

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

HR marketing v bankovom sektore
Diplomová práce

Autor: Bc. Viktória Rusnáková
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

Apríl 2020

Prehlásenie:

Prehlasujem, že som diplomovú prácu spracovala samostatne a s použitím uvedenej literatúry.

V Hradci Králové dňa 28.4.2020

Viktória Rusnáková

Pod'akovanie:

Ďakujem vedúcej práce prof. Ing. Hane Mohelskej, Ph.D. za metodické vedenie práce, cenné rady a pripomienky, ktoré mali pre mňa veľký prínos.

Anotácia

Diplomová práca sa venuje HR marketingu a marketingovej komunikácii v bankovom sektore. Cieľovou skupinou je generácia Z. Teoretické poznatky z tejto oblasti sú aplikované na spoločnosť Československá obchodní banka, a.s. v Českej republike. Táto práca je zameraná na jeden konkrétny program pre študentov, a to Studuj a pracuj. Cieľom je zistiť, či program spĺňa požiadavky generácie Z na zamestnávateľa a či je program vhodne propagovaný pre vytýčenú cieľovú skupinu. Propagácia je zameraná primárne na digitálny marketing. Informácie ohľadom požiadaviek generácie Z na zamestnávateľa a vhodnej marketingovej komunikácii s touto generáciou sú získané zo zahraničných a tuzemských štúdií. K podrobnej analýze vybraného programu spoločnosti ČSOB pre študentov je využité porovnanie s konkurenciou a HR marketingový mix. Na základe týchto poznatkov je v závere práce navrhnutá optimalizácia HR marketingovej komunikácie programu Studuj a pracuj z hľadiska obsahu, formy a použitia propagačných prostriedkov.

Annotation

Title: HR marketing in banking sector

This thesis deals with HR marketing and marketing communication in banking sector. The target audience is the Generation Z. The theoretical findings are applied on the processes in company Československá obchodní banka, a.s. in Czech republic. In this thesis we are focused on specific program for students "Studuj a pracuj". The goal is to find out, whether program meets the employer requirements of generation Z and whether the promotion of the program is suitable for the target audience. The propagation is focused primary on digital marketing. Information about the requirements of generation Z and suitable marketing communication with this generation are obtained from czech and foreign studies. HR marketing mix and comparison with competition are used for the detailed analysis of chosen program for students in ČSOB. At the end of the thesis, the optimization of marketing communication of "Studuj a pracuj" is suggested in terms of content, form and usage of advertising medium.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cieľ práce.....	3
3	Metodika spracovania	4
4	Human resource marketing	6
4.1	Ľudské zdroje a ich riadenie	6
4.2	Marketing	8
4.3	Vymedzenie pojmu HR marketing.....	9
4.3.1	Externý a interný HR marketing.....	10
4.3.2	Employer Branding.....	11
4.3.3	História HR marketingu	12
4.4	Strategické riadenie v HR marketingu.....	12
4.4.1	Cieľ	14
4.4.2	Stratégia	14
4.4.3	Plán.....	14
4.5	Prostredie a jeho vplyv na HR marketing.....	15
4.5.1	Vonkajšie prostredie	15
4.5.2	Vnútorne prostredie.....	17
4.6	Marketingový mix v HR.....	17
4.6.1	Product (Produkt)	17
4.6.2	Price (Cena)	18
4.6.3	Place (Miesto)	18
4.6.4	Promotion (Propagácia)	18
4.6.5	People (Ľudia).....	20
4.6.6	Process (proces).....	20

4.6.7	Physical evidence (Fyzická evidencia)	20
4.7	Direct marketing a digitálny marketing	21
4.7.1	Online marketing a propagácia prostredníctvom webových stránok	21
4.7.2	Social media marketing.....	22
5	Generácie.....	24
5.1	Generačná rôznorodosť	26
5.2	Baby Boomers.....	27
5.2.1	Baby Boomers v pracovnom prostredí	28
5.3	Generácia X.....	28
5.3.1	Generácia X v pracovnom prostredí.....	29
5.4	Generácia Y	31
5.4.1	Generácia Y v pracovnom prostredí.....	32
5.5	Generácia Z	32
5.5.1	Generácia Z v pracovnom prostredí.....	34
6	Predstavenie Československej obchodní banky, a.s. a skupiny ČSOB	37
6.1	Externý HR marketing banky ČSOB	38
6.1.1	Employer Branding v ČSOB	38
6.1.2	Nábor zamestnancov v ČSOB	40
7	HR marketingová stratégia ČSOB.....	42
7.1	Portfólio programov ČSOB pre študentov	42
7.1.1	Brigády, praxe, stáže.....	43
7.1.2	Studuj a pracuj	43
7.1.3	Finančné vzdelávanie ČSOB pre školy.....	44
7.2	Konkurencia ČSOB	44
7.2.1	Česká spořitelna	45

7.2.2	Komerční banka	47
7.2.3	Fio banka.....	48
7.3	Zhrnutie a porovnanie programov pre študentov.....	49
7.3.1	Silné a slabé stránky Studuj a pracuj v porovnaní s konkurenciou	54
8	Výskumy zamerané na generáciu Z.....	55
8.1	The Workforce Institute at Kronos and Future Workplace	55
8.2	Research Kubátová	56
8.3	The Manifest.....	58
9	Analýza programu Studuj a pracuj z pohľadu generácie Z	60
9.1	Stanovenie výskumných otázok	60
9.2	Požiadavky generácie Z na zamestnávateľa	61
9.3	HR marketingový mix programu Studuj a pracuj	61
9.3.1	Produkt Studuj a pracuj	61
9.3.2	Cena Studuj a pracuj	63
9.3.3	Miesto Studuj a pracuj	64
9.3.4	Promotion Studuj a pracuj	65
9.3.5	People Studuj a pracuj	66
9.3.6	Process Studuj a pracuj	67
9.3.7	Physical evidence Studuj a pracuj	67
10	Zhrnutie výsledkov	69
10.1	Odporúčania.....	72
10.1.1	Návrhy k obsahovej úprave HR marketingovej komunikácie.....	72
10.1.2	Návrhy k forme marketingovej komunikácie a výberu propagačných prostriedkov.....	73
11	Záver	75

12	Zoznam použitej literatúry	77
----	----------------------------------	----

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Proces plánovania v HR marketingu	17
Obrázok 2: Podiel generácií na celkovej populácii	26
Obrázok 3: Študentská sekcia webových stránok ČSOB.....	52
Obrázok 4: Kariérna dráha v ČSOB	62
Obrázok 5: Inzerát ČSOB Studuj a pracuj	68

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Kľúčové údaje ČSOB.....	38
Tabuľka 2: Online propagácia rozvojových programov v bankách	51
Tabuľka 3: Propagačné prostriedky na webových stránkach bánk.....	53
Tabuľka 4: Požiadavky generácie Z na zamestnávateľa.....	69
Tabuľka 5: Požiadavky generácie Z v inzeráte	71

Zoznam grafov

Graf 1: Používanie sociálnych sietí generáciou Z a Y	58
Graf 2: Porovnanie používania Facebooku a Youtube naprieč generáciami	59

1 Úvod

Vzhľadom k nízkej nezamestnanosti v Českej republike nastáva stav, kedy si ľudia vyberajú spomedzi zamestnávateľov na trhu práce. Firmy musia sledovať trendy a požiadavky na zamestnávateľa, a reagovať na ne dostatočne rýchlo. Do popredia sa tak dostáva Employer branding a propagácia pracovnej pozície tak, aby zaujala čo najviac potenciálnych kandidátov o zamestnanie. Firmy sa už teda nezaobierajú len výhradne propagáciou výrobku alebo služby, ale v tomto prípade hovoríme o HR marketingu, kedy je produktom samotná pracovná pozícia.

Diplomová práca je rozdelená na dve časti – teoretická a aplikačná. Teoretická časť sa zaoberá vymedzením základných pojmov ako je HR marketing a s ním súvisiace jeho strategické riadenie, vplývajúce prostredie a HR marketingový mix. Či už v marketingovom, ale aj v HR marketingovom riadení je potrebné poznať cieľovú skupinu, ku ktorej je smerovaná určitá kampaň, v prípade HR tá náborová. Na dnešnom trhu práce pôsobia 4 generácie, z ktorých každá má iné správanie, požiadavky a charakteristiky, a tak hovoríme o generačnej rôznorodosti. Firmy potrebujú poznať svojich zamestnancov a aj potenciálnych kandidátov o zamestnanie. Na základe toho si dokážu svojich zamestnancov udržať a nových aj získať.

Aplikačná časť diplomovej práce je zameraná na externý HR marketing banky ČSOB. Do externého HR marketingu sa primárne zaraďuje proces náboru zamestnancov, ale taktiež budovanie značky zamestnávateľa. Banka ČSOB je tak predstavená aj z týchto dvoch hľadísk. Na základe teoretických poznatkov vieme, že pri nábere zamestnancov, a s tým súvisiacou náborovou kampaňou, je dôležitá HR marketingová stratégia a plán, podľa čoho je postupované aj v aplikačnej časti.

Generácia, ktorá momentálne vstupuje na trh práce, je generácia Z. Firmy tak musia reagovať na správanie novej cieľovej skupiny. Pre potreby diplomovej práce je cieľová skupina bližšie špecifikovaná ako študenti stredných a vysokých škôl, ktorí momentálne svojim vekom do generácie Z spadajú.

V diplomovej práci sú vymedzené základné požiadavky generácie Z na zamestnávateľa prostredníctvom jednej tuzemskej a jednej zahraničnej štúdie.

Okrem poznania toho „čo“ komunikovať generácii Z (obsah komunikácie), aby ju zamestnávateľ získal, je taktiež nutné vedieť „akým“ vhodným spôsobom komunikovať s cieľovou skupinou. Vzhľadom k tomu, že generácia Z je považovaná za tzv. „digitálnu generáciu“, v diplomovej práci je venovaná pozornosť digitálnemu marketingu, a teda propagácii prostredníctvom webových stránok a sociálnych sietí, a vhodne zvoleným propagačným prostriedkom. Tieto poznatky sú aplikované na konkrétny rozvojový program Studuj a pracuj v spoločnosti ČSOB, ktorý je možné označiť ako „produkt“ v HR marketingu.

2 Ciel' práce

Diplomová práca je zameraná na HR marketing priamo v bankovom sektore, kde sú teoretické poznatky aplikované na spoločnosť Československá obchodní banka, a.s. Cieľom je popísať a analyzovať generáciu Z na trhu práce, možnosti praxe generácie Z v bankovom sektore, zistiť, či vybraný študentský program Studuj a pracuj spĺňa požiadavky generácie Z a následne, či je program vhodne propagovaný. Práca sa venuje ako vhodnej obsahovej stránke propagácie, tak aj spôsobu propagácie. V závere je navrhnutá optimalizácia komunikačného mixu programu Studuj a pracuj.

3 Metodika spracovania

V teoretickej časti diplomovej práce sú vysvetlené základné pojmy k HR marketingu a generačnej rôznorodosti. Na základe týchto informácií je postupované ďalej v aplikačnej časti. Využívané sú tuzemské a zahraničné, knižné a internetové zdroje.

Aplikačná časť obsahuje informácie o spoločnosti Československá obchodní banka, a.s. a konkrétne aj o programe Studuj a pracuj, ktoré sú získané primárne zo zverejnených dokumentov na internete a ďalej prostredníctvom konzultácie s recruiterom v spoločnosti.

Pri porovnávaní programov pre študentov s ďalšími vybranými bankami v Českej republike sú využívané webové stránky spoločností a povinne zverejnené výročné správy. Porovnanie online propagácie vybraných programov sú prevádzané sledovaním výhradne oficiálnych webových stránok spoločností a oficiálnych stránok na sociálnych sieťach kvôli zaručeniu objektivity. Porovnanie programov pre študentov a ich propagácie s ďalšími tromi bankami pomáha k definovaniu silných a slabých stránok programu Studuj a pracuj.

V prípade analýzy programu Studuj a pracuj a analýzy generácie Z v pracovnom prostredí práca postupne odpovedá na otázky: Aké požiadavky má generácia Z na zamestnávateľa? Akým spôsobom generácia Z najradšej komunikuje? Spĺňa program Studuj a pracuj stanovené požiadavky generácie Z? Je vhodne nastavená propagácia programu z obsahovej stránky? Je vhodne nastavený komunikačný mix programu? K zodpovedaniu týchto jednotlivých otázok sú stanovené tri základné výskumné otázky:

VO1: Spĺňa program Studuj a pracuj všetky požiadavky generácie Z na zamestnávateľa?

VO2: Obsahuje inzerát programu Studuj a pracuj informácie o všetkých splniteľných požiadavkách, ktoré má generácia Z na zamestnávateľa?

VO3: Prebieha propagácia Studuj a pracuj kanálom najčastejšie využívaným generáciou Z?

K bližšiemu popisu a analýze programu Studuj a pracuj je využitý HR marketingový mix, ktorý sa venuje produktu, cene, miestu, propagácii, ľuďom, procesu a fyzickej evidencii. Dôležitou súčasťou aplikačnej časti je aj definovanie požiadaviek generácie Z na zamestnávateľa. Dáta sú získané zo zahraničného a tuzemského výskumu. Na základe definovaných požiadaviek a detailnému popisu programu Studuj a pracuj je v práci stanovené, či Studuj a pracuj spĺňa požiadavky generácie Z. Tie, ktoré program spĺňa, je vhodné následne komunikovať a využiť ako svoju prednosť. Práca tak obsahuje aj návrh k obsahovej stránke marketingovej komunikácie – odporúčania k úprave konkrétneho inzerátu. Dáta k poslednej výskumnej otázke, a to k zisteniu najpoužívanejších kanálov, sú získané taktiež na základe vedeckej štúdie. Tieto informácie slúžia k stanoveniu vhodnej formy online komunikácie a propagačného prostriedku.

4 Human resource marketing

Human resource marketing (HR marketing) sa skladá z dvoch pojmov "human resource" (ľudské zdroje) a "marketing", ktoré sa môžu zdať na prvý pohľad ako navzájom neprepojitelné. Riadenie ľudských zdrojov a marketing sú dva odlišné odbory v organizácii, obidva majú v organizácii svoje miesto a každý z nich pracuje na svojom ciele a vykonáva iné činnosti.

Nicholson (2016) uvádza, že zatiaľ čo pracovníci marketingu pracujú na rôznych kampaniach s cieľom prilákať čo najviac nových zákazníkov, a s tým spojený rast obchodov, recruiteri (pracovníci HR) trávia čas hľadaním nových zamestnancov, riadením pracovnej sily a organizačnej kultúry. Obidva tímy majú veľký podiel na raste organizácie. Marketingoví pracovníci sa zameriavajú na rast príjmov, recruiteri sa snažia o rast počtu zamestnancov.

Napriek odlišnostiam marketingu a ľudských zdrojov sa s pojmom human resource marketing stretávame v posledných rokoch čoraz častejšie.

4.1 Ľudské zdroje a ich riadenie

Ľudské zdroje organizácie sú tvorené úsilím, schopnosťami a znalosťami všetkých ľudí, ktorí v organizácii pracujú. Nejedná sa však výhradne len o ľudí. Za ľudské zdroje je považované aj všetko to, čo ľudia prinesú a čím prispievajú k úspechu organizácie. Riadenie ľudských zdrojov navrhuje systémy riadenia, ktoré zaručujú, že ľudský talent je využívaný efektívne a účinne tak, aby boli dosiahnuté ciele organizácie (Mathis, Jackson, c2011).

Riadeniu ľudských zdrojov predchádzala personálna administratíva a personálne riadenie. Pod personálnou administratívou (do začiatku 60. rokov 20. storočia) sa rozumie tradičný prístup k riadeniu ľudských zdrojov. Môže sa taktiež hovoriť aj o pasívnom poňatí, kedy bola práca personalistov zameraná na administratívu. Dalo by sa povedať, že manažéri v tomto období rozhodovali o tom, koho prijať, koho prepustiť a na personalistovi bolo zabezpečiť k týmto úkonom dokumenty a agendu podľa pracovnoprávnej legislatívy. Personalista teda zodpovedal za pracovné zmluvy, zmluvy o ukončení pracovného vzťahu, atď. V personálnom

riadení (od 2. polovice 60. rokov) sa formovala aktívna rola personálnej práce. Firmy si začali uvedomovať, že spokojný a motivovaný personál znamená pre organizáciu rast. To viedlo k vzniku personálnych útvarov, personálnej politiky v rámci organizácie a rozvoju metód personálnej práce. Fungovať týmto spôsobom začali najmä väčšie organizácie s líniovo-štábnou štruktúrou. Personálna práca bola ale v tomto období stále orientovaná na problémy vo vnútri organizácie, nezaoberala sa externými podnetmi. O riadení ľudských zdrojov sa začalo hovoriť až v polovici 80. rokov 20. storočia. V období hospodárskej recesie a krízy sa hľadal spôsob, ako čo najviac zvýšiť efektívnosť. Personálna práca sa stáva súčasťou riadenia organizácie, s čím súvisí jej vplyv na dlhodobější horizont. Vzťah medzi manažérom a personalistom je veľmi úzky (Dvořáková, 2007; Čopíková a kol., 2015).

Dvořáková (2007) medzi personálne činnosti zaraďuje:

- **Analýza práce a vytváranie pracovnej úlohy** – Identifikácia a špecifikácia pracovného miesta, popis náplne práce a definovanie požiadaviek na zamestnanca pri vykonávaní konkrétnej práce.
- **Plánovanie ľudských zdrojov** – Recruiter sleduje potreby organizácie.
- **Získavanie, výber a adaptácia zamestnancov** – Prilákание čo najväčšieho počtu uchádzačov o pracovné miesto, výber toho najvhodnejšieho zamestnanca na konkrétne pracovné miesto a následne jeho adaptácia – zaučenie k vykonávaniu pracovnej činnosti a prispôbenie sa pracovnému prostrediu.
- **Rozmiestňovanie zamestnancov** – Personalista je zodpovedný za internú mobilitu zamestnancov. Zamestnanec môže prechádzať na iné pracovné miesto v rámci organizácie, môže byť povýšený, môže u neho dôjsť k ukončeniu pracovného pomeru, alebo odchádza na materskú dovolenku či do starobného dôchodku.
- **Organizácia práce** – Vytváranie vhodných pracovných podmienok.
- **Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci** (označované ako BOZP) – Snaha o predchádzanie pracovných úrazov na pracovisku.

- **Hodnotenie zamestnancov** – Spätná väzba pre zamestnancov ohľadom ich pracovného výkonu a ich motivácia k napredovaniu.
- **Vzdelávanie a rozvoj** – Vytváranie pracovného prostredia a podmienok pre zamestnancov, v ktorých môžu osobnostne rásť a napredovať. Cieľom je prehĺbenie a zvyšovanie kvalifikácie.
- **Odmeňovanie** – Stanovenie mzdy a benefitov za vykonávanie práce.
- **Pracovné vzťahy a kolektívne vyjednávanie** – Pozitívna interakcia a spolupráca medzi kolegami, snaha o splnenie jednotne definovaného cieľu.
- **Starostlivosť o zamestnancov a podnikový sociálny rozvoj** – Táto činnosť sa prekrýva s organizáciou práce a s ochranou zdravia pri práci. V tomto prípade sa jedná o podporu zamestnanca v sociálnej sfére, ako napríklad príspevok na ubytovanie, sociálna výpomoc, zdravotná starostlivosť, atď.
- **Komunikácia a informovanie zamestnancov**
- **Personálny informačný systém** – Jeho tvorba, implementácia a aplikácia.

4.2 Marketing

Pojem marketing je vysvetľovaný ako „*integrovany komplex činností, zameraných na spotrebiteľov a trh*“ (Hálek, 2018, s. 8). Dôležitým prvkom je produkt, ktorý je vyrábaný, propagovaný a následne poskytovaný cieľovému spotrebiteľovi (Hálek, 2018).

Marketingové riadenie definovala Boučková (2003, s.10) ako „*proces vedúci pri uvažovaní vnútorných podmienok a zdrojov a vonkajších príležitostí k stanoveniu a dosiahnutiu marketingových cieľov*“. Činnosťou marketingového riadenia je sledovanie zmien na trhu, ktoré je nutné včas podchytiť. Okrem toho vytvára a buduje atraktívnu značku, aktívne ovplyvňuje rozhodovanie zákazníkov pri nákupe, získava zákazníkov a následne sa ich snaží udržať (Boučková, 2003).

Hálek (2016) rozdeľuje marketing na makromarketing a mikromarketing. Makromarketing zohľadňuje podmienky: demografické (veková, bilančná štruktúra adresátov marketingu), ekonomické (ekonomické postavenie zákazníkov), technologické (prostriedky k podpore marketingových metód a celková

technologická úroveň zákazníkov), politicko – legislatívne (právny systém, politická stabilita), sociálne – kultúrne (zvyky, tradície, trendy, historické súvislosti). Mikromarketing sa zaoberá individuálnymi subjektami a rieši otázku čo a akým spôsobom riešia tieto subjekty svoje problémy.

Marketing je rýchlo rozvíjajúca sa disciplína, ktorá vznikla v USA v 19. storočí. Začiatok vývoja marketingu býva označovaný ako primitívna fáza, kedy je ekonomika charakterizovaná prevahou dopytu nad ponukou. Ako nástroj marketingového riadenia začal byť marketing považovaný od 50. rokov. V tomto období nastal prudký rozvoj marketingových nástrojov a metód. Masový marketing (1900 – 1950) bol založený na tvrdom predaji a agresívnej reklame. Konkurencia začala postupne silnieť a ponuka začala prevažovať nad dopytom. Základom cieleného marketingu (1950 – 1975) bol marketingový mix a zameranie sa na zákazníka a jeho potreby. Uspokojovanie dopytu bolo dosahované kombináciou marketingových nástrojov. Trhový a spoločenský marketing (1975 – 1995) sa stal na základe prianí zákazníkov, všetkých tržných parametrov a meniacej sa spoločnosti viac diferencovaným. Na globálny marketing (od 1995) mala vplyv globalizácia a transformácia spoločnosti. Marketing tak naberá nový smer, obsah aj strategické zameranie – zvýšenie hodnoty z hľadiska zákazníkov a tržných parametrov (Boučková, 2003; Technická univerzita v Košiciach, c2020).

4.3 Vymedzenie pojmu HR marketing

Human resource marketing, HR marketing, alebo prípadne personálny marketing definoval Koubek (2000, s. 215) ako „*použitie marketingového prístupu v personálnej oblasti, najmä v úsilí o sformovanie a udržanie potrebnej pracovnej sily organizácie, ktoré sa opiera o vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie a výskumu trhu práce*“.

Klimentová (2008, s.3) definovala HR marketing ako „*proces, ktorý zabezpečí v rámci personálneho plánovania podniku dlhodobé ľudské zdroje – strategický potenciál*“. Personálny marketing je rozšírený o časti ako funkcie, úlohy a nástroje marketingu. V rámci HR marketingu sa kladie dôraz na potreby a očakávanie zamestnancov a uchádzačov o zamestnanie. Pracovníci v personálnom oddelení majú na starosti

rôzne činnosti, ale HR marketing býva častokrát spájaný práve len s jednou z nich, a to so získavaním zamestnancov. Okrem efektívneho získavania zamestnancov je potrebná taktiež následná adaptácia pracovnej sily a zabránenie odchodu zamestnancov (Klimentová, 2008). Menšík (2019) uvádza, že v HR marketingu sa využívajú všetky marketingové taktiky, ktoré slúžia ku komunikácii so súčasnými zamestnancami, s bývalými a aj s tými budúcimi.

V marketingu aj v riadení ľudských zdrojov je na prvom mieste vytvorenie vzťahu. Zatiaľ čo v marketingu je dôležité vytvoriť vzťah firma – zákazník, tak v riadení ľudských zdrojov je dôležité ako prvé vytvoriť vzťah zamestnanec – zamestnávateľ. Vznikajú tak ekonomické, sociálne a psychologické výhody na oboch stranách. Ďalšie prepojenie týchto dvoch oblastí je v prilákaní a zamestnaní tých najlepších ľudí. Silná značka a reputácia spôsobí, že ľudia budú mať záujem pracovať pre ňu (Devi, Srinivasan, d.n.).

4.3.1 Externý a interný HR marketing

HR marketing sa rozdeľuje na interný a externý. Odlišnosť medzi týmito dvomi poňatiami HR marketingu bližšie popisujú Myslivcová a kol. (2017). Podľa týchto autoriek je náročné rozlíšiť, ktoré činnosti spadajú do externého HR marketingu, a ktoré už do interného HR marketingu.

Aktivity vo firme, ktoré súvisia so získavaním zamestnancov a následným výberom, bývajú zaradované do externého HR marketingu. Employer branding, alebo inak budovanie značky zamestnávateľa by malo byť taktiež súčasťou pri nábore zamestnancov. Medzi hlavné úlohy patrí prezentovanie voľnej pracovnej pozície čo najatraktívnejším spôsobom, a s tým spojené prilákanie vhodných kandidátov tak, aby sa k voľnej pracovnej pozícii prihlásili. V neposlednom rade je sem potrebné zaradiť aj skontaktovanie sa s uchádzačmi. Do externého HR marketingu je zaradovaná jedna konkrétna personálna činnosť, a to získavanie zamestnancov (Myslivcová a kol., 2017). Získavanie zamestnancov alebo inak nábor definovala Dvořáková (2007, s.133) ako: „*personálnu činnosť, ktorej cieľom je identifikovať, pritiahnuť a najatť kvalifikovanú pracovnú silu*“. Tradičnou filozofiou organizácie, a teda kompetentných zamestnancov (recruiterov) je osloviť a prilákať čo najviac

záujemcov o zamestnanie tak, aby bola možnosť výberu toho najlepšieho zamestnanca na konkrétnu pracovnú pozíciu. Získavanie zamestnancov je možné z dvoch zdrojov, a to z interných zdrojov a externých zdrojov. Internými zdrojmi sú zamestnanci organizácie. Externými zdrojmi je pracovná sila z vonkajšieho trhu práce (Dvořáková, 2007).

Cieľom interného HR marketingu je udržiavanie statusu atraktívneho zamestnávateľa a taktiež zvyšovanie tejto atraktívnosti, a to nie len vzhľadom na potenciálnych uchádzačov a širokú verejnosť, ale aj v očiach zamestnancov. V rámci interného HR marketingu je tu snaha o uspokojenie potrieb a požiadaviek zamestnancov. Organizácia nechce prísť o šikovných a perspektívnych ľudí, preto je tu kladený dôraz na činnosti, ktoré vedú k zníženiu fluktuácie zamestnancov. Interný HR marketing je možné spájať s referenciami od zamestnancov. Ak je zamestnanec v organizácii spokojný, odporučí prácu svojim známym. Stáva sa tak akousi reklamou svojho zamestnávateľa. Do interného HR marketingu sa zaraďujú tieto tri personálne činnosti: adaptácia zamestnancov, rozvoj zamestnancov, odmeňovanie zamestnancov a ich hodnotenie (Myslivcová a kol., 2017).

4.3.2 Employer Branding

Slovo “branding” sa spája s marketingom, produktom, logom organizácie, atď. Organizácia sa ale nemôže zamerať len na propagáciu výrobku, či služby. V prípade dobrej a silnej reputácie, a s presne definovanou misiou a víziou môže mať firma veľmi dobré postavenie na trhu práce, a tým prilákať tie najlepšie talenty. V tomto prípade sa jedná o tzv. Employer branding (Reinhart, 2019).

Koubek (2007) tiež uvádza, že v dnešnej dobe nepostačuje ponúkať zamestnancom len lepšie finančné ohodnotenie, ale je potreba aj dbať na budovanie atraktívnosti ako zamestnávateľa. Atraktívna organizácia na trhu práce spôsobuje záujem tých najlepších ľudí pracovať pre ňu. Zamestnávateľ by sa mal okrem mzdy zamerať aj na ďalšie body, ktoré vedú ku spokojnosti zamestnancov, a to napríklad starostlivosť o pracovné a sociálne hygienické podmienky, starostlivosť o sociálny rozvoj zamestnancov, starostlivosť o medzil'udské vzťahy na pracovisku, atď.

Starka (2019) tvrdí, že silná značka je neustále atraktívna aj ako zamestnávateľ. Firmy by si podľa nej mali stanoviť víziu, hodnoty a stratégiu značky zamestnávateľa, ktoré by mali byť v rámci HR marketingu tvorené ľuďmi v organizácii a dotvorené manažmentom. Sociálne siete podľa nej majú v dnešnej dobe veľký význam na budovanie značky zamestnávateľa. Na to, aby ich firma mohla používať v rámci HR marketingu je dôležité porozumieť ich fungovaniu:

- Definovať cieľovú skupinu
- Definovať „tón“, ktorým značka komunikuje
- Definovať cieľ komunikácie prostredníctvom sociálnych sietí
- Stanoviť, čo bude firma komunikovať na sociálnych sieťach
- Vybrať relevantné sociálne siete

4.3.3 História HR marketingu

Po prvýkrát sa pojem HR marketing vyskytol v 60. rokoch 20. storočia v Spolkovej republike Nemecko. Bol spájaný najmä s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily, kedy si firmy začali uvedomovať, že v takých pracovníkoch majú konkurenčnú výhodu. V 70. rokoch 20. storočia sa HR marketing začal využívať v praxi. Zamestnanec mal vo firme rolu partnera. Marketing sa rozdelil na externý a interný v 80. a 90. rokoch 20. storočia a na prelome tisícročia získal zamestnanec rolu zákazníka. V Českej republike sa HR marketing objavil až v polovici 90. rokov, kedy sa stále viac menej jednalo o personálne činnosti, pri ktorých sa nevyužívali marketingové princípy. V súčasnosti sa hovorí o úzkom spojení personálnej práce a marketingu. Marketingové princípy sa využívajú pri vykonávaní personálnych činností (Myslivcová a kol., 2017).

4.4 Strategické riadenie v HR marketingu

Strategické riadenie sa snaží o prepojenie vrcholového managementu so všetkými útvarmi podniku (marketing, HR, financie, atď.), tak aby smerovali k spoločnému cieľu. Zámerom je, aby vytýčený cieľ firma dlhodobo naplňovala. Súčasťou strategického riadenia je taktiež sledovanie príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia, a silných a slabých stránok vo vnútri organizácie, ktoré

môže sama ovplyvniť. Veľmi dôležitý je zmieniť „boj“ s konkurenciou. Cieľom každej organizácie je získanie konkurenčnej výhody na trhu. Príkladom môžu byť výhodné ceny pre zákazníkov, nadštandardný servis, atď. Konkurenčnú výhodu získava firma aj prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov. Prostredníctvom premyslenej personálnej stratégie sú zamestnanci efektívni, produktívni a spokojní. Takýto zamestnanci môžu ponúknuť zákazníkovi nadpriemerné služby, čím sa zvýši predaj (Myslívová a kol., 2017).

Podľa Myslivcovej (2019) strategické riadenie ľudských zdrojov (alebo inak personálna stratégia) spája podnikové stratégie a riadenie ľudských zdrojov. Strategickým rozhodnutím môže byť napríklad vstup do novej oblasti podnikania. Toto rozhodnutie má ďalej vplyv aj na strategické riadenie ľudských zdrojov. Vzniká úloha získať nových zamestnancov s kompetenciami vhodnými k výkonu nových pracovných činností spojených so vstupom do novej oblasti. Nasledujú aktivity personálneho marketingu, kedy dochádza k snahe zacieliť náborové činnosti na vytýčenú skupinu potenciálnych zamestnancov s vhodnými kompetenciami.

Marketingové riadenie pozostáva podľa Boučkovej (2003) z 3 hlavných krokov:

1. **Plánovanie** – Analýza aktuálneho stavu, poznanie trhu a konkurencie, analýza vývoja dopytu, stanovenie cieľov, tvorba strategických variant.
2. **Realizácia** – Organizácia stanovený cieľ transformuje na konkrétne výrobky či služby.
3. **Kontrola** – Je záverečnou etapou marketingového riadenia. V tejto etape sa hodnotí, či bola zvolená stratégia účinná a vhodná pre dosiahnutie definovaného cieľa.

Pri pojme strategické marketingové riadenie je určite dôležité vysvetliť pojmy ako cieľ, plán a stratégia. Ich vysvetlenie je v nasledujúcich kapitolách. Definovanie cieľa, plánu a stratégie patrí v marketingovom riadení do plánovacej etapy (Boučková, 2003).

Dôvodom, prečo je dôležité prepojiť strategické riadenie s HR marketingom vysvetľujú Myslivcová a kol. (2017) ako potrebu reagovať na zmeny. Komunikácia s kandidátmi o zamestnanie a so zamestnancami sa zmenila za posledných pár

rokov. Taktiež je v organizácii dôležité okamžite reagovať na nedostatok zamestnancov a vykonať v tomto stave určité opatrenia.

4.4.1 Cieľ

Hálek (2016) uvádza, že stanovenie cieľov v organizácii musí byť veľmi konkrétne a presné. Definované ciele tak „určujú činnosť firmy v danom podnikateľskom prostredí a ich jasné vyjadrenie potom napomáha správne sa orientovať a racionálne kontrolovať úsilie pracovníkov“ (Hálek, 2016, s. 149). Môže sa jednať o ciele finančné, v ekonomickej oblasti, v postavení firmy na trhu, atď. (Hálek, 2016).

4.4.2 Stratégia

Ak funguje v organizácii také riadenie pracovníkov, ktoré vedie k splneniu vytýčených cieľov, hovorí sa o stratégii. Marketingová stratégia sa skladá z troch bodov (Hálek, 2016):

1. Presná definícia cieľov
2. Vypracovanie marketingového mixu
3. Navrhnutie marketingového programu

Analogicky môže byť postupované aj v HR marketingovej stratégii. Klečka tiež (2017) hovorí, že HR marketingovou stratégiou, alebo inak stratégiou, ako získať ideálneho zamestnanca, začína definovaním osoby, ktorú organizácia práve hľadá. Potom nasleduje sledovanie konkurencie a vytýčenie konkurenčnej výhody. Môže sa jednať o rôzne benefity, ako napríklad viac dní dovolenky ako u konkurencie, možnosť home office, atď. Akonáhle si firma tieto dva body stanoví, musí zistiť, kde sa cieľová skupina nachádza, a teda, kde je možné ju osloviť. Na základe toho sa vyberajú rôzne prostriedky, pomocou ktorých sa s cieľovou skupinou komunikuje.

4.4.3 Plán

Ak nechce podnik stagnovať, prípadne upadať, v tom prípade je na mieste strategické plánovanie. Organizácia sa snaží o uspokojujivý zisk a dobré postavenie na trhu prostredníctvom zlepšovania a obmien produktov a aktivít. Hovorí sa o tom ako o ciele strategického plánovania (Hálek, 2016).

Hálek (2016) vysvetľuje, že firma väčšinou vyrába viac ako jeden výrobok, alebo poskytuje viac ako jednu službu. Každý takýto výrobok a služba má iné postavenie na trhu, a teda aj rozdielnu mieru efektívnosti.

Pri uvažovaní o HR marketingu, namiesto výrobku môžeme hovoriť o pracovnej pozícii. Podľa Boučkovej (2003) sa v rámci plánovania rozhoduje o alokácii zdrojov do rôznych strategických podnikateľských jednotiek/podnikových aktivít. Vtedy je potrebné vytvoriť analýzu podnikateľského portfólia, kedy sa skúma postavenie výrobkov na trhu a porovnávajú sa výrobky medzi sebou. K analýze podnikateľského portfólia sa najčastejšie využíva model BCG model (Boston Consulting Group Model), alebo tzv. bostonská matica. Matica sa skladá zo 4 polí, v rámci ktorej sa skúma postavenie strategických jednotiek na trhu vzhľadom na mieru rastu trhu a relatívny tržný podiel (Boučková, 2003).

Klečka (2017) uvádza, že HR marketingový plán by mal obsahovať kľúčové aktivity, kanály pre šírenie oznámenia, časový harmonogram, rozpočty, zodpovedné osoby a ukazovatele merania úspešnosti (KPI = Key Performance Indicators).

4.5 Prostredie a jeho vplyv na HR marketing

V HR marketingu sú rozlišované dva typy prostredí, ktoré naň pôsobia, a to vonkajšie a vnútorné prostredie. Vonkajšie prostredie pre organizáciu môže znamenať buď príležitosti, alebo aj hrozby. Toto prostredie je mimo kontrolu podniku, a práve preto je kladený dôraz na jeho neustále sledovanie a pripravenosť na zmenu. Faktory vonkajšieho prostredia majú na organizáciu veľký vplyv, preto je nutná rýchla reakcia na zmeny. Vnútorné prostredie obsahuje faktory vo vnútri podniku. Tieto faktory patria buď medzi silné, alebo slabé stránky podniku (Myslivcová a kol., 2017).

4.5.1 Vonkajšie prostredie

Vonkajšie prostredie môžeme rozdeliť na dva typy – makroprostredie a mikroprostredie. Pod mikroprostredím rozumieme faktory ako organizácia, zákazníci, dodávatelia, distribučné články a konkurencia. Tieto faktory do určitej miery dokáže organizácia ovplyvniť (Boučková, 2003). Podnik môže vykonať tzv.

externú analýzu, kedy „prevádza výskum, získava a spracováva informácie o vonkajšom prostredí, analyzuje situáciu a vývojový potenciál odvetvia, v ktorom podnik pôsobí“ (Myslivcová a kol., 2017, s.81).

Čo organizácia nedokáže ovplyvniť sú faktory v makroprostredí. Hálek (2016) ich označuje aj ako nekontrolovateľné. Podľa Myslivcová a kol. (2017) faktory z vonkajšieho prostredia sú:

- **Ekonomická situácia** – Stav ekonomiky ovplyvňuje nielen rast alebo pokles predaja výrobku či služieb, ale taktiež ovplyvňuje vstupné výrobné faktory. Z hľadiska riadenia ľudských zdrojov ekonomika ovplyvňuje cenu práce a mieru nezamestnanosti.
- **Demografická štruktúra pracovnej sily a sociálne, kultúrne a environmentálne faktory** – Tieto faktory ovplyvňujú spôsob života ľudí a ich postoj k práci a pracovnému prostrediu. V podniku figuruje viacero generácií a dochádza tu k snahe byť atraktívnym zamestnávateľom pre všetky. Dopad na riadenie ľudských zdrojov má najmä: nedostatok pracovnej sily, rastúca hranica dôchodkového veku, odlišnosť generácií, globalizácia a medzinárodná mobilita na trhu práce.
- **Technologické faktory** – Technologický vývoj vedie k zmenám v podniku. Medzi veľmi významný dopad technologického faktoru je to, že s novými technológiami sa menia požiadavky na zamestnancov a taktiež dochádza k znižovaniu počtu zamestnancov – dochádza k automatizácii a znižuje sa počet pracovných miest.
- **Legislatívne a politické prostredie** – Toto prostredie je riadené v prípade Českej republiky českým právnym rádom, normami a programami vládnych politických strán, a taktiež nariadeniami Európskej únie. Z oblasti riadenia ľudských zdrojov sa jedná hlavne o zákonník práce, či od roku 2018 nariadenie GDPR (General Data Protection Regulation – Všeobecné nariadenie o ochrane osobných údajov). Ďalej riadenie ľudských zdrojov ovplyvňuje napríklad výška daní, výška minimálnej mzdy, postavenie odborov, atď.

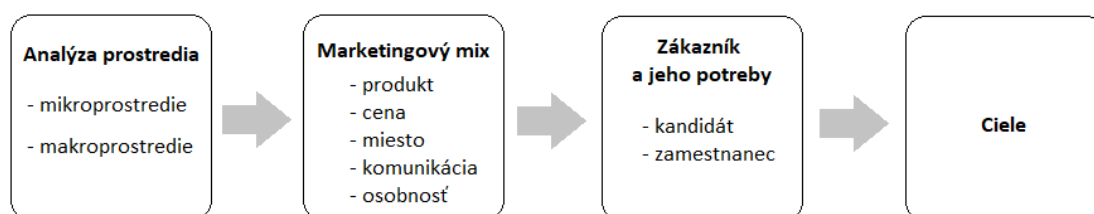
4.5.2 Vnútorne prostredie

Vnútorne prostredie pozostáva z faktorov, ktoré sú považované buď za silnú stránku, alebo slabú stránku podniku. V podniku je veľmi dôležité vykonať internú analýzu a identifikovať silné a slabé stránky. Považuje sa to za základnú aktivitu strategického riadenia. Sledujú sa tak rôzne oblasti ako účtovníctvo, financie, výroba, atď. Existuje mnoho spôsobov, ako vykonať internú analýzu. V rámci riadenia ľudských zdrojov je možné sledovanie a monitoring pomocou dotazníkov, pozorovania, či merania (Myslivcová a kol., 2017).

4.6 Marketingový mix v HR

Pod pojmom marketingový mix rozumieme politiky a nástroje marketingu používané tak, aby podnik splnil svoje ciele. V personálnom marketingu je treba rozumieť jednotlivé zložky marketingového mixu odlišne. Ku klasickej štvorici 4P (product, price, place, promotion) zaradíme taktiež people, process a physical evidence (Spielmann, 2015).

Na obrázku 1 je marketingový mix zasadený do procesu plánovania. Marketingovému mixu predchádza analýza prostredia.



Obrázok 1: Proces plánovania v HR marketingu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Myslivcovej a kol. (2017)

4.6.1 Product (Produkt)

Z marketingového hľadiska je produkt to, čo firma vyrába, alebo aké služby ponúka. Produktom v personálnom marketingu je voľná pracovná pozícia. Zamestnávateľ sa snaží o definovanie pracovnej pozície (aké činnosti bude zamestnanec vykonávať) a jej popis (Spielmann, 2015). Dôležitým pojmom u produktu je značka.

V marketingu značka predstavuje „spôsob identifikácie výrobku s firmou“ (Boučková, 2003). V prípade kvality výrobku, spokojnosti zákazníkov a s tým spojené dlhodobé užívanie výrobku/produktu firma buduje úspešnú značku. Môže tak vystúpiť z anonymity a stať sa tak silným hráčom na trhu (Boučková, 2003). V personálnom marketingu v takom prípade hovoríme o Employer Brandingu – budovaní značky zamestnávateľa.

4.6.2 Price (Cena)

Zákazník za kúpu produktu alebo využitie služby zaplatí zvyčajne finančnými prostriedkami (cena v marketingovom poňatí). V HR marketingu sa pod pojmom cena rozumejú znalosti a schopnosti uchádzača o zamestnanie. Za pracovné miesto „platí“ zamestnanec svojím vzdelaním, praxou, nadšením, atď. (Spielmann, 2015). Myslivcová a kol. (2017) uvádzajú, že pre zamestnanca je cena produktu vyjadrená časom, organizáciou práce, úrovňou výstupu, akceptovaním daných pracovných podmienok, fyzickou námahou a ďalšími faktormi.

4.6.3 Place (Miesto)

V marketingu pod prvkom „place“ považujeme distribúciu (Hálek, 2018). Jedná sa o cestu, akým spôsobom sa produkt dostane ku zákazníkovi. Z pohľadu HR marketingu hovoríme o mieste výkonu práce (Spielmann, 2015). Miesto výkonu práce musí byť presne stanovené a ukotvené v pracovnej zmluve.

4.6.4 Promotion (Propagácia)

Propagácia, marketingová komunikácia, alebo inak komunikačný mix označuje v marketingu všetky spôsoby, akými organizácia informuje, presvedčuje, alebo ovplyvňuje spotrebiteľov. Táto komunikácia sa rozdeľuje na formu osobnú a neosobnú. Do osobnej formy zaraďujeme osobný predaj a telemarketing, do neosobnej formy zaraďujeme reklamu, podporu predaja a public relations (PR) (Hálek, 2018).

- Reklama – Existujú dva typy reklamy, a to reklama na konkrétny produkt a reklama na inštitúciu. Reklama vo veľkej miere ovplyvňuje ľudí prostredníctvom masových médií.
- Podpora predaja – Tento prostriedok je väčšinou používaný v kombinácii s ďalším prostriedkom. Funguje ako doplnok, prostredníctvom ktorého sa stimuluje predaj. Príkladom sú rôzne vzorky produktu, kupóny, alebo zľavy.
- Public relations – Cieľom je vytváranie vzťahu s verejnosťou. Dôležitú úlohu tu hrá informovanosť. Komunikácia s verejnosťou prebieha formou publikácií, sponzoringom, správami, príhovormi, atď.
- Osobný predaj – Medzi najväčšiu výhodu osobného predaja je efektívna komunikácia. Predávajúci dokáže okamžite reagovať na otázky, požiadavky a názory potenciálneho kupujúceho.
- Sponzoring – Firmy investujú peniaze do rôznych udalostí alebo aktivít. Ako sponzori tak pomáhajú k realizácii rôznych projektov. Sponzorovaný „na oplátku“ propaguje sponzorovu firmu a generuje povedomie o sponzorovej firme.

Dôležité je určiť najprv cieľový trh a motívy kupujúcich, a následne pracovníci marketingu vytvárajú propagačný program. Pri tvorbe propagačného programu odpovedajú v prvom rade na o 5 základných otázok, označovaných ako „5M“ (Hálek, 2018) :

- **Mission** (poslanie) – Aké sú ciele propagácie?
- **Money** (peniaze) – Koľko môže firma investovať?
- **Message** (správa) – Aká správa by mala byť odoslaná?
- **Media** (médiá) – Aké médiá by mali byť použité?
- **Measurement** (meradlá) – Ako by sa mali hodnotiť výsledky?

V prípade personálneho marketingu hovoríme o propagácii ako o všetkých spôsoboch, akými sa zaistuje komunikácia s potenciálnymi uchádzačmi o zamestnanie (Spielmann, 2015).

4.6.5 People (Ľudia)

Ľudský faktor ovplyvňuje komunikáciu medzi uchádzačom o zamestnanie a firmou. Spôsob a štýl, akým firma komunikuje, môže mať z veľkej časti vplyv na rozhodnutie záujemcu o zamestnanie, či ponuku práce prijať alebo nie (Spielmann, 2015). Recruiteri sú ľudia, ktorí väčšinou ako prví komunikujú s kandidátom o zamestnanie (cez telefón, prípadne e-mail) a vytvárajú tak prvú mienku o zamestnávateľovi. Na výberovom riadení kandidát spozná osobne recruitera a manažéra – potenciálneho budúceho nadriadeného. Títo ľudia pomáhajú vo vytváraní obrazu o spoločnosti.

4.6.6 Process (proces)

Zahrňuje firemné procesy k predaju a užívaniu produktu. V personálnom marketingu sa jedná o proces náboru, prípadne o adaptáciu nového zamestnanca (Spielmann, 2015).

4.6.7 Physical evidence (Fyzická evidencia)

V HR marketingu sa rozumie pod pojmom fyzická evidencia zhmotnenie ponuky práce. Príkladom môže byť inzerát na kariérnych stránkach spoločnosti, leták s ponúkanou pozíciou, atď. (Spielmann, 2015). Hovoríme tu tiež aj o propagačných prostriedkoch. Podľa Juráškovej a Horňáka (2012, s.181) propagačne prostriedky sú „výrazové prostriedky reklamy, komunikačné nástroje propagácie, resp. reklamy šírené prostredníctvom médií“. Konkrétny obsah tak býva prenesený do konkrétnej podoby. Kaplová a Turek (2005) triedia tieto prostriedky podľa rôznych hľadísk. Uvedieme príklad podľa pôsobenia na zmysly človeka. V tom prípade poznáme propagačné prostriedky, ktoré pôsobia na (Kaplová a Turek, 2005):

- Zrak – napr. letáky, prospekty, fotografie, atď.
- Sluch – napr. propagačné informácie v rozhlase, atď.
- Zrak a sluch – napr. propagačné videá, atď.
- Zrak a chuť – napr. vzorky nejakej potraviny, atď.
- Zrak a hmat – napr. vzorky z rôznych materiálov, atď.
- Čuch – napr. parfumované vzorky v katalógu, atď.

4.7 Direct marketing a digitálny marketing

Hálek (2016) uvádza direct marketing (priamy marketing) ako najúčinnější reklamný prostriedok. Definoval ho ako „*kontaktovanie existujúcich a potenciálnych zákazníkov s cieľom vyvolať okamžitú a merateľnú reakciu*“ (Hálek, 2016, s. 205). Cieľom direct marketingu je podľa Armstronga a kol. (2017) vytvorenie dlhodobého vzťahu so zákazníkmi, na ktorých bolo ciele a taktiež od týchto zákazníkov dostávať okamžité reakcie. Kedysi sa v direct marketingu využíval len telefón a mail, v dnešnej dobe sa využíva najviac forma digitálneho marketingu, ktorú môžeme ďalej rozdeliť na online marketing, social media marketing a mobil marketing. Armstrong a kol. (2017) taktiež upozorňujú na to, že rozhodne by sa nemalo zabúdať aj na tradičné formy direct marketingu, ako napríklad osobný predaj, telemarketing, atď.

Vzhľadom k neustálemu vývoju v digitálnom marketingu je neustále potreba sledovať nové trendy. Tie napríklad popisuje spoločnosť Digital Marketing Institute (2018). Pre rok 2020 tak hovorí napríklad o:

- využívaní chatbotov ako súčasť marketingu
- zameraní na video marketing, keďže textový obsah už nepostačuje
- personalizovanom e-mail marketingu
- interaktívnom obsahu – kvízy, ankety, atď.
- hlasových interakciách
- a pod.

4.7.1 Online marketing a propagácia prostredníctvom webových stránok

Online marketing využíva k propagácii firmy a jej výrobkov a služieb firemné webové stránky, online reklamy, email marketing, online videá, a blogy (Armstrong a kol., 2017).

V prípade propagácie prostredníctvom webovej stránky okrem samotného vytvorenia stránky hovoríme aj o dizajne a obsahu. Je tak potrebné spomenúť User Experience („UE“ - užívateľská skúsenosť) a User Interface („UI“ - užívateľské

rozhranie). User Experience môžeme bližšie špecifikovať ako zážitok užívateľa. Tento pojem vyjadruje pocit užívateľa pri prezeraní webovej stránky – či sa na stránke rýchlo orientuje, či je práca na stránke intuitívna, atď. Toto zaručuje spokojnosť zákazníka. User Interface je čisto vizuálna záležitosť webovej stránky, a teda zaraďujú sa sem efekty, farby, atď. Pri tvorbe obsahu webovej stránky je myslené na rôzne propagačné prostriedky ako text, video, fotografie, aplikácie, atď. Je taktiež dôležité zamerať sa v neposlednom rade aj na ich kvalitu. (Seduco 2018; Tomarco, 2018).

4.7.2 Social media marketing

Social media marketing využíva k propagácii sociálne médiá. Profily rôznych spoločností a podnikov nájdeme na Facebooku, Google+, Instagrame, Twitteri, LinkedIn, atď. Sociálne médiá majú z pohľadu marketingu veľa výhod, ale aj výziev (Armstrong a kol., 2017):

- **Cielenie** - Pomocou sociálnych médií môžeme príspevok zdieľať a cieľiť presne vybranej komunite ľudí.
- **Interaktívnosť** – V zmysle marketingu sa podnik môže veľmi jednoducho zapojiť do konverzácie so zákazníkmi a získať tak veľmi rýchlu spätnú väzbu.
- **Rýchlosť a aktuálnosť** – Pomocou sociálnych sietí je možné získať zákazníkov kedykoľvek a kdekoľvek.
- **Real-time marketing** - Podnik dokáže prostredníctvom sociálnych sietí okamžite reagovať na aktuálne udalosti a situácie, ktoré sa vo svete dejú. Marketingoví pracovníci sa dokážu zapojiť do rôznych diskusií , prípadne dokážu vytvoriť príspevok s obsahom, ktorý je momentálne v trendoch.
- **Nižšie náklady** – Sociálne médiá sú na používanie zdarma, prípadne za nejaký nižší poplatok (inexpensive use). Náklady za reklamu na sociálnych médiách sa môžu vyšplhať na vyššiu sumu, ale aj tak môžeme zaradiť sociálne médiá k „low-cost“ investícii napríklad oproti televízii, rádiu, atď.

- **Zdieľanie** – Viac ako akýkoľvek iný kanál, sociálne siete dokážu veľmi rýchlo vytvoriť angažovanosť zákazníkov. Užívatelia dokážu veľmi rýchlo zdieľať obsah s ďalšími užívateľmi a príspevok je hneď viditeľnejší.

Ako príklad využívania sociálnych sietí Armstrong a kol. (2017) uvádza spoločnosť Starbucks. Zaraduje sa medzi najlepšie spoločnosti, ktoré využívajú social media marketing. Na Facebooku má Starbucks 51 stránok (Starbucks, Starbucks Česká republika, Starbucks Slovensko, atď.), na Twitteri 31 a na Instagrame 22. Ďalej je možné nájsť Starbucks na sociálnych médiách ako Google+, Pinterest, YouTube a Foursquare. Hovoríme sa tak o „integrovanom social media marketingu“.

5 Generácie

Definícií pojmu generácia je mnoho. V Krátkom slovníku slovenského jazyka (2003) sú pod týmto pojmom vysvetlenia ako:

1. „*biologicky a časom zrodzenia príbuzná skupina jedincov, pokolenie, potomstvo*“
2. „*potomkovia jednej dvojice rodičov*“
3. „*vrstva ľudí spojených vekom, zmysľaním, záujmami ap.*“
4. „*časový úsek približne 30 rokov*“

Sandeen (2008) definuje generáciu ako kohortu ľudí, ktorí sú narodení v určitom časovom úseku. Podľa viacerých autorov má každý generačný interval dĺžku približne 20 rokov.

Generačné kohorty umožňujú analyzovať zmeny pohľadov a názorov ľudí v priebehu času. Poskytujú spôsob, ako porozumieť interakcii rôznych procesov (svetové udalosti, technologické, ekonomické a sociálne zmeny) s procesom životného cyklu. Nejedná sa len o aktuálne rozdiely medzi dvomi generáciami. Využíva sa taktiež behaviorálny prístup, kedy vedci taktiež skúmajú rôzne problémy a zisťujú od staršej generácie, ako by ich riešili, keď boli mladí (Dimock, 2019). Prečo sa zaoberať a rozumieť generačným kohortám popisuje McCrindle (2014):

- Generácie sú demografickou realitou.
- Medzi generáciami sú najviditeľnejšie rozdiely ako v ktoromkoľvek inom rozdelení (vek, priority, prístupy, postoje, atď.).
- Generácia má v dnešnej modernej spoločnosti väčší význam ako iné rozdelenia.
- Momentálne máme najviac žijúcich generácií ako kedykoľvek predtým.
- Generácie nie sú iba vedecky identifikovateľné, ale čoraz častejšie sa považujú za identitu a akýsi „kmeň“.

Sociológ Karl Mannheim (1893 – 1947) je uznávaný za načrtnutie teórie o generáciách vo svojom vedeckom článku „The Sociological Problem of

Generations“ v roku 1928. Mannheim rozšíril pohľad o zložité interakcie medzi generačným vedomím, identitou a historickým umiestnením (Katz, 2017).

V 21.storočí čelíme veľkému množstvu zmien. Organizácia je nútená nielen sledovať tieto zmeny, ale ich aj predvídať a následne sa na ne adaptovať. Ak organizácia zmeny nenasleduje, nie je tu možnosť pokračovania v úspechu. V prípade ľudských zdrojov je nesmierne dôležité a nevyhnutné pre úspešnú organizáciu, aby poznala potreby svojich zamestnancov. Každý jeden človek, a teda každý jeden zamestnanec je jedinečný. Každý má jedinečné schopnosti, vzdelanie, potreby, hodnoty, alebo know-how. Tieto rozdiely môžeme vidieť najmä naprieč generáciami. Dnešný trh práce pozostáva z generácií: Baby-boomers, Generácia X, Generácia Y a Generácia Z. V budúcnosti sa na trhu práce objaví tzv. generácia Alpha (Bejtkovský, 2016).

Časová os jednotlivých generácií sa v odbornej literatúre mierne líši. V Českej literatúre nájdeme tieto rozmedzia:

- **Baby Boomers:** 1946 – 1964 (Horváthová a kol., 2016), 1946 – 1967 (Forbes speciál, 2016)
- **Generácia X:** 1965 – 1981 (Horváthová a kol., 2016), 1968 – 1982 (Forbes speciál, 2016)
- **Generácia Y:** 1982 – 1995 (Horváthová a kol., 2016), 1983 – 1997 (Forbes speciál, 2016)
- **Generácia Z:** 1996 – 2010 (Horváthová a kol., 2016), po 1998 (Forbes speciál, 2016)

Zahraničné zdroje, ako napríklad McCrindle (2014) či Sandeen (2008) vo svojich publikáciách uvádzajú rozmedzia:

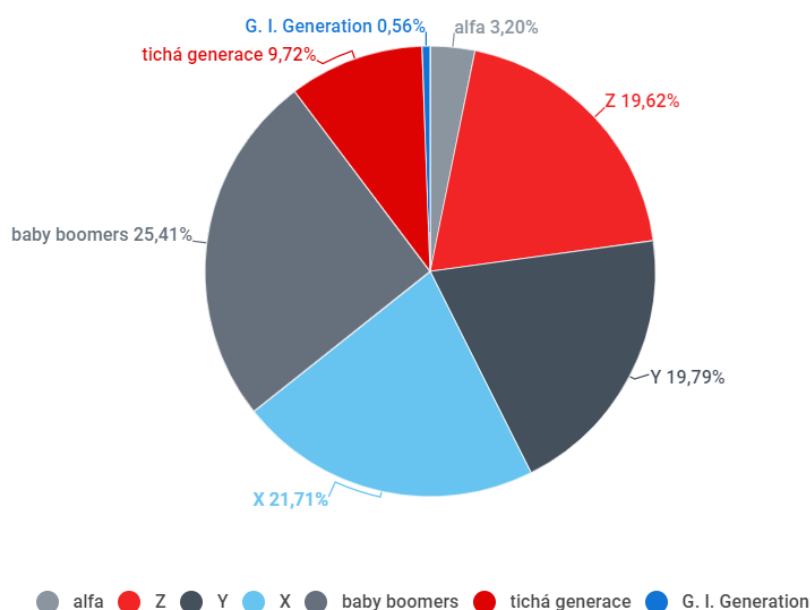
- **Baby Boomers:** 1946 – 1964 (McCrindle), 1943 – 1960 (Sandeen)
- **Generácia X:** 1965 – 1979 (McCrindle), 1961 – 1981 (Sandeen)
- **Generácia Y:** 1980 – 1994 (McCrindle), 1982 – 2003 (Sandeen)
- **Generácia Z:** Po 1995 (McCrindle), po 2004 (Sandeen)

V práci sú ďalej uvádzané rozmedzia podľa českých autorov Horváthová a kol. (2016).

5.1 Generačná rôznorodosť

Generačná rôznorodosť alebo diverzita v pracovnom prostredí sa neustále zvyšuje. Riadenie a vedenie tímu, kde figuruje viac generácií môže byť niekedy náročné, ale má to aj mnoho benefitov. Pri riadení tímu, ktorý je generačne rôznorodý môžu vzniknúť problémy ako konflikty, nedostatok vzájomného pochopenia, odlišné pracovné návyky a komunikačné „medzery“ (Heather, 2018).

Práve generačná rôznorodosť je dôvod, prečo sa detailne zaoberať charakteristikami jednotlivých generácií. Na obrázku 2 môžeme vidieť, že momentálne žije 7 generácií, a z toho 4 generácie sú pracujúce a figurujú na trhu práce (generácia Baby Boomers, X, Y a Z). Generácie sa navzájom líšia a každá z nich má iný prístup k práci a pracovnému prostrediu.



Obrázok 2: Podiel generácií na celkovej populácii

Zdroj: Česko v datech (2018)

S generačnou rôznorodosťou veľmi úzko súvisí diversity management, alebo inak riadenie diverzity. „Diversity management je aktívne a vedomé vytváranie strategického, hodnotovo orientovaného komunikačného a riadiaceho procesu orientovaného na budúcnosť, spočívajúci v akceptácii a využití určitých rozdielov a podobností ako potenciálne hnacie sily organizácie. Tento proces v organizácii

vytvára pridanú hodnotu“ (Keil a kol., 2007, s. 7). Globalizácia spôsobuje vo svete nárast rôznorodosti v podnikoch a taktiež na trhu práce. Postupne sa prejavuje zmena v zložení pracovníkov (Keil a kol., 2007). V rámci diverzity na pracovisku si môžeme okrem generačnej rôznorodosti predstaviť aj pomer medzi ženami a mužmi, zamestnávanie rôznych národností či etnických skupín, atď. (Maderová, 2020).

5.2 Baby Boomers

Baby-boomers je generácia ľudí, ktorí sú podľa Horváthovej a kol. (2016) narodení medzi rokom 1946 až 1964. Pojem baby-boomers odkazuje na americkú generáciu. Sociológovia sa v minulosti nezaoberali výskumom generácie v Československu. V USA bolo detstvo pre generáciu Baby Boomers obdobím veľkého optimizmu. Druhá svetová vojna sa skončila a USA sa stalo hlavnou svetovou veľmocou. Ďalej generáciu ovplyvnili: Občianske práva, Vietnamská vojna, Studená vojna, vysoká rozvodovosť. V tom čase v Československu táto generácia zažila nasledovné historické udalosti: 1945 – oslobodenie, 1946 – povojnové voľby, 1948 – znárodňovanie a vzdelávacia reforma, 1953 – menová reforma. Baby Boomers si užívali bohatý životný štýl, ktorí im poskytovali rodičia – zarábajúci otec a o domácnosť sa starajúca matka. Deti sa stali stredobodom záujmu rodiny (Bejtkovský, 2016; Sandeen, 2008).

Medzi morálne záležitosti v tomto období patrili: rovnosť mužov a žien, a s tým taktiež súvisiace pracujúce matky, sexuálna voľnosť, vojny, prístup k potratom a antikoncepcii (McCrindle, 2014, s. 74).

Sandeen (2008) charakterizovala Baby Boomers ako vysoko optimistických a individualistických. Majú tendenciu odmietat' autoritu a cenia si vzdelanie, ktoré podporuje ich potreby profesionálnej identity. Kane (2018a) uvádza tieto základné charakteristiky danej generácie:

- Zameraní na prácu
- Nezávislí
- Orientovaní na úspech
- Súťaživí

5.2.1 Baby Boomers v pracovnom prostredí

Čo sa týka ich správania v pracovnom prostredí, muži aj ženy generácie Baby Boomers pracujú ťažko a dlho, majú málo voľného času a cítia sa pod stresom a tlakom. Majú tendenciu byť vysoko zameraní na kariéru, k čomu patrí aj veľká súťaživosť. U tejto generácie môžeme počítať s lojalitou k organizácii, nepreferujú častú zmenu zamestnania (Sandeem, 2008).

Pre generáciu Baby Boomers sú tieto roky poslednými ako pracovná sila na trhu práce. Povojnová generácia tvorí v Spojených štátoch približne tretinu pracovnej sily. Organizácie a firmy sa snažia udržať túto pracovnú silu a v roku 2020 zvažujú ponúknuť dôchodkovým zamestnancom prácu formou brigády, alebo s flexibilnou pracovnou dobou, prípadne zmenšiť a redukovať ich zodpovednosť (Dam, 2019; Berecz, 2014).

V spojitosti s generáciou Boomers sa taktiež častokrát spomína technologická záležitosť a tzv. „technologická medzera“ (tech gap). Nevyrastali s technológiou a online svetom na dosah ruky. Zamestnávateľia tak musia riešiť technologickú medzeru a napríklad ponúknuť takýmto zamestnancom rôzne semináre a workshopy (Hopkins, 2019).

So zahraničnými autormi, a teda špecifikáciou generácie Baby Boomers v zahraničí sa stotožňujú aj českí autori. Horvátová a kol.(2016) tiež uvádza, že mnoho ľudí z tejto generácie stále pracuje a chce pracovať aj počas dôchodkového veku. Dôvodmi sú finančné zaistenie, obavy z odchodu do dôchodku, či priateľstvá v práci. Sú lojálni pracovníci, ktorých motivuje tímová práca.

5.3 Generácia X

Generácia X je demograficky definovaná ako skupina ľudí narodená v období 1965 – 1981 (Horváthová a kol., 2016). Spojené štáty americké v tomto období zažili niekoľko hospodárskych recesií, celý priemysel sa zrútil a znižovala sa pracovná sila. Ľudia už svoje dobre platené pracovné miesto isté nemali. Aj napriek problému s pracovným uplatnením bol zaznamenaný rekordný počet pracujúcich žien. Pôrodnosť sa znižovala a naopak, rozvodovosť sa zvyšovala. Došlo taktiež

k zvýšeniu kriminality a samovrážd. Detstvo Generácie X a generácie Baby Boomerov patrí k veľkým kontrastom. Dnes má táto generácia svoje deti, ktorým sa snaží zaistiť finančnú istotu, aby nemuseli zažiť to, čo oni (Sandeem, 2008). Horváthová kol. (2016) spomínajú tiež generáciu X v súvislosti s pesimistickým pohľadom na svet, ktorú spôsobili rôzne negatívne udalosti vo svete.

McCrinkle (2014) uvádza morálne záležitosti daného obdobia, a to: práva gayov, kultúrna rôznorodosť a rovnosť, svetová chudoba, sexuálna zodpovednosť v období „prebudenia“ choroby AIDS, znečisťovanie ovzdušia.

Názov Generácia X je typický pre západnú Európu a USA. V Československu/Českej republike skôr uvádzame pojem „Husákovy deti“ (Bejtkovský, 2016). Spája sa so silnou populačnou vlnou na začiatku 70. rokov. V roku 1974, v bývalej Českej socialistickej republike sa narodilo 194 215 živých detí. Čo spôsobilo takúto pôrodnosť je propopulačná štátna politika Komunistickej strany Československa, ktorú viedol generálny tajomník Gustav Husák. Mladé rodiny podporovali formou novomanželských pôžičiek, nového bývania, alebo zvýšením príspevkov na dieťa (Strašilová, 2013). Významné udalosti, ktoré ovplyvnili túto generáciu sú: 1968 – Pražská jar, 1969 – 1985 – Normalizácia, 1977 – Charta 77, 1980 – Medzinárodné hnutie solidarity (Bejtkovský, 2016).

5.3.1 Generácia X v pracovnom prostredí

Čo sa týka ich návykom a správaniu v pracovnom prostredí, nájdeme odlišnosti u generácie X v zahraničí a Českej republike. Tieto rozdiely sú spôsobené inou históriou krajín a odlišnou ekonomickou situáciou.

Podľa českých autorov Horváthová a kol.(2016) generácia X vyrastala v dobách neistoty, čo má za následok ich potreba stability v pracovnom prostredí. Nemajú radi zmeny, a preto je u nich výnimočný prechod k inému zamestnávateľovi. Lojalita k jednému zamestnávateľovi patrí k ich najtypickejším rysom. Ich heslom je „pracovať a hrať tvrdo“. Práca je pre nich dôležitou časťou ich života, veľakrát býva uprednostňovaná napríklad pred rodinou a syndróm vyhorenia taktiež patrí k častým javom u tejto skupiny. Čo sa týka práce s novými technológiami, nepracujú s nimi tak dobre ako mladšie generácie, každopádne sú súčasťou ich života.

Podľa zahraničných autorov je charakteristika generácie X podstatne odlišná. Kane (2019b) udáva tieto základné charakteristiky generácie X v pracovnom prostredí:

- **Individualistickí** – v dôsledku už spomínanej nepriaznivej ekonomickej situácie, je táto generácia vynaliezavá, nezávislá a sebavedomá. V práci si cenia slobodu a zodpovednosť. Táto generácia vykazuje občas známky pohrdania autoritou.
- **Technologickí adepti** – Mentalita generácie X odráža posun od výrobného hospodárstva k hospodárstvu služieb. Táto generácia je prvou, ktorá „vyrastala“ s počítačmi. Technológia je teda neoddeliteľne spojená s ich životmi. Na pracovisku používajú smartfóny, notebooky, tablety a ďalšie.
- **Flexibilní** – Generácia X videla svojich workoholických rodičov tvrdo pracovať, pričom strácali svoju prácu. Preto majú tendenciu byť menej závislý na jednom zamestnávateľovi. V ich prípade je častejšia zmena zamestnania ako v predošlej generácii Baby Boomers. Veľmi rýchlo sa adaptujú v zmenách.
- **Work/Life Balance** – Generácia X pracuje, aby žila, nežije preto, aby pracovala. Ľudia v tejto skupine oceňujú zábavu na pracovisku.

The (2019) vo svojom článku definovala stratégie, ako udržať vo firme generáciu X, a taktiež ako zvyšovať jej produktivitu, výkon a rozvoj. V prvom rade spomína nezávislosť generácie X, ktorú sme popisovali vyššie. S touto vlastnosťou takýto zamestnanci preferujú tzv. „otvorený management“ (open management). Striktne určená pracovná doba a prílišná kontrola môže spôsobiť potlačanie ich kreativity. Preto je pre nich veľkou odmenou benefit vo forme flexibility. To taktiež potvrdzuje, že work/life balance je pre nich nesmierne dôležitý. Zamestnanci patriaci do generácie X si cenia kariérny rast, postup, rozvoj a s tým spojené celoživotné vzdelávanie. Keďže generácia X vyrastala v dobe technologických zmien, v spojitosti s nimi narazíme na pojmy „zmena“, „výzva“, „zodpovednosť“, atď. Zamestnanec patriaci do generácie X sa nielenže rád sám vzdeláva, ale taktiež je rád v pozícii vzdelávajúceho, prípadne v pozícii vedenia tímu (The, 2019).

5.4 Generácia Y

Generácia Y je skupina ľudí narodená v období približne 1982 – 1995 (Horváthová a kol.). Táto kohorta býva častokrát označovaná ako Mileniáli, prípadne *Generation Next*, *the Net Generation*, *EchoBoomers*, *iGeneration*, *Generation Me*, *the Next great Generation* (Horváthová a kol., 2016). Forbes špeciál (2016) označuje túto generáciu ako „globalizovanú generáciu“ a „sebavedomú mládež“. V roku 2020 by mala tvoriť až jednu tretinu celosvetovej pracovnej sily .

Generácia Y vyrastala pomerne v kludnom období mieru. V Českej republike bol potlačený komunizmus, vznikla demokracia. Čo ovplyvnilo mileniálov po celom svete je rozhodne dátum 11. september 2011, kedy došlo k sériovým teroristickým útokom v USA (Horváthová a kol., 2016). Bejtkovský (2016) uvádza, že generácia Y je prvou globálnou generáciou, čo znamená, že jej znaky by sa nemali líšiť v závislosti od krajiny. V uvedenom časovom období boli v Českej republike/Československu rozhodné pri formácii generácie nasledujúce míľniky: 1986 – Černobyl', 1987 – 1991 – Perestrojka, 1989 – Nežná revolúcia, kolaps východného bloku, začiatok internetu, 1992 – privatizácia, 1993 - rozdelenie Československa.

Morálne záujmy obdobia boli podľa McCrindla (2014) klimatické zmeny, manželstvo párov rovnakého pohlavia, záchytné strediská pre utečencov, morálne záležitosti spojené s novými technológiami (cenzúra, plagiátorstvo, atď.)

Na rozdiel od predchádzajúcich individualistických generácií, mileniáli sú viac tímovo orientovaní, sebavedomí a optimistickí. Sú spájaní najmä s využívaním technológií. Vyrastali s počítačmi, mobilnými telefónmi a internetom. Sú neustále v spojení s okolím a so svetom (Sandeem, 2008). S touto skutočnosťou sa stotožňuje a popisuje ju aj spoločnosť *Cleverism*. Označila generáciu Y ako „tech savy“ (preklad: technologicky zdatnými) a dokonca v prípade nedostatočného prístupu k smartfónu, počítaču, či tabletu aj technologicky závislými. Ich deň prebieha z veľkej časti aj online - od nákupov až po komunikáciu s okolím (Luenendonk, 2019).

5.4.1 Generácia Y v pracovnom prostredí

Kane (2019c) charakterizovala mileniálov v pracovnom prostredí nasledujúco:

- Zameraní na rodinu – mileniáli uprednostňujú rodinu pred prácou. Táto generácia cíti potrebu byť „súčasťou“ rodiny.
- Orientovaní na úspech – oproti predchádzajúcej generácii sú výrazne sebavedomejší a ambicióznejší. Kladú vysoké nároky nielen na seba, ale aj na svojho zamestnávateľa.
- Vyžadujúci spätnú väzbu
- Nestáli v jednom zamestnaní – zlou stránkou mileniálov je ich hľadanie „niečoho nového a lepšieho“. Nevydržia byť spokojní veľmi dlho.
- Tímoví hráči
- Technologicky zdatní (už spomínané vyššie)

5.5 Generácia Z

Do generácie Z zaraďujeme ľudí narodených približne medzi 1996 – 2010 (Horváthová a kol., 2016). Okrem generácie Z sa taktiež môžeme stretnúť s pojmi ako: *Zees, Noví mileniáli, Screenagers*, atď. Tvoria 2 miliardy populácie vo svete a približne 12% pracovnej sily v roku 2020 (McCrindle, 2014).

Generácia Z sa momentálne stáva stredobodom pozornosti v analýzach pracovného trhu, marketingu, politického diania. Skúmajú sa ich názory a preferencie. *„Táto skupina začína zaujímať analytikov oveľa viac ako „mileniáli“, ktorí už pomaly dorastajú medzi usadených, menej dynamických a pre zmeny menej nadšených dospelých“* (Shemesh, 2018). Generácia Z je prvou generáciou, ktorá sa narodila do digitálnej éry. Ľudia v tejto skupine nepoznajú obdobie pred sociálnymi sieťami. Taktiež túto skupinu môžeme považovať za najviac globalizovanú, čo znamená, že vedia to, čo sa deje vo svete ihneď (Shemesh, 2018). Túto generáciu formovalo vyrastanie v období finančnej krízy, straty istoty, multikulturalizmu a rozpadu tradičnej rodiny (Horváthová a kol., 2016).

McCrindle a Fell (2019) definovali týchto 5 kľúčových vlastností generácie Z:

- **Digitálni** – Dnešná mladá generácia vyrastá v prostredí tzv. „otvorenej knihy“ bez takmer žiadnych zábran či hraníc medzi krajinami a kultúrami. Od každej jednej informácie ich vzdáľuje pár klikov na telefóne, počítači, či tablete. V práci s digitálnymi technológiami fungujú sebavedome a intuitívne.
- **Globálni** – McCrindle a Fell poukazujú na globálnosť v zmysle aktuálnosti rôznych trendov. Generácia Z vyrastá v prostredí, kedy film premietaný v Anglicku vidíme taktiež v ten istý deň v Českej republike. Populárny americký herec ovplyvňuje naraz ako obyvateľov Španielska, tak aj Talianska, Číny, atď. To isté sa týka napríklad aj hudby či módy.
- **Sociálni** – Viac ako akákoľvek iná generácia, generácia Z je najviac spojená a ovplyvňovaná svojimi rovesníkmi najmä prostredníctvom sociálnych sietí. Táto generácia je online 24 hodín denne, kedy komunikuje so svojimi priateľmi naprieč celým svetom.
- **Mobilní** - V zmysle rýchlej zmeny. Táto generácia sa nebojí zmeniť zamestnanie, kariéru, alebo presťahovať sa.
- **Vizuálni** – Keďže momentálne máme dobu informačnej preťažnosti, táto generácia sa snaží o akési filtrovanie toho, aká informácia je potrebná. Uprednostňujú vizuálne predávanie informácií, než to písomné. Príkladom môže byť to, že behom jedného dňa prebehne na Google 3,5 milióna vyhľadávaní, zatiaľ čo na YouTube sa vzhľadne behom 24 hodín okolo 5 miliárd videí.

S uvedeným sa stotožňuje aj Robertson (2018). Generácia Z je podľa neho technologicky vyspelá, so zmyslom pre triedenie a filtrovanie informácií a preferujúca vizuálne prvky. Ďalej okrem už zmieneného považuje generáciu Z za nezávislú a sebavedomú. V spojení s veľkým množstvom informácií, s ktorým sa táto generácia dennodenne stretáva, dáva do pozornosti tzv. „8 sekundový filter“ a multitasking. Jedná sa o to, že ich pozornosť je naozaj ťažké zaujať v porovnaní s predošlými generáciami. Za 8 sekúnd vedia pretriediť užitočné informácie od tých pre nich nepodstatných. Nápor na množstvo informácií spôsobil, že sú schopný tzv. multitaskingu, a teda dokážu robiť viac činností naraz bez problémov. Generácia Z je

taktiež veľmi uvedomelá, čo sa týka životného prostredia. Žiadna iná generácia nedáva taký dôraz na zdravý životný štýl a „eco-friendly“ postoj.

5.5.1 Generácia Z v pracovnom prostredí

Generácia Z je kohorta, ktorá momentálne postupne vstupuje na trh práce a s ňou prichádzajú aj nové požiadavky na zamestnávateľov. Firmy by mali tieto požiadavky sledovať.

Aj v spojení so zamestnaním je komentovaná schopnosť generácie Z pracovať s technológiami. Je to prvá generácia, ktorá s „digitálnym svetom“ vyrastala a nepozná svet bez neho. Mileniáli síce tiež patria k technologicky zdatným, ale pamätajú si ešte dobu aj bez sociálnych sietí.

Sú považovaní za veľkých individualistov a nie sú lojálni. Veľmi rýchlo sa špecializujú. Ako je už uvedené, v dnešnej dobe informačnej presýtenosti nemajú problém s filtrovaním informácií, a teda vypustením nedôležitých poznatkov. Vo svojom obore teda vynikajú, veci mimo ich odbor ich nezaujímajú (Horváthová a kol., 2016).

Lektor a kouč Ivo Spilka (interné školenie, 2020) hovorí o generácii Z ako o najrôznorodnejšej. Individualizmus generácie Z podľa neho pramení v rozpade rodiny, finančných krízach, multikulturalizme, internete a strate istoty. V spojení s individualizmom, ich záujem je o rozvoj svojich schopností a vzdelávanie. Môžeme povedať, že generácia Z je taktiež sebavedomá a má sklony k netrpezlivosti a egocentrizmu. Najlepším spôsobom, ako sa generácia najlepšie učí, je priama skúsenosť a možnosť „všetko si ohmatať“. Učia sa na vlastných chybách. Marketing a HR marketing zameraný na generáciu Z

Čo sa týka marketingu zameraného na generáciu Z všeobecne Patel (2017) pre Forbes uvádza vo svojom článku rôzne postrehy:

- **„Generácia Z má rada influencerov“** – Tzv. Influencer marketing sa stáva populárnejším pre mladých ľudí. Jedná sa o propagovanie produktov/služieb firmy prostredníctvom vplyvnej osoby (influencera). Príkladom môže byť sociálna sieť Youtube a tzv. „youtuberi“. Pre mladých ľudí sa stávajú

influenceri na tejto platforme vzorom, alebo dokonca učiteľom (Patel, 2017). Keď sa na to pozrieme zo stránky HR, známu a vplyvnú osobnosť je možné využiť napríklad v prípade Employer branding, a teda propagovaní značky ako zamestnávateľa formou napríklad televíznej reklamy, FB príspevku, atď.

- **„Generácia Z veľmi nenakupuje prostredníctvom e-shopov“** (v porovnaní s ostatnými generáciami) – Podľa štúdie v spoločnosti Ernst & Young z roku 2016 z 1400 opýtaných (1000 dospelých, 400 teenagerov), 74% mileniálov nakupuje online, zatiaľ čo z generácie Z len 49% (Patel, 2017). Môžeme povedať, že generácia Z si napríklad oblečenie najprv na sebe skúsi, až potom nakupuje. A nemusíme uvažovať len o oblečení. Čo sa týka personálneho marketingu, generácia Z nemusí spoznať zamestnávateľa len prostredníctvom prezentácie na webových stránkach. V prípade výberového pohovoru do spoločnosti je možné prezrieť si pracovné prostredie a urobiť si predstavu o firemnej kultúre.
- **„Generácia Z vníma viac digitálnych platforiem naraz“** – Pozornosť generácie mileniálov je približne 12 sekúnd, avšak u generácie Z je to už len 8 sekúnd, zároveň je dôležité podotknúť, že táto generácia dokáže vnímať naraz až 5 platforiem. V tomto prípade je naozaj komplikované zaujať a je to jeden z dôvodov, prečo vznikol tzv. influencer marketing (Patel, 2017). V tomto prípade, keď uvažujeme o propagovaní pracovnej pozície, je dôležité klásť dôraz na krátku, ale údernú reklamu s menšími, ale tými najdôležitejšími informáciami o pracovnej pozícii tak, aby behom pár sekúnd zaujala potencionálneho kandidáta o zamestnanie.
- **„Generácia Z nechce nič, čo nie je skutočné“** – Generácia Y je vôbec prvou, ktorá sa začala dožadovať autentického obsahu, čo znamená pravdivý obsah bez photoshopu a úpravy reality. Generácia Z požaduje ešte viac, a to pocit, že poznajú spoločnosť, ktorá propaguje napríklad nejaký produkt.

Podľa McCrindle a Fell (2019) pred tým, než kandidát z generácie Z reálne prijme ponuku zamestnania, navštívi priamo webové stránky spoločnosti a taktiež hľadá, čo o spoločnosti hovoria ostatní ľudia online, napríklad aj priamo na sociálnych

sieťach. Okrem toho prezerať fotografie spoločnosti a zameriavajú sa priamo aj na pracovné prostredie.

Spoločnosť SmartRecruiters uvádza, že je veľmi dôležité vytvoriť dobrú značku zamestnávateľa online. Upozorňuje na to, že obsah by mal byť veľmi jednoduchý a krátky. Generácia Z chce vedieť viac celkovo o spoločnosti a jej hodnotách, víziách a misii než o konkrétnej pozícii. Ďalej by podľa SmartRecruiters mala byť spoločnosť transparentná a úprimná. Dobrým spôsobom ako získať mladé talenty sú rôzne stáže pre študentov. Generácia Z je zameraná na kariérny rast, a preto je dobré im ukázať, aké sú ich možnosti v rámci spoločnosti (Vilas, c2020).

6 Predstavenie Československej obchodní banky, a.s. a skupiny ČSOB

Československá obchodní banka, a.s. (ďalej „ČSOB“) pôsobí ako univerzálna obchodná banka v Českej republike so sídlom na adrese Radlická 333/150, 150 57 Praha 5. ČSOB bola založená v roku 1964 a v roku 1999 bola privatizovaná. Od roku 2007 je stopercentnou dcérskou spoločnosťou KBC Bank NV, ktorej jediným vlastníkom je KBC Group NV. KBC Bank aj KBC Group majú sídlo v Bruseli, Belgicku. Skupina pôsobí na svojich domácich trhoch v Belgicku, Českej republike, Slovenskej republike, v Bulharsku, v Maďarsku, v Írsku. V obmedzenej miere taktiež pôsobí aj v ďalších krajinách (ČSOB, c2020a).

„ČSOB poskytuje svoje služby všetkým klientskym segmentom, t.j. fyzickým osobám, malým a stredným podnikom, korporátnym a inštitucionálnym klientom. V retailovom bankovníctve v Českej republike pôsobí banka pod základnými obchodnými značkami – ČSOB (pobočky) a Poštovní spořitelna (Finančné centrá a obchodné miesta Českej pošty)“ (ČSOB, c2020a).

Banka je taktiež prepojená s ďalšími spoločnosťami, ktoré ponúkajú finančné služby. Spolu tvoria Skupinu ČSOB. Patria do nej: Hypoteční banka, ČSOB Pojišťovna, Českomoravská stavební spořitelna, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Asset Management, ČSOB Factoring a Patria. V Českej republike ponúkajú klientom služby v nasledujúcich oblastiach: bankové služby, hypotéky a stavebné sporenie, obchodovanie s cennými papiermi, asset management, podielové fondy, penzijné fondy, poistenie, leasing a factoring (Československá obchodní banka, a.s., 2019).

Podľa výročnej správy ČSOB za rok 2018 (Československá obchodní banka, a.s., 2019) ku dňu 31.12.2018 skupina ČSOB evidovala 3,635 mil. klientov a 8 318 zamestnancov (z toho 7 091 zamestnancov Banky ČSOB). Oproti roku 2017 sa počet klientov znížil o 33 000 a počet zamestnancov sa zvýšil o 19 zamestnancov. Zamestnanci obsluhovali klientov Banky ČSOB v 235 pobočkách. K dátumu 31.12.2018 skupina ČSOB evidovala 98 pobočiek ČSOB Pojišťovny, 30 centier Hypoteční banky, 297 poradenských miest ČMSS, 7 leasingových pobočiek.

Ďalšie kľúčové údaje skupiny ČSOB v roku 2018:

Tabuľka 1: Kľúčové údaje ČSOB

Čistý zisk	15,8 mld. Kč
Objem úverov (vrátane ČMSS)	689 mld. Kč
Objem vkladov (vrátane ČMSS)	868 mld. Kč
Celkový objem aktív pod správou	204 mld. Kč
Prevádzkové výnosy	37,1 mld. Kč
Prevádzkové náklady	17,8 mld. Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov z Československá obchodní banka, a.s.
(2019)

6.1 Externý HR marketing banky ČSOB

Do externého HR marketingu sa zaraďuje najmä nábor zamestnancov, a s tým súvisiace budovanie značky zamestnávateľa – Employer branding. Banka ČSOB je tak predstavená ako spoločnosť z pohľadu atraktívnosti ako zamestnávateľa a taktiež z pohľadu procesu náboru.

6.1.1 Employer Branding v ČSOB

ČSOB patrí medzi veľkých zamestnávateľov v Českej republike a v bankovom sektore. Ako o zamestnávateľovi, o ČSOB určite vypovedajú rôzne ocenenia. Za rok 2019 to je napríklad ocenenie magazínu The Banker: Banka roku 2019, 2. miesto ako Banka bez bariér v súťaži Fincentrum: Banka roku 2019. Za rok 2018 sa jedná o ocenenie ako druhý najlepší zamestnávateľ nad 5 000 zamestnancov v Českej republike (bez odlíšenia odboru podnikania) v súťaži Sodexo: Zamestnávateľ roka 2018, prípadne ocenenie Randstad Award pre najatraktívnejšieho českého zamestnávateľa v bankovníctve a finančných službách. Podľa toho môžeme usúdiť, že ČSOB patrí v Employer Brandingu k veľkým hráčom na trhu práce (ČSOB, c2020b).

Súčasní a bývalí zamestnanci taktiež udeľujú hodnotenia ČSOB ako zamestnávateľovi prostredníctvom Atmoskopu. Atmoskop patrí ku skupine LMC (ako napríklad jobs.cz či prace.cz) a ponúka širokej verejnosti hodnotenia spoločnosti z vnútra firmy. Jedná sa o akési recenzie na rôzne spoločnosti ako zamestnávateľa. Recenzie udeľujú výhradne aktuálni alebo bývalí zamestnanci konkrétnej firmy. ČSOB zatiaľ udelilo hodnotenie 240 zamestnancov. Najviac si tu zamestnanci pochvalujú možnosť kariérneho postupu (95 hlasov). Jeden respondent to zdôvodnil tým, že sa jedná o korporátnu spoločnosť s dcérskymi spoločnosťami, takže sa tu pre zamestnanca naskytuje mnoho pracovných príležitostí v rôznych odvetviach. Následne si respondenti pochvalujú možnosť učiť sa novým veciam (92 hlasov) a príjemné pracovné prostredie (86 hlasov) (Atmoskop, c1996-2020).

Aj keď je ČSOB zvučné meno banky, taktiež sa musí prezentovať, napríklad na sociálnych sieťach. Na Facebook oficiálna stránka ČSOB pre Českú republiku dosahuje 25 700 „páči sa mi to“ a 26 257 sledujúcich ku dňu 30. januára 2020. Na tejto stránke nájde verejnosť príspevky ohľadom bankových produktov, noviniek a rôzne informácie, ako napríklad výpadky elektronického bankovníctva, upozornenie na phishing, atď. ČSOB využíva Instagram menej. Počet followerov oficiálnej stránky ČSOB dosahuje číslo 1 005 k 30. januáru 2020 a počet príspevkov je tiež pomerne nízky na rozdiel od iných bánk. Prostredníctvom fotografií na Instagrame môže firma „povedať“ svoj príbeh a podporiť tak Employer branding. Je teda na škodu, že ČSOB túto sociálnu sieť nevyužíva viac. Banku je možné nájsť taktiež na sociálnej sieti Twitter, s počtom 2 218 sledujúcich ku dňu 16. apríla 2020.

Skupina ČSOB vytvorila etický kódex, ktorý vyjadruje „základné princípy a očakávania pre správanie zamestnancov skupiny ČSOB“ (ČSOB c2020d, s.3). Spoločnosť je založená na piatich princípoch, tzv. PEARL (performance - výkonnosť, empowerment - zmocňovanie, accountability - zodpovednosť, responsiveness - vnímavosť, local embeddedness - lokálne ukotvenie). Svoje správanie charakterizuje ČSOB ako ústretové, s rešpektom a so zameraním na výsledky (ČSOB, c2020d).

6.1.2 Nábor zamestnancov v ČSOB

V bakalárskej práci autorky (Rusnáková, 2018) je získavanie zamestnancov, a teda aj nábor v ČSOB bližšie popísaný. V tejto kapitole sú zhrnuté základné informácie. Čo sa týka náboru, práca recruiterov začína v prípade zistenia vzniku potreby zamestnanca na konkrétnu pozíciu. Môže sa jednať buď o úplne novú pracovnú pozíciu, alebo o náhradu zamestnanca – úplný odchod pracovníka zo spoločnosti, alebo náhrada za materskú dovolenku. Recruiteri v ČSOB využívajú interné aj externé zdroje k získavaniu zamestnancov.

Najvyužívanejšou metódou, akú recruiteri v ČSOB využívajú k upozorneniu zamestnancov na novootvorenú pozíciu je vystavenie inzerátu na interných stránkach ČSOB – intranet, ku ktorým má každý jeden zamestnanec prístup. Niektoré hľadané pozície zamestnanci môžu vidieť hneď na úvodnej stránke intranetu a všetky ostatné v kariérnej sekcii. ČSOB podporuje kariérny rast a interné rotácie. Zamestnanec má možnosť porozprávať sa o kariérnych možnostiach so svojim priamym nadriadeným, prípadne s recruiterom, či dokonca s HR business partnerom. Zamestnanci sa môžu v rámci vzdelávania taktiež zúčastniť školení, ktoré sa týkajú prípravy na interné výberové riadenie.

Pre externých záujemcov o prácu v ČSOB všetky voľné pracovné pozície je možné vždy nájsť v prvom rade na webových kariérnych stránkach ČSOB. Potenciálny kandidát si vyberie jednu kategóriu, v ktorej oblasti by ho práca zaujímala: študenti, obchodníci, IT, špecialisti, Klientské centrum (Hradec Králové a Náchod) alebo manažéri. Následne vo vyhľadávacom pozícii je možné vyfiltrovať pozície podľa kľúčových slov, jazyka inzerátu, spoločnosti (ČSOB/ČSOB pojišťovna/ČSOB Factoring, atď.), krajiny, odboru, skúseností a typu úväzku.

ČSOB taktiež využíva pracovné portály, kde taktiež potenciálni kandidáti môžu vyhľadať voľné pozície ako napríklad Welcome to the Jungle (bývalé Proudly), jobs.cz a prace.cz (od spoločnosti LMC). ČSOB má na týchto portáloch zaplatené určité predplatné, alebo balíček a recruiteri tak môžu aj prostredníctvom týchto webových stránok inzerovať nové pracovné príležitosti.

Referenčný program funguje taktiež v banke. Ak má zamestnanec známeho, ktorý by vyhovoval podmienkam pracovnej pozície, môže takého odporučiť na konkrétnu pracovnú pozíciu. Veľkou výhodou v získavaní zamestnancov týmto spôsobom je to, že kandidáti majú o pozícii od zamestnanca ČSOB nejaké predstavy o práci v spoločnosti a o jej hodnotách. Zamestnanci taktiež nechcú odporučiť nedôveryhodného zamestnanca.

ČSOB môžu vidieť potenciálni kandidáti o zamestnanie na rôznych veľtrhoch pracovných príležitostí po celej Českej republike. Tieto veľtrhy sú vo väčšine prípadov venované viac menej študentom a absolventom. Zmienit' môžeme napríklad Veľtrh Šance (na Vysokej škole ekonomickej v Prahe), Jobs Dev (veľtrh pre senior programátorov), Veľtrh pracovných příležitostí na ČZU a mnoho ďalších.

Veľkú zložku tvoria kandidáti, ktorí boli priamo oslovení recruiterom. Široká verejnosť si môže na pracovných portáloch ako napríklad jobs.cz vytvoriť svoj vlastný profil a recruiteri z rôznych spoločností môžu tieto profily prezerat' a ozvat' sa vhodnému potenciálnemu kandidátovi. V tomto prípade hovoríme o tzv. headhuntingu.

7 HR marketingová stratégia ČSOB

V tejto kapitole je práca zameraná na časť HR marketingu, ktorou je stratégia. Pri hľadaní kandidátov o zamestnanie a aj v prípade náborovej kampane je v prvom rade dôležité vytýčiť si cieľovú skupinu. Cieľovou skupinou v diplomovej práci je generácia Z. Rôzne literatúry, ako uvádzame v teoretickej časti, definujú iné vekové rozmedzie generácie Z. Pre potreby diplomovej práce sa špeciálne zameriame na študentov vysokých a stredných škôl, ktorí spadajú do generácie Z a sú teda približne narodení v rozmedzí 1996 – 2010 ako identifikovali generáciu Z Horváthová a kol. (2016).

Po definovaní cieľovej skupiny, je taktiež dôležité spoznať a predstaviť vnútorné a vonkajšie prostredie spoločnosti. V kapitole sú tak predstavené možnosti praxe pre študentov v bankovom sektore v Českej republike, a to ako v ČSOB, tak aj u konkurencie. Následne sú vybrané rozvojové programy porovnané. Pri porovnaní sú zodpovedané otázky:

- Čo je obsahom programu?
- Pre koho je program určený?
- Akým spôsobom je študent ohodnotený?
- Akými digitálnymi kanálmi je program propagovaný?
- Aké propagačné prostriedky sú využité k digitálnej propagácii?

7.1 Portfólio programov ČSOB pre študentov

ČSOB spolupracuje so študentami a taktiež absolventami. Sú pre spoločnosť vhodnými kandidátmi na rôzne pozície. V rámci marketingu a aj HR marketingu je pri plánovaní veľmi dôležité poznať produkty (v prípade diplomovej práce sú to brigády a programy pre študentov), ktoré spoločnosť poskytuje. Keď má spoločnosť vytvorené svoje portfólio produktov, prostredníctvom jeho analýzy je možné určiť, akým spôsobom alokovať zdroje.

7.1.1 Brigády, praxe, stáže

ČSOB ponúka študentom brigády po celej Českej republike. Všetky dostupné a voľné brigády na DPP (dohoda o provedení práce) či DPČ (dohoda o provedení činnosti) sú vždy aktualizované a inzerované primárne na webových kariérnych stránkach ČSOB. V banke je možné pracovať buď na obchodných pozíciách, alebo je tu možnosť výberu kariérnej dráhy ako špecialista. Väčšina študentov má málo pracovných skúseností, prípadne žiadnu pracovnú skúsenosť. Zamestnávateľ musí počítať s tým, že pre študentov je to štartovacia pozícia, vďaka ktorej môže získať kvalitnú prax. V prípade vzájomnej spokojnosti (zamestnávateľ aj zamestnanec), je tu určite možnosť ponuky pracovného pomeru na plný úväzok po ukončení štúdia. Brigády sú časovo flexibilné, zamestnávateľ sa v tomto prispôsobuje vo väčšine možnostiach študenta.

Študentské stáže sú určené pre študentov stredných škôl, vysokých škôl a vyšších odborných škôl. Stážista polovicu svojho času trávi vykonávaním činnosti/práce pre ČSOB. Druhú polovicu času ČSOB poskytuje na vzdelávanie a poskytovanie informácií stážistovi.

Ak má študent povinnosť na strednej škole, vyššej odbornej škole, prípadne na vysokej škole vykonať prax behom štúdia, je ju možné po dohovore aj v ČSOB vykonať. Dĺžka praxe závisí od podmienok školy, väčšinou sa jedná o 2 až maximálne 6 týždňov.

7.1.2 Studuj a pracuj

Pre študentov, ktorí sa chcú venovať priamo obchodnému segmentu, funguje program Studuj a pracuj. Program je určený pre študentov 3. – 4. ročníkov stredných škôl a 1. – 3. ročníkov vysokých odborných škôl a vysokých škôl. Účastníci programu majú možnosť získať prax po boku skúsených obchodníkov. Okrem toho sa študenti zúčastňujú rôznych školení a workshopov. Po absolvovaní programu študent môže v prípade vzájomnej spokojnosti nastúpiť na vybranú pozíciu na plný úväzok.

7.1.3 Finančné vzdelávanie ČSOB pre školy

Pre ČSOB je finančná gramotnosť jeden zo štyroch pilierov spoločenskej zodpovednosti (CSR – Corporate Social Responsibility). Projekt Finančné vzdelávanie ČSOB funguje už od roku 2016 a je určený pre žiakov základných a stredných škôl (nezáleží na roku štúdia). ČSOB využíva tento program výhradne na vzdelávanie v oblasti financií, nejedná sa o žiadnu propagáciu voľných pracovných miest. ČSOB vie, že vzdelávanie v oblasti financií je dôležité v každom veku a začať by sa malo už od detstva. Ambasádormi tohto programu sú zamestnanci ČSOB, ktorí poskytujú školám prednášky so zameraním na finančnú gramotnosť. Jednotlivé školy môžu s ČSOB prediskutovať rozsah prednášky a ďalšie potreby. Prednášky sú „ušíťe na mieru“ pre každú školu. Ambasádori disponujú originálnymi výukovými materiálmi (pracovné listy, videá, kvízy, atď.). Súčasťou prednášky je aj hra – rodinný rozpočet, kedy si žiaci vyskúšajú modelovú úlohu rôznych rodín s rôznymi výdajmi a príjmami (ČSOB, c2020c).

V rámci projektu je možnosť sústrediť sa na témy (ČSOB, c2020c):

- Peniaze
- Hospodárenie domácností
- Finančné produkty
- Právo a spotrebiteľ
- Kybernetická bezpečnosť
- Moderné platobné prostriedky a metódy
- Zodpovedné zadlžovanie
- Exekúcia
- Funkcie a činnosti dozorných orgánov

7.2 Konkurencia ČSOB

Zamestnávateľ na trhu práce bojuje o svoje miesto a snaží sa zaujať verejnosť na toľko, aby prilákal čo najviac vhodných kandidátov na rôzne pozície v spoločnosti. Veľmi veľkú rolu tu hrá konkurencia. Ak má potenciálny kandidát záujem o prácu v bankovom sektore, v Českej republike má na výber z viac ako 50 bánk. Spoločnosti

teda vykonávajú konkurenčnú analýzu nie len z pohľadu predaja svojich produktov a služieb, ale taktiež z pohľadu ako zamestnávateľ. Pre skúmanie vonkajšieho prostredia banky ČSOB sú vybrané 3 ďalšie banky: Česká spořitelna, Komerční banka, Fio banka. Rozhodli sme sa pre výber bánk na základe ich veľkosti podľa počtu klientov. ČSOB je druhá najväčšia banka podľa počtu klientov v Českej republike, za ňou nasleduje Komerční banka a Fio banka. Prvenstvo v počte klientov si drží Česká spořitelna. Informácie o spoluprákach bánk so školami a študentami je možné dohľadať na webových stránkach bánk, a zároveň aj vo výročných správach za každý rok, ktorú sú banky povinné zverejniť.

7.2.1 Česká spořitelna

Česká spořitelna (ďalej ako „Česká sporitel'ňa“) funguje na českom trhu už od roku 1825. Od 6. novembra je Erste Bank so sídlom vo Viedni 100% akcionár Českej sporitel'ne. Erste Group je vedúca retailová banka vo východnej časti Európskej únie – okrem Českej republiky v Rakúsku, na Slovensku, v Chorvátsku, Srbsku, Maďarsku a Rumunsku. Podľa počtu klientov (4,6 miliónov v auguste 2019) sa jedná o najväčšiu banku na českom trhu. Česká sporitel'ňa disponuje 485 pobočkami v Českej republike s počtom zamestnancov 9 723 (v auguste 2019). Klientom ponúka „kompletnú škálu bankových produktov a služieb určených pre fyzické osoby, malé a stredné podniky, mestá a obce, a veľké podniky“ (Česká spořitelna, c2020). Dcéorskými spoločnosťami Českej sporitel'ne sú: Stavební spořitelna České spořitelny, Reico České spořitelny, Autoleasing České spořitelny, Penzijní České spořitelny a Factoring České spořitelny (Česká spořitelna, c2020a).

Česká sporitel'ňa podobne ako ČSOB ponúka študentom možnosť brigád, stáží a v prípade absolventov Trainee programy. Odbory v akých je možnosť uchádzať sa o pozíciu je tiež ako v prípade ČSOB v rôznych útvaroch. Zaujímavými projektami pre študentov sú Abeceda peněz, Můj potenciál a Ambasadoři univerzit (Česká spořitelna, c2020c).

Abeceda peněz

Abeceda peněz je projekt Českej sporitel'ne pre študentov základných škôl v druhom a štvrtom ročníku, a pre teenagerov (8. – 9. ročník ZŠ, alebo 1. – 2. ročník SŠ)

zameraný na finančnú gramotnosť. Program je pre školy úplne zdarma. Hlavnou témou žiakov druhých a štvrtých ročníkov je oboznámenie, k čomu peniaze slúžia a hospodárenie s peniazmi (Česká spořitelna, c2020e).

Pre najstarších žiakov (8.- 9. ročník ZŠ, alebo 1. – 2. ročník SŠ) je tu finančná gramotnosť formou počítačovej hry „Tajuplná cesta“. Študenti sledujú hlavného hrdinu Bruna v Londýne, ktorý hľadá strateného kamaráta Huga. Príbeh hrdinu je detailne popísaný ako súčasť hry aj na stránkach banky Českej sporitel'ne. Počas hry sa žiaci venujú témam ako osobný rozpočet, platobná karta, záväzky z bývania, práca a brigáda, obchodné praktiky a mnoho ďalšieho. Súťaží sa o zaujímavé a hodnotné ceny ako zájazd do európskeho mesta (v poslednom kole to bol Londýn, v najbližšom sa jedná o Viedeň), iPhone, iPad, či iPod (Česká spořitelna, 2019).

Ambasadoři univerzit

Program Ambasadoři univerzit je určený študentom vysokých škôl na jeden akademicky rok, nezáleží na odbore a ročníku štúdia. Títo študenti dobre poznajú prostredie svojej školy a fakulty, a pre Českú sporitel'ňu tak hľadajú rôzne príležitosti pre akcie. Čo študentov zaujme je jednoznačne práca online – generácia Z „žije“ v online svete a aj od zamestnávateľa to očakáva. Počas pôsobenia ako ambasádor, študent sa jedenkrát do mesiaca účastní školení na centrále ČS v Prahe. Čo sa týka individualizmu a podnikavosti generácie Z, aj na toto ČS myslela. Študent v programe na svojej škole usporiada ľubovoľný event, ktorý si aj sám vymyslí. Okrem toho v poslednej časti programu ambasádori vyberajú a zaučajú svojich nástupcov. Čo je nevýhodou, program je vedený formou neplatenej stáže. Česká sporitel'ňa uvádza výhody programu a odmeny študentovi ako cenné kontakty s profesionálmi v ČS, práca na strategickom projekte, spoznanie prostredia najväčšej banky v ČR, získanie certifikátu o účasti v programe a cafeteria systém, kde je možné čerpať benefity ako rôzne školenia a darčeky (Česká spořitelna, 2020b).

Můj potenciál

Česká sporitel'ňa vo svojej výročnej správe spomína aj program Můj potenciál. Na webových stránkach banky sú sprostredkované informácie, že sa jedná o rozvojový

program pre študentov 3. a 4. ročníkov stredných škôl a taktiež pre zamestnancov Českej sporiteľne. Program je vedený formou workshopov, ktoré vedú odborníci z Českej sporiteľne. Študenti počas programu spolupracujú so zamestnancami, ktorí sa tiež kurzu môžu zúčastniť. Spolupracujú na strategickom projekte, ktorý má zaber cez celú banku. Na konci kurzu účastníci obdržia certifikát o absolvovaní programu (Česká spořitelna, c2020d).

Na webovej stránke autorka našla možnosť prihlásiť sa do programu v Prostějove, ale jedná sa o začiatok programu v roku 2018. Podľa uvedených informácií pravdepodobne teda program neprebíha. Túto domienku podporuje aj popis „Na čem aktuálně pracujeme?“ v sekcii „Kariéra pro studenty“, kde nájdeme Ambasadoři ČS, Spolupráce s univerzitami, praktické projekty, podnikatelské akcelerátory, kde program Můj potenciál nefiguruje(Česká spořitelna, c2020c).

7.2.2 Komerční banka

Komerční banka (ďalej „KB“) vznikla v roku 1990 a v roku 1992 bola transformovaná na akciovú spoločnosť. KB je materskou spoločnosťou Skupiny KB a je súčasťou finančnej skupiny Sociétés Générale so sídlom vo Francúzsku. Svojím klientom ponúka služby v oblasti retailového, podnikového a investičného bankovníctva. Skupina KB ponúka ďalšie špecializované služby ako napríklad stavebné sporenie, leasing, factoring, atď. Počet klientov banky KB za rok 2018 bol 1, 668 mil. KB zamestnávala priemerne 7 458 zamestnancov behom roka 2018 (Komerční banka, 2019).

Podľa výročnej správy KB spolupracuje so študentami vysokých škôl nasledujúcimi formami (Komerční banka, 2019):

- Sponzorská a odborná podpora štátnych vysokých škôl a univerzít v Českej republike (najatraktívnejšia spolupráca prebiehala s Vysokou školou ekonomickou v Prahe, Masarykovou univerzitou v Brne a Českým vysokým učením technickým v Prahe)
- Spolupráca so študentskými organizáciami (napr. AIESEC, ČeSU, atď.)
- Účasť na veľtrhoch pracovných príležitostí
- Dni otvorených dverí

- Workshopy a špeciálne akcie venované nejakému konkrétnemu ekonomickému problému

KB neponúka študentom špeciálne programy, ale aj tak čo sa týka atraktívnosti pre generáciu Z, KB získala v súťaži Top Zaměstnavatel 1. miesto v ankete študentov a absolventov vysokých škôl v kategórii Bankovníctvo a investície (Komerční banka, 2019).

7.2.3 Fio banka

Fio banka je česká banka, ktorú vlastní výhradne české subjekty. Vzniku Fio banky predchádzalo založenie firmy v roku 1993, ktorá bola zameraná na obchodovanie s cennými papiermi. V roku 2006 Fio kúpilo mimoburzovný trh RM-SYSTÉM. V spolupráci s RM-SYSTÉM dodnes funguje vzdelávanie verejnosti v oblasti financovania. Fio banka získala bankovú licenciu v roku 2010 (Fio banka, c2020).

Svoje služby, ktoré sa dajú rozdeliť do dvoch kategórií, poskytuje v Českej republike na 80 pobočkách: poskytovanie tradičných bankových služieb a sprostredkovanie obchodu s cennými papiermi. Za rok 2018 Fio banka zaznamenala cez 900 000 klientov (Fio banka, 2019).

Studentbroker

Fio banka spolupracuje so spoločnosťou RM-SYSTÉM, česká burza cenných papierov, a.s. V rámci tejto spolupráce banka poskytuje vzdelávanie študentom vysokých škôl v oblasti investičného bankovníctva. Študenti na začiatku disponujú fiktívnymi investičnými prostriedkami v objeme 1 000 000 Kč. Tieto prostriedky môžu počas jedného semestra investovať do akcií v Českej republike, Nemecku, Poľsku a USA. 50 000 USD študenti využívajú k obchodovaniu v derivátoch. V roku 2018 bolo do projektu zapojených 11 vysokých škôl a univerzít v Českej a Slovenskej republike. 459 študentov tak uzavrelo 11 899 obchodov (Fio banka, 2019).

7.3 Zhrnutie a porovnanie programov pre študentov

Podľa portfólií programov 4 najväčších bánk (podľa počtu klientov) v Českej republike môžeme tvrdiť, že študenti majú veľa možností praxe v bankovom sektore. Banky ponúkajú študentom brigády, workshopy, prednášky, atď., kde získajú cennú prax a nové poznatky do budúceho zamestnania. ČSOB a Česká sporiteľňa dokonca spolupracuje už so žiakmi základných škôl prostredníctvom vzdelávania vo financiách (finančná gramotnosť). Aj keď cieľom projektu finančnej gramotnosti nie je získať záujemcov o prácu v banke a taktiež projekt sám o sebe nie je zameraný na propagáciu banky z hľadiska produktov, ani ako zamestnávateľ, určite takáto aktivita pomáha v budovaní značky (Employer Branding). V prípade banky ČSOB napríklad vidieť, že sa naozaj zaujíma o jeden z jej stanovených pilierov, a to spoločenskú zodpovednosť.

Pre porovnanie programov podľa vopred stanovených otázok sú vybrané: Studuj a pracuj od ČSOB, Ambasadoři univerzit v Českej sporiteľni a Studentbroker vo Fio banke. Programy sú pre potreby diplomovej práce vyberané z hľadiska náboru. Program Studuj a pracuj z ČSOB je vybraný preto, lebo sa jedná o projekt, kde banka hľadá nové talenty do odvetvia obchodu. Projekt finančná gramotnosť má úplne iný zámer a cieľ ako je získavanie nových talentov. V prípade Českej sporiteľne sa autorka rozhodla pre Ambasadoři univerzit. Výber projektu finančnej gramotnosti v Českej sporiteľni nepripadal v úvahu z rovnakého dôvodu ako v prípade ČSOB, a v prípade programu Můj potenciál nie je možné zistiť na základe informácií na webových stránkach, či ešte stále prebieha. Fio banka ponúka študentom jeden projekt, takže v tomto prípade nebolo nutné rozhodovať sa o výbere. Aj keď KB ponúka študentom rôzne možnosti brigád, na jej stránkach nenájdeme informáciu o nijakom projekte alebo programe pre študentov, preto nie je do porovnávania zahrnutá.

- **Čo je obsahom programu?**

Každý jeden z vybraných programov má jedinečný koncept. Obsahom programu Studuj a pracuj je získanie praxe v oblasti obchodu. V programe Ambasadoři univerzit sa jedná o získanie praxe v oblasti marketingu (propagácia Českej

sporiteľne na vysokých školách) a v koordinovaní svojho vlastného projektu. Studentbroker od Fio banky je vzdelávací program v oblasti investičného bankovníctva.

- **Pre koho je program určený?**

Všetky tri vybrané projekty bánk sú určené pre študentov. Zatiaľ čo program od Českej sporiteľne a Fio banky je určený výhradne pre študentov vysokých škôl, tak do programu Studuj a pracuj od ČSOB sa môžu prihlásiť aj žiaci stredných škôl, v čom spočíva určite jeho silná stránka.

- **Akým spôsobom je študent ohodnotený?**

V prípade programu ČSOB sa jedná o platenú brigádu. Za každú hodinu je študent ohodnotený dohodnutou čiastkou.

Účasť v programe Ambasadoři univerzit je formou neplatenej stáže. Odmena funguje na báze Cafeteria systém, kedy študenti zbierajú body a následne ich môžu využiť na „zakúpenie“ rôznych školení, prípadne darčiekov.

Ohľadom Studentbroker z informácií na webových stránkach nevieme, či sú študenti v programe nejako špeciálne ohodnotení ako je napríklad určitá výhra pre najlepších študentov.

V tomto prípade vidíme tiež silnú stránku v programe Studuj a pracuj, kedy motivátorom môže byť práve aj finančné ohodnotenie.

- **Akými digitálnymi kanálmi je program propagovaný?**

Aby sme odpovedali na túto otázku, sledujeme propagáciu na webových stránkach bánk a oficiálnych stránkach na sociálnych sieťach. Či je program propagovaný na webovej stránke zisťujeme po zadaní do webového vyhľadávača Google vo forme kľúčového slova: „názov banky“ a „názov programu“. Sledujeme tak, či vyhľadávač medzi prvými vyhladanými webovými stránkami zobrazí stránku konkrétnej banky s informáciami o programe. V prípade sociálnych sietí postupujeme analogicky – sledujeme príspevky, ktoré sa objavia po zadaní kľúčových slov na konkrétnej

sociálnej sieti za sledované obdobie, a to celý rok 2019. K zaručeniu objektivity sme zameraní výhradne na príspevky prostredníctvom oficiálnych stránok bánk.

Prehľad propagácie jednotlivých programov online nájdeme v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Online propagácia rozvojových programov v bankách

	ČSOB	Česká sporitel'na	Fio banka
Webové stránky	Nie	Áno	Áno
Facebook	Nie	Nie	Nie
Instagram	Nie	Nie	Nemá účet
Twitter	Nie	Nie	Nie
LinkedIn	Nie	Nie	Nie
Snapchat	Nemá účet	Nemá účet	Nemá účet

Zdroj: Vlastná tvorba

Po zadaní kľúčových slov „ČSOB Studuj a pracuj“ vyhľadávač Google zobrazí na prvom mieste webovú stránku ČSOB – konkrétne kariérnu sekciu pre študentov. Daná webová stránka (obrázok 3) však neobsahuje žiadnu zmienku o programe, ale len všeobecné informácie o brigádach, kde je možné sa ďalej prekliknúť na voľné pozície pre študentov. Informácie o programe je teda možné nájsť po kliknutí na „Voľné pozice“ v sekcii pre študentov a následnom vyfiltrovaní pozícií na základe preferencií (podľa miesta, odboru, atď.), a to len v prípade, že je momentálne voľná kapacita a hľadajú sa noví študenti do programu. Nevýhodou informácií o programe len v pracovnom inzeráte je, že ak študent vyfiltruje brigády napríklad podľa miesta Hradec Králové a ČSOB momentálne hľadá len študentov do Brna, o programe Studuj a pracuj sa vôbec nedozvie a možno by ho práve taká príležitosť v budúcnosti lákala. Slabou stránkou teda rozhodne je, že verejnosť nemôže nájsť všetky všeobecné informácie o programe na jednom „viditeľnejšom“ mieste a kedykoľvek nezávisle na tom, či momentálne ČSOB hľadá študentov do programu alebo nie.

Hľadanie informácií o programe je pre užívateľov neintuitívne, a tým klesá užívateľský zážitok (User Experience).

Studenti

Každý člověk potřebuje prostor dělat zažité věci jinak

Michaela Matějková,
studentka v týmu ServiceNow
IT oddělení

Studentům nejčastěji nabízíme brigádnické a juniorní pozice. Studenti různých oborů a škol tak mohou získat kvalitní praxi a nastartovat tím svou budoucí kariéru. Snažíme se i o tyto zaměstnance maximálně pečovat a rozvíjet je. Mnoho z nich po studiích oslovujeme a nabízíme jim juniorní pracovní pozice. Pozice spadající do této kategorie jsou většinou flexibilního charakteru, protože respektujeme potřebu času na studium. Studenti mají možnost si vybrat práci/brigádu v jakémkoliv útvaru v naší bance, o který by měli zájem.

Důležité je pro nás především jejich odhodlání a chuť učit se novým věcem a své dovednosti zlepšovat. Naše banka dbá na to, aby mladí talentovaní lidé pracovali na projektech, které je něco naučí a zároveň je budou bavit.

Chcete mít novinky po ruce? Tak si přidejte naši FB skupinu [#proSTORYproSTUDENTY](#)

A koho právě hledáme? Stačí se podívat

Volné pozice >

Obrázok 3: Študentská sekcia webových stránok ČSOB

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ČSOB (c2020e)

Po zadaní klíčových slov „Česká spořitelna Ambasadoři univerzit“ Google vyhledávač zobrazí na prvom mieste kariérne stránky České spořitelne velkemoznosti.cz s informáciami o programe. Aj keď je možnosť prihlásenia vždy začiatkom akademického roka, daná webová stránka stále obsahuje potrebné informácie o programe. V tomto prípade hovoríme o silnej stránke České spořitelne oproti ČSOB.

Po zadaní klíčových slov „Fio banka Studentbroker“, vyhledávač Google zobrazí na prvých miestach webové stránky Fio banky s článkami o zahájení projektu. Posledný článek v spravodajstve na webových stránkach Fio banky nájdeme z roku 2018.

Čo sa týka propagácie jednotlivých programov na sociálnych sieťach, vo všetkých prípadoch za rok 2019 nebola zmienka ani o jednom na oficiálnych stránkach bánk

na Facebooku, Instagrame, Twitteri, či LinkedIn. Je možné ale dohľadať príspevky zo starších rokov, prípadne „neoficiálne“ príspevky ohľadom programov, kedy recruiter/iný zamestnanec banky na svojom profile zverejnil príspevok ohľadom programu. Nie je teda možné tvrdiť, že banky nevyužívajú propagáciu prostredníctvom sociálnych sietí vôbec. Pri porovnaní nás ale primárne zaujíma propagácia prostredníctvom vlastných oficiálnych stránok aj vzhľadom k tomu, aby bolo porovnanie propagácie jednotné a objektívne.

- **Aké propagačné prostriedky sú využité k digitálnej propagácii?**

Keďže na sociálnych sieťach nefigurujú príspevky ohľadom vybraných programov na oficiálnych stránkach bánk, je tak táto otázka irelevantná. Na túto otázku je ale možné odpovedať v prípade propagácie na webových stránkach. Čo sa týka ČSOB, je braný v úvahu inzerát po vyfiltrovaní vhodných pozícií, keďže k programu Studuj a pracuj nie je vyhradený iný priestor pre jeho propagáciu. Prehľad propagačných prostriedkov na webových stránkach bánk nájdeme v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Propagačné prostriedky na webových stránkach bánk

	Studuj a pracuj	Ambasadoři univerzit	Studentbroker
Text	Áno	Áno	Áno
Fotografie	Nie	Áno	Nie
Video	Nie	Áno	Nie

Zdroj: Vlastná tvorba

Čo sa týka spôsobu zdieľania informácií, textový obsah už v dnešnej dobe nestačí k propagácii. Za silnú stránku teda považujeme propagáciu programu Ambasadoři univerzit. Študenti nájdú na webových stránkach „Príbehy ambasádorov“ vo forme písaného textu a aj vo forme troch krátkych videí, kde účastníci programu rozprávajú svoje zážitky. Propagácia a informácie o programoch Studuj a pracuj, a Studentbroker sú na webových stránkach bánk len písanou formou, čo môžeme

pokladať za slabú stránku oproti banke Česká sporitel'ňa. Nenájdeme tu nielen propagáciu prostredníctvom videí, ale ani propagáciu prostredníctvom fotografií.

7.3.1 Silné a slabé stránky Studuj a pracuj v porovnaní s konkurenciou

Na základe zodpovedania 4 stanovených otázok je možné hovoriť o silných a slabých stránkach programu Studuj a pracuj v ČSOB v porovnaní s konkurenciou. Silné stránky programu Studuj a pracuj sú:

- Jedinečný obsah a náplň programu
- Forma platenej brigády
- Program pre študentov vysokých a aj stredných škôl

Slabé stránky programu Studuj a pracuj je možné vidieť v propagácii programu, a to:

- Ťažko vyhľadateľné všeobecné informácie o programe na webových stránkach
- Nedostatočná propagácia na sociálnych sieťach prostredníctvom oficiálnych stránok ČSOB
- Informácie na webovej stránke len formou textu (chýbajú fotografie, prípadne videá)

8 Výskumy zamerané na generáciu Z

K propagácii produktu, v prípade HR marketingu pracovnej pozície, je dôležité poznať cieľovú skupinu. V tejto diplomovej práci je zvolená cieľová skupina generácia Z. Generácia Z je momentálne veľmi často spomínanou generáciou v spojitosti s trhom práce. Jedná sa o generáciu, ktorá momentálne postupne vstupuje na trh práce, a tak sú tu pokusy z rôznych strán o zistenie ich požiadaviek. Pre recruitera a tak isto pre celú organizáciu je veľmi dôležité poznať kandidáta o zamestnanie a taktiež svojho zamestnanca. Prostredníctvom štúdií zameraných na túto cieľovú skupinu sú vymedzené jej charakteristické znaky a požiadavky v pracovnom prostredí.

8.1 *The Workforce Institute at Kronos and Future Workplace*

Výskum dvoch spoločností The Workforce Institute at Kronos a Future Workplace (WORKFORCE INSTITUTE @KRONOS, c2019) je zameraný na postoj generácie Z v pracovnom prostredí. 3 400 respondentov z 11 krajín vo veku 16 – 25 odpovedalo na otázky v období 9. – 23. apríla 2019. Respondenti pochádzajú z Austrálie a Nového Zélandu, Belgicka, Kanady, Číny, Francúzska, Nemecka, Indie, Mexika, Holandska, Anglicka a zo Spojených Štátov Amerických. Jedná sa o zahraničnú štúdiu, ale generácia Z je považovaná za globálnu generáciu, teda charakteristika tejto generácia je rovnaká v každej krajine.

Flexibilita

26% percent respondentov (1 zo 4) by boli lojálni voči zamestnávateľovi v prípade, že by im umožnil flexibilnú pracovnú dobu. Čo by ale pre generáciu Z nepripadalo v úvahu je byť donútený pracovať, keď oni nechcú (35%), nedovolenie využitia voľného dňa (dovolenky), keď oni chcú (34%) (WORKFORCE INSTITUTE @KRONOS, c2019).

Face to face komunikácia

Aj keď sa jedná o tzv. „digitálnu generáciu“, 75% respondentov vyžaduje spätnú väzbu od svojho priameho nadriadeného osobne. 17% preferuje komunikovať pracovné výsledky prostredníctvom technológií (chat, mail, atď.). Čo sa týka

komunikácie s tímom, v tomto prípade 39% preferuje osobnú komunikáciu, 16% prostredníctvom chatu a 9% mailom (WORKFORCE INSTITUTE @KRONOS, c2019). 32% respondentov taktiež potvrdilo, že by mali lepší výkon a v jednej firme by zotrvali dlhšie v prípade podporujúceho nadriadeného. 37% respondentov by nikdy netolerovalo nepodporujúceho nadriadeného. Respondenti taktiež označili vlastnosti a schopnosti manažérov, ktoré si najviac cenia. Jedná sa o dôveru (47%), podporu (40%), starostlivosť (35%), komunikatívnosť (29%) a načúvanie (28%) (WORKFORCE INSTITUTE @KRONOS, c2019).

Kariérny rast

Generácia Z sa snaží o kariérny rast. 26% požaduje, aby ich priamy nadriadený vopred presne definoval ciele, ktoré je treba dosiahnuť. 20% potrebuje vopred poznať „kariérnu dráhu“, akou sa môžu v organizácii vydať. Viac ako tretina (35%) respondentov meria svoj úspech podľa kariérneho postupu. Až 57% respondentov odpovedalo, že raz do roka očakáva povýšenie (WORKFORCE INSTITUTE @KRONOS, c2019).

Moderné technológie v práci

Generácia Z od svojho zamestnávateľa očakáva technologicky dobre zariadené pracovné prostredie. 26% respondentov uviedlo, že pracovné prostredie s nedostatočným technologickým zariadením by malo vplyv na ich výkon a 21% respondentov by takéto pracovné prostredie vôbec netolerovalo (WORKFORCE INSTITUTE @KRONOS, c2019).

8.2 Research Kubátová

Kubátová (2016) sa zamerala vo svojej štúdií aj na generáciu Z v Českej republike a jej postoj k zamestnaniu a pracovnému prostrediu. Respondentmi boli študenti prvých ročníkov Univerzity Palackého v Olomouci (filozofická fakulta) so zameraním na ekonomické štúdie (95 respondentov) a študenti posledných ročníkov na Základnej škole Hrabová v Ostrave (118 respondentov).

Komunikácia

Aj keď sa generácia Z považuje za sociálnu generáciu, ktorá je neustále online, v práci výrazne preferujú osobnú komunikáciu. Hovoria o tom nielen výsledky medzinárodnej štúdie spoločnosti Kronos a Future, ale aj výsledky štúdie v Českej republike (Kubátová, 2016).

Až 91% respondentov preferuje osobnú komunikáciu (face to face) a až po tejto možnosti nasleduje komunikácia e-mailom (2%), zasielanie správ (2%), telefonovanie (2%), sociálne siete (2%), video hovory, Skype (1%) (Kubátová, 2016).

Motivácia k práci

Veľmi často sa s generáciou Z spája ich motivácia k práci. Kubátová (2016) sa v svojom prieskume respondentov pýtala, čo ich „tlačí“ k lepším výsledkom. V tejto otázke mohli respondenti vyznačiť viac odpovedí. Hoci sú ľudia generácie Z považovaní za individualistov, najviac ich k lepším výkonom poháňajú práve ľudia, s ktorými pracujú (70%). Vo veľkej miere taktiež respondenti zaznačovali odpoveď „typ práce, ktorú vykonávam“ (52%) a „možnosť prispôbiť si pracovné prostredie“ (52%).

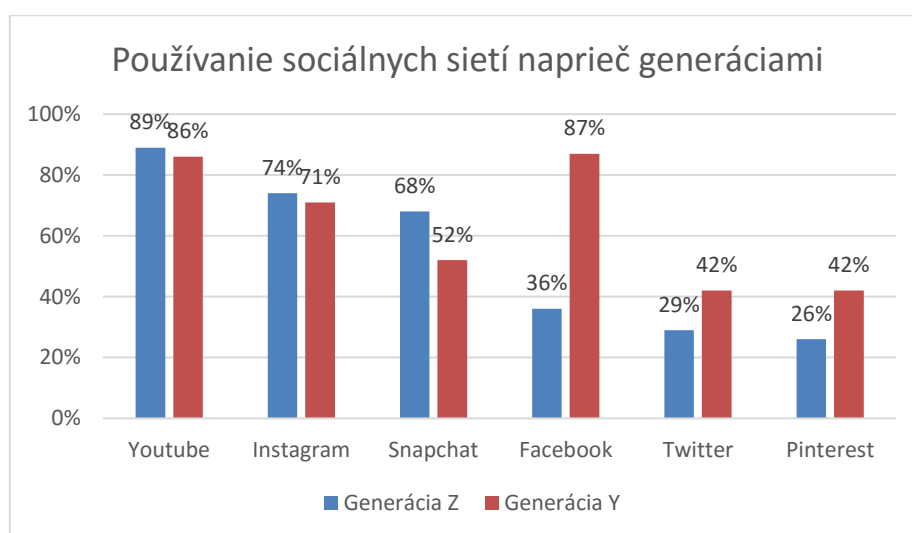
Pracovné prostredie

Čo sa týka pracovného prostredia, až 59% respondentov preferuje tzv. corporate offices. Nejedná sa teda o samostatné kancelárie, ale o veľké priestory, ktoré sa skladajú z „open space“ priestorov a väčších kancelárií, kde prebiehajú porady a meetingy. 32% respondentov nemá žiadne preferencie. Len 6% respondentov by volilo home office. V tomto prípade hovoríme o neustálej práci z domu. Táto odpoveď ide ruka v ruke s charakteristikou, že generácia Z je sociálna a má rada komunikáciu face to face. Najmenej respondentov (3%) preferuje coworkingové centrá (Kubátová, 2016). Coworkingové centrá nájdeme prevažne vo väčších mestách. Príkladom môže byť Impact Hub v Prahe, Brne a Ostrave. Jedná sa o prenájom plne vybavených kancelárií a konferenčných miestností.

8.3 The Manifest

To, že generácia Z preferuje vizuálne predávanie informácií (McGrindle a Fell, 2019) podporuje aj štúdia spoločnosti The Manifest (Cox, 2019). Táto spoločnosť skúmala, ako rozdielne využívajú generácie sociálne médiá. The Manifest študovalo 627 používateľov sociálnych sietí v Spojených štátoch Amerických (14% generácia Z, 36% generácia Y, 31% generácia X a 19% Baby Boomers). Zistením bolo, že generácia Z využíva menší počet sociálnych sietí v priebehu týždňa ako ostatné generácie, čo je možné vidieť aj v grafe 1. Okrem toho, v prípade generácie Z veľmi poklesol záujem o sociálnu sieť Facebook.

Graf 1: Používanie sociálnych sietí generáciou Z a Y

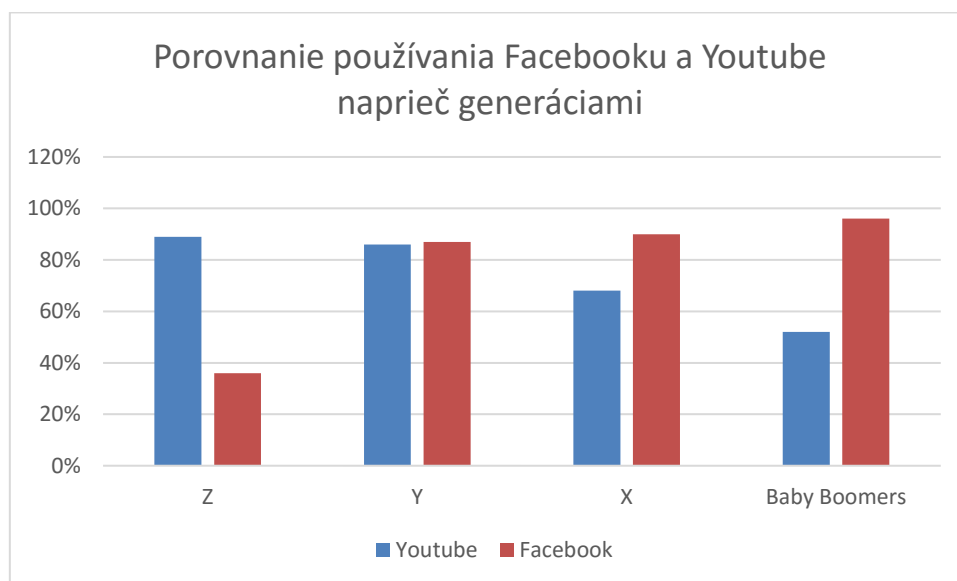


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Cox (2019)

Do popredia sa dostávajú platformy s audiovizuálnym a vizuálnym obsahom ako YouTube, Instagram a Snapchat. Experti hovoria, že tieto sociálne siete sú pre generáciu Z zaujímavejšie, práve preto, lebo sú viac obrázkovo založené. Záujem o takéto platformy podporujú tzv. Influencer marketing (Cox, 2019).

To, aké rozdiely medzi využívaním Facebooku a YouTube sú medzi generáciami nájdeme v grafe 2.

Graf 2: Porovnanie používania Facebooku a Youtube naprieč generáciami



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Cox (2019)

V grafe je vidieť, že naprieč generáciami postupne klesol záujem o platformu Facebook a narastal záujem o Youtube. Rast záujmu o audiovizuálny obsah potvrdzuje aj vznik sociálnej siete Tik Tok v roku 2016, ktorá je populárna najmä u mladších ročníkov generácie Z. Na Tik Tok jeho užívatelia zdieľajú krátke 15-sekundové videá.

9 Analýza programu Studuj a pracuj z pohľadu generácie Z

V tejto kapitole na základe 2 zahraničných, jednej štúdie v Českej republike a teoretických poznatkov je zhrnuté, čo je typické pre cieľovú skupinu generácia Z a aké požiadavky kladie na zamestnávateľa. Následne je predstavený vybraný program v spoločnosti ČSOB za pomoci HR marketingového mixu. Zámerom v tejto kapitole je ukázať aktuálneho inzerátu na danú pozíciu a metód, akými je inzerát prezentovaný verejnosti. Na základe definovaných požiadaviek generácie Z na zamestnávateľa je posúdená, či inzerát „zodpovedá“ otázky generácie Z podľa ich požiadaviek a prípadne inzerát upravíme. Taktiež navrhujeme ďalšie možnosti propagácie tohto inzerátu.

9.1 Stanovenie výskumných otázok

Cieľom diplomovej práce je zistiť, či program Studuj a pracuj spĺňa požiadavky generácie Z na zamestnávateľa a či je program vhodným spôsobom propagovaný. Na základe toho sme stanovili tri výskumné otázky.

VO1: Spĺňa program Studuj a pracuj všetky požiadavky generácie Z na zamestnávateľa?

Na túto výskumnú otázku je odpovedané na základe presne vytýčených požiadaviek generácie Z na zamestnávateľa a popisu programu Studuj a pracuj. Požiadavky generácie Z sú definované na základe dvoch štúdií – The Future Institute at Kronos and Future Workplace (kapitola 8.1) a Research Kubátová (kapitola 8.2). Pri zmienených požiadavkách je jednoznačne určené, či program danú požiadavku spĺňa, alebo naopak. To, či program konkrétnu požiadavku spĺňa, je rozhodované na základe konzultácie s recruiterom v ČSOB a zverejnených dokumentov.

VO2: Obsahuje inzerát programu Studuj a pracuj informácie o všetkých splniteľných požiadavkách, ktoré má generácia Z na zamestnávateľa?

V prípade požiadaviek generácie Z podľa dvoch vybraných štúdií sú brané v úvahu len tie, ktoré program Studuj a pracuj spĺňa. V tomto prípade sa rozhoduje o tom, či

sa konkrétna požiadavka nachádza v inzeráte, alebo nie. Oficiálny inzerát k programu Studuj a pracuj je získaný od recruitera v ČSOB.

VO3: Prebieha propagácia Studuj a pracuj kanálom najčastejšie využívaným generáciou Z?

Najčastejšie využívaný kanál je určený na základe zahraničnej štúdie spoločnosti The Manifest (kapitola 8.3) To, či daný kanál ČSOB k propagácii programu využíva je zistené na základe rozhovoru s recruiterom a pozorovaním daného kanálu.

9.2 Požiadavky generácie Z na zamestnávateľa

Na základe štúdií bližšie popísaných v kapitole 8 a teoretických poznatkov generácia Z požaduje od zamestnávateľa:

- Flexibilnú pracovnú dobu
- Možnosť práce z domu
- Spätnú väzbu a osobnú komunikáciu „face to face“
- Možnosť kariérneho postupu vo firme s presne definovanou kariérou cestou
- Kariérny rast do jedného roka
- Prácu v prostredí s modernými technológiami
- Prácu v open space priestore s možnosťou prispôsobenia si ho podľa seba
- Individualistický prístup
- Sebavzdelávanie a osobný rozvoj

9.3 HR marketingový mix programu Studuj a pracuj

V tejto kapitole detailne je popísaný program Studuj a pracuj za pomoci HR marketingového mixu.

9.3.1 Produkt Studuj a pracuj

Produktom je program spoločnosti ČSOB, Studuj a pracuj. Program je vhodný pre študentov strednej školy (3. a 4. ročník) a vysokej školy (1. – 3. ročník), ktorí majú záujem o obchodný segment.

Cieľom programu je poskytnúť účastníkom cennú prax v banke. Študenti taktiež v priebehu programu absolvujú rôzne školenia a workshopy v Prahe (kde sa všetci študenti programu Studuj a pracuj stretnú), prípadne školenia prebiehajú aj v mestách, kde študent pôsobí v rámci programu.

Po absolvovaní programu a splnení určitých podmienok (detailne v kapitole 9.3.2) môže študent nastúpiť na plný úväzok napríklad priamo na pozíciu klientského pracovníka. Hovoríme teda o kariérnom postupe. Postup a kariérnu dráhu v ČSOB nájdeme znázornenú na obrázku 4.



Obrázok 4: Kariérna dráha v ČSOB

Zdroj: Interné dokumenty ČSOB

Obdobie, po ktorom študent môže eventuálne nastúpiť na trvalý pracovný pomer, závisí prevažne od jeho ukončenia štúdia na vysokej či strednej škole. Príklad: *Študent nastúpi do programu v 3. ročníku na strednej škole. Po roku, po ukončení štúdia, vzájomnej spokojnosti a splnení ďalších požiadaviek môže nastúpiť na trvalý pracovný pomer, napríklad konkrétne na pozíciu Klientský pracovník (kam program Studuj a pracuj smeruje).* Jedná sa o obchodnú pozíciu, kde zamestnanec musí plniť obchodné plány. Úlohou klientského pracovníka je:

- Starostlivosť o klientov

- Aktívna ponuka a predaj produktov ČSOB
- Budovanie vzťahov s klientami a získavanie nových klientov
- Plnenie obchodných plánov
- Práca s pokladňou

Aj za odvedenie práce v programe Studuj a pracuj plynie odmena. Študenti vykonávajú prácu na DPP (dohoda o provedení práce), či DPČ (dohoda o provedení činnosti) a náleží im za ňu hodinová odmena. Brigádnici na DPP, či DPČ nemajú nárok na čerpanie benefitov, ale v prípade postupu na trvalý pracovný pomer sa jedná okrem fixnej výplaty o bonusovú zložku (v prípade splnenia stanovených plánov), cafeteria systém, e-stravný lístok (zamestnávateľ nahráva čiastku do e-stravného lístka podľa počtu odpracovaných dní), možnosť služobného telefónu a k tomu mobilný tarif za výhodnú cenu, okrem 25 dní dovolenky zamestnanec môže využiť 5 dní zdravotného voľna (sick days) za rok, príspevok na penzijné a životné poistenie a výhodnejšie bankové produkty.

Čo sa týka pracovnej doby, študent by mal za 1 týždeň odpracovať minimálne 10 hodín (maximálne 20 hodín). Pracovná doba je flexibilná podľa možnosti študenta. Na druhú stranu sa taktiež berie ohľad na otváracie hodiny konkrétnej pobočky. Študenti sa môžu s nadriadeným pracovníkom dohodnúť na časovom prispôbení účasti v programe – napríklad s ohľadom na rozvrh hodín v škole, či skúškové obdobie.

Komunikácia s nadriadeným pracovníkom a aj kolegami prebieha väčšinou „face to face“. Možnosť komunikácie je samozrejme aj prostredníctvom mailu, či interného chatu. Jedná sa o jednu pobočku, kde spolu kolegovia pracujú v rámci jedného open space, takže tím má možnosť komunikovať navzájom osobne.

9.3.2 Cena Studuj a pracuj

Cenou označujeme vlastnosti a schopnosti, ktorými musí zamestnanec disponovať. Keďže študenti nedisponujú veľkými pracovnými skúsenosťami, nároky na nich sú nižšie než u zamestnanca na trvalý pracovný pomer. Medzi najdôležitejšie kritériá na pozíciu patrí:

- Štatút študenta
- Možnosť pracovať minimálne 10 hodín za týždeň (maximálne 20 hodín za týždeň)

V prípade, že študent chce po programe ďalej pokračovať na trvalý pracovný pomer, podmienkami na prácu v obchodnom segmente (napríklad v prípade klientského pracovníka) sú bezpodmienečne:

- Maturita
- Certifikát podľa zákona o spotrebiteľskom úvere
- Čistý trestný register
- Čistý insolvenčný register

V prípade obchodných pozícií je súčasťou náplne práce klientského pracovníka aj poskytovanie úverov. Podľa Zákona č. 257/2016 (Zákon o spotrebiteľskom úvere) úvery môže poskytovať len dôveryhodná osoba s odbornou spôsobilosťou. Dôveryhodnou osobou je podľa tohto zákona fyzická osoba, ktorá je plne svojprávna. Táto osoba musí mať čistý trestný a insolvenčný register. Pod odbornou spôsobilosťou rozumieme všeobecné znalosti a odborné znalosti. Všeobecné znalosti sa dokazujú vysvedčením o maturitnej skúške, prípadne dokladom o dosiahnutí vyššieho vzdelania. Odborné znalosti sa dokazujú certifikátom o úspešnom vykonaní odbornej skúšky podľa tohto zákona.

9.3.3 Miesto Studuj a pracuj

Program Studuj a pracuj prebieha v rámci celej Českej republiky. Pre diplomovú prácu je vybrané konkrétne miesto, a to pobočku Břetislavova 1622/1 v Hradci Králové. Hovoríme o modernej pobočke v centre Hradca Králové (zrekonštruované priestory približne tri roky dozadu). Aj vybavenie pre prácu s klientami patrí k tým moderným. Počítač a mobilný telefón sú samozrejmosťou, a taktiež pracovníci využívajú tablet napríklad k spracovaniu biometrických údajov, ako sú odtlačky prstov. Účastníci programu si vyskúšajú prácu aj s rôznymi internými systémami.

Účastník programu má svoje miesto priamo v otvorených priestoroch pobočky, kde sa obsluhujú klienti, a tak zamestnanec nemá úplne voľnú ruku v prispôsobení si pracoviska. Sú určité štandardy, ktoré musí dodržať.

9.3.4 Promotion Studuj a pracuj

a) **Mission** (Misia)

Cieľom propagácie je osloviť čo najviac študentov strednej a vysokej školy v Královohradeckom kraji a primäť týchto študentov k prihláseniu sa do programu Studuj a pracuj.

b) **Money** (peniaze)

Financie na propagáciu programu závisia od aktuálnej situácie na trhu práce a počte hľadaných kandidátov.

c) **Message** (správa)

V prípade generácie Z je dôležité komunikovať, že program Studuj a pracuj je flexibilný, s možnosťou kariérneho rastu a osobného rozvoja, umožňuje prácu v modernom prostredí a s modernými technológiami. Študent získa cennú prax a dostane sa do osobného kontaktu so špecialistami a obchodníkmi, ktorí sú expertmi vo svojom odvetví.

d) **Media** (médiá) – Aké médiá by mali byť použité?

Informácie o voľnom mieste v programe Studuj a pracuj pre konkrétny región, prípadne pobočku, nájdu študenti formou inzerátu na kariérnych webových stránkach ČSOB, ďalej napríklad na pracovných portáloch ako napríklad jobs.cz, prace.cz, Welcome to the Jungle (bývalé Proudly), atď. ako je tomu v prípade hľadania pracovníka na konkrétnu pozíciu. V momente, keď ČSOB nehľadá študentov do programu, inzerát je z webových stránok stiahnutý. Bližší popis propagácie prostredníctvom webovej stránky je popísaný v kapitole 7.3. Zhrnutie a porovnanie programov pre študentov.

Na propagáciu programu prostredníctvom sociálnych sietí využívajú recruiteri spoločnosti ČSOB napríklad Facebook, nie však cez oficiálnu stránku ČSOB, ale využívajú zdieľanie príspevkov v rôznych pracovných skupinách. Pre študentov recruiteri ČSOB taktiež založili skupinu proSTORYproSTUDENTY, kde študenti nájdu informácie, čo sa v banke deje a aké pracovné príležitosti pre študentov ČSOB aktuálne ponúka. Aj v tejto skupine bývajú zdieľané inzeráty ohľadom Studuj a pracuj. Informácie o programe však nenájdeme na sociálnych sieťach ako Youtube, Instagram či Twitter. Podľa štúdie Youtube je práve generáciou Z najviac využívaný. Recruiteri väčšinou využívajú textovú a obrázkovú formu príspevkov na sociálnych sieťach.

Inšpiráciou pre ČSOB môžu byť práve kariérne stránky Českej sporiteľne. Nájde tu videá, kde študenti rozprávajú o účasti v projekte Ambasadoři univerzit.

Čo sa týka tradičnejšieho spôsobu marketingovej komunikácie a propagovania programu, môžeme povedať o osobnom kontakte so študentami. Recruiteri sa stretávajú so študentami priamo na stredných školách, kde program osobne propagujú, prípadne na vysokých školách prostredníctvom študentských veľtrhov práce.

e) **Measurement** (meradlá)

Meradlom úspešnosti propagácie je určite počet prihlásených uchádzačov do programu Studuj a pracuj a ich relevantnosť. Možnosť sledovania úspešnosti jednotlivých kanálov je prostredníctvom elektronického prihlásenia uchádzača. Uchádzač vyplňuje jednoduchý dotazník, kedy odpovedá aj na otázku, ako sa o pracovnej pozícii dozvedel. Následne je taktiež dôležitá spätná väzba, či bolo výberové riadenie úspešné a či do programu Studuj a pracuj reálne vybraný študent nastúpil.

9.3.5 People Studuj a pracuj

Záujemca o program Studuj a pracuj komunikuje najskôr s recruiterom a na výberovom riadení, ktoré prebieha väčšinou formou assessment centra, sa osobne

stretnie nielen s ním, ale aj s prípadným budúcim nadriadeným pracovníkom a s ostatnými uchádzačmi o program Studuj a pracuj.

9.3.6 Process Studuj a pracuj

Celkový proces výberového riadenia prebieha v nasledujúcich krokoch:

- Elektronická prihláška – kandidáti sa prostredníctvom kariérnych stránok ČSOB prihlásia k vypísanému výberovému riadeniu k programu Studuj a pracuj.
- Telefonická komunikácia, kedy si recruiter so záujemcom o účasť v programe prejde základné podmienky a prípadne sa dohodnú na osobnom stretnutí.
- Výberové riadenie/Assessment centrum
- Oboznámenie kandidátov s výsledkami výberového riadenia
- Nástup študenta do programu Studuj a pracuj vo vybranej pobočke v konkrétnom meste.

9.3.7 Physical evidence Studuj a pracuj

Obrázok 5 predstavuje jedno grafické spracovanie inzerátu, ktorým ČSOB propaguje program Studuj a pracuj. Toto grafické spracovanie býva využívané elektronicky, napríklad prostredníctvom sociálnych sietí, ale aj tlačenu formou, a teda formou letákov. Čo sa týka využitia audiovizuálnych prostriedkov k propagácii (forma videa), taká v prípade Studuj a pracuj momentálne neexistuje.



**Jsi student 3. - 4. ročníku SŠ nebo studuješ VOŠ či VŠ?
To stačí, všechno ostatní tě naučíme.**

- Během prvního roku absolvuješ různá školení, jako např. rozvoj dovedností, produktová školení, ...
- Délka programu je 1 - 2 roky, podle délky tvého studia.
- Časová náročnost programu je 10 - 20 hodin za týden.
- Dostaneš roční smlouvu s možností obnovení po každém roce.
- Po skončení programu můžeš nastoupit na konkrétní pracovní pozici.



Jestli tě nabídka zaujala, neváhej ani minutu a napiš nám na e-mail [REDACTED]

www.csob.cz/karlera

Obrázok 5: Inzerát ČSOB Studuj a pracuj

Zdroj: interné dokumenty ČSOB

10 Zhrnutie výsledkov

V diplomovej práci sú stanovené tri výskumné otázky, ku ktorým je v tejto kapitole uvedená odpoveď.

V01: Spĺňa program Studuj a pracuj všetky požiadavky generácie Z na zamestnávateľa?

Pre prehľadnosť je vytvorená tabuľka s požiadavkami generácie Z na zamestnávateľa, ku ktorým sa priraduje informácia, či je daná požiadavka splnená alebo nie.

Tabuľka 4: Požiadavky generácie Z na zamestnávateľa

Požiadavka	Splnené/Nesplnené
Flexibilná pracovná doba	Splnené
Možnosť práce z domu	Nesplnené
Pravidelná spätná väzba	Splnené
Komunikácia „face to face“	Splnené
Definovaná kariérna dráha	Splnené
Rýchly kariérny rast do jedného roka	Nesplnené
Práca s modernými technológiami	Splnené
Práca v open space a prispôsobenie si pracovného priestoru	Nesplnené
Sebavzdelávanie	Splnené
Podpora individualizmu	Splnené

Zdroj: Vlastná tvorba

Z vytýčených 10 požiadaviek, ktoré má generácia Z na zamestnávateľa, program Studuj a pracuj spĺňa 7 požiadaviek (70%). Na výskumnú otázku 1 teda odpovedáme, že **program Studuj a pracuj nespĺňa všetky požiadavky generácie Z na zamestnávateľa.**

Pri účasti v programe Studuj a pracuj študenti nemajú možnosť práce z domu. V programe je dôležité, aby študenti boli fyzicky na vybranej pobočke a priamo v kontakte s tímom či klientami banky. Aj keď ČSOB umožňuje kariérnu rotáciu a postup v rámci banky, nie je to možné sľúbiť už v priebehu jedného roka. Dĺžka programu, a s tým aj potenciálny postup na trvalý pracovný pomer závisí od študenta a doby, kedy ukončí štúdium. U jedného študenta to môže byť jeden rok, u druhého dva. Preto nie je možné jednotne propagovať kariérny postup, ktorý je nejakým spôsobom limitovaný. Čo sa týka nesplnenej požiadavky v prípade pracovného priestoru, je pravdou, že sa jedná o brigádu v open space priestore, ale v prípade pobočkového pracovníka je potrebné sledovať určité pravidlá, kedy nie je možné prispôbovať si pracovné prostredie úplne voľne.

Nie je určite možné, aby zamestnávateľ spĺňal všetky požiadavky každého jedného zamestnanca a kandidáta o zamestnanie. Preto aj keď program nespĺňa 30% vytýčených požiadaviek na zamestnávateľa, stále je potreba sústrediť sa na 70% tých splniteľných, ktoré môžu prilákať nové talenty.

VO2: Obsahuje inzerát programu Studuj a pracuj informácie o všetkých splniteľných požiadavkách, ktoré má generácia Z na zamestnávateľa?

Pre prehľadnosť je vytvorená tabuľka 5, kde v jednom stĺpci figurujú výhradne požiadavky generácie Z na zamestnávateľa, ktoré program Studuj a pracuj spĺňa a v druhom stĺpci je zaznačené, či sa daná informácia nachádza v inzeráte (obrázok 5).

Tabuľka 5: Požiadavky generácie Z v inzeráte

Požiadavka	Obsiahnuté/neobsiahnuté v inzeráte
Flexibilná pracovná doba	Neobsiahnuté v inzeráte
Pravidelná spätná väzba	Neobsiahnuté v inzeráte
Komunikácia „face to face“	Neobsiahnuté v inzeráte
Definovaná kariérna dráha	Obsiahnuté v inzeráte
Práca s modernými technológiami	Neobsiahnuté v inzeráte
Sebavzdelávanie	Obsiahnuté v inzeráte
Podpora individualizmu	Neobsiahnuté v inzeráte

Zdroj: Vlastná tvorba

V tabuľke vidíme, že vo vybranom inzeráte nájdeme 2 informácie zo 7, ktoré program spĺňa. **Inzerát teda neobsahuje informácie o všetkých splniteľných požiadavkách, ktoré ma generácie Z na zamestnávateľa.** Aj keď sa kandidát/účastník programu dozvie určite bližšie informácie pri telefonickej komunikácii s recruiterom, či priamo na výberovom riadení, našim cieľom je osloviť čo najviac študentov, aby sa vôbec do programu prihlásili. K tomu, aby ČSOB prilákala viac uchádzačov, je vhodné upozorniť a propagovať dôležité informácie pre generáciu Z.

V prípade flexibility inzerát hovorí len o práci na 10 – 20 hodín za týždeň. Vhodné by bolo upozorniť na to, že brigáda je prispôsobiteľná školskému rozvrhu hodín, skúškovému obdobiu a pod. Body ako pravidelná spätná väzba, komunikácia „face to face“, práca s modernými technológiami a podpora individualizmu nefigurujú v inzeráte vôbec.

Generácia Z chce vedieť možnosti posunu, na ktorú inzerát upozorňuje. Potenciálny kandidát vidí, že po absolvovaní programu môže ďalej pokračovať v banke ČSOB

ako zamestnanec na plný úväzok. Tak isto v inzeráte nájdeme informáciu o školeniach, čo spĺňa očakávanie generácie Z vzdelávať sa v zamestnaní.

VO3: Prebieha propagácia Studuj a pracuj kanálom najčastejšie využívaným generáciou Z?

Na základe popisu programu Studuj a pracuj a informácií zo štúdie The Manifest odpovedáme, že propagácia Studuj a pracuj prebieha inými kanálmi, ako tým, ktorý najčastejšie využíva generácia Z, a to je Youtube (podľa štúdie The Manifest). Generácia Z momentálne najviac vníma krátke audiovizuálne prvky. Takéto príspevky najviac nájdú práve na spomínanej platforme. O programe Studuj a pracuj nenájdeme žiadne video na kanáli ČSOB Youtube.

10.1 Odporúčania

Na základe stanovenia silných a slabých stránok programu Studuj a pracuj v porovnaní s konkurenciou, a zodpovedania výskumných otázok v súvislosti s požiadavkami generácie Z na zamestnávateľa sú v tejto kapitole navrhnuté úpravy inzerátu z hľadiska obsahu a aj propagácie (marketingovej komunikácie).

10.1.1 Návrhy k obsahovej úprave HR marketingovej komunikácie

Po zodpovedaní VO1 je identifikované, ktoré požiadavky generácie Z spĺňa program ČSOB Studuj a pracuj (Tabuľka 4). Tieto požiadavky by mali byť súčasťou obsahu komunikácie s generáciou Z. Niektoré splnené požiadavky sú obsiahnuté priamo v inzeráte (Obrázok 5), ktorý slúži na propagáciu programu nielen formou tlačenu, ale aj online. V tejto kapitole je venovaná pozornosť na požiadavky generácie Z, ktoré uvedený program spĺňa a ktoré by mohli byť zaujímavé pre cieľovú skupinu, ale v inzeráte obsiahnuté nie sú. Jedná sa o tieto body: flexibilná pracovná doba, pravidelná spätná väzba, komunikácia „face to face“, práca s modernými technológiami, podpora individualizmu.

Nižšie nájdeme subjektívny návrh autorky, ako je možné zakomponovať vytýčené body priamo do inzerátu:

- **Flexibilná pracovná doba:** Hodiny prispôsobíme podľa tvojho rozvrhu, skúškového obdobia, atď.
- **Komunikácia face to face:** Stretneš sa s obchodníkmi, ktorí sú špičkoví vo svojom odbore.
- **Pravidelná spätná väzba a komunikácia face to face:** Pravidelne budeš komunikovať so svojim nadriadeným a dostávať od neho spätnú väzbu.
- **Podpora individualizmu:** Vyskúšaš si, aké je to pracovať v tíme klientských pracovníkov aj aké je to spolaľnúť sa sám na seba pri svojej prvej praxi.

Okrem splniteľných požiadaviek generácie Z je vhodné využiť taktiež silné stránky programu k propagácii v porovnaní s konkurenciou. Silné stránky ako sú náplň programu a možnosť prihlásenia aj študentom stredných škôl už v inzeráte obsiahnuté sú. Oproti vybraným konkurenčným programom má Studuj a pracuj výhodu v **platenej brigáde**, čo figuruje v inzeráte ako „*vylepšit si osobný rozpočet*“. Každopádne je aj tak vhodnejšie napísať hodinovú mzdu do inzerátu.

10.1.2 Návrhy k forme marketingovej komunikácie a výberu propagačných prostriedkov

Keďže na VO3 je odpovedané negatívne a v porovnaní programu Studuj a pracuj s konkurenciou sú zistené nedostatky v propagácii, je určite na mieste uvažovať o úprave marketingovej komunikácie s generáciou Z. Najviac využívanými sociálnymi sieťami podľa výskumu The Manifest je okrem Youtube taktiež Instagram a Snapchat. Už pri porovnávaní propagácie programov s konkurenciou je vidieť, že social media marketing zaostáva, a to nielen v prípade banky ČSOB. Youtube a Instagram sú sociálne siete, na ktorých má ČSOB svoj oficiálny účet. Na týchto profiloch pomerne široké publikum sledovateľov, ktoré je možné osloviť (2 788 sledovateľov Instagram a 2 180 sledovateľov na Youtube). Samozrejme s väčšou aktivitou, prípadne investovaním do platenej propagácie príspevkov, sa počet a dosah príspevkov zvýši.

Vybraná cieľová skupina preferuje audiovizuálne príspevky a obsah. Takáto forma príspevkov by nemala byť využívaná len na sociálnych sieťach, ale napríklad aj na webových stránkach ČSOB. Silnou stránkou je práve audiovizuálny obsah programu

Ambasadoři univerzity u konkurenční banky. Video marketing je aj na základe teoretických východísk (kapitola 4.7 - Direct marketing a digitálny marketing) veľmi efektívny, hlavne ak teda cieľme propagáciu na mladšie generácie, ktorou je aj generácia Z. Návrhom je teda využitie video obsahu v prípade propagácie programu Studuj a pracuj.

Okrem sociálnych sietí sú veľmi dôležitým prvkom digitálneho marketingu webové stránky. Propagácii programu Studuj a pracuj prostredníctvom webovej stránky je venovaná kapitola 8.3. Zhrnutie a porovnanie programov pre študentov. Pri porovnaní propagácie rozvojových programov pre študentov s konkurenciou bolo zistené, že Studuj a pracuj nie je na webových stránkach propagovaný dostatočne. Zatiaľ čo napríklad na webových kariérnych stránkach Českej sporiteľne sú informácie o programe veľmi jednoducho dohľadateľné vďaka prehľadnosti, na webových stránkach ČSOB je možné nájsť informácie o Studuj a pracuj len v inzeráte, ak je taký vystavený pri hľadaní nového člena do programu. Návrhom tak je vytvorenie samostatného priestoru na webových stránkach pre program Studuj a pracuj, prípadne informácie o programe zakomponovať do už vytvorenej kariérnej sekcie pre študentov, čo by mohlo viesť k lepšiemu užívateľskému zážitku (User Experience). V takom prípade je dôležité hovoriť aj o obsahu a vypovedajúcej hodnote. Informácie, ktoré by mala stránka zameraná na Studuj a pracuj obsahovať, sú tie zaujímavé pre generáciu Z – splniteľné požiadavky generácie Z na zamestnávateľa (Tabuľka 4) a silné stránky programu (kapitola 7.3.1).

Zhrnutie odporúčaní z hľadiska formy a výberu propagačných prostriedkov sú priložené v bodoch:

- Zameranie propagácie programu Studuj a pracuj prostredníctvom sociálnych sietí: Youtube a Instagram, na ktorých má ČSOB oficiálny účet.
- Využitie video marketingu/fotografií pri propagácii programu Studuj a pracuj.
- Vytvorenie samostatnej stránky v rámci webovej prezentácie ČSOB pre program Studuj a pracuj, prípadne zakomponovanie už do vytvorenej kariérnej sekcie na webových stránkach ČSOB.

11 Záver

Na trh práce momentálne vstupuje generácia Z, ktorá tvorí takmer 20% z celkovej populácie a sledovanie správania tejto cieľovej skupiny je na mieste. Menia sa tak požiadavky na zamestnávateľa a marketingová komunikácia, ktorá fungovala na predošlé generácie, nemusí fungovať na tú najnovšiu.

Na základe analýzy portfólia programov pre študentov v ČSOB a konkurenčného prostredia (banky Česká sporiteľňa, Komerční banka a Fio banka) bolo zistené, že banky ponúkajú študentom (generácii Z) veľa možností, ako získať cennú prax. Nejedná sa ale len o brigády a stáže, ale v ponuke sú aj rôzne rozvojové programy. Študenti si tak môžu vyberať z pomerne veľkej ponuky. Recruiteri by tak mali reagovať premyslenou propagáciou svojich programov. Tu nastáva situácia, kedy sa spája nábor (recruitment) s marketingom a vzniká HR marketing.

Diplomová práca bola primárne zameraná na získanie študentov (generácie Z) do programu Studuj a pracuj v ČSOB. Boli zodpovedané otázky, či program Studuj a pracuj spĺňa požiadavky generácie Z a či je program vhodným spôsobom propagovaný.

Aj keď program Studuj a pracuj nespĺňa všetky požiadavky generácie Z, je možné povedať, že účasť v programe je vhodnou pre generáciu Z. Nie je určite možné, aby zamestnávateľ vedel splniť všetky požiadavky, a tento program tie vymedzené pre diplomovú prácu spĺňa na 70%. V rámci marketingovej komunikácie je preto veľmi dôležité zamerať sa na ne ako na akési kľúčové slová, ktoré zaujmú generáciu Z a využiť ich vo svoj prospech. Okrem toho je vhodné do obsahu správy zakomponovať aj konkurenčnú výhodu, ktorou je napríklad finančné ohodnotenie. Vybrané konkurenčné programy ponúkajú formu napríklad neplatenej stáže. Všetky tieto aspekty autorka odporúča brať v úvahu pri komunikácii s generáciou Z. Hovoríme tak o tom, „čo“ komunikovať generácii Z, aby pre ňu bol program Studuj a pracuj zaujímavý a lákavý. Práca tak obsahuje aj konkrétne návrhy k úprave obsahovej stránky propagácie programu Studuj a pracuj.

Čo sa týka marketingovej komunikácie z hľadiska formy a využívania propagačných prostriedkov, v závere je zhodnotené, že program nie je momentálne vhodným

spôsobom propagovaný pre generáciu Z. V prípade využívania propagačných prostriedkov, či už na webových stránkach, alebo na sociálnych sieťach najviac zaujme generáciu Z práve vizuálny, prípadne audiovizuálny obsah. Zameranie na takýto obsah je odporúčaním pre propagáciu Studuj a pracuj, keďže nie je momentálne v súvislosti s programom využívaný. Čo sa týka formy propagácie s cieľom na generáciu Z, autorka navrhuje vyskúšať sociálne siete ako Youtube a Instagram. Ďalšie odporúčania nastávajú v prezentovaní programu prostredníctvom webových stránok ČSOB, a to zakomponovať program Studuj a pracuj priamo do kariérnej sekcie pre študentov, prípadne vytvoriť v rámci webovej prezentácie ČSOB samostatnú stránku pre Studuj a pracuj k zaisteniu lepšej prehľadnosti a zlepšeniu User Experience. V popise programu by mali figurovať informácie, ktoré sme v diplomovej práci stanovili ako zaujímavé pre generáciu Z.

Na záver môžeme povedať, že Studuj a pracuj je jedinečný program so zámerom získať mladé talenty do odvetvia obchodu v bankovníctve. Vzhľadom k tomu, že program spĺňa väčšinu požiadaviek generácie Z, má neustále potenciál byť aj naďalej pre študentov lákavý a atraktívny. Je však potrebné zamerať sa na jeho „lepšie predanie“ a vyskúšať spôsob marketingovej komunikácie, ktorý je pre generáciu Z najzaujímavejší.

12 Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc. O. OPRESNIK. 2017. *Marketing: An Introduction*. Thirteenth edition. Edinburgh, England: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 978-1-292-14650-8.

ATMOSKOP. c1996-2020. Československá obchodní banka, a. s. *Atmoskop* [online]. LMC, c1996-2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2972176-ceskoslovenska-obchodni-banka-a-s>

BEJTKOVSKÝ, Jiří. 2016. The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta* [online]. 2016, (Volume 9, 2) [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <http://journals.vstecb.cz/wp-content/uploads/2017/02/The-Current-Generations-The-Baby-Boomers.pdf>

BERECZ, Adrián. 2014. Prečo sa dôchodcovia držia práce zubami-nechtami. *Trend.sk* [online]. News And Media Holding, 08.10.2014 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/ekonomika/preco-sa-dochodcovia-drzia-prace-zubami-nechtami.html>

BOUČKOVÁ, Jana. 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

COX, Toby. 2019. How Different Generations Use Social Media. *The Manifest* [online]. Washington: The Manifest, 2 JULY 2019 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://themanifest.com/social-media/how-different-generations-use-social-media>

ČESKÁ SPOŘITELNA. 2019. Průvodce pro učitele: Tajuplná cesta. [online]. Česká spořitelna, Zář 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/dokumenty/abecedapenez/ucitele/prirucka_tc.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA. c2020a. Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS. [online]. Česká spořitelna, c2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z:

https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA. c2020b. Ambasadoři univerzit. *Velkemoznosti.cz* [online]. Česká spořitelna, c2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.velkemoznosti.cz/ambasadori-univerzit>

ČESKÁ SPOŘITELNA. c2020c. Kariéra pro studenty. *Velkemoznosti.cz* [online]. Česká spořitelna, c2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.velkemoznosti.cz/kariera-pro-studenty>

ČESKÁ SPOŘITELNA. c2020d. Můj potenciál. *Velkemoznosti.cz* [online]. Česká spořitelna, c2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.velkemoznosti.cz/muj-potencial>

ČESKÁ SPOŘITELNA. c2020e. Učíme školáky o penězích tak, že je to baví. [online]. Česká spořitelna, c2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/page/abecedapenez>

ČESKO V DATECH. 2018. Česká Zetka. [online]. 21.8.2018 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-zdospela-do-produktivniho-veku/#article-content>

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. 2019. Výroční zpráva 2018. [online]. 26. dubna 2019 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2018.pdf>

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. 2015. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

ČSOB. c2020a. O ČSOB a skupině: Informace o řízení a obchodní činnosti společností. [online]. ČSOB, c2020a [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

ČSOB. c2020b. Ocenění skupiny ČSOB. [online]. ČSOB, c2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/oceneni-skupiny-csob>

ČSOB. c2020d. Etický kódex zaměstnanců skupiny ČSOB, člena skupiny KBC.[online]. ČSOB, c2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/594543/csob-csr-eticky-kodex.pdf>

ČSOB. c2020e. Studenti. [online]. ČSOB, c2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/kariera/studenti>

ČSOB. c2020c. Finanční vzdělávání ČSOB pro školy. [online]. ČSOB, c2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/316999/financni-vzdelavani-csob-pro-skoly.pdf>

DAM, Andrew Van. 2019. Baby boomers upend the workforce one last time. *The Washington Post* [online]. March 1, 2019 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.washingtonpost.com/us-policy/2019/03/01/baby-boomers-parting-gift-workforce-one-last-mess/>

DEVI, A.Rajalakshmi a J. SRINIVASAN. Datum neznámy. ROLE OF HR IN MARKETING: (A Review). *International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology* [online]. Datum neznámy (Vol.(8)Issue(1), 7 [cit. 2019-10-22]. ISSN 2278-621X. Dostupné z: <http://www.ijltet.org/journal/148587436512.1320.pdf>

DIGITAL MARKETING INSTITUTE. 2018. 10 Trends in Digital Marketing in 2020. *Digital Marketing Institute* [online]. December 2018 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/10-trends-in-digital-marketing-in-2020>

DIMOCK, Michael. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. In: *Pew Research Center* [online]. Washington, DC 20036, January 17, 2019 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FIO BANKA. c2020. Výroční zpráva 2018. *Fio* [online]. Fio banka, 29.4.2019 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z:

https://www.fio.cz/docs/cz/FIO%20Banka_annual%20report_completed_FINAL_cze.pdf

FIO BANKA. c2020. Historie. *Fio* [online]. Fio banka, c2020 [cit. 2020-04-10].

Dostupné z: <https://www.fio.cz/o-nas/fio-banka/historie>

FORBES SPECIÁL. 2016. Práce, jídlo, peníze a vztahy: Návod na použití generací. *Forbes speciál* [online]. MediaRey, SE, 13. prosince 2016 [cit. 2020-04-16].

Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/>

HÁLEK, Vítězslav. 2016. Management a marketing. *Halek.info* [online]. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2016 [cit. 2019-10-19]. ISBN 978-80-260-9723-5.

Dostupné z: <https://halek.info/elektronicke-knihy/download/15>

HÁLEK, Vítězslav. 2018. Marketing, reklama, cena obvyklá. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2018. ISBN 978-80-270-3926-5.

HEATHER. 2018. How To Manage Generational Diversity In The Workplace. *Harver* [online]. 2018 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z:

<https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/>

HOPKINS, Audra. 2019. The Forgotten Generation: How to Attract and Retain Baby Boomers. *Web scribble* [online]. Posted January 8, 2019 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z:

<https://www.webscribble.com/the-forgotten-generation-how-to-attract-retain-baby-boomers/>

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. 2012. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024743547.

JURINOVÁ, Martina. 2017. Keď sa stretnú mladí a starí. 6 tipov, ako zvládnuť generačný súboj v práci. *Forbes* [online]. 14. DECEMBRA 2017 [cit. 2019-10-23].

Dostupné z: <https://www.forbes.sk/ked-sa-stretnu-mladi-stari-6-tipov-ako-zvladnut-generacny-suboj-v-praci/>

KANE, Sally. 2019a. Baby Boomers in the Workplace. *The balance careers* [online]. Updated October 07, 2019a [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>

KANE, Sally. 2019b. The Common Characteristics of Generation X Professionals. *The balance careers* [online]. Updated April 17, 2019b [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>

KANE, Sally. 2019c. The Common Characteristics of Millennial Professionals. *The balance careers* [online]. Updated May 28, 2019c [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>

KAPLOVÁ, Františka a Josef TUREK. 2005. *Propagace*. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 2005. ISBN 80-7182-201-9.

KATZ, Stephen. 2017. Generation X: A Critical Sociological Perspective. *ResearchGate* [online]. November 2017 [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/321431380_Generation_X_A_Critical_Sociological_Perspective

KEIL, Marion, Badrudin AMERSHI, Stephen HOLMES, Hans JABLONSKI, Erika LÜTHI, Kazuma MATOBA, Angelika PLETT a Kailash von UNRUH. 2007. Diversity management: Vzdělávací manuál [online]. Zář 2007, [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>

KLEČKA, Daniel. 2017. HR marketing: Jak získat zaměstnance snů. *OBSAH na dosah: Blog o marketingu z pohledu profesionálů* [online]. 20. červen 2017 [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://www.obnd.cz/budovani-znacky/hr-marketing-jak-ziskat-zamestnance-snu.html>

KLIMENTOVÁ, Lenka. 2008. Personální manažment verus personální marketing [online]. 2008 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>

KOMERČNÍ BANKA, A.S. 2019. Výroční zpráva 2018. In: *kb.cz* [online]. Komerční banka, 1.1.2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/e3d5ed84-abfe-4c09-90ea-e9d1f00eecf3/kb-2018-vyrocní-zprava.pdf.aspx>

KOUBEK, Josef. 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 8086131254.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Krátky slovník slovenského jazyka 4 z r.2003 - kodifikačná príručka: Generácia. *Slovenské slovníky* [online]. Jazykovedný ústav Ľ. Štúra SAV, 2003 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://slovník.juls.savba.sk/?w=gener%C3%A1cia&s=exact&c=b750&cs=&d=kssj4#>

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. 2016. Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review* [online]. 2016, 5(4), 61-70 [cit. 2020-04-16]. DOI: 10.18267/j.cebr.167. ISSN 18054854. Dostupné z: <http://cebr.vse.cz/doi/10.18267/j.cebr.167.html>

LUENENDONK, Martin. 2019. Common Characteristics of Generation Y Professionals. *Cleverism* [online]. February 27, 2019 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.cleverism.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals/>

MADEROVÁ, Zuzana. 2020. Prečo otvárame tému diverzity a inklúzie?. *BE-DNA* [online]. BE DNA, 6 dubna, 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.match-them.com/be-dna/blog/preco-diverzita/>

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. c2011. Human resource management. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2011. ISBN 978-0-538-45315-8.

MCCRINDLE, Mark a Ashley FELL. c2019. Understanding Generation Z [online]. McCrindle Research, c2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://gallery.mailchimp.com/67b4fab5443dc01979bcddb32/files/0133ecd4->

c143-485d-aafc-

04970f531f93/Understanding_Generation_Z_report_McCrindle.pdf?mc_cid=c45f3a552a&mc_eid=2855268d92

MCCRINDLE, Mark. 2014. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations [online]. 3rd edition - fully expanded and updated. Bella Vista NSW 2153 AUSTRALIA: McCrindle Research, 2014 [cit. 2019-10-23]. ISBN 978 0 9924839 0 6 (pbk.).

MENŠÍK Tomáš. 2019. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální marketing: Vše o marketingu pro personalisty* [online]. MenSeek, Úno 20, 2019 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Technická univerzita v Liberci, 2019 [cit. 2020-04-15]. ISBN 978-80-210-9357-7. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/336804278_Personalni_marketing_v_rizeni_lidskych_zdroju

NICHOLSON, Miranda. 2016. What Marketing and HR Have in Common. *Formstack* [online]. Indianapolis, 2016 [cit. 2019-10-19]. Dostupné z: <https://www.formstack.com/blog/2016/marketing-hr-overlap/>

PATEL, Deep. 2017. 5 Differences Between Marketing To Millennials Vs. Gen Z. *Forbes* [online]. Nov 27, 2017, 10:33am [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/deep Patel/2017/11/27/5-differences-between-marketing-to-millennials-vs-gen-z/#3ae7d772c9ff>

REINHART, Colleen. 2019. The Relationship Between Marketing & Human Resources. *Chron* [online]. Updated February 04, 2019 [cit. 2019-10-22]. Dostupné

z: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html>

ROBERTSON, Steve. 2018. Generation Z Characteristics & Traits That Explain The Way They Learn [online]. Jul 25, 2018 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://info.jkcp.com/blog/generation-z-characteristics>

RUSNÁKOVÁ, Viktória. 2018. *Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců.* Hradec Králové, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové. Vedoucí práce Hana Mohelská.

SANDEEN, Cathy. 2008. Boomers, Xers, and Millennials: Who are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education? *Continuing Higher Education Review* [online]. University of California - Los Angeles, 2008, (Vol. 72) [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ903434.pdf>

SEDUCO. 2018. ČO JE UX A UI DIZAJN? *Seduco.sk* [online]. Seduco, 2020, 14/11/2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.seduco.sk/blog/co-je-ux-a-ui-dizajn>

SHEMESH, Jana. 2018. Zabudnite na „mileniálov“ – nastupujú digitálne deti, generácia Z. *Denník N* [online]. 2. marca 2018 0:29 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/1043264/zabudnite-na-milenialov-nastupuju-digitalne-deti-generacia-z/>

SPIELMANN, Karolina. 2015. Příběh 7P pro personální marketing. *Personální marketing: Vše o marketingu pro personalisty* [online]. MenSeek, Srp 6, 2015 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

STARKA, Margaret. 2019. Kam smeruje HR marketing? [online]. 3 října, 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.match-them.com/bedna/blog/hrmarketing/>

STRAŠILOVÁ, Gabriela. 2013. „Husakovy“ versus „Havlovy děti“. *Statistika&My* [online]. 2013, (11-12) [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2013/12/husakovy-versus-havlovy-deti/>

TECHNICKÁ UNIVERZITA V KOŠICIACH. c2020. Skriptá Marketing. *Ústav manažmentu a digitálneho inžinierstva* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: http://www.sjf.tuke.sk/umpadi/images/e-materialy/Ucebnice/skripta_Marketing.pdf

THE, Elizabeth. 2019. Engaging Gen X Employees in the Workplace. *Rise* [online]. October 24, 2019 [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://risepeople.com/blog/gen-x-employee-engagement/>

TOMARCO. 2018. Koľko stojí vytvorenie webovej stránky a na čo by ste sa mali pripraviť? In: *TOMARCO* [online]. Tomarco, 16. novembra 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://tomarco.sk/kolko-stoji-webova-stranka/>

VILAS, Nupur Bhade. c2020. Gen Z: Changing the Rules of Campus Recruiting [online]. Smartrecruiters, c2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: http://ta.smartrecruiters.com/rs/664-NIC-529/images/SmartRecruiters_eBook-GenZ-Campus-Recruiting.pdf

WORKFORCE INSTITUTE @KRONOS. 2019. Meet Gen Z: The next generation is here: Hopeful, anxious, hardworking, and searching for inspiration [online]. Kronos Incorporated, c2019, June 2019 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/05/Meet-Gen-Z-Hopeful-Anxious-Hardworking-and-Searching-for-Inspiration.pdf>

Zákon č. 257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru

Interné dokumenty ČSOB

Zadání diplomové práce

Autor:	Bc. Viktória Rusnáková
Studium:	I1800145
Studijní program:	N6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Název diplomové práce:	HR marketing v bankovom sektore
Název diplomové práce AJ:	HR Marketing in Banking Sector

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Práca sa venuje HR marketingu a marketingovej komunikácii v bankovom sektore so zameraním na špecifickú skupinu, a tou je generácia Z. Cieľom je analýza generácie Z na trhu práce a v pracovnom prostredí, skúmanie možností generácie Z zamestnať sa v bankovom sektore a následné navrhnutie optimalizácie HR marketingu v konkrétnej spoločnosti.

Osnova:

1. Úvod
2. Cieľ práce a metodika spracovania
3. Teoretická časť - vymedzenie základných pojmov v súvislosti s HR marketingom v bankovom sektore (zameranie na konkrétnu personálnu činnosť - nábor)
4. Analytická časť - analýza pracovného trhu so zameraním na generáciu Z a analýza HR marketingu vo vybranej spoločnosti
5. Zhrnutie a odporúčenia

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-683.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018