámci jednotlivých pilířů, v on-line prostředí. **Podívejte se zejména na jejich kariérní stránky, profily na pracovních portálech a kariérní profily na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, Instagram).** Můžete také (my děláme zcela výjimečně) vyrazit na pracovní veletrhy jakými jsou HR Days Profesia v Praze nebo na některý z veletrhů organizovaných vysokými školami. Posbírejte tam letáky a brožurky konkurenčních společností a projděte si jejich nabídku.

10. TIP: *Pro analýzu nabídky konkurence vyberte 3 až 5 společností podle oboru činnosti, regionu (dojezdové vzdálenosti), velikosti nebo také potřebných kompetencí vašich zaměstnanců. My často zařazujeme také zaměstnavatele se silnou značkou*

zaměstnavatele z úplně jiných oborů než je obor klienta. Například nyní, když pracujeme pro pekárny, máme ve výběru konkurence jedny pekárny, obchodní řetězec a automotive společnost.

11. TIP: *Za vůbec nejpraktičtější tip však považuji si k provedení analytické části projektu přizvat odborníky — výzkumníky. Moje zkušenost je v tomto ohledu jednoznačná: nám jako externím výzkumníkům řeknou zaměstnanci často úplně všechno (i něco navíc), což nemusí platit, když se zaměstnanců budete ptát sami. A výzkum je přeci jen řemeslo, které se musí umět. Kromě sběru dat zahrnuje také jejich analýzu (propojování různých pohledů, čtení mezi řádky), interpretaci (zahrnutí tržního kontextu a převedení analýzy do řeči lajků) a doporučení pro strategickou fázi projektu (jak by bylo možné zjištění prakticky použít pro přípravu EVP).*

4. JAK EVP VYLADIT K DOKONALOSTI

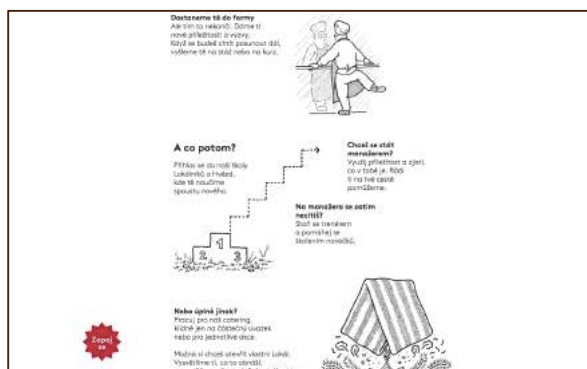
Pakliže jste došli až sem, máte hrubou představu o vaší nabídce, o vašem EVP. Rýsuje se vám příležitost v oblasti cca 10 pilířů, které byste mohli zahrnout, u kterých víte, který platí pro kterou cílovou skupinu zaměstnanců více. A co dále? **Budete ve třech krocích ladit, aby vše sedlo jako zadek na hrnec, aby pozice / nabídka vaší společnosti jako zaměstnavatele byla skutečně jednoznačná a jedinečná.** Pořadí ladících kroků nechám na vás. Možná také některé úplně vynecháte.

a) Realita a ambice

Když se podíváte na tabulku výše, uvidíte, že pilíř „vzdělávání“ je pro IT kandidáty velmi důležitý (80%), je ve škatulce POD (je to tedy jedno z kritérií, podle kterého se kandidáti rozhodují), vy jej sice v nabídce máte (70%), ale konkurence je před vámi (85%). Zavrhnete tento pilíř jako součást nabídky nebo se naopak nadechnete, přidáte plyn a překonáte konkurenci, protože vás tudy něco (strategie, srdce, globál...) žene? V tuto chvíli je to na vás, na vašem rozhodnutí. Už žádnou další náповědu nedostanete. **Pakliže se tento pilíř rozhodnete zahrnout, čeká vás spousta práce uvnitř společnosti, abyste nabídku dostáli.** Formulace nabídky pak zní „V čem chceme být jako zaměstnavatel jedineční?“ namísto méně pokorného a často méně pravdivého „V čem jsme jako zaměstnavatel jedineční“.

12. TIP: *Jedinečnosti nabídky častěji dosáhnete, pakliže jednotlivé pilíře propracujete do hloubky. Nebudete svou nabídku rozšiřovat o další a další pilíře; lidé si stejně dobře zapamatují maximálně 3 argumenty. Dejte však pozor, abyste to s ambicemi příliš nepřehnali. Nabídka musí být především a zaprvé důvěryhodná pro vaše současné zaměstnance. Doporučuji se držet v intervalu 80/20 až 67/33, vždy se prospěch reality.*

Podívejte se na příklady 2 společností, jak se dá nabídka vyladit:



Sít restaurací Ambiente nabízí svým zaměstnancům možnost vzdělávání. Možná bychom mohli tento pilíř sám o sobě, v restauračním byznysu, považovat za jedinečnou nabídku (moc restaurací svým zaměstnancům další vzdělávání nenabízí a vzdělávání patří do škatulky POD). Ambiente šlo však ještě dál. Vymysleli vlastní školu Lokálníků a Hvězd, která je tak skvělá, že se do ní každý rok hlásí více zaměstnanců než kolik jich chtějí přijmout. A vybraní zaměstnanci si za tuto školu platí. Dalším jedinečným pilířem nabídky Ambiente je, že jejich zaměstnanci mají regulérní pauzu na oběd. Někdo mi na posledním workshopu říkal, že je to přece podle zákona. Hm, tak se jděte podívat jak kuchaři a servírky v restauracích obědvají ;-)
V neposlední řadě mají zaměstnanci 50% slevu ve všech restauracích Ambiente, a to jim už závidím i já :)
Dovolenou dle zákona nabízí všichni, 5 týdnů dovolené už také moc lidí neohromí, výjimečně se najdou i nabídky s 6 týdny. Brněnská společnost Artin se rozhodla jít dál a zavádí neomezenou dovolenou.

b) má-dáti / dal

Už jste někde někdy viděli, že by měla mince jenom jednu stranu? Že by se někde spojovaly pouze pozivita — práce, co má smysl, vysoký výdělek, 5 dní v týdnu home-office... Když nám chce někdo něco takového tvrdit, obvykle mu nevěříme. V době, kdy si jakoukoli informaci, recenzi vygooglíme během minut, nás jen tak ledasjaká re-klamní znělka nedostane. A stejně tak je tomu v případě nabídky práce. **Nabídka bude znít důvěryhodněji, když připustíte, že od svých lidí taky něco požadujete, že práce u vás má svá specifika jako například práce o víkendech, časté přesčasy, tlak na výsledky, nutnost být v kanceláři „od do“ apod.** Nabídky, které jsou plné krásných příslibů mnohdy vypadají jako z kategorie „když ptáčka lapají, pěkně mu zpívají“. Buďte odvážní, připusťte nároky, získejte sympatie, budujte důvěru.

Podívejte se na příklady 2 společností, jak se dá zahrnout do nabídky část „má-dáti“, tedy požadavky na zaměstnance:



EY ve své brožurě pro studenty vysokých škol otevřeně říká, že práce v roli asistenta, často obnáší hodně práce do večera a v rychlém tempu (žádné lážo plážo a work-life-balance). Dr. Max avizuje, že je náročný na výkon a že vyžaduje plné nasazení. Jejich zaměstnanec říká: „U Maxe jsou vyšší nároky než kdekoliv jinde, kde jsem dosud pracovala. Firma to ale dokáže spravedlivě ocenit.“ Pěkná ukázka má-dáti / dal.

c) globální a lokální

Nevím, kdo první vyslovil „Think globally, act locally“, ale zní to chytře plus ze zkušeností vím, že to i funguje. **Oslovujete-li kandidáty v ČR je nutné, aby nabídka (Employer Value Proposition) byla lokálně rezonující.** K čemu vám bude, když budete mít v EVP pro ČR diverzitu a inklusi. Podle výzkumů provedených v ČR tyto dva parametry lidi moc nezajímají popř. nevědí, co to znamená a už vůbec ne „What Is In For Them“ (WIIFT), česky — co z toho budou mít. Pracovali jsme pro jednoho globálního (a dle mého názoru zatraceně osvíceného) zaměstnavatele. Objednal si u nás, abychom mu jeho globální EVP lokalizovali pro trh v ČR. Naším úkolem bylo jednotlivé pilíře globálního EVP potvrdit či vyvrátit a doplnit ty lokálně platné. Z globálního EVP má obvykle smysl pracovat s posláním společnosti, popř. také s pilíři vyplývajícími z firemní kultury a hodnot společnosti, pakliže jsou celosvětově, tedy i lokálně, platné.

Nepodceňujte sílu emocí a emočních benefitů. Pozice značky, ať již zákaznické nebo zaměstnavatelské, je vždy definována souborem funkčních a emočních benefitů. Značky lidem nejen usnadňují výběr, protože jsou symbolem pro (rychlost, kvalitu, spolehlivost, technickou dokonalost, inovativnost, doplňte sami...). Značky lidem nabízejí také možnost někam patřit, k něčemu či někomu se hlásit. Značky lidem pomáhají být součástí — ať již zákaznické, zaměstnanecké, sportovní, názorové či jiné komunity, v rámci které mohou získávat pocit sounáležitosti a případně i uznání.

Podívejte se na příklady 2 společností, jak se dá EVP popsat na jedné A4:

NUTRICIA **DANONE NUTRICIA**
Advanced Medical Nutrition Early Life Nutrition

Děláme smysluplnou práci, která pomáhá lidem. Jsme skvělý tým a panuje u nás velmi neformální atmosféra. Užíváme možnosti, které nám nabízí velká nadnárodní firma.

- 1. Proč jsme tady?**
Naším posláním je přinést lidem zdravé prostřednictvím výživy. Pomáháme dětem v jejich zárodku vývoji a zvyšujeme kvalitu života nemocným lidem.
- 2. Co děláme?**
Vytváříme a vyrábíme výrobky pro děti a seniory. Mladéky vyvíjíme pro lidi se specifickými nároky a problémy příjmu potravy. Každý den tvoříme pro naše lidi, aby se naši výrobky dostaly k co největšímu počtu lidí, kterým pomáhají. V tom, co děláme, patříme absolutně mezi absolutní špičku.
- 3. V čem jsme jedineční?**
Naše práce je jako zaměřená na nejlepší ve všem. Pro nás je nespokojenost, aby lidé v budoucnu:
• byli motivováni tím, že dělají práci, která pomáhá lidem, aby měli možnost žít zdravě po celé životy;
• učili výš a mohli být tito, že jsme aktivní sociální společnost;
• pracovali v příjemném prostředí, ve kterém panuje neformální atmosféra a ve kterém se jim otevřely příležitosti.
- 4. Jací jsme?**
Vímeš, čemu, co děláme, a jsme na naší společnosti a produkty tady. Tímto pracujeme, abychom naplnili naše poslání. Jsme otevřeni různorodým zkušenostem a inovacím kolem nás. Rozhodně se nepostavíme na příhodě formality.
- 5. Koho hledáme?**
Ne každý může být zaměstnancem Nutricia. Je důležité, aby měl náš nový životní styl:
 - Jsem člověk, ne do svého zaměstnání vkládám;
 - Lidé, pro které je spolupráce posláním, které tvoříme; mětem k tvorbě práce;
 - Ty, pro které jsou důležité vztahy a lidé, kteří je umí budovat a pečovat o ně.

Je Vám Nutricia blízká? Cítíte, že patříte mezi nás?

IFE

Hledáme hrdiny. Ty správné lidi mezi nás.

OTRÁVNĚKÁ LÉČIVA DOKÁŽE ŽEJEDNĚCH VÝSADNĚCH MĚCH. POKROKOVĚ POKROKOVĚ SVĚT DOKOVANÉ VÝŠKĚ. UŽ. VYVOJÍME A VYKONÁVÁME AUTOMATIZOVANÝ OVLÁDÁNÍ SYSTÉMY PRO KOLPOVÁ VOZIDLA PO CELÉM SVĚTĚ. JSEM V TOM NEJSPRÁVNĚJŠÍ ČLÁNĚK VĚCÍ, O KTERÉ SE PŘED NÁMI NIKDO NEPOKORSE.

Takoví jsme a takové lidi hledáme:

- Odvážní**
 - Hledáme se do nových a neobvyklých situací.
 - Že má se neobvyklé, máme se uplatňovat.
 - Jsme optimisti a jsme optimisti zvláště.
- Energičtí**
 - Chceme být motivováni a pracovat pro nás.
 - Věříme v sebe a v ostatní.
 - Můžeme být motivováni a pracovat pro nás.
 - Nejsme se motivováni.
- Samí sebou**
 - Jsme motivováni, máme vlastní práci.
 - Můžeme být motivováni a pracovat pro nás.
 - Jsme motivováni a pracovat pro nás.

Nabízíme jen to, čeho si sami ceníme:

- Světový produkt**
 - Hledáme se na vývoji a výrobě inovativního a vysoce kvalitního produktu.
 - Vytváříme inovativní a vysoce kvalitní výrobky v různých částech světa.
- Vedení, nikoli řízení**
 - Hledáme inovativní přístupy a inovativní.
 - Jsme motivováni a pracujeme vysoce kvalitně a inovativně za nás.
 - Hledáme inovativní přístupy, ale i to, co si sami ceníme.
- Skvělou partu**
 - Jsme motivováni a pracujeme vysoce kvalitně a inovativně za nás.
 - Jsme motivováni a pracujeme vysoce kvalitně a inovativně za nás.
 - Jsme motivováni a pracujeme vysoce kvalitně a inovativně za nás.

Knorr-Bremse Group

Podívejte se na příklady 2 společností, které si na první pohled daly se svým EVP práci:

"Jsme rodinná firma a věci realizujeme rychleji než korporace."

Když připravíte dobrý proces, dostanete záměr.
Plánujeme na roky dopředu
a nehoríme se jen za kvartální cíli.

Proč se přidat do Business Services

- Milión pracovních příležitostí a jenom pro vás, co budete dělat.
- Zvířata přicházejí s námi a nikdy ne odcházejí.
- Budete se pracovat se zvířaty a jejich chovatelstvími.

Tady můžete pracovat **Vybírejte si z volných pozic**

KNORR-BREMSE BUSINESS SERVICES GROUP

NEPŘÍMÝ NÁKUP

Dělejte pestrou a zajímavou práci, zapomeňte na rutínu

"Business společnosti zlepšují rutínu jednotlivých společností v celé Evropě, nastavovat nový systém. Pro mě je to výzva."
Jan Štefanek, Vedoucí oddělení Marketingu

Dělejte pestrou a zajímavou práci
Někdy máte náhodou práci, která je pro vás. Máte ovšem práci a náhodou máte práci, která je pro vás. Máte ovšem práci a náhodou máte práci, která je pro vás.

Pracujte systematicky a ve větším kladu
Dělejte pestrou a zajímavou práci, zapomeňte na rutínu.

123 VOLEBĚCH MÍST ZDĚ

5 důvodů, proč pracovat u nás!

ROZMANITOST
U McDonald's máš příležitost získat zkušenosti z různých oblastí. Závazí jen na to, co ti sedne nejvíce. Naučíme tě vše, kromě přípravy jídla to bude hlavně komunikace se zákaznickým organizačním systémem, vedení týmu, nebo dokonce celé restaurace. Práce u nás tě připraví i na samostatnou práci.

FLEXIBILITA
ZKŮŠENOSTI
KARIÉRA
ROZMANITOST
PRÁZEŇ

TO SE MĚ LÍBÍ >

123 VOLEBĚCH MÍST ZDĚ

Koho hledáme?

Je ti víc než 15 let? Máš dokončené minimálně základní vzdělání? Chceš k nám chodit aspoň měsíčně? Pak hledáme právě tebe!

Začínáme!

Německá společnost Knorr-Bremse staví nové interní centrum sdílených služeb, Business Services Europe v Liberci, které bude zastřešovat 4 činnosti všech společností ze skupiny. Promysleli nejen nabídku za celé centrum, ale také za jednotlivé týmy (kandidáty), které se od sebe výrazně liší (vpravo nahoře je nabídka pro tým nepřímého nákupu).

EVP McDonalds v ČR má 5 pilířů, ve kterých umě pracují s přínosy pro zaměstnance („...pokud se někdy rozhodneš pokračovat jinde, budeš mít se zkušenostmi získanými u nás daleko větší šanci uchytit se na trhu práce.“) a prokazují také znalost cílových skupin kandidátů (vpravo dole ukázka cílových skupin kandidátů).

A podívejte se také na příklady 2 společností, které si práci se svým EVP nedaly:



Vlastní výběr benefitů z kafeťerie nebo vedení účtu zdarma moc kandidátů Moneta Money Bank nepřivede (nebo myslíte, že jo?), podobně jako společenská odpovědnost v případě KPMG. Společenská odpovědnost se již v mnohých oborech a skupinách kandidátů zařadila do POP škatulky rozhodovacích kritérií.

A co vy — už jste vybrali pár pilířů vaší nabídky? Přidali jste k jejich současnému stavu rozumné ambice, doplnili jste mezi ně požadavky na zaměstnance a zohlednili globální pozici značky? Pak máte pro tuto chvíli hotovo.

V následující dvou dílech seriálu si řekneme, jak se značka zaměstnavatele buduje uvnitř společnosti — u zaměstnanců a jak můžete značku zaměstnavatele budovat na trhu práce — u kandidátů.

Děkuji za váš čas & přízeň

Petr Hovorka
 Employer Brand Baker @ BrandBakers
petr.hovorka@brandbakers.cz
 +420 602 271 011