

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu

Bc. Anna Žáková

Diplomová práce

2020

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Žáková**  
Osobní číslo: **E17526**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza aktuální ekonomické situace s ohledem na fáze hospodářského cyklu a míru nezaměstnanosti. Práce bude reagovat na aktuální situaci v dané problematice a bude zpracována analýza počtu nezaměstnaných a volných pracovních míst. Práce se bude rovněž zabývat novými možnostmi pro získávání pracovníků v době ekonomického růstu.

Osnova:

- Teorie hospodářských cyklů a aktuální ekonomický stav.
- Analýza počtu zaměstnanců a volných pracovních míst.
- Strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu.
- Formulace závěru a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TYLR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grd Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.  
CZESANÝ, S. Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza. Praha: Linde, 2006. ISBN 9788072015764.  
KADLEC, J. People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment. Prague: Jobs Consulting, c2013. ISBN 9788026041740.  
ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J., BOLELOUCKÝ, Z. Nezaměstnanost. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Simona Pichová, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd



Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**



---

**doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.**  
děkanka

L.S.



---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Žáková**  
Osobní číslo: **E17526**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza aktuální ekonomické situace s ohledem na fáze hospodářského cyklu a míru nezaměstnanosti. Práce bude reagovat na aktuální situaci v dané problematice a bude zpracována analýza počtu nezaměstnaných a volných pracovních míst. Práce se bude rovněž zabývat novými možnostmi pro získávání pracovníků v době ekonomického růstu.

Osnova:

- Teorie hospodářských cyklů a aktuální ekonomický stav.
- Analýza počtu zaměstnanců a volných pracovních míst.
- Strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu.
- Formulace závěru a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, M., TYLR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grd Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.  
CZESANÝ, S. Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza. Praha: Linde, 2006. ISBN 9788072015764.  
KADLEC, J. People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment. Prague: Jobs Consulting, c2013. ISBN 9788026041740.  
ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J., BOLELOUCKÝ, Z. Nezaměstnanost. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

Vedoucí diplomové práce:

  
**Ing. Viktor Prokop, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **17. února 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**



**doc. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

L.S.



**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Bc. Anna Žáková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky, pomoc při zpracování této práce a za odborné vedení. Poděkování patří také společnostem, které byly ochotné na diplomové práci spolupracovat a poskytnout potřebné informace. Dále děkuji i mé rodině, která mi byla oporou po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá problematikou strategie získávání zaměstnanců, ve dvou různých společnostech, v době ekonomického růstu. V práci jsou zároveň uvedeny nové možnosti a trendy, které mohou společnosti při získávání zaměstnanců využít. Práce také analyzuje ekonomickou situaci s ohledem na fáze hospodářských cyklů a míru nezaměstnanosti v České republice.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Hospodářský cyklus, ekonomický růst, nezaměstnanost, získávání zaměstnanců, strategie*

## **TITLE**

*The strategy of employee recruitment during the time of economic growth.*

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with the analysis of the strategy for recruiting employees in times of economic growth in two companies. Thesis presents new possibilities and trends which could be used by companies in the recruitment process as well. Thesis also analyzing development of economic cycles and unemployment development in the Czech Republic.*

## **KEYWORDS**

*Economic cycle, economic growth, unemployment, recruitment, strategy*



# Obsah

Úvod .....	13
1. Hospodářské cykly .....	14
1.1 Fáze a typy hospodářských cyklů .....	14
1.2 Příčiny hospodářských cyklů.....	19
1.2.1 Ekonomický růst.....	20
1.3 Vývoj hospodářských cyklů a současný stav ekonomiky ČR .....	21
1.3.1 Současný stav HDP v České republice a predikce jeho vývoje .....	23
2. Nezaměstnanost.....	26
2.1 Typy nezaměstnanosti.....	26
2.2 Měření nezaměstnanosti.....	28
2.3 Nezaměstnanost v České republice.....	29
2.3.1 Vývoj uchazečů o práci a volných pracovních míst v České republice .....	32
2.3.2 Počet uchazečů o zaměstnání podle věku a vzdělání .....	34
3. Analýza získávání zaměstnanců v období ekonomického růstu.....	37
3.1 Získávání zaměstnanců .....	37
3.2 Případové studie - získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu ve vybraných společnostech.....	41
3.2.1 Případová studie 1: Česká spořitelna, a.s.....	41
3.2.2 Případová studie 2: Generali Česká pojišťovna, a.s. ....	52
4. Formulace závěrů a doporučení .....	61
4.1 Vyhodnocení výsledků analýz.....	61
4.2 Doporučení: nové možnosti získávání zaměstnanců .....	64
4.2.1 Sociální sítě .....	64
4.2.2 Celosvětové trendy získávání zaměstnanců.....	66
Závěr.....	71
Použité zdroje.....	73

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP v České republice mezi roky 2003-2018.....	22
Graf 2: Vývoj meziročního růstu HDP v České republice mezi roky 2003-2018 (v %) .....	23
Graf 3: Meziroční růst HDP v České republice, sousedních státech a EU28 v roce 2018 (v %) .....	24
Graf 4: Predikce vývoje HDP v České republice.....	25
Graf 5: Vývoj míry nezaměstnanosti a HDP v České republice mezi roky 2003-2018 (v %).....	30
Graf 6: Mezinárodní srovnání míry nezaměstnanosti v roce 2018 (v %).....	32
Graf 7: Vývoj počtu uchazečů o práci a volných pracovních míst v České republice mezi roky 2003-2018.....	33
Graf 8: Struktura uchazečů o zaměstnání v České republice podle věku v roce 2018 .....	35
Graf 9: Struktura uchazečů o zaměstnání v České republice podle vzdělání v roce 2018.....	36
Graf 10: Průměrný počet zaměstnanců v České spořitelně mezi roky 2003-2018 .....	43
Graf 11: Počet integrovaných zaměstnanců po mateřské a rodičovské dovolené mezi roky 2014-2018.....	48
Graf 12: Průměrný počet zaměstnanců v Generali Česká pojišťovna mezi roky 2003-2018 .....	53
Graf 13: Rozložení zaměstnanců podle typu zaměstnanecké smlouvy v Generali Česká pojišťovna v roce 2018.....	57
Graf 14: Využití sociálních sítí pro HR marketing a recruitment v České republice dle velikosti společností za rok 2018 .....	65

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Hospodářský cyklus .....	14
Obrázek 2: Model Juglarových cyklů .....	16
Obrázek 3: Kondratěvovy vlny .....	17
Obrázek 4: Rozdělení obyvatelstva podle ekonomické aktivity.....	26
Obrázek 5: Dobrovolná nezaměstnanost .....	27
Obrázek 6: Nedobrovolná nezaměstnanost .....	28
Obrázek 7: Axiomatický přístup k získávání zaměstnanců .....	39
Obrázek 8: Moderní přístup k získávání zaměstnanců.....	40
Obrázek 9: Vybrané dceřiné společnosti České spořitelny .....	42
Obrázek 10: Zjednodušený návrh procesu získávání zaměstnanců v České spořitelně.....	44
Obrázek 11: Zjednodušená strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu v České spořitelně .....	49
Obrázek 12: Vybrané dceřiné společnosti Generali Česká pojišťovna .....	53
Obrázek 13: Zjednodušený návrh modelu procesu získávání zaměstnanců v Generali Česká pojišťovna .....	55
Obrázek 14: Strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu v Generali Česká pojišťovna .....	58

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy hospodářských cyklů.....	16
Tabulka 2: Kondratěvovy vlny .....	18
Tabulka 3: Interakce mezi K-vlnami a J-vlnami.....	19
Tabulka 4: Vývoj HDP v České republice mezi roky 2003-2018 v mld. Kč .....	21
Tabulka 5: Změny ve strategii získávání zaměstnanců v České spořitelně mezi roky 2003-2018 .....	46
Tabulka 6: Využití metody získávání uchazečů o zaměstnání v České spořitelně mezi lety 2015-2018.....	50
Tabulka 7: Základní bonusy pro zaměstnance v České spořitelně .....	52
Tabulka 8: Změny ve strategii získávání zaměstnanců v Generali Česká pojišťovna mezi roky 2003-2018.....	56
Tabulka 9: Využití metody získávání uchazečů o zaměstnání v Generali Česká pojišťovna mezi roky 2015-2018.....	59
Tabulka 10: Základní bonusy pro zaměstnance v Generali Česká pojišťovna.....	60
Tabulka 11: Srovnání výsledků případových studií.....	62
Tabulka 12: Srovnání společností na základě strategických změn provedených ve společnostech .....	63

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOHR	Back Office Human Resources (oddělení lidských zdrojů)
CRM	Candidate relationship management (řízení vztahu s kandidátem)
ČS	Česká spořitelna
ČSU	Český statistický úřad
ČNB	Česká národní banka
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
J-cykly	Juglarovy cykly
K- cykly	Kondratěvovy cykly
K-vlna	Kondratěvova vlna
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
ORPN	Oddělení Regionální Podpory Náboru

## Úvod

V posledních letech byl na trhu práce problém s nedostatkem zaměstnanců, který byl mimo jiné spojený s ekonomickým růstem, a tedy se zvyšující se výrobou a investicemi firem. Společnosti se již nemohly spoléhat na to, že najdou nové zaměstnance z řad osob nabízejících práci na trhu práce, ale musely se snažit zaujmout i lidské zdroje, které na trhu práce svou práci nenabízely. V této době se společnosti rovněž zaměřovaly na udržení stávajících zaměstnanců a na tvorbu vlastních databází kandidátů, kteří budou na trh práce vstupovat v budoucnu. Tyto kroky společnosti prováděly, aby měly, v případě stále nízké nezaměstnanosti a rostoucí výroby, zajištěnou kvalitní pracovní sílu.

**Cílem diplomové práce je proto analýza aktuální ekonomické situace s ohledem na jednotlivé fáze hospodářského cyklu a na míru nezaměstnanosti. Práce tak reaguje na aktuální situaci v dané problematice a analyzuje počty nezaměstnaných a volných pracovních míst. Součástí práce je taktéž analýza nových způsobů získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu.**

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části. První část je zaměřena na problematiku hospodářských cyklů s ohledem na jejich fáze, typy a příčiny. V této části je rovněž provedena analýza vývoje hospodářských cyklů v České republice, která je doplněna o analýzu současného stavu české ekonomiky. Druhá kapitola diplomové práce je zaměřena na problematiku nezaměstnanosti, její typy a způsoby měření. Kapitola obsahuje analýzy vývoje nezaměstnanosti, uchazečů o práci a volných pracovních míst v České republice.

Třetí část diplomové práce je zaměřena na získávání zaměstnanců, přičemž jsou nejdříve uvedeny teoretické přístupy získávání zaměstnanců. V následující části této kapitoly jsou provedeny dvě případové studie, v rámci kterých jsou analyzovány strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu ve dvou vybraných společnostech, kterými jsou Česká spořitelna a Generali Česká pojišťovna. V poslední části diplomové práce je provedeno srovnání získávání zaměstnanců v obou společnostech a navrhuta doporučení spolu s přehledem celosvětových trendů, které by společnosti mohly využít pro zefektivnění svých strategií získávání zaměstnanců.

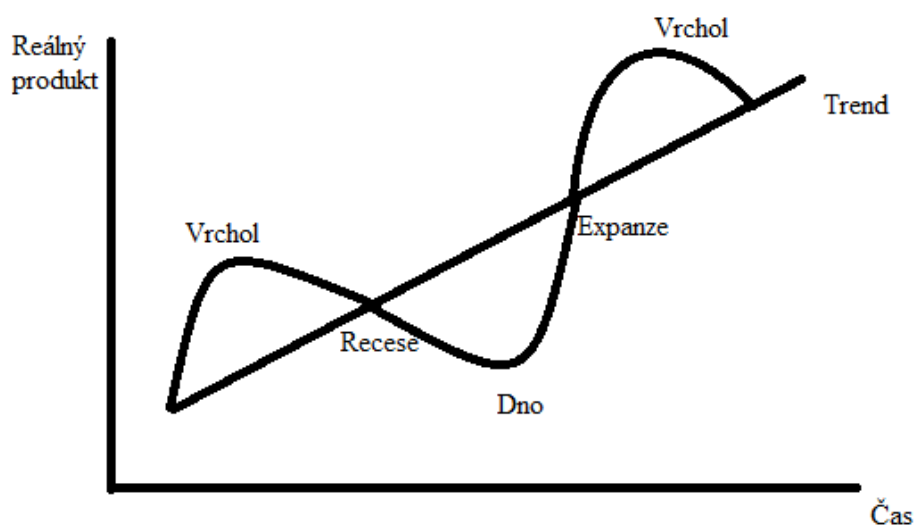
# 1. Hospodářské cykly

V rámci této kapitoly bude vymezen hospodářský cyklus. V textu jsou objasněny fáze hospodářského cyklu, které probíhají během jedné vlny, dále jsou rozvedeny samotné typy těchto vln a příčiny. Kapitola se také zabývá ekonomickým růstem, přičemž celá problematika je zpracována na grafech vývoje hrubého domácího produktu (HDP) v České republice mezi lety 2003-2018. Je provedeno mezinárodní srovnání a zhodnocení současného stavu.

## 1.1 Fáze a typy hospodářských cyklů

Hospodářský cyklus představuje přirozený vzestup a pokles ekonomického růstu, ke kterému dochází v průběhu času. Je využíván jako nástroj pro analýzu celé ekonomiky (Amadeo, 2020). Hospodářské cykly závisí na vývoji ekonomiky, tedy na tom jak se vyvíjí reálný produkt. Reálný produkt se v hospodářských cyklech pohybuje kolem růstového trendu. Pokud se mluví o výkonnosti ekonomiky, je tím myšleno střídání ekonomického růstu a ekonomického útlumu. Toto střídání je ovlivněno očekávanými a neočekávanými vlivy a pouze výjimečně se rovná svému potenciálu (Hřebík, 2013).

V rámci hospodářského cyklu probíhají čtyři fáze- vrchol, recese, dno a expanze. Tyto fáze vyjadřují pohyb reálného produktu kolem potenciálu a postupně se střídají (Czėsáný, 2006). Pokud nastane v ekonomice období expanze je ekonomická aktivita nad růstovým trendem a pokud je ekonomika v recesi nachází se naopak pod ním (Hřebík, 2013).



Obrázek 1: Hospodářský cyklus

*Zdroj: vlastní zpracování podle Holman (2018)*

Na obrázku 1 jsou zobrazeny fáze hospodářského cyklu, které protíná křivka potenciálního produktu neboli trendu, která je rostoucí. Na horizontální ose je čas a vertikální osa představuje reálný produkt. Recese, také nazývána kontrakce, je období, kdy se ve dvou po sobě následujících čtvrtletích objeví zpomalení růstu hrubého domácího produktu. Pokud je recese závažná a trvá déle než 3 roky a zahrnuje pokles HDP o 10 % nebo více, označuje se tento stav jako deprese (LaBrecque, 2019). Při recesi se ekonomika dostává pod svůj potenciální produkt. Firmy začínají omezovat investice, zkracují se odpracované hodiny a roste nezaměstnanost, tudíž lidé více spoří a omezují svou spotřebu a na skladech firem se hromadí zásoby (Lipovská, 2017). Podle některých autorů může mít recese i kladný vliv na ekonomiku. Může především pomoci s vyčištěním trhu od nestabilních společností a zefektivnit tak trh, jelikož zůstanou jen stabilní a silné firmy (LaBrecque, 2019).

Po recesi následuje dno neboli sedlo, které odděluje fáze recese a expanze. V této fázi ekonomika a reálný produkt zpomalí, nebo dojde k poklesu až na nejnižší úroveň. Dno je typicky spojeno s nízkými, nebo žádnými zisky firem, zvýšenou nezaměstnaností, malou spotřebitelskou a investiční poptávkou a samozřejmě s nevyužitými kapacitami. Firmy v této fázi realizují pouze obnovovací investice a čekají, až dojde k přechodu do fáze expanze (Hřebík, 2013). Expanze neboli konjunktura je situace, kdy reálný produkt roste a ekonomika se dostává nad svůj potenciál. Vyznačuje se hlavně zvýšením investic firem, zvyšováním zaměstnanosti a tím pádem i zvyšováním výdajů spotřebitelů. Roste agregátní poptávka, firmy se nebojí riskovat a investují i do rizikovějších projektů, takže se využívají i dříve nevyužité výrobní kapacity (Czėsáný, 2006).

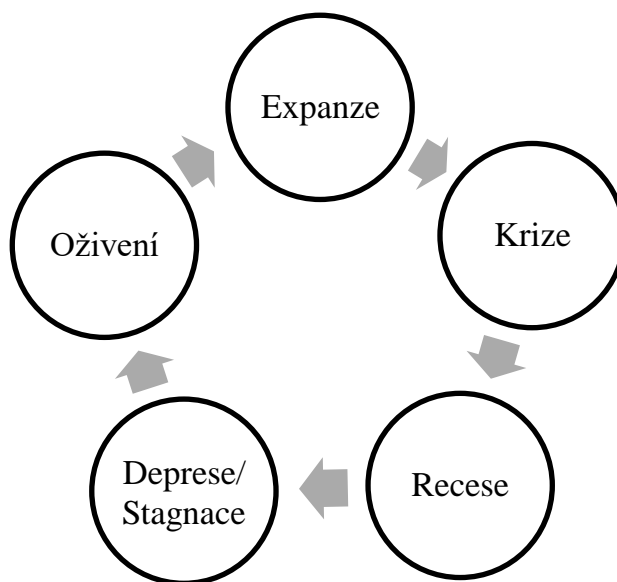
Vrchol, v literatuře také nazývaný jako konjunktura, je fáze, která následuje po expanzi. Je to označení pro stav, kdy ekonomika roste nejrychlejším tempem a dosahuje svého vrcholu. Nezaměstnanost je v této fázi nízká a kapacity jsou zde využity úplně, nebo dokonce nadměrně a v důsledku toho je pracovní síly dokonce nedostatek (Lipovská, 2017). Začíná se objevovat i nedostatek úspor způsobený vysokou mírou investic a stále rostoucí poptávkou spotřebitelů způsobuje zvyšující se ceny. Pokud ekonomika dosáhne svého vrcholu, označuje se jako horní bod obratu, kdy za tímto bodem následuje sestupná fáze (Czėsáný, 2006). Výše zmíněné fáze vždy probíhají v různých časových intervalech během každého cyklu. Jurečka (2017) rozlišuje čtyři typy hospodářských cyklů, které jsou uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1:** Typy hospodářských cyklů

Název	Délka	Příčina
Kitchinovy cykly	1-2 roky	Rozhodování firem v rámci výše své produkce-opožděné reakce na vývoj ekonomik. Při ekonomickém růstu firmy navyšují produkci, protože očekávají velký odbyt zboží. Po nějaké době dojde k přesycení trhu, odbyt se sníží a podniky musí výrobu snížit.
Juglarovy cykly	9-10 let	Jsou spojovány se změnami v objemu investic do fixního kapitálu. Expanze je období s tendencí růstu cen a příjmů a recese poklesem cen a příjmů.
Kuznetsovy cykly	20 let	Vychází z demografických procesů a ze změn ve stavebnictví. Spočívají v nutnosti obměny základní infrastruktury a výstavbou budov se spekulativním charakterem.
Kondratěvovy cykly	50 let	Způsobovány inovacemi a technologickým vývojem.

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Jurečka (2017)*

Dále jsou v textu popsány Juglarovy a Kondratěvovy cykly a jejich vzájemný vztah. V modelu Juglarových cyklů (J-cyklů) jsou modifikovány klasické čtyři fáze hospodářského cyklu na expanzi (po které následuje mezifáze krize), recesi, depresi a oživení. Hlavním mechanismem cyklických výkyvů je dle Juglarových cyklů kolísání cen. Jejich nárůst vede k zotavení a vzestupu, a jejich pokles má za následek krizi a depresi.



**Obrázek 2:** Model Juglarových cyklů

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Grinin (2014)*

Ekonomické krize jsou pro Juglarovy cykly nejdramatičtější. Krize je vždy výsledkem předchozího aktivního růstu, protože tento růst nevyhnutelně vytváří strukturální napětí nejen



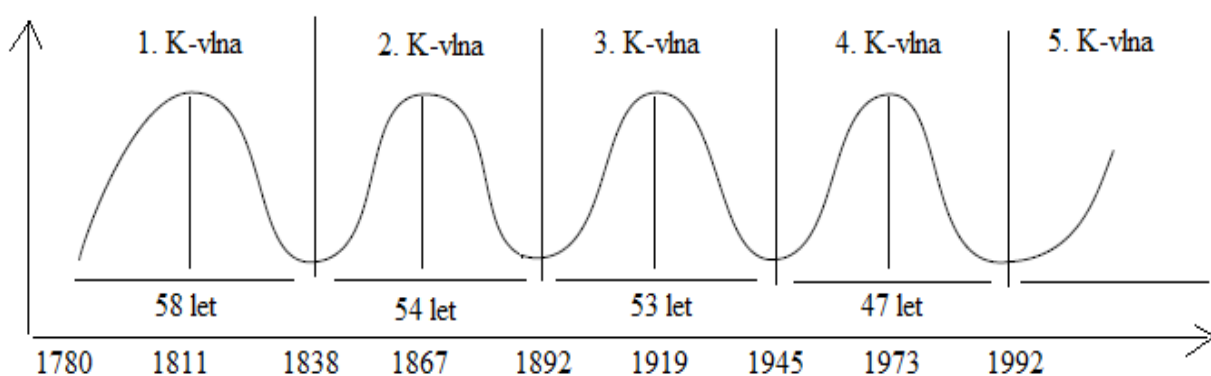
v ekonomice, ale ve společnosti jako celku. Bez ohledu na všechny podobnosti má však každá krize přirozeně určité jedinečné rysy.

Charakteristické rysy klasických J-cyklů lze uvést jako (Grinin, 2014):

- velmi silný růst cen surovin a nemovitostí;
- nadměrná poptávka po úvěru a rozšíření investic nad přiměřené limity;
- vypuknutí spekulací s komoditami a dluhopisy;
- obrovský růst rizikových operací.

K oživení a určitému růstu může dojít díky tomu, že v důsledku předchozího poklesu byly nadbytečné zásoby rozpuštěny a shodují se s existující poptávkou. Vytvořila se nová poptávka po zboží, problematické firmy zmizely a obchodníci se stali mnohem opatrnější.

Coccia (2018) se naopak zabývá problematikou Kondratěvových cyklů (K-cyklů), které se vyskytují v důsledku válečných konfliktů, při kterých se technologické inovace a inovační klastry nahromadí v korytu vlny. V každé vlně se střídá fáze akumulace inovací v období válek, s fází plného využití těchto inovací při expanzi. Ve válečném období se klade velký důraz na vývoj a následně přichází s ústupem války expanze, při které jsou naakumulované inovace využity. Následně začíná opět válečná nestabilita a ekonomika zaznamená pokles a opětovné tlaky na inovace, které se kumulují. Obrázek 3 zobrazuje časový průběh dlouhých Kondratěvových vln (K-vln).



**Obrázek 3:** Kondratěvovy vlny

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Coccia (2018)*

Bližší jsou Kondratěvovy vlny popsány v tabulce 2, kde jsou uvedena konkrétní válečná období, která během vln probíhala. Tato válečná období jsou propojena s konkrétními technologickými objevy, kterých bylo vždy využito v období expanze.

**Tabulka 2:** Kondratěvovy vlny

Období mezi 1.- 2. K-vlnou	Období mezi 2.- 3. K-vlnou	Období mezi 3.- 4. K-vlnou	Období 4. K-vlny	Období mezi 4.- 5. K-vlnou
<b>Válečný konflikt</b>				
Napoleonské války 1803-1815 USA a Britská válka 1812	Americká občanská válka 1861-1865 Krymská válka 1853-1856 Prusko-Francouzská válka 1870-1871	WWI 1914-1918 WWII 1939-1945 Válka v Korei 1950s Studená válka 1950-1989	Jomkipurská válka 1973	Studená válka 1950-1989 Válka v Zálivu 1990-1991 Chorvatská válka o nezávislost 1992-1999 Válka o Kosovo 1998-1999
<b>Technologický přínos</b>				
Výroba elektřiny Pneumatiky Edisonovy vynálezy Ocelářský průmysl Železnice	Elektrický telegraf Fotografie Výbušné námořní granáty	Letecká technologie Radary Vývoj plastů TV Chemický a ropný průmysl	Vybavení pro noční vidění Internet Ethernet První komerčně mikroprocesor	Šíření ICT GPS Biotechnologie

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Coccia (2018)*

Mezi Kondratěvovy cykly a Juglarovy cykly existuje korelace. Během každé Kondratěvovy vlny proběhne několik Juglarových vln, tedy pokud Kondratěvova vlna trvá 40-60 let a zhruba polovina této doby je fáze expanze (20-30 let) a polovina recese (20-30 let), pak v každé expanzi a recesi proběhnou v průměru tři Juglarovy vlny, každá přibližně 7-11 let dlouhá. Interakce mezi těmito dvěma typy cyklů je zobrazena v tabulce 3, kde jsou uvedeny fáze cyklu a vlny s obdobím, které v cyklu probíhaly.

**Tabulka 3:** Interakce mezi K-vlnami a J-vlnami

<b>Fáze</b>	Recese	Expanze	Recese	Expanze	Recese	Expanze	Recese	Expanze
<b>K-vlna</b>	K1	K2	K2	K3	K3	K4	K4	K5
<b>Období</b>	1817-1847	1847-1873	1873-1890/3	1890-1929/33	1929/33-1948/9	1948/9-1966/7	1966/7-1979/82	1979/82
<b>J-vlna</b>	J1	J4	J7	J9	J13	J15	J17	J19
<b>Období</b>	1817-1825	1847-1857	1873-1882	1890/3-1900/3	1929/33-1937/8	1948/9-1957/8	1966/7-1974/5	1979/82-1990/3
<b>J-vlna</b>	J2	J5	J8	J10	J14	J16	J18	J20
<b>Období</b>	1825-1836/7	1857-1866	1882-1890/3	1900/3-1907	1937/8-1948/9	1957/8-1966/7	1974/5-1979/82	1990/3-2001/2
<b>J-vlna</b>	J3	J6		J11				J21
<b>Období</b>	1836/7-1847	1866-1873		1907-1920				2001/2-2008/10
<b>J-vlna</b>				J12				
<b>Období</b>				1937/8-1948-9				

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Grinin (2014)*

## 1.2 Příčiny hospodářských cyklů

Hospodářské cykly mohou vznikat z různých příčin. Pokud se jedná o příčiny ze strany poptávky, nastávají poptávkové šoky a v případě, že jsou příčiny na straně nabídky, tak se jedná o šoky nabídkové. Tyto šoky mají buď negativní vlivy a vedou k recesi, nebo pozitivní vlivy a vedou k expanzi (Pavelka, 2007).

### Poptávkové šoky

Pozitivní a negativní poptávkové šoky vznikají při změně některé ze složek agregátní poptávky (výdaje na spotřebu, soukromé domácí investice, vládní nákupy statků a služeb a čisté vývozy) (Holman, 2018). Pozitivní šok nastává při zvýšení některé z veličin a negativní šok naopak při snížení daných veličin. Dále se vlivy působící na poptávku dělí na monetární a reálné. Podle monetaristů je původ ve změně peněžních zásob. Expanze je tedy způsobena růstem peněžní zásoby, která je doprovázena poklesem úrokových sazeb. Firmy pak zvyšují své investice a nabírají pracovní sílu, takže roste zaměstnanost a lidi si mohou dovolit více utrácet. Naopak recese je v tomto případě způsobena poklesem peněžní zásoby, která vede k růstu úrokové míry, firmy tak snižují investice a ruší přebytečná pracovní místa. Lidé začínají víc šetřit a odkládají větší investice (Jiang, 2017).

Dle reálné ekonomické školy může být agregátní poptávka vyvolaná zvýšením nebo snížením vládních výdajů, optimismem nebo pesimismem investorů a spotřebitelů, nebo zvýšením či snížením exportu. Pokud působí vlivy optimistické, firmám se daří a podporují

zvyšování mezd, což motivuje lidi více pracovat a díky dobré situaci dochází k růstu reálného produktu, ale také k růstu cenové hladiny. Při pesimistickém vývoji, se firmám začínají hromadit zásoby, takže musí omezit produkci a propustit některé zaměstnance, aby snížili cenu produkce, následkem čehož se snižuje reálný produkt a také klesá cenová hladina (Hřebík, 2013).

### **Nabídkové šoky**

Nabídkové šoky jsou způsobeny nárazovými změnami produktivity. Jsou to změny produkční funkce, která je pod vlivem nabídkových šoků nestabilní. Pozitivní šoky, které cyklus posunou do expanze, jsou způsobeny nejčastěji inovacemi v oblasti technologií, díky kterým se zvyšuje produktivita práce a firmy tak mohou nabízet více produkce za nižší ceny. V tomto případě se ustanoví nový rovnovážný bod, ovšem při vyšším reálném produktu a nižší cenové hladině. Stejný účinek by pak mělo i snížení cen vstupů do výroby (Holman 2018).

Recese naopak nastane při zvýšení ceny výroby, kterou způsobí např. růst cen energie a ropy, růst nominálních mezd, růst nepřímých daní, které zvýší cenu statků a služeb. V tomto případě se křivka krátkodobé nabídky posune směrem nahoru, což znamená, že firmy budou ochotné nabízet stejné množství produkce jen v případě vyšších cen. Vznikne tedy nová rovnováha při nižším produktu a vyšší cenové hladině (Pavelka, 2007).

### **1.2.1 Ekonomický růst**

Ekonomický růst je proces, při kterém se v průběhu času zvyšuje množství statků a služeb, které lze získat za stejné množství práce. To znamená, že v průběhu času příjem na osobu roste (De la Croix, 2015). Každá světová ekonomika se snaží dosáhnout toho, aby byl její růst co největší. Je pochopitelné, že pokud je ve výrobním procesu dostatek moderních strojů a kvalitní lidské zdroje, ekonomika má tendenci růst. Navíc ekonomiky, které jsou schopné s využitím stejného, nebo dokonce menšího množství zdrojů, vyprodukovat stejné nebo ideálně vyšší množství produkce, jako jiné ekonomiky, budou mít příjmy na jednotlivce podstatně vyšší (Mendes, 2015).

Výpočet tempa ekonomického růstu se provádí jako rozdíl velikosti HDP ve sledovaném roce a velikosti HDP v roce předchozím, dělené velikostí HDP v roce předchozím a to vše vynásobeno 100 (Pavelka, 2007):

$$gHDP = \frac{HDP_t - HDP_{t-1}}{HDP_{t-1}} * 100 \quad (1)$$

kde:  $gHDP$  je tempo růstu skutečného HDP,

$HDP_t$  je velikost HDP ve sledovaném roce,

$HDP_{t-1}$  je velikost sledovaného HDP v předchozím roce.

Tempo růstu reálného produktu bývá část uváděno, jako tempo růstu na jednoho obyvatele, který se vypočítá, jako rozdíl tempa růstu HDP a tempa růstu obyvatelstva (Pavelka, 2007):

$$gHDP_{obyv.} = gHDP - gO \quad (2)$$

kde:  $gHDP_{obyv.}$  je tempo růstu reálného produktu na jednoho obyvatele,

$gO$  je tempo růstu obyvatelstva.

### 1.3 Vývoj hospodářských cyklů a současný stav ekonomiky ČR

Vývoj HDP v České republice zaznamenal za posledních 15 let několik výkyvů. Následující tabulka udává hodnoty vývoje HDP v České republice mezi lety 2003-2018.

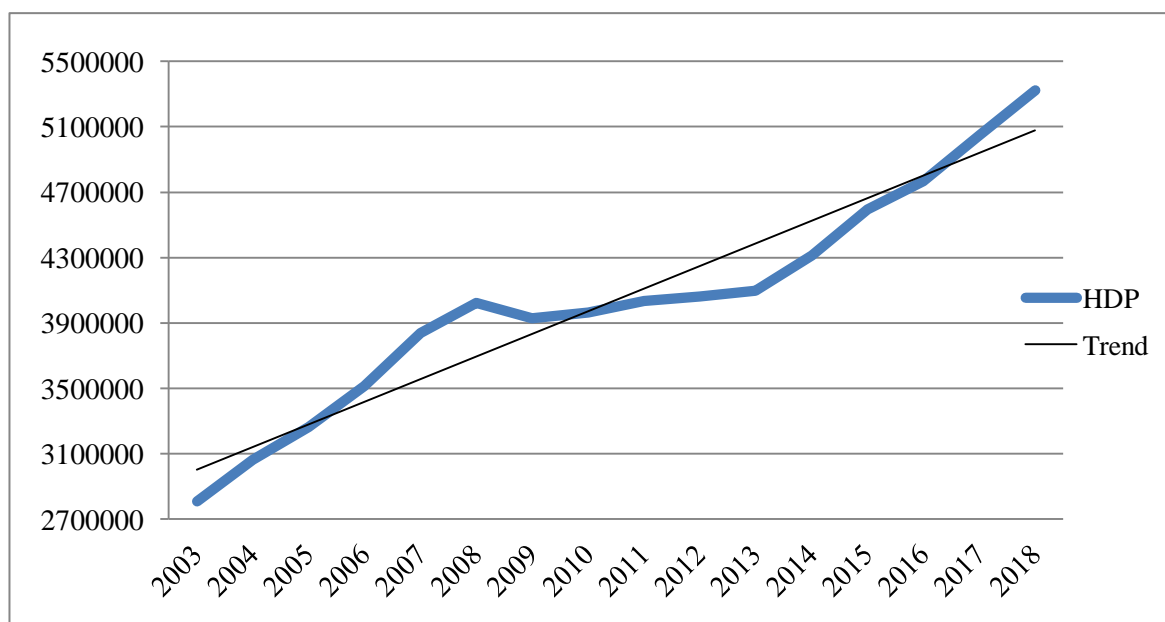
**Tabulka 4:** Vývoj HDP v České republice mezi roky 2003-2018 v mld. Kč

<b>Rok</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>HDP (mld.Kč)</b>	2 810	3 062	3 264	3 512	3 840	4 024	3 930	3 962
<b>Rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>HDP (mld.Kč)</b>	4 033	4 059	4 098	4 313	4 595	4 767	5 047	5 323

*Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2020)*

Tabulka je tvořena hodnotami od roku 2003, jelikož od tohoto roku zaznamenal vývoj HDP velké výkyvy. V roce 2004 vstoupila ČR do Evropské unie a v následujících třech letech to pro ni znamenalo ekonomický růst, který byl narušen světovou krizí, ze které se česká ekonomika dostala až kolem roku 2015 (ČSÚ, 2020). Zajímavý je v tabulce právě rok 2009, kde je vidět pokles HDP a stejně tak vývoj v následujících letech, kdy HDP sice rostlo, ale velmi pomalých tempem.

Hodnoty z tabulky 4 jsou dále přeneseny do grafu 1, kde je viditelný růst reálného HDP až do roku 2008. Jak již bylo zmíněno, od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do EU, docházelo k přílivu kapitálu ze zahraničí. Dále zde hrála roli i zvyšující se produktivita výrobních faktorů, snižování úrokových sazeb a také volný pohyb osob v rámci Evropské unie. Tato expanze však byla ukončena celosvětovou krizí po roce 2008, kdy došlo ke snížení HDP z hodnoty 4 024 mld. Kč na 3 930 mld. Kč.



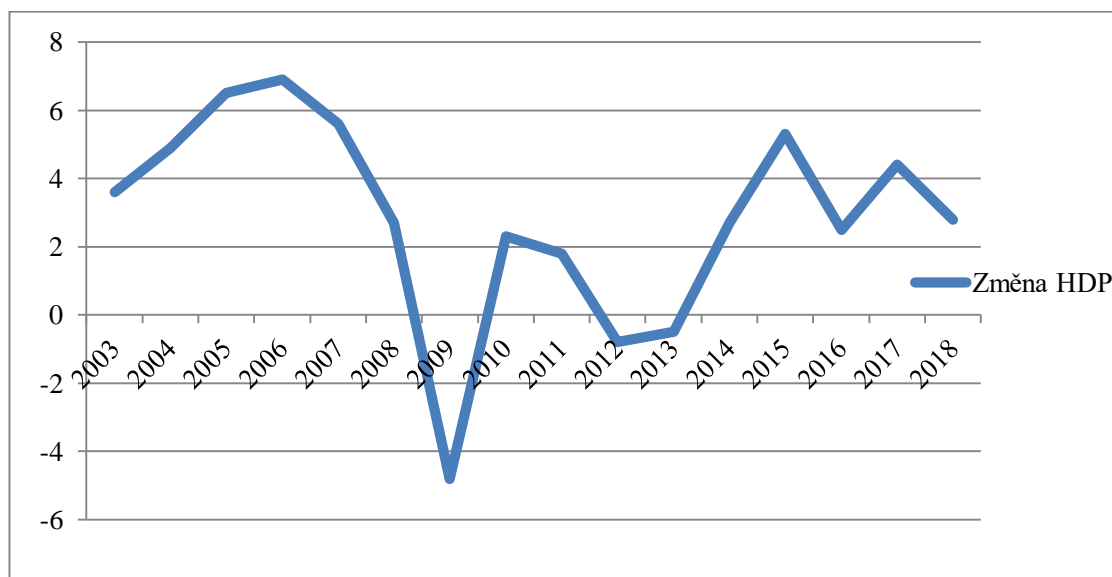
**Graf 1:** Vývoj HDP v České republice mezi roky 2003-2018

*Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2020)*

Příčinou celosvětové krize, která představuje největší finanční propad od 30. let minulého století, byla hypoteční bublina ve Spojených státech amerických, kdy banky poskytovaly úvěry v podstatě každému a tyto úvěry následně nebyly spláceny. Světovou krizi nakonec odstartoval pád americké investiční banky Lehman Brothers. Tato krize se poté, s mírným zpožděním, dostala do Evropy, kde například ve Spojeném království musela být znárodněna banka Bradford and Bingley (Zatloukal, 2018). Ačkoliv ČR nebyla v první vlně světové krize tolik zasažena, nakonec česká ekonomika zaznamenala propad hned třikrát. Nejhlubší propad byl v roce 2009 a dále pak po mírném růstu HDP také v letech 2012 a 2013. K růstu HDP v České republice došlo až v roce 2015, kdy se zlevnila ropa a také další suroviny. V tomto období bylo také čerpáno velké množství dotací z Evropské unie (ČNB, c2003-2018).

V roce 2017 se hodnota HDP dostala přes 5 047 mld. Kč a prodloužil se růstový trend již na čtvrtý rok. Česká ekonomika byla zejména tažena domácí poptávkou, ve které, při stabilním vývoji spotřeby, posílil vliv investic, a to zejména soukromých. Nárůst zaznamenal také zahraniční obchod se zbožím a službami. Dále také pokračoval růst v průmyslové výrobě, a to hlavně ve výrobě motorových vozidel, která činila téměř čtvrtinu tržeb průmyslu (Odbor ekonomických analýz, 2018). V roce 2018 dosáhlo HDP hodnoty 5 323 mld. Kč a nastalo zde určité zpomalení ekonomického růstu. Nicméně oproti sousednímu Německu, na které je česká ekonomika napojena, rostlo HDP v České republice dvojnásobným tempem (Bureš, 2019).

Následující graf zobrazuje meziroční změnu HDP v procentech v České republice mezi roky 2003-2018.



**Graf 2:** Vývoj meziročního růstu HDP v České republice mezi roky 2003-2018 (v %)

*Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2020)*

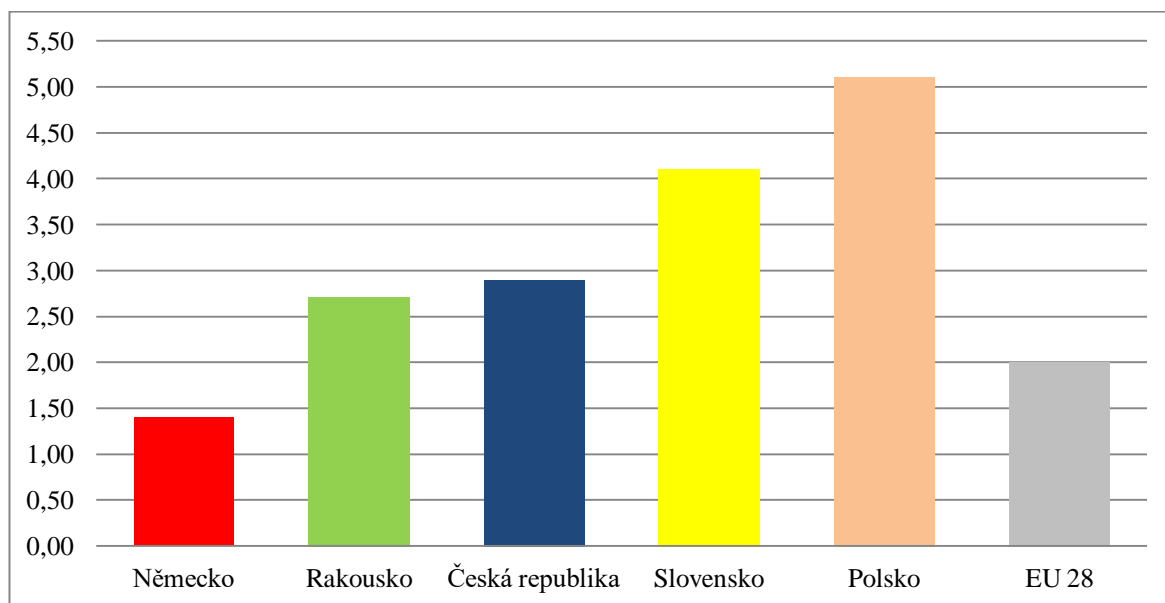
Graf 2 začíná rokem 2003. V tomto roce se česká ekonomika nacházela v expanzivní části hospodářského cyklu, která dosáhla svého vrcholu kolem roku 2006. Po roce 2006, jak již bylo popsáno výše, se začala ekonomika propadat, kvůli nastupující celosvětové ekonomické krizi. Největší dno nastalo v roce 2009, kdy se již hovoří o tzv. depresi. Hrubý domácí produkt se v tomto roce propadl meziročně o -4,8 % (Zatloukal, 2018).

Hospodářský růst se nepodařilo obnovit ani v roce 2010, když se procentuálně zvýšil růst HPD oproti roku předchozímu, ale dluhová krize v eurozóně ekonomiku znovu zpomalila a v následujících letech byl opět zaznamenán pokles. K pozitivnímu vývoji začalo docházet kolem od roku 2014, kdy se HDP meziročně zvýšilo o 2,7 % a v roce 2015 dokonce o 5,3 %. V roce 2016 dochází ke zpomalení růstu, které je opět vystřídáno mírným zvýšením a to o 4,4 % (ČNB, c2003-2018).

### 1.3.1 Současný stav HDP v České republice a predikce jeho vývoje

V roce 2018 dosáhlo HDP v České republice výše 5 323 mld. Kč, kdy v posledním čtvrtletí dokonce ekonomika rostla nejrychleji za posledních šest čtvrtletí. V prvním kvartálu 2019 rostla ekonomika meziročně o 2,6 %, ve druhém kvartálu o 2,8 % a ve třetím kvartálu došlo ke zpomalení o 0,3 %, tedy na 2,5 %. Tento rok byl zaznamenán růst spotřeby, který poukazoval na optimistická očekávání spotřebitelů, podporované dynamickým vývojem

příjmů a rekordní mírou ekonomické aktivity. Nově k růstu HDP přispěl i čistý vývoz (Odbor ekonomických analýz, 2019).



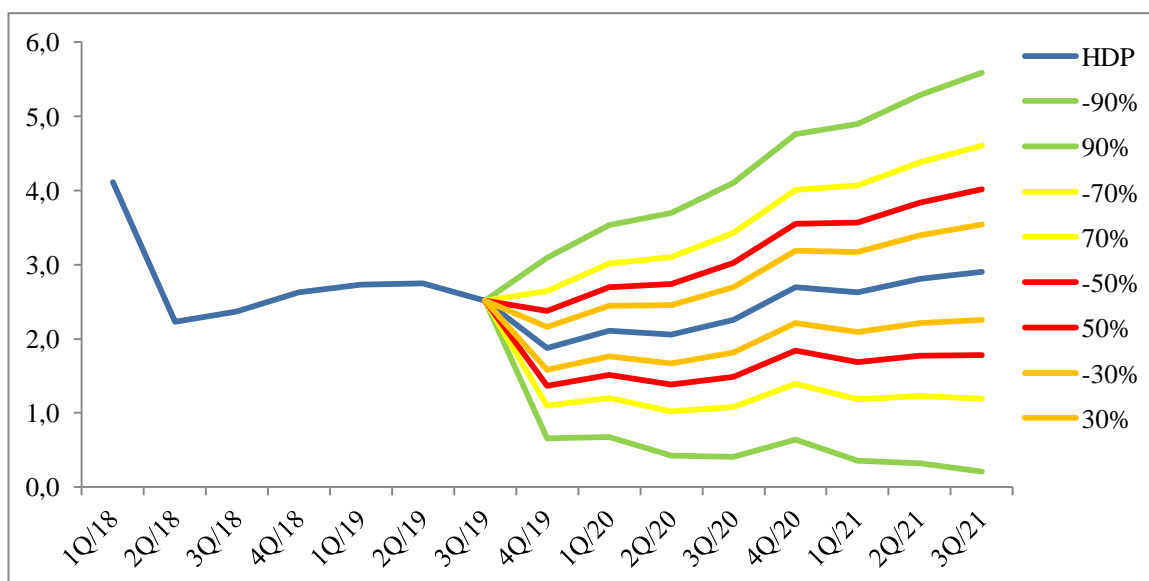
**Graf 3:** Meziroční růst HDP v České republice, sousedních státech a EU28 v roce 2018 (v %)

*Zdroj: vlastní zpracování podle Eurostat (2019)*

Na grafu 3 je vidět růst HDP v České republice a v sousedních státech v roce 2018, jako procentní změna oproti předchozímu roku. Nejpomaleji za rok 2018 rostla německá ekonomika, které se pohybovala kolem 1,4 %, a tedy byla pod průměrem Evropské unie. V Rakousku byl růst HDP vyšší a dosáhl 2,7 %, obdobně rostlo HDP také v České republice, kde byl nárůst o 2,9 %. Největší růst v sousedních státech zaznamenalo Polsko, které dosáhlo růstu více než 5 %. Lépe než v Česku na tom byla také Slovenská republika s růstem 4,1 %. Nejlepšího výsledku z celé Evropské Unie dosáhlo Irsko a Malta s 6,7 % přírůstkem (Eurostat, 2019).

Grinin a Korotayev (2017) uvedli, že se globální ekonomika přibližně od roku 1980 až do roku 2017, dle Kondratěvových dlouhodobých vln, pohybovala na 5. expanzivní části dlouhé vlny. Na této vlně se ekonomika pohybovala i v dalších dvou letech, a dosáhla tedy již 39 let, kdy celosvětový domácí produkt, až na výkyv v letech 2008-2010, rostl. Grinin (2014) se při celosvětové krizi domníval, že rok 2008 bude koncem expanzivní části Kondratěvovy vlny, ale jak již bylo uvedeno, Grinin a Korotayev (2017) tuto předpověď později vyvrátili a označili tento výkyv jako konec pouze střednědobé Juglarovy vlny.





**Graf 4:** Predikce vývoje HDP v České republice

*Zdroj: vlastní zpracování podle ČNB (2020)*

V grafu 4 je zobrazena predikce ČNB pro jednotlivé kvartály roku 2020 a první tři kvartály roku 2021 a to s 90%, 70%, 50% a 30% intervaly spolehlivosti. Tyto prognózy vydala ČNB s nástupem koronavirové krize, kdy byl vývoj ekonomiky nejistý. Proto, je zde počítáno s různými scénáři vývoje HDP v České republice a především pak na celém světě.

V této kapitole bylo uvedeno téma hospodářských cyklů se zaměřením na jejich fáze a typy (zejména na Juglarovy cykly a Kondratěvovy cykly). Dále byly vymezeny příčiny hospodářských cyklů a následně vysvětlený ekonomický růstu. Celá problematika byla zpracována prakticky na vývoji HDP v České republice mezi lety 2003-2018 a uveden graf možného vývoje ekonomiky v České republice.

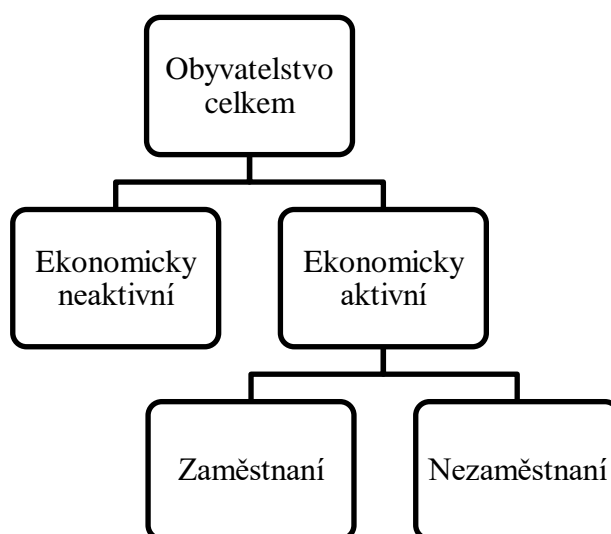
Hrubý domácí produkt úzce souvisí s nezaměstnaností, která je blíže rozvedena v následující kapitole. Spojitost těchto dvou ukazatelů byla dokázána v roce 1962, kdy byl popsán Okunův zákon, který dokládá vztah mezi odchylkou míry nezaměstnanosti od její přirozené míry a odchylkou růstu produkce od jejího potenciálu. Tento zákon uvádí, že zvýšení hrubého domácího produktu o 2-3 %, je doprovázeno snížením míry nezaměstnanosti o 1 % od její přirozené míry (Guisinger, 2018).

## 2. Nezaměstnanost

Další část práce je zaměřena na nezaměstnanost. V kapitole jsou uvedeny různé typy nezaměstnanosti a způsoby měření, dále je zde popsána nezaměstnanost a zaměstnanost v České republice mezi lety 2003-2018 a situace na trhu práce. Také je provedeno mezinárodní srovnání míry nezaměstnanosti ČR s vybranými státy za rok 2018.

### 2.1 Typy nezaměstnanosti

Dříve, než budou uvedeny jednotlivé typy nezaměstnanosti, bude pro potřeby zjišťování nezaměstnanosti, popsáno rozdělení obyvatelstva na osoby ekonomicky aktivní a neaktivní. Do ekonomicky aktivních obyvatel spadají osoby zaměstnané, tedy ty, které vykonávají práci na plný nebo částečný úvazek a osoby nezaměstnané, které práci nemají, ale aktivně ji hledají a jsou schopní nastoupit na volné místo v co nejkratší době (Jurečka, 2017). Mezi ekonomicky neaktivní obyvatele lze zařadit zejména osoby, které nemají zaměstnání a aktivně ho nehledají, dále děti v neproduktivním věku, tedy ty, které ještě nedokončily povinnou školní docházku, studenty, důchodce nebo třeba rodiče na mateřské nebo rodičovské dovolené.



**Obrázek 4:** Rozdělení obyvatelstva podle ekonomické aktivity

*Zdroj: vlastní zpracování*

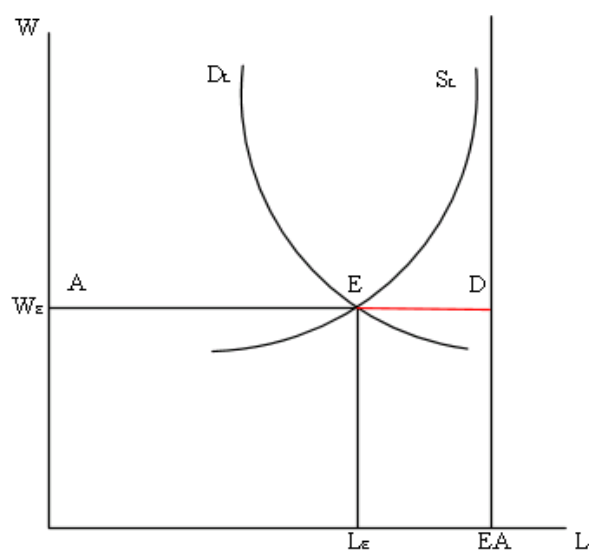
Z hlediska příčin se nezaměstnanost dělí na tři typy, a to na frikční, strukturální a cyklickou nezaměstnanost. Frikční nezaměstnanost je specifická tím, že bude v ekonomice existovat vždy. Jejím hlavním důvodem je, že nezaměstnaný potřebuje čas na vyhledání pracovního místa. Patří sem nezaměstnaní, kteří se rozhodli opustit stávající zaměstnání a najít si novou (lepší) práci, a ty zaměstnanci, kteří dostali výpověď a hledají další

zaměstnání. Do frikčně nezaměstnaných se řadí také studenti, kterým určitý čas trvá, než si práci najdou a také jsou pro frikční nezaměstnanost typická sezonní zaměstnání. Důležité je, že pro tyto nezaměstnané existují v ekonomice volná pracovní místa (Dvořáková, 2007).

Strukturální nezaměstnanost vzniká kvůli změnám struktury ekonomiky, nebo vlivem technického pokroku, kdy některá zaměstnání zanikají a jiné, nové profese zase zažívají abnormální růst. Na trhu tak nastane nesoulad nabízených a poptávaných profesí. Tato nezaměstnanost se řeší zejména rekvalifikací, která ale zabere určitý čas. Strukturální nezaměstnanost je také často spojována s regionální nevyvážeností (Jurečka 2017). Cyklická nezaměstnanost je způsobena vývojem ekonomiky, záleží tedy na tom, v jakém cyklu se zrovna ekonomika nachází. Pokud je ekonomika v expanzi, je zde převis nabídky práce nad poptávkou. Při tomto stavu společností chybí pracovní síla, což zabraňuje dalšímu růstu ekonomiky. Při recesi společnosti naopak omezují výrobu a ruší některá pracovní místa. Dojde tedy k úbytku pracovních míst a cyklická nezaměstnanost se zvyšuje (Soukup, 2018).

### Dobrovolná a nedobrovolná nezaměstnanost

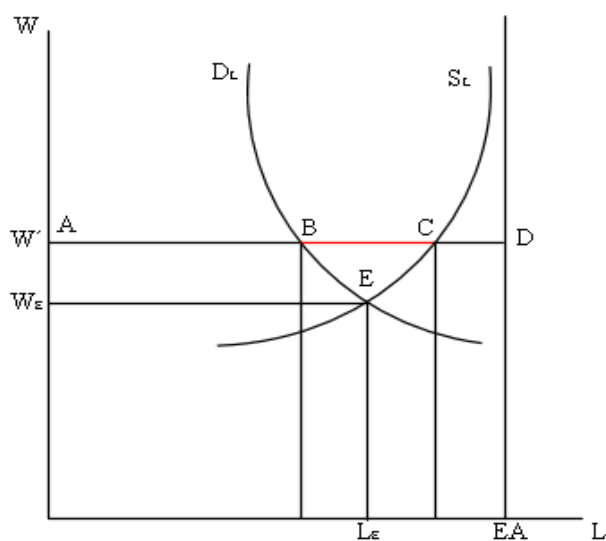
Dobrovolná nezaměstnanost nastane, pokud nezaměstnaný není při současné mzdové sazbě ochotný pracovat. Tito lidé hledají práci s vyšší mzdovou sazbou, někteří se po neúspěšném nalezení rekvalifikují na jinou práci, ale někteří nepracují a raději pobírají sociální dávky (Holman, 2018). Na obrázku 5 je na vodorovné ose vyznačeno množství práce a na svislé ose mzdová sazba, křivka  $D_L$  značí poptávku po práci, křivka  $S_L$  nabídku práce. Mezi body A-E jsou zaměstnané osoby a nezaměstnaní jsou v rozmezí bodů E-D.



**Obrázek 5:** Dobrovolná nezaměstnanost

*Zdroj: vlastní zpracování podle Hrdličková (2018)*

Naproti tomu nedobrovolná nezaměstnanost nastává, když nezaměstnaný aktivně hledá práci a je ochotný pracovat za mzdovou sazbu, která je na trhu práce, ovšem přesto se mu práci nedaří najít. Na obrázku 6 je na vodorovné ose vyznačeno množství práce a na svislé ose mzdová sazba, křivka  $D_L$  značí poptávku po práci, křivka  $S_L$  nabídku práce. Zaměstnané osoby jsou v rozmezí bodů A-B. Nedobrovolná nezaměstnanost se nachází mezi body B-C, kde při mzdě  $W'$  by lidé chtěli pracovat, ale firmy pro ně nemají volné pracovní pozice (Holman 2018). Na obrázku 6 je dobrovolná nezaměstnanost v rozmezí bodů C-D, kdy v bodě E je trh práce v rovnováze.



**Obrázek 6:** Nedobrovolná nezaměstnanost

*Zdroj: vlastní zpracování podle Hrdličková (2018)*

## 2.2 Měření nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je nejčastěji sledovaným ukazatelem nezaměstnanosti. Je sledován její vývoj pro celou zemi a také pro jednotlivé regiony. Míra nezaměstnanosti se udává v procentech a vyjadřuje se pomocí vztahu (Jurečka, 2017):

$$u = \frac{U}{EA} * 100 \quad (3)$$

kde:  $u$  je míra nezaměstnanosti,

$U$  je počet nezaměstnaných osob,

$EA$  je celkový počet pracovních sil ( $EA=L+U$ ),

$E$  je celkový počet zaměstnaných osob.

Dalším ukazatelem nezaměstnanosti je obecná míra nezaměstnanosti, kterou sleduje Český statistický úřad (ČSÚ) a vychází z reprezentativního vzorku společnosti. Tento ukazatel je využíván pro mezinárodní srovnání nezaměstnanosti (ČSU, 2014):

$$\text{obecná } u = \frac{U(VŠPS)}{L(VŠPS)} * 100 \quad (4)$$

kde:  $U(VŠPS)$  je nezaměstnanost, dle výběrového šetření pracovních sil,

$E$  celkový počet zaměstnaných osob dle výběrového šetření pracovních sil.

Úřad práce dále ze svých zjištěných údajů a registrací provádí vlastní šetření, na základě kterého provádí výpočet míry registrované nezaměstnanosti (MPSV, b.r.).

$$\text{míra registrované } u = \frac{\text{uchazeči na } ÚP}{\text{evidovaní na } ÚP} * 100 \quad (5)$$

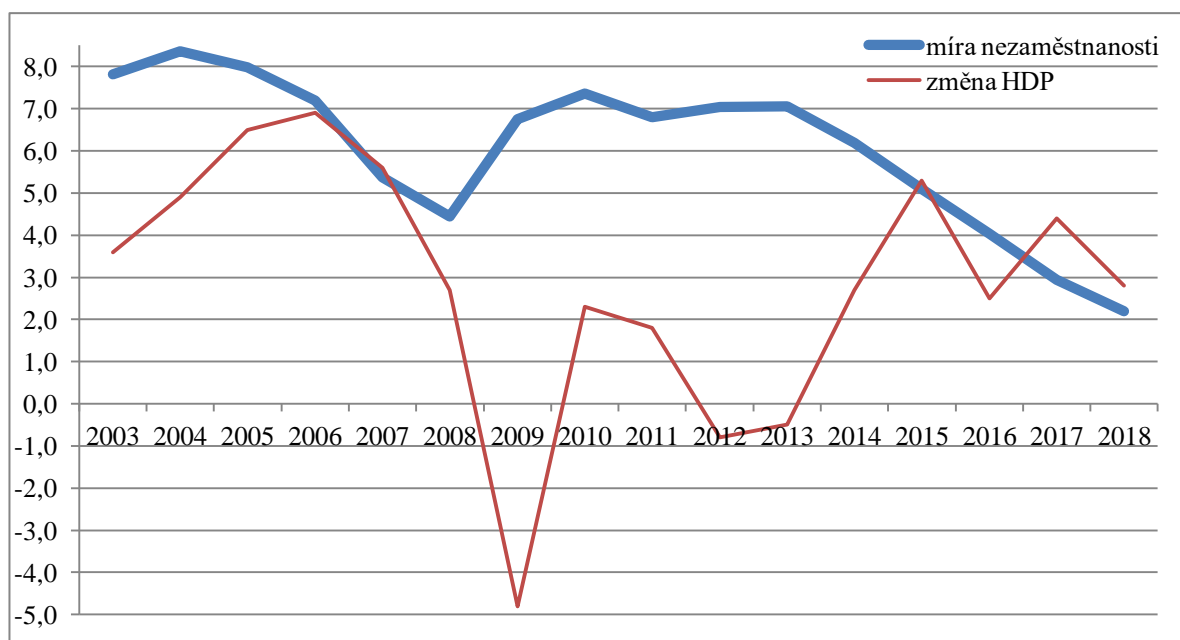
kde:  $\text{evidovaní na } ÚP$ , jsou uchazeči evidovaní na úřadu práce,

$\text{uchazeči na } ÚP$ , jsou uchazeči o zaměstnání evidovaní úřadem práce.

## 2.3 Nezaměstnanost v České republice

V roce 2013 začal Český statistický úřad počítat míru nezaměstnanosti novým způsobem. Do tohoto roku míra nezaměstnanosti poměřovala uchazeče o zaměstnání jen z ekonomicky aktivních osob. Nový způsob výpočtu však vyjadřuje podíl nezaměstnaných ze všech obyvatel nad 15 let. K tomuto kroku bylo přistoupeno zejména kvůli lepšímu mezinárodnímu srovnávání (ČSU, 2014).

Míra nezaměstnanosti v ČR dosahovala mezi lety 2017 až 2019 v podstatě svého minima. Česká republika měla v tomto období rovněž jednu z nejnižších nezaměstnaností z celé Evropské unie. Tato situace je zobrazena na grafu 5, kde jsou zaznamenány hodnoty obecné míry nezaměstnanosti a HDP v České republice mezi lety 2003 až 2018. V roce 2004 byla obecná míra nezaměstnanosti nejvyšší, dosahovala až k 8,4 %. V tomto období se zpřísnily podmínky pro poskytování podpor v nezaměstnanosti. V roce 2004 vstoupila ČR do Evropské unie, s čímž byl spojen nárůst počtu pracovní síly ze sousedních států. Mezi lety 2005 až 2008 míra nezaměstnanosti klesala. Z hodnoty v roce 2004 se dostala až na 4,4 %, což je o 4 % méně. V celých číslech byl počet zaměstnaných v roce 2004: 4 706,6 tis. osob a v roce 2008 to bylo již 5 002,5 tis. osob. Růst zaměstnanosti byl ovlivněn pokračujícím příznivým vývojem ekonomiky, kdy po vstupu do Evropské unie došlo k přílivům kapitálu ze zahraničí, zvýšila se produktivita výrobních faktorů a snížily se úrokové sazby (MPSV, 2019).



**Graf 5:** Vývoj míry nezaměstnanosti a HDP v České republice mezi roky 2003-2018 (v %)

*Zdroj: vlastní zpracování podle MPSV (2020c)*

V roce 2009, jak již bylo zmíněno výše, nastal kvůli celosvětové krizi velký pokles HDP, a tím pádem také narostla míra nezaměstnanosti na 6,8 %. Tento nárůst pak pokračoval i v následujícím roce, kdy se hodnota vyšplhala až na 7,8 %. Počet zaměstnaných osob byl v roce 2010: 4 885,2 tis. osob, což je oproti roku 2008 podstatně méně. Průměrný počet uchazečů na 1 volné pracovní místo meziročně vzrostl z 9,6 na 16 a na konci roku 2010 měl tento ukazatel hodnotu 18,2 (MPSV, 2019). Z pohledu cyklických vln jednotlivých cyklů, bylo toto období koncem Juglarovy 21. vlny, která podle Grinina (2014) trvala od roku 2001 do 2008/2010 viz tabulka 3.

V roce 2012 a 2013 se obecná míra nezaměstnanosti pohybovala okolo 7 %. A v podstatě od následujícího roku začala nezaměstnanosti klesat. V roce 2015 byla obecná míra nezaměstnanosti na úrovni 5,1 % a poprvé od roku 2008 dosáhl počet zaměstnaných opět hodnoty nad 5 000 tis. obyvatel. Od tohoto roku již začíná být patrné, že se ekonomice opět dařilo a zaměstnavatelé přijímali nové zaměstnance (MPSV, 2019). Podle ČSU (2020a) pak byla průměrná míra nezaměstnanosti v České republice v roce 2017 dokonce na 2,9 %, přičemž v listopadu to bylo jen kolem 2,5 %. V tomto roce se objevuje velký nedostatek pracovní síly a to zejména v technických oborech. Počet zaměstnaných osob činil v roce 2017 5 221,6 tis. osob, což je nárůst o 179,6 tis. osob během dvou let.

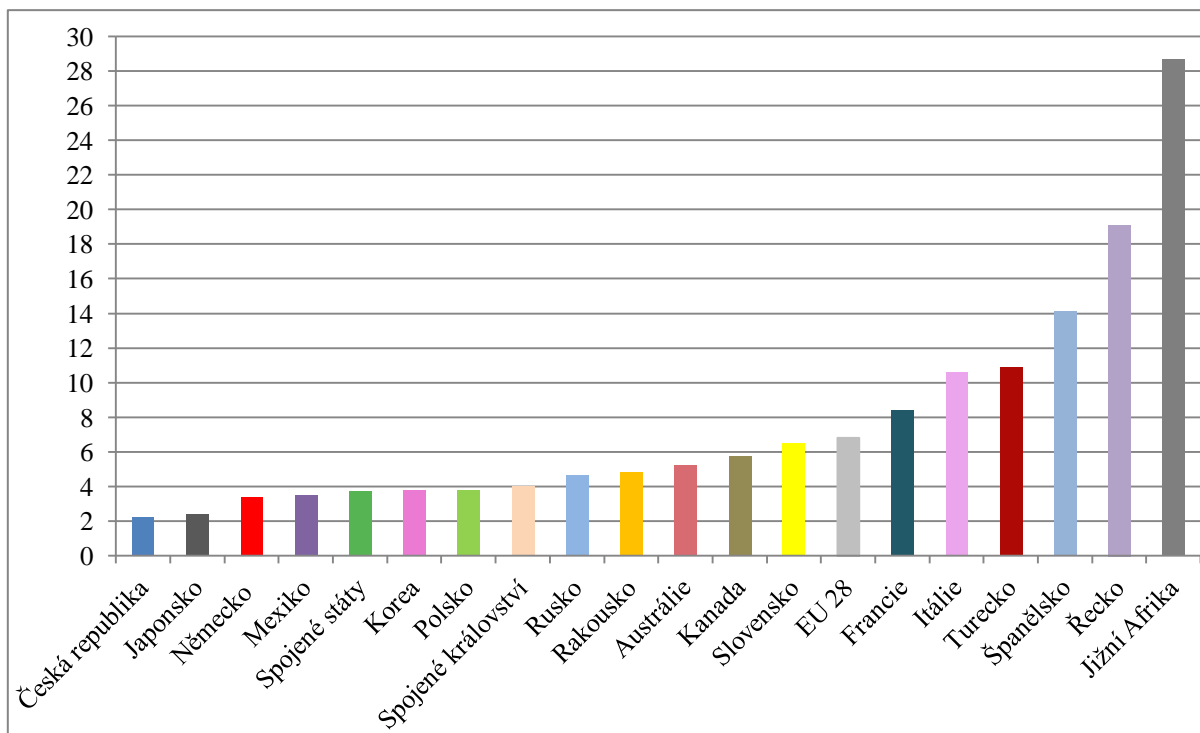
V roce 2018 byla průměrná hrubá mzda téměř 32 000 Kč a na českém pracovním trhu chyběla pracovní síla. Míra nezaměstnanosti byla na úrovni 2,2 % a v podstatě již neměla

kam klesat, jelikož vždy je určité procento nezaměstnaných, kteří přecházejí do nového zaměstnání, nebo například studenti, kteří hledají své první zaměstnání (Bureš, 2019). V listopadu 2019 byla míra nezaměstnanosti na úrovni 2,6 % a v prosinci pak 2,9 %, což je ovšem způsobeno sezonními vlivy. Podle mezinárodních dat měla ČR nejnižší míru nezaměstnanosti nejen mezi zeměmi Evropské unie, ale také v rámci zemí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development- OECD*), což je také viditelné na grafu 6 (OECD, 2019a). V Praze nezaměstnanost v listopadu činila 1,9 procenta, to je po Jihočeském kraji druhá nejnižší, v Pardubickém kraji dosáhla nezaměstnanost ještě o desetinu bodu méně (ČTK, 2019).

Na grafu 6 je zobrazeno mezinárodní srovnání míry nezaměstnanosti v roce 2018. Hned po první České republice je jedna z nejvyspělejších ekonomik, kterou je Japonsko. Nezaměstnanost v roce 2018 byla v Japonsku na úrovni 2,3 % a celkový počet zaměstnaných byl 6 832 tis., což je nárůst o 1 100 tis. pracujících. Japonská ekonomika dlouhodobě čelí rychlému úbytku a stárnutí populace. Podíl obyvatel starších 65 let je 28 % a v zemi žije již více než 70 tis. osob starších 100 let, přičemž porodnost dlouhodobě klesá. Japonsko zaznamenalo v letech 2016 – 2017 nepřetržitý růst HDP, který byl v roce 2018 zpomalen, kvůli přírodním katastrofám, které Japonsko postihly v průběhu 3. čtvrtletí, celkové HDP tedy nakonec dosáhl hodnoty 0,8 % (MZV, 2019).

V Německu, na které je česká ekonomika napojená, byla míra nezaměstnanosti na úrovni 3,2 %. Celkový počet nezaměstnaných byl v roce 2018: 1 468 tis, což je pokles o 153 tis. oproti roku 2017. Za Německem byli v mezinárodním srovnání Spojené státy, kde byla míra nezaměstnanosti 3,5 %. Za celý rok se podařilo americké ekonomice vytvořit zhruba 2,6 milionu pracovních míst.

Na Slovensku dosahovala v celkovém průměru roku 2018 míra nezaměstnanosti 6,5 %, ale v posledních třech měsících tohoto roku se míra snižovala, a to dokonce na 5,9 % v prosinci 2018. Celkový počet zaměstnaných pak činil 2 746 tis. obyvatel, což bylo mírné snížení vzhledem k hodnotám dvou předchozích let (2016- 2 756 tis a 2017-2 755tis) (OECD, 2019c).



**Graf 6:** Mezinárodní srovnání míry nezaměstnanosti v roce 2018 (v %)

*Zdroj: vlastní zpracování podle OECD (2019b)*

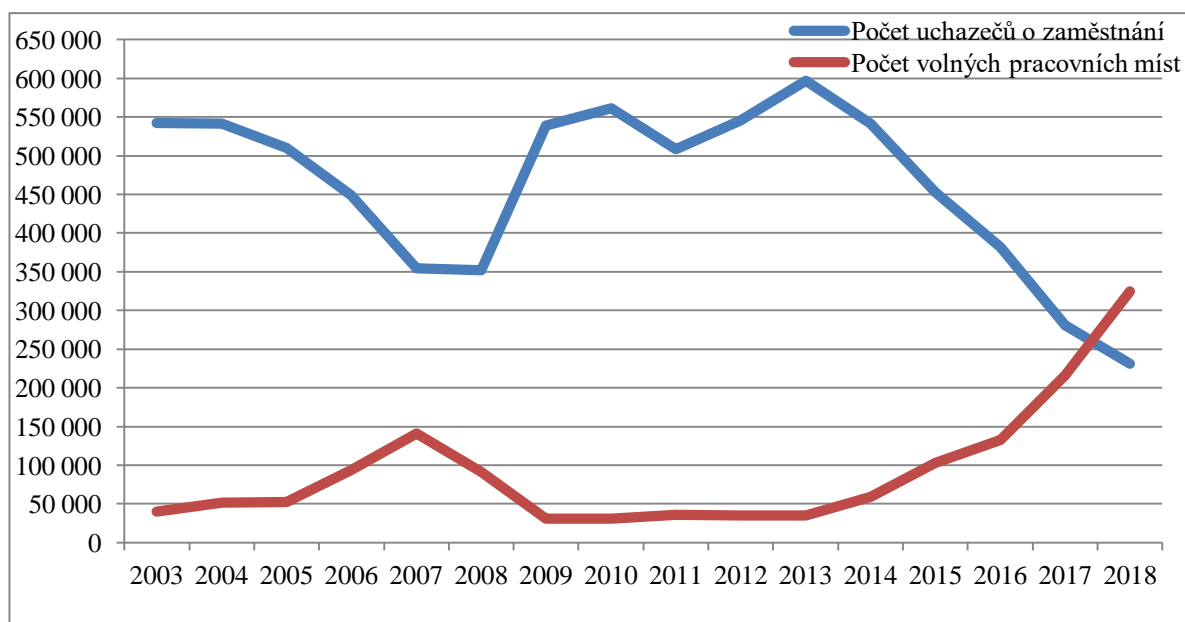
V Řecku, které vykazovalo 2. nejvyšší míru nezaměstnanosti, byla míra nezaměstnanosti na úrovni 19,3 %. To je v porovnání s Českou republikou velký rozdíl, ale v Řecku byla tato míra nezaměstnanosti nejnižší od roku 2011. Toto snížení je známkou toho, že se opět Řecká ekonomika začíná oživovat. Počet nezaměstnaných činil 915 tis. osob, z toho největší počet nezaměstnaných byl u osob ve věku 15-24 let (OECD, 2019c).

Jihoafrická republika byla v porovnání s ostatními uváděnými zeměmi s mírou nezaměstnanosti 28,4 % nejhorší a výkon jejich hospodářství zdaleka neodpovídal ekonomickým možnostem země. Vysoká nezaměstnanost je způsobena vysokou kriminalitou, korupcí, vysokým výskytem HIV/AIDS, sociální nerovností, neefektivním školstvím a zdravotnictvím (Bohlmann, 2019).

### 2.3.1 Vývoj uchazečů o práci a volných pracovních míst v České republice

Na grafu 7 je znázorněno srovnání vývoje počtu uchazečů o práci a volných pracovních míst v České republice od roku 2003 až 2018. Od roku 2003 byl vývoj počtu uchazečů o zaměstnání klesající a počet volných pracovních míst naopak rostoucí, a to až do roku 2008, kdy společnosti začaly s nastupující ekonomickou krizí propouštět zaměstnance. V roce 2010 se počet uchazečů o zaměstnání zvýšil na 561 tis., což bylo o 209 tis. více než v roce 2008. Počet volných pracovních rovněž klesl a to z 91 tis. roku 2008 na 30 tis. v roce 2010.





**Graf 7:** Vývoj počtu uchazečů o práci a volných pracovních míst v České republice mezi roky 2003-2018

*Zdroj: vlastní zpracování podle ČSU (2020b)*

Počet nezaměstnaných se od roku 2009 do roku 2012 pohyboval přibližně na stejné úrovni a počet uchazečů o práci se mírně snížil. V roce 2011, docházelo k pokusům o oživení ekonomiky a hrubý domácí produkt vzrostl rychlejším tempem, ale v roce 2012 růst HDP opět zpomalil a počet uchazečů o zaměstnání opět rostl.

Situace na českém trhu práce se začala zlepšovat po roce 2013, kdy docházelo k oživování ekonomiky. Změna meziročního vývoje HDP zaznamenaného ve 4. čtvrtletí 2013 se na trhu práce projevila ve druhém pololetí 2014 snížením registrované nezaměstnanosti. Na celkovém počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání se značnou měrou podíleli starší lidé a také uchazečů s nižším vzděláním (MPSV, 2020c). V prosinci 2014 evidoval Úřad práce ČR celkem 541,9 tis. uchazečů o zaměstnání, z tohoto počtu bylo 526,0 tis. dosažitelných věku 15 – 64 let, ze kterého se počítá podíl nezaměstnaných osob. Z celkového počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání bylo k tomuto datu 269,0 tis. žen, tj. 49,6 %, 27,5 tis. absolventů škol všech stupňů vzdělání a mladistvých po ukončení základní školy, kteří se na celkové nezaměstnanosti podíleli 5,1. Úřady práce zaznamenaly ke konci roku 2014 celkem 58,7 tis. volných pracovních míst. Na jedno volné pracovní místo připadalo přibližně 9,2 uchazečů. Nejvíce pak v okresech Sokolov (35,3), a Bruntál (34,4) (MPSV, 2020b).

V následujícím roce 2015 pokračovalo snižování registrovaného počtu nezaměstnaných, které bylo meziročně o 54,9 tis. nižší. Na konci roku 2015 bylo evidováno 453,1 tis. uchazečů o zaměstnání. Průměrný podíl nezaměstnaných osob dosáhl v roce 2015 hodnoty 6,6 % a byl

ve srovnání s rokem 2014 (7,7 %) nižší o 1,1 %. Průměrně bylo v tomto roce o 41,6 tis. více volných pracovních míst než v předešlém roce a hodnota tedy dosáhla na 90,3 tis.. Počet uchazečů o zaměstnání na 1 volné pracovní místo byl 5,3 (MPSV, 2019).

Na konci roku 2016 evidoval Úřad práce (ÚP) 381,4 tis. uchazečů o zaměstnání, z tohoto počtu bylo 360,2 tis. dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let. Průměrný měsíční počet uchazečů o zaměstnání se v roce 2016 meziročně snížil o 72,9 tis.. Průměrný počet volných míst nahlášených ÚP byl 127,9 tis. Díky výraznému poklesu počtu uchazečů o zaměstnání a významnému nárůstu počtu nahlášených volných pracovních míst, se ukazatel počtu uchazečů o zaměstnání na 1 volné pracovní místo na konci roku snížil na 2,9. Z toho nejvíce uchazečů bylo v okresech Karviná, Jeseník a Ústí nad Labem (MPSV, 2020c).

V roce 2017 je viditelné velké snížení počtu uchazečů o práci, celkem jich byla 280,6tis. Podíl nezaměstnaných oproti republikovému průměru byl vyšší zejména o okrese Karviná, Most nebo Jeseník. Ke konci tohoto roku bylo evidováno 216,6 tis. volných pracovních míst. Na jedno volné místo připadlo zhruba 1,3 uchazeče. Počet volných pracovních míst pro absolventy nebo mladistvé bylo registrováno 56,0 tis.

Ke konci roku 2018 evidovalo MPSV (2019) celkem 231,5 tis. uchazečů o zaměstnání z čehož bylo 210,7 dosažitelných o zaměstnání. Z tohoto počtu bylo 50,9 % žen. Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu byl 3,1 % tedy o 0,7 procentního bodu nižší než na konci roku 2017, dále bylo evidováno v prosinci 2018: 324,4 tis. volných míst. Na jedno volné místo pak tedy v průměru připadá 0,7 uchazeče, což je výrazně méně než v předchozích letech. Počet dlouhodobě nezaměstnaných osob (déle než 12 měsíců) ke konci 2018 meziročně výrazně poklesl z 94,5 tis. na 60,5 tis. (Bureš, 2019).

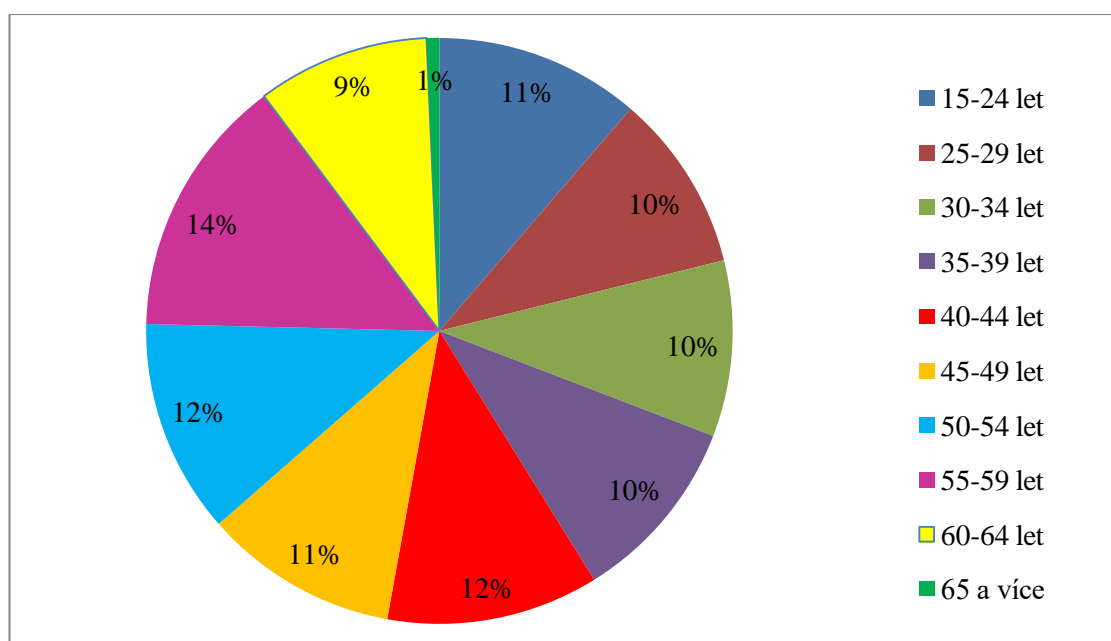
Počet osob bez zaměstnání v říjnu 2019 stoupl na 197 289. Zaměstnavatelé pak v listopadu 2019 nabízeli téměř 339 000 volných pracovních míst, proti říjnu se nabídka zhruba o tisícovku pozic rozšířila. Největší nabídka volných pracovních míst je v Praze a to kolem 74 700 (MPSV, 2020a).

### **2.3.2 Počet uchazečů o zaměstnání podle věku a vzdělání**

Na grafech 8 a 9 je uvedena struktura uchazečů o zaměstnání rozdělených podle věku a dosaženého stupně vzdělání v roce 2018. Z grafu 8 je patrné, že nejvíc zasaženou skupina jsou uchazeči ve věku 55-59 let. Skupina nezaměstnaných osob starších 60 let, byla skupinou nejméně vyhledávající nové zaměstnání, to je ovšem často způsobeno odchody do důchodu.

V meziročním srovnání u skupin nad 50 let celkový počet uchazečů poklesl a to o 17,9 tis. (MPSV,2020b).

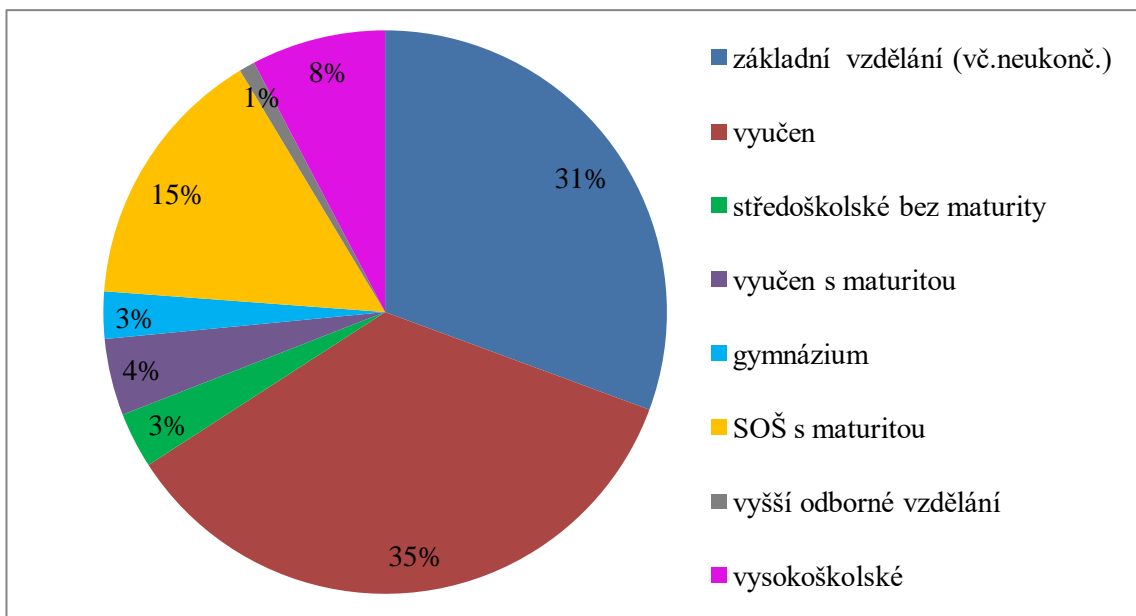
Nejvýrazněji meziročně poklesl počet uchazečů o zaměstnání ve věku do 25 let, a to o 5,1 tis. Celkově počet uchazečů za rok 2018 činil 84,4 tis., což je o 17,9 tis. méně než v roce předchozím. Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání v mladších věkových skupinách ovlivňuje také vývoj počtu absolventů škol všech stupňů vzdělání a mladistvých po ukončení základní školy. Za rok 2018 se také zvýšila nabídka volných pracovních míst, na která jsou zaměstnavatelé ochotni přijmout čerstvé absolventy škol, tato nabídka vzrostla na 73,1 tis. míst (MPSV,2020b; ČSU, 2020a).



**Graf 8:** Struktura uchazečů o zaměstnání v České republice podle věku v roce 2018

*Zdroj: vlastní zpracování podle MPSV (2020b)*

Velkou skupinu nezaměstnaných tvořili lidé s výučním listem a osoby pouze se základním vzděláním, tato skutečnost vyplývá z grafu 9. Naopak nejlépe na tom jsou lidé se středoškolským a vyšším vzděláním (MPSV).



**Graf 9:** Struktura uchazečů o zaměstnání v České republice podle vzdělání v roce 2018

*Zdroj: vlastní zpracování podle MPSV (2020b)*

Nadprůměrný pokles oproti předchozímu roku byl pouze u uchazečů o zaměstnání s výučním oborem, a to o 19,9 %, naopak nejmaleji se snížil počet u osob s vysokoškolským vzděláním, a to o 10,6 % a vyšším odborným vzděláním o 13,0 % (MPSV,2020a).

V kapitole byly uvedeny typy nezaměstnaností a způsoby, kterými Český statistický úřad a Úřad práce nezaměstnanost měří. V rámci kapitoly byly vyhotoveny grafy zobrazující nezaměstnanost v České republice mezi roky 2003-2018. Celkově je možné nezaměstnanost v Česku označit mezi lety 2017-2018 jako velmi nízkou. Česká republika v roce 2018 dosáhla nejnižší nezaměstnanosti také celosvětově, přiblížilo se k ní jen Japonsko. Míra nezaměstnanosti zůstávala nízká i v roce 2019, kdy se pohybovala kolem 2 %.

V roce 2017 a 2018 bylo na trhu práce více volných pracovních míst než uchazečů o práci a kvůli tomu museli zaměstnavatelé hledat nové strategie, jak nové zaměstnance získají. Problematika získávání zaměstnanců bude uvedena v následující kapitole.

### 3. Analýza získávání zaměstnanců v období ekonomického růstu

Tato kapitola je zaměřena na problematiku získávání zaměstnanců v období ekonomického růstu. Za využití rešerše literatury je nejdříve proces získávání zaměstnanců vymezen teoreticky. Následně je tato problematika uvedena v rovině praktické, prostřednictvím dvou případových studií, které byly vyhotoveny ve společnostech Česká spořitelna, a.s. a Generali Česká pojišťovna, a.s..

#### 3.1 Získávání zaměstnanců

Pro získání zaměstnanců je nutné vynaložit značné úsilí, jelikož každá společnost chce mít kvalitní a kvalifikované zaměstnance. Každá organizace se musí před tvorbou strategie získávání rozhodnout, zda bude získávat zaměstnance z interních zdrojů společnosti, nebo bude hledat zaměstnance mimo společnost (Amstrong, 2015). Dvořáková (2012, s. 145) definuje hlavní cíle procesu získávání zaměstnance jako: *„identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“*

Získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu, kdy je na trhu méně uchazečů o práci, než kolik jich společnosti opravdu potřebují, je nutné využívat nové možnosti, které potenciální uchazeče zaujmou. Z tohoto důvodu začalo být běžnou praxí využití marketingových přístupů v oblasti získávání lidských zdrojů. Personální marketing podle Krnoška (2018): *„představuje pro zaměstnavatele použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí nalezení a udržení potřebné pracovní síly společnosti. Personální marketing můžeme také vnímat, jako dlouhodobý proces získávání lidských zdrojů z trhu práce vytvářením pozitivního image.“*

V tradičním teoretickém pojetí je k získávání pracovníků přistupováno podle metodologických postupů. Koubek (2007) uvedl následující postup získávání zaměstnanců:

- identifikace potřeby získávání pracovníků;
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
- zvážení alternativ;
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a výběr pracovníků;
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů a volba metod k jejich získávání;
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnávání;

- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací, sestavení seznamu těch, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

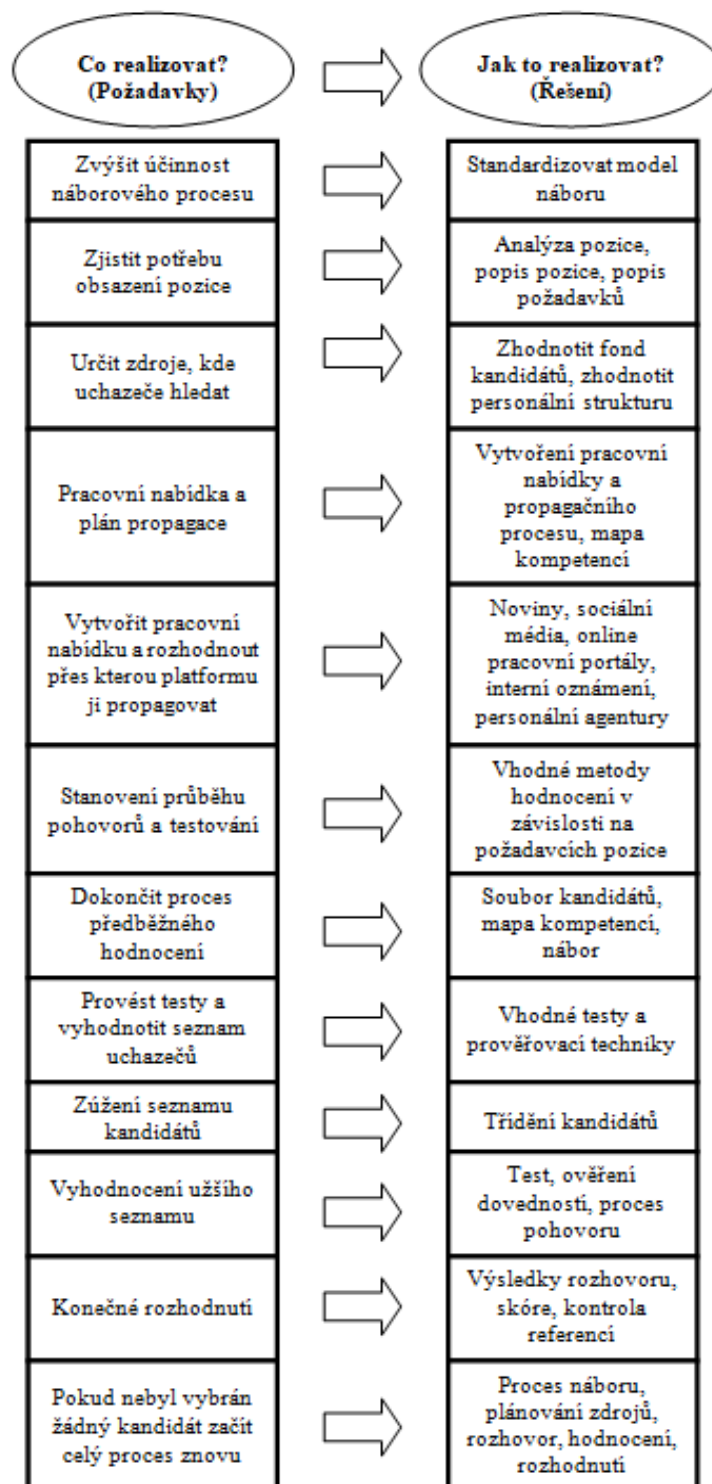
Vardarlier (2014) transformoval tradiční pojetí získávání zaměstnanců a s využitím principů axiomatických návrhů vytvořil model, podle kterého lze systematicky přistupovat k náborovému procesu. Axiomy jsou rozděleny na dva typy, a to na axiom nezávislosti a axiom informace. U Axiomů nezávislosti je účelem zachovat nezávislost funkčních požadavků. V ideálním případě je jeden navrhovaný parametr, který neovlivní jiné funkční požadavky, ale vyřeší pouze související funkční požadavek. U axiomu informace je účelem minimalizovat obsah informací. Nejlepší návrh, který poskytuje axiom nezávislosti od jiných alternativních návrhů, má minimální obsah informací.

Cílem modelu je celý proces získávání zaměstnanců zefektivnit. Nejdůležitější body tohoto přístupu jsou zpracovány na obrázku 7, kde je vždy jasně definovaný požadavek spojený s jeho návrhem řešení.

Celý model se zakládá na dvou kategoriích:

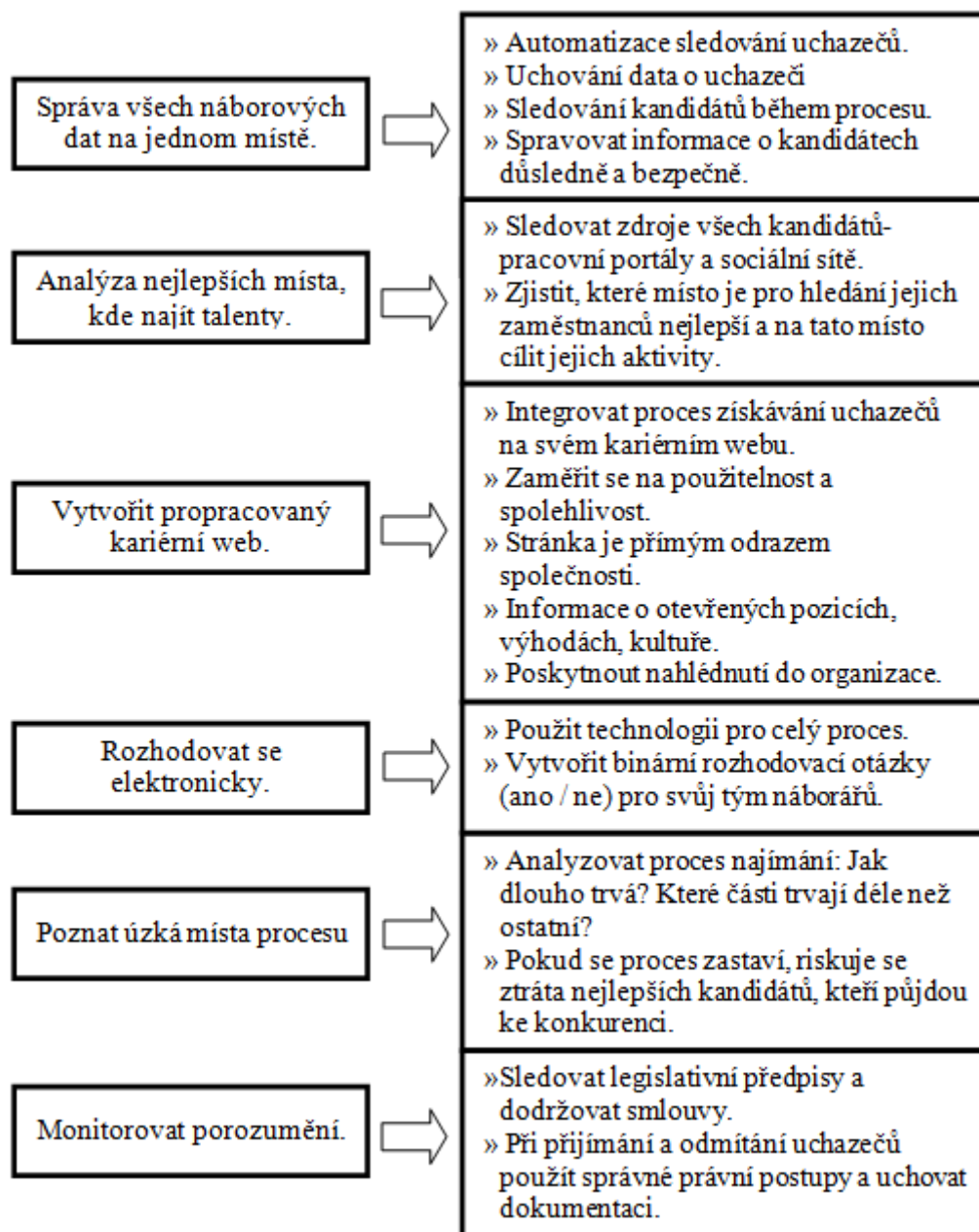
- funkční požadavky (toho co je třeba realizovat);
- návrhy řešení (jak požadavky realizovat).

London (2019) ve svém výzkumu zase přistupuje k procesu získávání zaměstnanců jako ke skupině šesti bodů, které by měly společnosti dodržovat, pokud chtějí uspět v moderním světě náboru zaměstnanců. Tento přístup počítá zejména s využitím moderních technologií v procesu získávání zaměstnanců. Přístup je znázorněn na obrázku 8.



**Obrázek 7:** Axiomatický přístup k získávání zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování podle Vardarhera (2014)*



**Obrázek 8:** Moderní přístup k získávání zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování podle London (2019)*

Přístupy jednotlivých ekonomů k získávání zaměstnanců se liší, ovšem většina z nich stále vychází z tradičních postupů a ty pouze různým způsobem propojuje s využitím moderních prostředků. V následující části jsou uvedeny dvě případové studie znázorňující získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu ve dvou vybraných společnostech.



## **3.2 Případové studie - získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu ve vybraných společnostech**

V této části budou provedeny dvě případové studie, jejichž cílem bylo zanalyzovat proces získávání zaměstnanců, včetně zvolených strategií. Jednalo se o společnosti - Česká spořitelna a Generali Česká pojišťovna. Případové studie byly vytvářeny na základě souborů výročních zpráv společností (2003-2018), informací z hlavních webů, informací z kariérních webů, interních dokumentů, z rozhovorů a e-mailové komunikace s pověřenými zástupci společností. Jelikož obě jmenované společnosti považují některé z informací týkajících se jejich strategie za své unikátní know-how, vycházela autorka práce taktéž ze zobecněných informací, poskytnutých od společností.

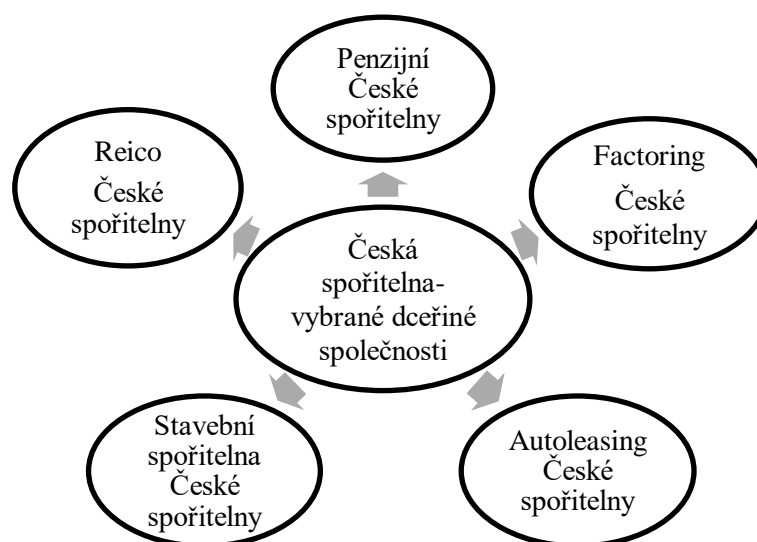
### **3.2.1 Případová studie 1: Česká spořitelna, a.s.**

V rámci první případové studie je analyzována Česká spořitelna. Nejdříve je společnost představena (A), dále je popsán proces získávání zaměstnanců (B), strategie získávání zaměstnanců (C) a na závěr jsou uvedeny metody využívané pro získávání zaměstnanců (D).

#### **A) Představení společnosti**

Česká spořitelna (ČS) byla založena roku 1825 a je největší bankou v České republice. V roce 2000 se stala součástí skupiny Erste bank, která působí především ve střední a jihovýchodní Evropě. Česká spořitelna nabízí svým zákazníkům kompletní škálu bankovních produktů a služeb určených pro fyzické osoby, malé a střední podniky, velké podniky, města a obce. Společnost si dlouhodobě drží vedoucí pozici v mnoha oblastech bankovníctví, jako je počet celkových úvěrů, korporátních úvěrů, spotřebitelských úvěrů, hypotečních úvěrů, podílových fondů a počtu bankomatů. V roce 2019 měla celkem 4,6 mil. klientů a její aktiva tvořila 1 458,7 mld. Kč. Bankovní služby jsou nabízeny v 483 pobočkách a klienti mohou využít 1 832 bankomatů a platbomatů po celé České republice (CSAS, 2020a).

ČS má také několik dceřiných společností, v rámci kterých nabízí klientům velké množství doplňkových finančních služeb. Hlavní vybrané dceřiné společnosti jsou zobrazeny na obrázku 9.

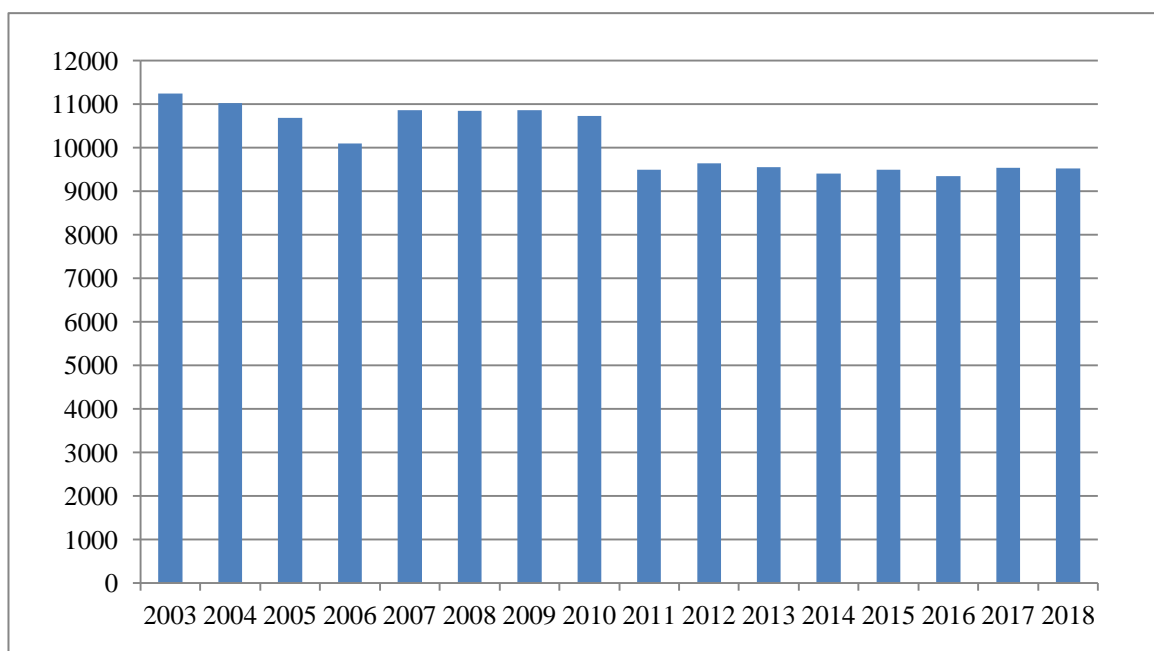


**Obrázek 9:** Vybrané dceřiné společnosti České spořitelny

*Zdroj: vlastní zpracování podle CSAS (2020a)*

Hlavními představiteli společnosti je šest členů představenstva, z nichž má každý odpovědnost za určitou skupinu útvarů. V této práci je stěžejní zejména oddělení Lidských zdrojů, které zajišťuje celý proces řízení lidských zdrojů, a tedy i získání nových zaměstnanců.

Na grafu 10 je uvedený vývoj počtu zaměstnanců v České spořitelně mezi roky 2003 až 2018. Na grafu jsou viditelná hned dvě větší snižování počtu zaměstnanců. První začalo po roce 2003, kdy v bance začala restrukturalizace, a některá pracoviště se centralizovala. Z tohoto důvodu postupně ubývala pracovní místa. Ačkoliv po roce 2006 docházelo k najímání nových zaměstnanců, na hodnotu nad 11 tisíc zaměstnanců, se již Česká spořitelna od roku 2004 nikdy nedostala. K dalšímu většímu propouštění zaměstnanců docházelo po roce 2009, kdy byla Česká republika zasažena celosvětovou krizí, a počet zaměstnanců se během dvou let snížil o 2 735. Po roce 2015 se Česká spořitelna potýkala s opačným problémem a zaměstnanců měla nedostatek, a snažila se tak získávat nové zaměstnance.



**Graf 10:** Průměrný počet zaměstnanců v České spořitelně mezi roky 2003-2018

*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů*

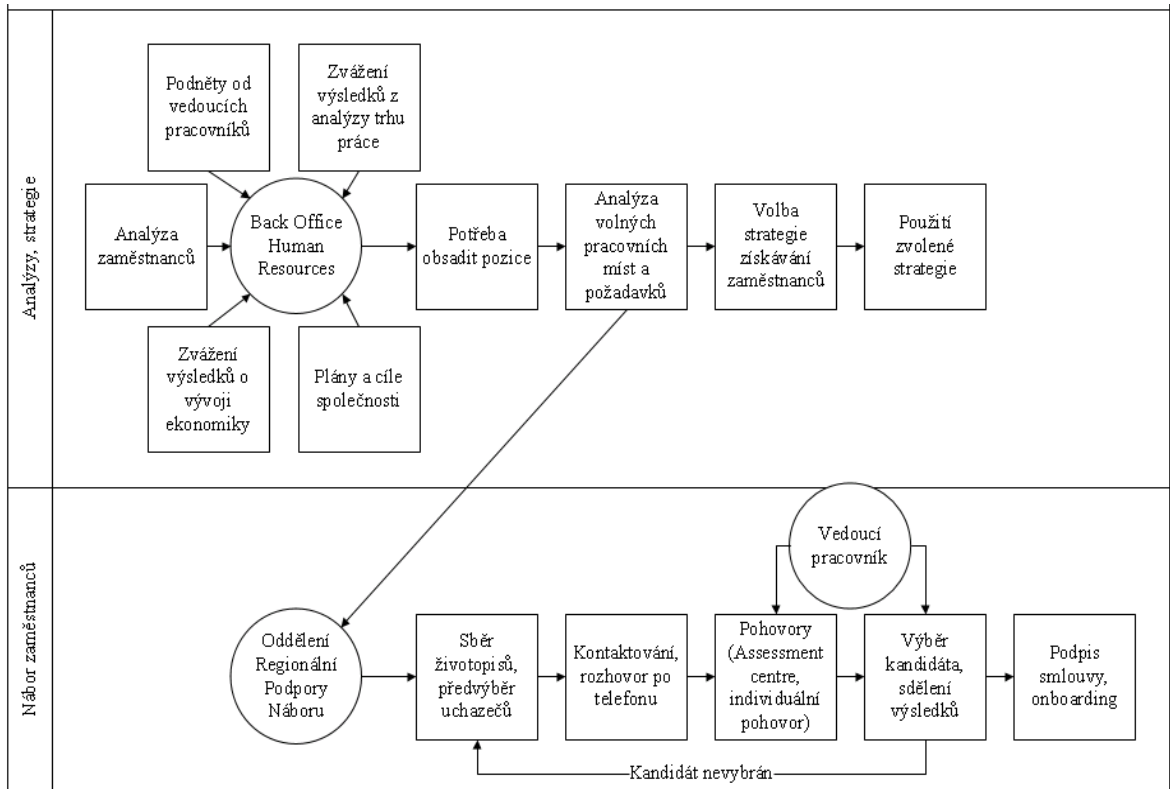
## **B) Proces získávání zaměstnanců**

Česká spořitelna dlouhodobě sleduje vývoj všech makroekonomických ukazatelů, které vyhodnocuje vždy za jeden kvartál. Tyto údaje se mimo jiné využívají i při plánování získávání nových zaměstnanců. Celé plánování lidských zdrojů včetně strategie získávání nových zaměstnanců vychází z rozhodnutí oddělení Strategického rozvoje lidských zdrojů, jehož hlavní centrála sídlí v Praze. V tomto oddělení jsou rozlišovány dvě klíčové skupiny, které se starají o získávání nových zaměstnanců. Jsou jimi oddělení Back Office Human Resources (BOHR) a Oddělení Regionální Podpory Náboru (ORPN). ORPN se dále dělí podle oblasti působení na severní, jižní, střední, východní a západní Čechy a na Hlavní město Prahu. Každá z těchto dvou hlavních skupin má na starosti část z celého procesu získávání zaměstnanců. K přehlednějšímu rozlišení povinností těchto dvou skupin bylo vytvořeno zjednodušené schéma, které je na obrázku 10.

Z oddělení Back Office Human Resources vychází doporučení k potřebě najmout nové zaměstnance a vytváří také strategie, podle kterých se budou noví zaměstnanci získávat. Tyto rozhodnutí vychází z celé řady analýz a informací. BOHR se podrobně zabývá výsledky z analýzy trhu práce a vývoje ekonomické situace v České republice. Další důležitou složkou jsou cíle a plány společnosti do budoucna, ve kterých se řeší zejména organizační změny, plány, rozpočty a vychází se také z analýzy zaměstnanců, která se provádí každý rok. Analýza zaměstnanců slouží k zjištění, kolik pozic je aktuálně potřeba obsadit a má také sloužit

k určení budoucího vývoje zaměstnanců. Jsou zde primárně zkoumána data zaměřena na následující oblasti:

- současný počet zaměstnanců a fluktuace zaměstnanců na daných pozicích;
- plány do budoucna a vytíženost jednotlivých poboček;
- odchody do důchodu, na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou.



**Obrázek 10:** Zjednodušený návrh procesu získávání zaměstnanců v České spořitelně

*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů*

Do analýzy zjišťování potřeb nových zaměstnanců přispívají i vedoucí pracovníci, kteří nejlépe posoudí, zda jejich tým zvládá svou práci nebo by potřeboval být doplněn o další zaměstnance. Konečné rozhodnutí o získávání nových zaměstnanců má, po představení návrhů a doporučení od BOHR, předseda představenstva, pod kterého oddělení lidských zdrojů patří. Dále se provádí analýza obsazovaných pozic a požadavků na hledané zaměstnance. Výsledky těchto analýz jsou předávány dále na náboráře. BOHR také rozhoduje o strategii, jakou použijí pro získávání zaměstnanců. Tuto strategii se snaží každý rok upravovat podle cílové skupiny, aktuálního vývoje výše zmíněných analýz, podle nově dostupných trendů k propagaci a podle stanoveného rozpočtu.

Náboráři pak mají na starosti především samotný výběr zaměstnanců. Provádí sběr životopisů a předvýběr kandidátů za pomoci softwaru Teamio, který umožňuje správu a

vedení evidence kandidátů. Systém také dokáže selektovat uchazeče, kteří dle údajů ze životopisu splňují nastavené požadavky. Dále jsou vybraní kandidáti pozváni na výběrové řízení. U obchodních pozic probíhají standardně dvě kola výběrového řízení. V prvním kole je proveden individuální pohovor a poté následuje pohovor za využití Assessment centre. Assessment centre je metoda pohovoru ve skupině pěti až deseti uchazečů o zaměstnání. Probíhá v průměru 5 hodin a kandidáti postupně dostávají různé úkoly, které řeší samostatně nebo v týmu. Náborář v průběhu celého Assessment centre hodnotí schopnosti uchazeče řešit zadané úkoly a spolupráci v týmu. Podle těchto schopností posuzuje, zda je uchazeč pro danou pozici vhodný. Náborové specializovaných pozic probíhají obvykle na 2 až 3 kola, nejčastěji se skládají z individuálního pohovoru, Assessment centre, odborných testů a někdy jsou doplněny i pohovorem s nadřízeným a týmem. Časový rozsah pohovoru se pohybuje od 45 do 60 minut a časově náročnější Assessment centre trvá 4 až 8 hodin.

Během celého procesu pohovoru jsou za pomoci kompetenčních modelů České spořitelny, požadavků na pozici a vlastního úsudku členů výběrového týmu shromažďovány, ověřovány a analyzovány informace o vzdělání nebo praxi v oboru, o kurzech, jazykových dovednostech, atestacích, týmových schopnostech, silných a slabých stránkách nebo o schopnosti přijmout firemní kulturu České spořitelny.

Po každém kole výběrového řízení probíhá porada všech přítomných osob výběrového týmu, nejčastěji se jedná o náboráře a vedoucího pracovníka daného týmu nebo oblastního ředitele, ale přítomni mohou být i další vedoucí pracovníci nebo členové týmu. Každý z výběrového týmu pak sdělí jeho výběr kandidáta a svůj výběr odůvodní. Dále probíhá porada, dokud se nezvolí postupující kandidáti do dalšího kola nebo nevybere jeden konečný kandidát. Vybraní uchazeči jsou pozváni na další kolo pohovoru nebo v případě konečného výběru s nimi jsou dále projednány podmínky smlouvy. Neúspěšní uchazeči získají od společnosti zpětnou vazbu. Pokud vybraný kandidát pozici nepřijme, opakuje se opět celý proces od shromažďování životopisů.

### **C) Strategie získávání zaměstnanců**

Celé oddělení Strategického rozvoje lidských zdrojů se snaží co nejrychleji reagovat na změny ve vývoji všech aspektů na obrázku 10. Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, dle výsledků kvartálních analýz a plánů společnosti, se podle potřeby upravují strategie pro získávání zaměstnanců. Společnost se ovšem v letech, kdy bylo potřeba získat nové

zaměstnance, snažila modernizovat strategii každý rok. Tabulka 5 uvádí vývoj nejdůležitějších změn ve strategii získávání zaměstnanců v průběhu let.

**Tabulka 5:** Změny ve strategii získávání zaměstnanců v České spořitelně mezi roky 2003-2018

<b>Rok</b>	<b>Změny ve strategii získávání zaměstnanců</b>
2003-2004	Příprava na vstup do EU. Vznik kanceláře Evropské Unie České spořitelny, která monitoruje makroekonomický vývoj ČR. S údaji pracuje oddělení lidských zdrojů. Začátek centralizace pracovišť → rušení pracovních pozic. Cíl → snižovat počet zaměstnanců. V rámci nábory → snaha zaměřit se na studenty SŠ s VŠ (udržovat vztah s budoucími absolventy). Pro studenty začal fungovat Special Trainee program.
2005	Pokračovala centralizace → propouštění zaměstnanců. Získávání zaměstnanců zaměřeno především na talentované absolventy VŠ → účast na veletrhu pracovních příležitostí. Rozšíření Special Trainee programu.
2006	Cílené řízení kariéry klíčových zaměstnanců → obsazovat volné pozice z řad stávajících zaměstnanců (přeškolení, vychování manažerů). Uzavření spolupráce s Vysokou školou ekonomickou v Praze (VŠE) → programy pro studenty.
2007	Pokračovalo cílení především na absolventy VŠ → rozšíření programu pro VŠE, specializované na komerční bankovníctví a řízení úvěrových rizik
2008	Česká spořitelna v tomto roce otevřela Akademii privátního bankovníctví, uskutečnil se 5. ročník programu Special Trainee pro mladé talenty. V rámci Erste Group se uskutečnil Group Junior Trainee Program pro absolventy vysokých škol. Pokračoval rovněž Leadership Development Program pro talentované senior manažery.
2009-2011	Od 2. poloviny roku 2009 ekonomická krize → Strategická rozhodnutí o pozastavení nabírání nových zaměstnanců → zaměření se na hledání talentů uvnitř organizace, přeškolení a vzdělávání současných zaměstnanců. Snižování zaměstnanců o více jak 1000 osob. Transformace řízení lidských zdrojů (zvýšení výkonu, zlepšení procesů) → centrála v Praze, kde je rozhodováno o strategii a potřebě nábory + podpůrná oddělení zajišťující nábor pro určitou oblast ČR.
2012	Pomalé ožívování ekonomiky. Potřeba obsadit několik volných míst → z řad bývalých zaměstnanců, obnovený absolventský program pro studenty.
2013	Program Čáp → komunikace a vzdělávání rodičů na mateřské a rodičovské dovolené → získání nových zaměstnanců z této oblasti. Dva běhy talentových programů pro studenty → po úspěšném dokončení nabídka zaměstnání.
2014	S ohledem na zrychlení ekonomiky → potřeba nových zaměstnanců. Nová náborová strategie → uspořádání 23 náborových akcí, účast na veletrhu pracovních příležitostí, Dny s Českou spořitelnou, uskutečnění přednášek a workshopů na VŠ. Cílem je přilákat nové uchazeče a dostat se do povědomí, jako dobrý zaměstnavatel.
2015	Pokračování se zavedenou strategií → 33 náborových akcí, veletrhy, přednášky na VŠ. Nově se SŠ projekt Můj potenciál → nabídka budoucího zaměstnání. Snaha začít propagovat volná pracovní místa přes sociální sítě.
2016	S ohledem na ekonomický růst a nízkou nezaměstnanost → nová strategie získávání zaměstnanců → náborová kampaň založená na zaměstnaneckých příbězích (spuštěna v online prostředí). Zmodernizován náborový web velkemoznosti.cz, založení speciální Facebookové stránky cílené na studenty (nabídka stáží, brigád, praxí). Rozšíření spolupráce s univerzitami.
2017	Pokračování náborových kampaní podpořených prezentacemi o fungování banky a

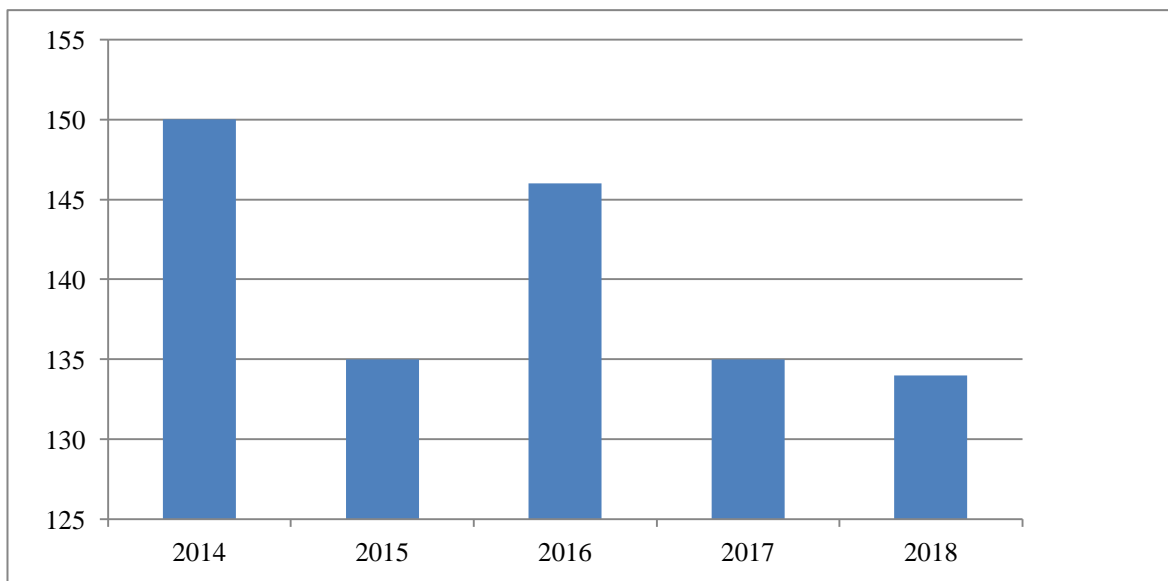
	realizací odborných přednášek. Rozšíření programu “Můj potenciál“ (zážitkové dny v bance pro studenty SŠ). Pořádání náborových akcí (Assessment centre na nečisto pro studenty → nabídka práce). Účast na veletrzích vysokých škol.
2018	Zaměření především na mladé talenty → účast především na veletrzích pro studenty → možnost vyzkoušet si virtuální realitu, práce v ČS. Zapojení HR chobotů, zodpovídající otázky k volným pozicím. Uskutečnění přednášek na vysokých školách s cílem nastítnit kariéru v bance. Snaha zaujmou širokou škálou bonusů → propagace na sociálních sítích.

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv České spořitelny (2003-2018)*

Mezi lety 2003 až 2007 probíhala v celé České spořitelně restrukturalizace, která měla za cíl centralizaci Back office pracovišť, a tím zefektivnění některých procesů. Proto je nutné zmínit, že v tomto období není možné mluvit o tom, že by se strategie získávání zaměstnanců měnila vlivem hospodářských cyklů. Ve společnosti byl trend především zaměstnance, z důvodu centralizace pracovišť a úbytku pracovních míst, propouštět. Ovšem společnost musela mít stále přehled o potenciálních nových uchazečích o práci a strategie získávání zaměstnanců, se tak ubírala zejména k hledání talentů z řad studentů vysokých škol. Pro tyto studenty bylo zřízeno několik Trainee programů.

V druhé polovině roku 2009 zasáhla celosvětová krize i Českou spořitelnu. Byly pozastaveny veškeré náborové nových zaměstnanců a strategie byla, zaměřit se především na vzdělávání, přeškolení a řízení kariéry stávajících zaměstnanců. Během následujících dvou let došlo postupně ke snížení zaměstnanců o 2 735 osob a optimalizoval se počet pracovních míst.

V roce 2012 začala společnost opět s oslovováním studentů vysokých škol a nabízením Trainee programů a stáží. V dalším roce se pak rozvinul program Čáp, který dlouhodobě cílil na rodiče na mateřské a rodičovské dovolené, kteří se brzy plánují vracet do zaměstnání. Byla zde snaha dát této skupině osob vědět, že by o ně společnost měla zájem a že jim nabízí možnosti i zkrácených úvazků. Tento program úspěšně fungoval i v následujících letech a postupně byl modernizován na možnost využití práce na homeoffice. Na grafu 11 je vidět úspěšná integrace rodičů od roku 2014 do roku 2018. Z grafu je viditelné, že především v letech 2014 a 2016 proběhla, díky strategii získávání zaměstnanců z řad rodičů po mateřské nebo rodičovské dovolené, úspěšná integrace velkého počtu osob. Tito zaměstnanci zaplňovali velkou část z nabízených volných pracovních míst.



**Graf 11:** Počet integrovaných zaměstnanců po mateřské a rodičovské dovolené mezi roky 2014-2018

*Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů*

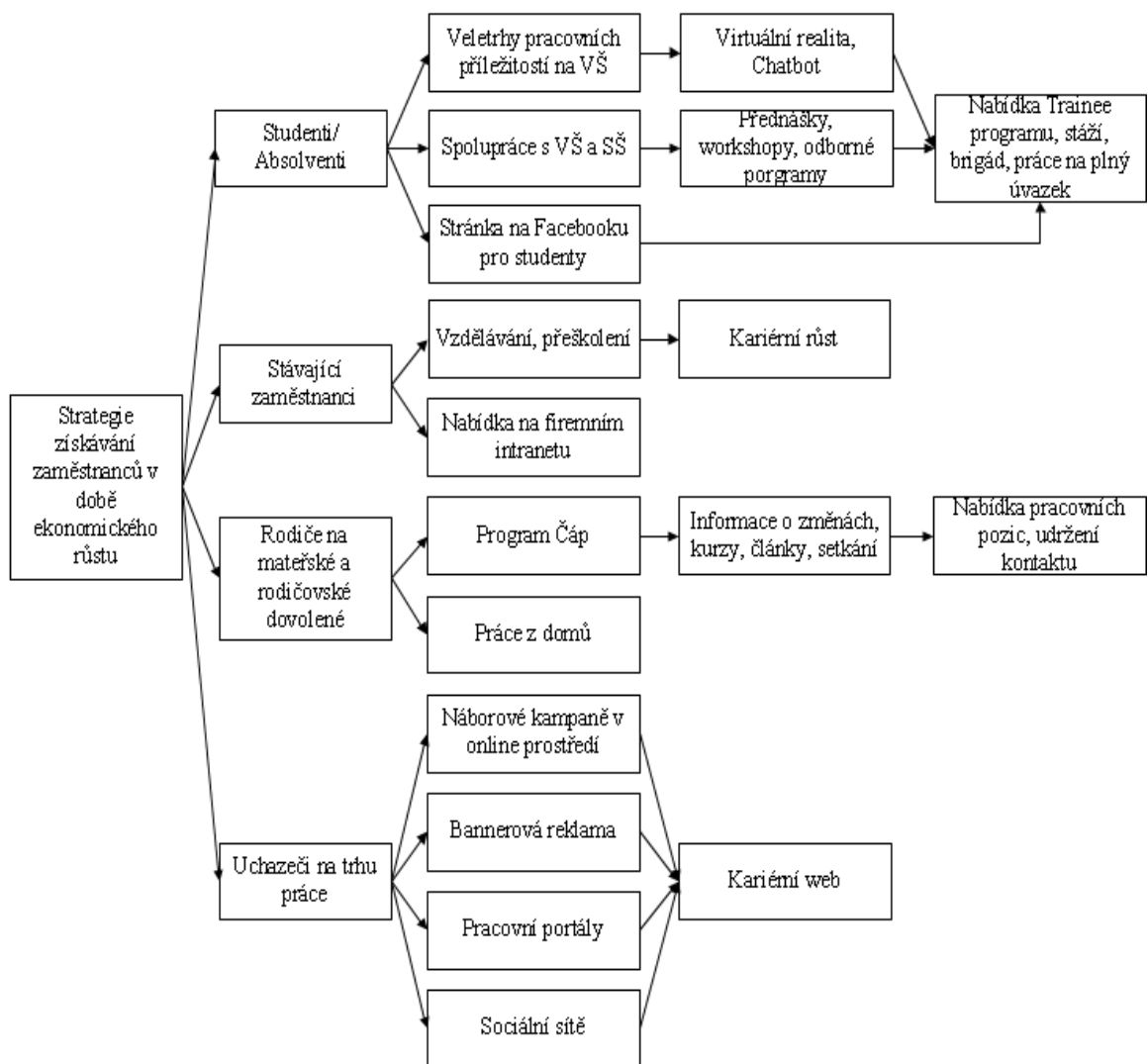
Po roce 2015 bylo s ohledem na ekonomický růst a nízkou nezaměstnanost zapotřebí vylepšit a zmodernizovat strategii získávání zaměstnanců. V roce 2016 byla spuštěna velká komunikační kampaň, která představuje značku České spořitelny jako zaměstnavatele. Kampaň byla založena na zaměstnaneckých příbězích pod heslem: „Velká banka, velké možnosti“, a byla spuštěna v online prostředí. Díky kampani se zvýšil počet návštěvníků a nových uživatelů na novém náborovém webu [velkemoznosti.cz](http://velkemoznosti.cz).

Nová strategie byla vytvořena i pro studenty SŠ a VŠ, pro které byla založena stránka na Facebooku „Pomáháme dobrým myšlenkám“, která informovala o akcích, nabízených stážích a brigádách. Rozšířeno bylo i partnerství s vysokými školami. Celkově Česká spořitelna vytvářela odborné přednášky a workshopy pro šest univerzit. Každý rok je pro studenty a absolventy připraven i Trainee program, který je téměř vždy ukončen nabídkou práce na plný úvazek. Tyto změny ve strategii získávání zaměstnanců probíhaly i v následujících letech, kdy byly ještě zmodernizovány. Rozšířil se program i pro střední školy, jejichž účastníci prožili den v bance a pracovali na různých projektech. Pokračoval i nábor studentů na veletrzích vysokých škol, kde se Česká spořitelna prezentovala možnostmi vyzkoušet si virtuální realitou život v bance nebo zavedením informačního Chatbota, který uchazečům odpovídá na otázky ohledně vybraných volných pozic. Cílení na studenty hodnotí banka jako úspěšné, jelikož tvoří každý rok velkou část nově přijatých zaměstnanců.

Plán společnosti pro následující roky je takový, že se Česká spořitelna snaží řešit situaci nedostatku lidských zdrojů na trhu práce i robotizací určitých činností, proto výhledově není cílem nabírat velké množství nových zaměstnanců, ale zaměřit se především na hledání



nových talentů a zlepšovat výkonnost procesu se stejným množstvím zaměstnanců. S ohledem na výše popsané strategické změny v získávání zaměstnanců, které byly provedené pro zvýšení počtu náborů, bylo vytvořeno schéma strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu, tedy pro potřeby práce mezi lety 2015 až 2018. Toto schéma je na obrázku 11 a jsou na něm uvedeny čtyři hlavní skupiny, na které společnost cílila, a ve kterých společnost viděla největší potenciál nevyužitých lidských zdrojů. Pro každou skupinu byly uvedeny hlavní aktivity, jejichž prostřednictvím se společnost snažila zaujmout a přilákat tak nové, potenciální zaměstnance.



**Obrázek 11:** Zjednodušená strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu v České spořitelně

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## D) Metody získávání zaměstnanců

Neodmyslitelnou součástí strategie získávání zaměstnanců je vybrat správnou metodu, pomocí níž získávat nové zaměstnance. V České spořitelně se volí metody podle skupiny osob, na kterou se snaží cílit, a také zde hraje velkou roli rozpočet. V tabulce 6 je bodově ohodnoceno, jak často byly v organizaci využívány metody získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu, tedy přibližně mezi lety 2015 až 2018. Bodové hodnocení využití metod bylo nastaveno, tak aby nejvyšší hodnota, tedy číslo 3 představovalo nejčastější využití metody a další hodnoty znamenaly nižší využitelnost. Hodnocení číslem 0 znamená, že tuto metodu společnost nevyužívala vůbec.

**Tabulka 6:** Využití metody získávání uchazečů o zaměstnání v České spořitelně mezi lety 2015-2018

Metody	Využití			
	3	2	1	0
Doporučení (od zaměstnanců)			x	
Firemní intranet	x			
Jiné akce			x	
Kariérní web	x			
Konference			x	
Personální agentury				x
Pracovní portály		x		
Pracovní veletrhy		x		
Přímé olovení (e-mail)			x	
Sociální sítě		x		
Střední a vysoké školy	x			
Televize, rádio				x
Úřad práce				x
Vlastní databáze	x			
Vlastní marketing akvizice (tisk, letáčky)		x		

*Zdroj: Vlastní zpracování podle informací od společnosti*

Z hodnocení využití vybraných metod získávání nových zaměstnanců je viditelné, že nejčastěji byla nabídka práce vystavena na firemním intranetu. Tam byla primárně určena pro zájemce ze stávajících zaměstnanců. Také byla vystavena na kariérním webu, na kterém byly přehledně uvedeny všechny nabízené pozice. Na kariérní web bylo odkazováno i při využití jiných metod, proto je kladen velký důraz, aby na kariérním webu byly vždy aktualizovány všechny nabídky volných pozic. Téměř pokaždé bylo také nahlíženo do vlastní databáze, která byla spravována pomocí softwaru Teamio, který umožňuje vést databázi o předchozích uchazečích o práci. Jak již bylo řečeno v předchozím textu, Česká spořitelna dlouhodobě spolupracuje se středními a vysokými školami. V období ekonomického růstu se strategie

zaměřovala z velké části na tuto skupinu, což plyne i z ohodnocení nejvyšším číslem ve zvolených metodách, přes které se volné pozice nabízely.

Druhým nejvyšším číslem byly ohodnoceny pracovní portály, sociální sítě, pracovní veletrhy a vlastní marketingové akvizice. Z pracovních portálů jsou to především jobs.cz, práce.cz nebo jobdnes.cz. Většina pracovních portálů uchazeče rovnou přesměruje na kariérní web ČS, kde je pozice rozepsaná a u každé pozice je odkaz, kde může uchazeč přímo vyplnit formulář a zaslat životopis. Přes sociální sítě se Česká spořitelna snažila propagovat nejen volné pracovní pozice, ale především propagovat svoji kulturu a firemní cíle. Nejvíce byly využívány sociální sítě Facebook, LinkedIn, méně pak Instagram nebo Twitter. Při propagaci volných míst je buď uvedena přímá nabídka na konkrétní pozici, upoutávka na firemní bonusy nebo jiné akce pro zaměstnance. K příspěvkům se také přidávají fotky ze samotného pracoviště, krátký popis a vždy je odkazováno na kariérní web. Pokud se jedná o nabízení konkrétní pozice, vždy je vytvořena jedna grafika s mužem a jedna s ženou. Na pracovních portálech a sociálních sítích byla propagace i přes bannerové reklamy, odkazující opět na kariérní web.

Společnost uvedla, že se nejvíce účastní pracovních veletrhů na vysokých školách, kde jsou mimo jiné studentům rozdávány reklamní předměty a informační letáčky. Reklamy na pracovní pozice v tisku byly také především umístěny ve studentských časopisech. Přímé olovení, konference, doporučení (od zaměstnanců) a jiné firemní akce byly využívány spíše, jako doplňkové. Zejména doporučení od stávajících zaměstnanců byla velmi vítána, ovšem nejsou moc časté. Společnost uvedla, že nikdy nevyužila k získání nových zaměstnanců služeb personálních agentur a nevyužívá ani reklamu v televizi a rádiu. Přes tyto média jsou propagovány výhradně produkty.

Česká spořitelna dlouhodobě v rámci své strategie získávání nových zaměstnanců, ale i při udržení těch stávajících, uvádí jako hlavní výhodu širokou škálu nabízených bonusů. Postupně se v posledním roce transformovala i propagace na sociálních sítích z přímé nabídky volných pozic na nabízené bonusy. Nabízeným bonus programem se společnost snaží získat konkurenční výhodu mezi zaměstnavateli. Hlavní bonusy jsou uvedeny v tabulce 7 a jako další bonusy Česká spořitelna uvádí dny volna v jednom roce, ve kterých se mohou zaměstnanci věnovat charitě nebo slevy do kina a wellness.

**Tabulka 7:** Základní bonusy pro zaměstnance v České spořitelně

Bonusy	Popis
42 dnů volna	25 dnů dovolené
	5 dnů zdravotní volno bez udání důvodu
	12 dnů volna pro work-life balance
Stravenky v hodnotě 110 Kč	Plně hrazené zaměstnavatelem
Bonus program	Benefit plus 9 600 Kč/rok
	Multisport karta
	Vstupenky na sponzorované akce (Majáes)
Zvýhodněné bankovní produkty	Výhodnější úročení hypoték
Příspěvky na penzijní pojištění	Až 28 800 Kč/rok
Vzdělávací programy	Vzdělávací, rozvojové a jazykové kurzy
Odborné poradenství	Právní, psychologické a zdravotní

*Zdroj: Vlastní zpracování podle CSAS (2020c)*

V případové studii 1 byla provedena analýza získávání zaměstnanců v České spořitelně. Společnost Česká spořitelna se snaží měnit své strategie získávání zaměstnanců v návaznosti na to, jak se vyvíjí hospodářské cykly. V období ekonomického růstu využívala k získání nových zaměstnanců i modernějších metod a zaměřila se na nové oblasti potenciálních kandidátů. Diplomová práce bude pokračovat druhou případovou studií, která se zaměřuje na získávání zaměstnanců v Generali Česká pojišťovna.

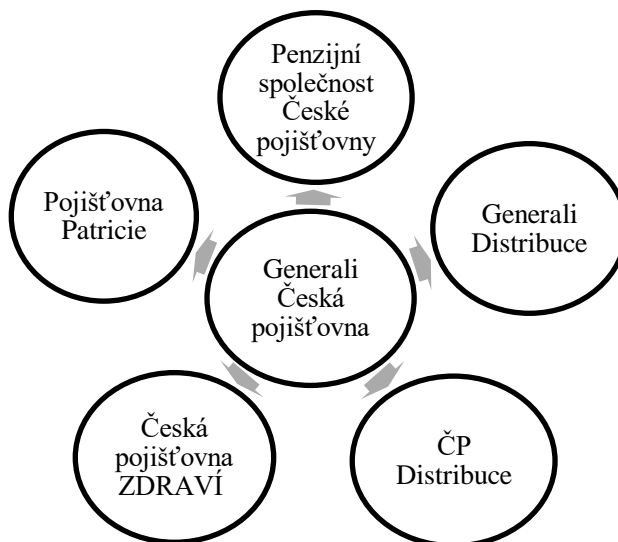
### 3.2.2 Případová studie 2: Generali Česká pojišťovna, a.s.

V rámci druhé případové studie je provedena analýza ve společnosti Generali Česká pojišťovna. Nejdříve je uvedeno představení společnosti (A), dále je popsán proces získávání zaměstnanců (B), strategie získávání zaměstnanců (C) a na závěr jsou uvedeny metody využívané pro získávání zaměstnanců (D).

#### A) Představení společnosti

Generali Česká pojišťovna, a.s. (dříve Česká pojišťovna, a.s.) je univerzální pojišťovnou poskytující svým klientům životním i neživotním pojištění. Historie společnosti sahá až do roku 1827, kdy byly schváleny stanovy tehdejšího pojišťovacího ústavu. Oficiální vznik České státní pojišťovny a Slovenské státní pojišťovny je datován k roku 1961. Podobu akciové společnosti dostala až po privatizaci v roce 1992. Od roku 2008 byla tehdejší Česká pojišťovna součástí Generali PPF Holdingu, který působil v celé střední a východní Evropě. V roce 2015 se stal novým vlastníkem Generali CEE Holding. A v roce 2019 Česká pojišťovna koupila pojišťovnu Generali. Spojením těchto dvou společností vznikla největší pojišťovna na Českém trhu s novým názvem Generali Česká pojišťovna, a.s. (Generali Česká pojišťovna, 2020).

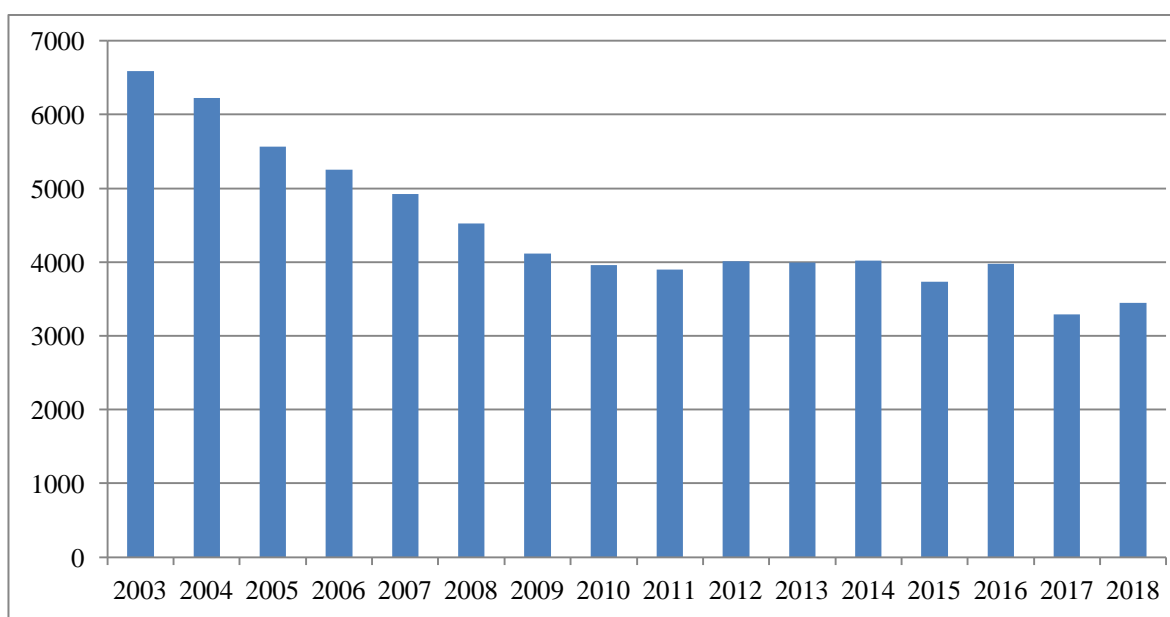
Obrat společnosti činil v roce 2018 celkem 23,8 mld. Kč a počet zaměstnanců se pohyboval kolem 3 443 osob. Společnost má i několik dceřiných společností. Hlavní vybrané dceřiné společnosti jsou uvedeny na obrázku 12.



**Obrázek 12:** Vybrané dceřiné společnosti Generali Česká pojišťovna

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Generali Česká pojišťovna (2020)*

Na grafu 12 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců v Generali Česká pojišťovna mezi roky 2003 až 2018. Kolem roku 2003 odstartovala centralizace některých pracovišť a optimalizace části procesů, proto od tohoto roku docházelo ke každoročnímu propouštění zaměstnanců. Počet zaměstnanců se od roku 2003 do roku 2008 snížil o více než 2 000 osob.



**Graf 12:** Průměrný počet zaměstnanců v Generali Česká pojišťovna mezi roky 2003-2018

*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů*

Mezi lety 2008 a 2010 je vidět největší snížení počtu zaměstnanců. Během dvou let bylo kvůli celosvětové krizi propuštěno více než tisíc osob. Od roku 2012 se situace začala zlepšovat, došlo dokonce ke zvýšení počtu nových zaměstnanců a v následujících letech se počet zaměstnanců pohyboval kolem 4 000, a to až do propadu v roce 2017, kdy byla na českém trhu práce velmi nízká nezaměstnanost a Generali Česká pojišťovna zaznamenala odliv některých pracovníků.

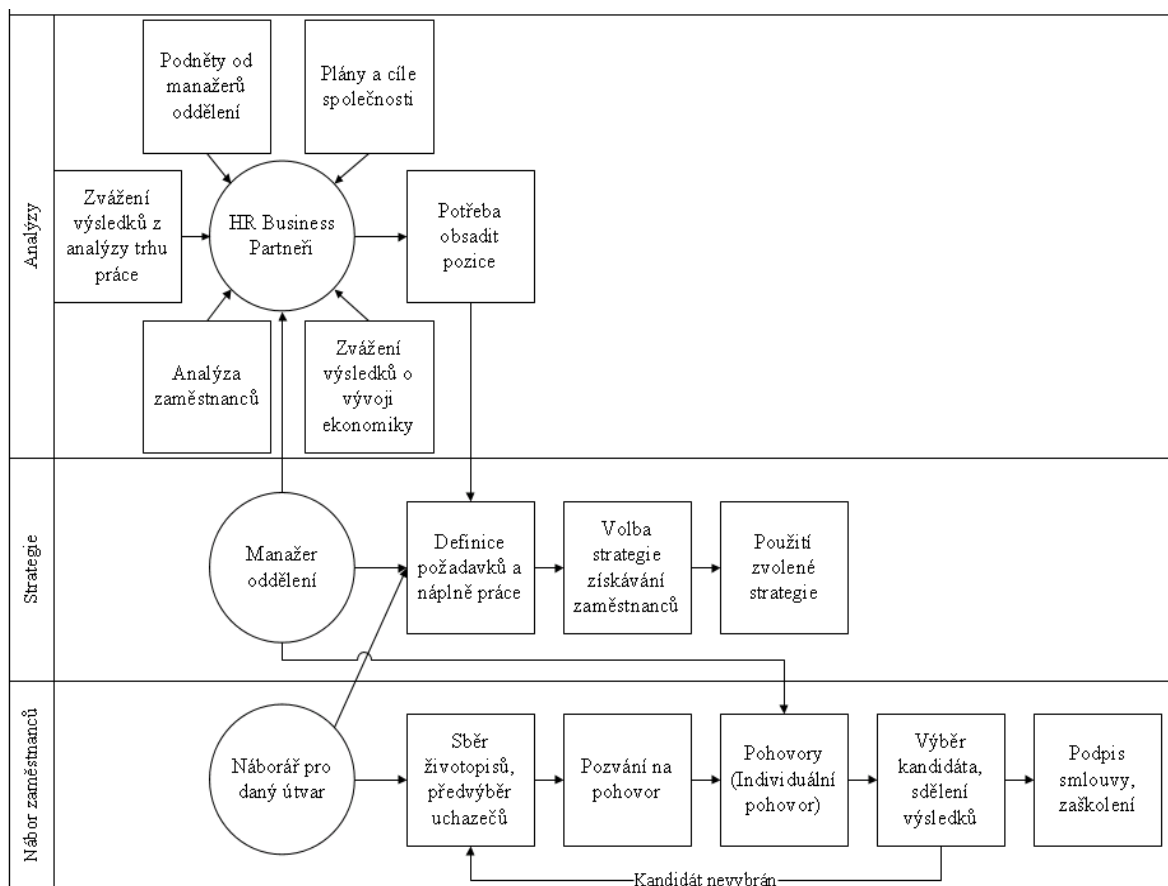
## **B) Proces získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců zajišťuje v Generali Česká pojišťovna oddělení Human Resources (HR). Hlavní podnět k potřebě obsadit volné pozice dávají na základě zjištěných údajů HR Business Partneri. Pro lepší představu a orientaci v procesu získávání zaměstnanců byl na základě údajů získaných od společnosti vytvořen obecný zjednodušený návrh modelu získávání zaměstnanců. Generali Česká pojišťovna si chrání některé detaily tohoto procesu, proto byl tento návrh vytvořen pouze ze stručného popisu celého procesu. Návrh je uveden na obrázku 13 a jsou na něm viditelné tři hlavní skupiny osob, které celé získávání zaměstnanců zajišťují, jsou jimi HR Business Partneri, náboráři a manažeři oddělení.

Pracovníci oddělení HR Business před začátkem každého roku provádějí analýzu zaměstnanců a přebírají podněty od jednotlivých manažerů, o potřebě obsadit pozice v jejich oddělení. Tyto dva aspekty spolu s plány a cíli společnosti jsou pro plánování další strategie nejdůležitější. Oddělení se zabývá i vývojem ekonomické situace v celé České republice a analýzou současné situace na trhu práce, aby byla jasná představa o počtu osob na trhu, a tedy o náročnosti získání nových zaměstnanců. Po vyhodnocení všech analýz se rozhoduje o potřebě obsazování pozic.

Proces získávání zaměstnanců dále pokračuje tím, že z oddělení HR Business přijde požadavek na obsazení pozice. Tento požadavek si převezme náborář. Každý náborář má na starosti určité útvary, pro které získává nové zaměstnance (IT, call centrum, finance apod.). Po nastudování pozic se náborář sejde s HR Business Partnerem a manažerem oddělení, pro které je pozice obsazována a společně definují požadavky na pracovníka. Manažer stanoví náplň práce a společně se domluví, jakou formou budou nabídku práce propagovat a jak proběhne pohovor. Doba nábory v Generali Česká pojišťovna není striktně stanovena, jelikož je zde velký rozdíl mezi obsazovanými pozicemi. Některé pozice jsou tak obsazeny během 14 dnů a jiné za více jak měsíc.

Samotný nábor uchazečů zajišťuje tým náborářů pro daný útvar. Pohovory probíhají na základě náročnosti pozice. Nejčastěji pohovor probíhá formou osobního rozhovoru. Občas je v rámci výběrového řízení využíváno i Assessment centre. U některých osobních pohovorů jsou využívány i test, případové studie a dotazníky. Náboráři se snaží pohovory, co nejvíce zefektivnit a pokud možno výběrové řízení stavět na nejméně kol. Přesto, u některých pozic musí uchazeč projít až tři kola. Na první kolo pohovoru jsou pozváni uchazeči, kteří podle životopisu splňují požadavky na danou pozici. V rámci osobního pohovoru probíhá setkání s náborářem, budoucími nadřízenými a případně s dalším kolegou z týmu. V rámci tohoto setkání se mohou obě strany ptát na to, co je zajímavé. Další kola pohovorů probíhají nejčastěji za účasti pouze přímého nadřízeného. Po každém kole je uchazečům sdělen kladný nebo záporný výsledek.



**Obrázek 13:** Zjednodušený návrh modelu procesu získávání zaměstnanců v Generali Česká pojišťovna

*Zdroj: vlastní zpracování*

### C) Strategie získávání zaměstnanců

Generali Česká pojišťovna každý rok vyhodnocuje ekonomickou situaci a situaci na trhu práce a provádí analýzy a predikce stavu jejich zaměstnanosti, ovšem velké zásahy do

strategie získávání zaměstnanců dělá, jen pokud vidí velkou nutnost zvýšit nebo snížit počet zaměstnanců nebo pokud je nutné metody zmodernizovat. Tabulka 8 představuje změny ve strategii získávání zaměstnanců provedené společností mezi lety 2003 až 2018.

Od roku 2003 docházelo k centralizaci jednotlivých pracovišť a optimalizaci procesů, což vedlo k tomu, že musela být zvolena strategie převážně počty zaměstnanců snižovat, než nabírat nové. Jak již bylo zmíněno výše, mezi lety 2003 až 2008 bylo propuštěno přes 2 000 zaměstnanců. Tato skutečnost ovšem neznamená, že v této době nebyly prováděny i náborové. Společnost, se ale zaměřovala na náborové především kvalifikovaných odborníků a to převážně těch, kteří budou komunikovat přímo s klienty. Strategie získávání zaměstnanců byla zaměřena na uchazeče na trhu práce a nabídka pozic byla umístěna převážně na úřadech práce a v tiskovinách. V roce 2008 musela společnost reagovat na nastupující ekonomickou krizi. Generali Česká pojišťovna omezila veškeré náborové nových zaměstnanců a soustředila se hlavně na udržení stávajících profesionálů. Zaměstnanci s největším potenciálem, pak byli cíleně vzdělávání, aby mohli v případě potřeby obsadit volné pozice.

**Tabulka 8:** Změny ve strategii získávání zaměstnanců v Generali Česká pojišťovna mezi roky 2003-2018

Rok	Změny ve strategii získávání zaměstnanců
2003- 2004	Transformace vybraných pracovišť → centralizace → postupné snižování počtu zaměstnanců, změna ve struktuře útvaru lidských zdrojů.
2005- 2007	Pokračovalo snižování počtu zaměstnanců z důvodu centralizace, získávání nových zaměstnanců → především kvalifikovaných odborníků → úřad práce, tiskoviny.
2008- 2011	Nástup ekonomické krize → Strategie založena na snižování počtu zaměstnanců → postupně propuštěno více než 1 000 zaměstnanců. Náborové nových zaměstnanců jen výjimečně, strategie se orientuje na současné zaměstnance → rozvojové programy.
2012- 2014	Zlepšení ekonomické situace, zvýšení zisku → zvýšení počtu nových zaměstnanců → získávání zaměstnanců přes pracovní portály. Cílení na novou skupinu → studenty a absolventy VŠ, VOŠ A SŠ → Talentové programy, přednášky, stáže. Vytvoření kariérní web.
2015- 2018	Období ekonomického růstu a nízké nezaměstnanosti → Strategie zaměřena na zaměstnávání většího množství studentů → Rozšířeny programy pro studenty a absolventy → Trainee programy, stáže, brigády. Partnerství s univerzitami → přednášky, odborné programy, veletrhy pracovních příležitostí na VŠ → zvýšení počtu pracujících na DPP a DPČ. Získávání zaměstnanců přes LinkedIn → vystavování nabídek na profilu náboráře, modernizace kariérního webu. Důraz na rozšíření kvalifikace zaměstnanců → vzdělávání (kurzy, semináře, školení) → kariérní růst.

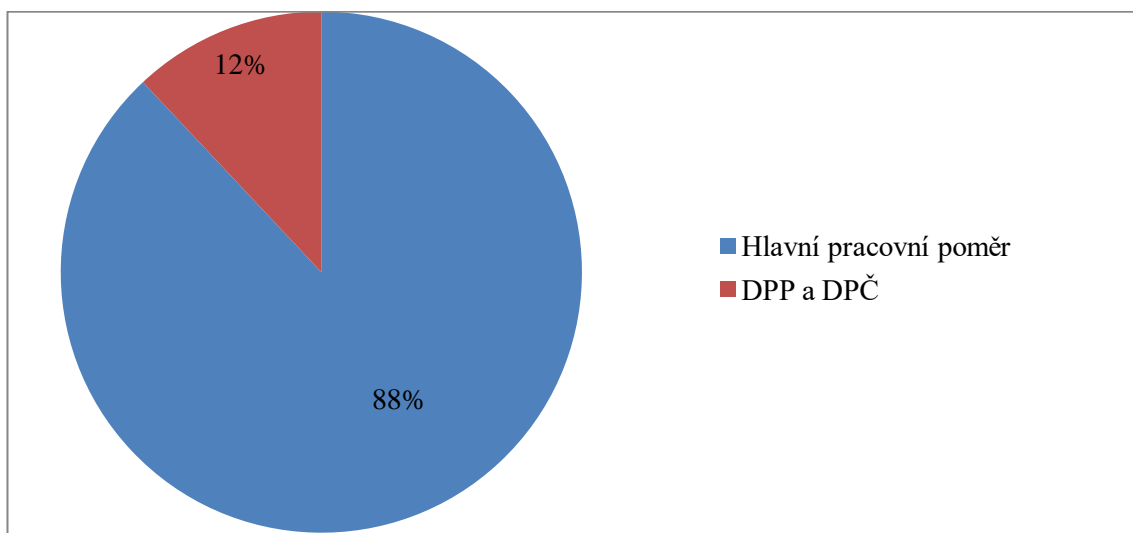
*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů*



V roce 2012 se mírně zlepšila ekonomická situace v České republice, a také v Generali Česká pojišťovna. Přesto, že největší propagace pracovních nabídek probíhala přes pracovní portály, společnost se zapojila do spolupráce i s vysokými, vyššími odbornými a středními školami, kde viděla potenciál v navazování kontaktu s budoucími uchazeči o práci. Těmto studentům a absolventům bylo nabízeno několik talentových programů, stáží a čerstvým absolventům práce na plný úvazek.

Společnost při získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu, tedy zhruba mezi lety 2015 až 2018, zvýšila ve své strategii získávání zaměstnanců aktivity spojené se studenty a absolventy. Na tyto studenty působila především formou přednášek, odborných programů a veletrhů, kde bylo studentům nabídnuto velké množství Trainee programů, stáží a brigád. O tom, že byla tato změna strategie úspěšná, svědčí zvýšení počtu zaměstnanců na dohodu o provedení práce (DPP) a na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). V roce 2015 bylo na tyto formy pracovního poměru zaměstnáno 241 osob a v roce 2018, jich bylo již 411. Graf 13 dokazuje, že tyto osoby tvořili již 12 % z celkového počtu zaměstnanců.

**Graf 13:** Rozložení zaměstnanců podle typu zaměstnanecké smlouvy v Generali Česká pojišťovna v roce 2018

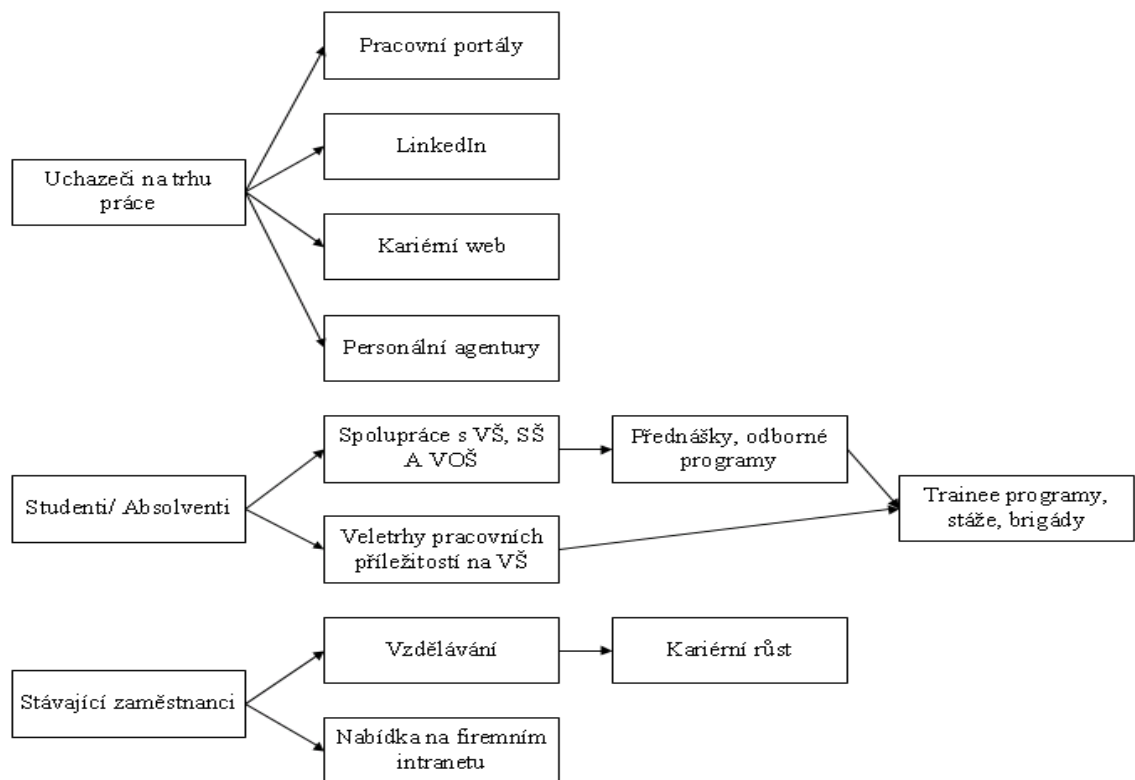


*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů*

Větší pozornost byla věnována i stávajícím zaměstnancům, pro které byl rozšířen bonus program. Právě poskytované mzdové ohodnocení a bonusy pro zaměstnance společnost považuje za jednu ze zásadních podnětů pro udržení stávajících kvalifikovaných zaměstnanců. Přehled nabízených bonusů je uveden v tabulce 10. Organizace se rovněž snažila své zaměstnance co nejvíce vzdělávat, aby posilovala odbornost a zejména, aby mohla obsazovat volné pozice z řad zaměstnanců.

V období ekonomického růstu bylo stále nejvíce osvědčenou strategií pro společnost získávání zaměstnanců přes pracovní portály. Specialista nábory společnosti uvedl, že: „*dlouhodobě jsou lepší výsledky se strategií získávání kandidátů přes pracovní portály, než přes sociální sítě.*“ Generali Česká pojišťovna prozatím do budoucna neplánuje další velké změny ve strategii získávání zaměstnanců, jelikož stávající strategie se jeví jako dostačující. Hlavním cílem je procesy zefektivnit a udržet zejména kvalifikované stávající zaměstnance.

Na obrázku 14 je vyhotoveno zjednodušené schéma strategie získávání nových zaměstnanců v době ekonomického růstu. Tato strategie se změnila zejména přidáním studentů a absolventů do cílové skupiny. Toto cílení se společnosti velmi vyplatilo a studenti tvořili více než 10% zaměstnanců. Stálými cílovými skupinkami zůstali uchazeči na trhu práce a stávající zaměstnance, u kterých byly prostředky k získávání zaměstnanců rozšířeny o další a modernější aktivit.



**Obrázek 14:** Strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu v Generali Česká pojišťovna

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **D) Metody pro získávání zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno výše, společnost se snaží získávat zaměstnance pomocí různých metod. Následující tabulka 9 uvádí hodnocení využití jednotlivých metod mezi lety 2015 až 2018. Bodové hodnocení bylo opět stanoveno tak, aby nejvyšší hodnota, tedy číslo 3

představovalo nejčastější využití zvolené metody a další hodnoty znamenaly nižší využitelnost. Hodnocení číslem 0 znamená, že tuto metodu společnost nevyužívala vůbec.

Z hodnocení používaných metod plyne, že nejčastěji byly využívány čtyři metody a to umístění na kariérním webu, umístění na firemním intranetu, doporučení od zaměstnanců a zejména umístění na pracovní portály. Pracovní portály jsou při nabízení volných pozic využívány vždy a společnost je hodnotí jako nejuspěšnější. Nejvíce jsou využívány pracovní portály jobs.cz, práce.cz a pracezarochem.cz. Vždy je také pracovní nabídka dostupná zaměstnancům na firemním intranetu, aby byla možnost kariérního růstu nebo převedení zaměstnance na jiné místo, pokud mu stávající z nějakého důvodu přestalo vyhovovat. Ucelený přehled všech pozic je vždy aktualizován na kariérním webu společnosti.

**Tabulka 9:** Využití metody získávání uchazečů o zaměstnání v Generali Česká pojišťovna mezi roky 2015-2018

Metody	Využití			
	3	2	1	0
Doporučení (od zaměstnanců)	x			
Firemní intranet	x			
Jiné akce			x	
Kariérní web	x			
Konference				x
Personální agentury		x		
Pracovní portály	x			
Pracovní veletrhy		x		
Přímé olovení (e-mail)			x	
Sociální síť		x		
Střední a vysoké školy		x		
Televize, rádio				x
Úřad práce		x		
Vlastní databáze		x		
Vlastní marketing akvizice (tisk, letáčky)			x	

*Zdroj: vlastní zpracování podle informací od společnosti*

Bodovým hodnocením číslem dvě bylo ohodnoceno pět položek. Propagace volných míst na školách již byla uvedena v předchozím textu, a je zde propojena i s účastí na veletrzích, kterých se společnost účastní především na vysokých školách. Společnost také poměrně často využívá služeb personálních agentur a úřadů práce. Společnost se snaží hledat vhodné kandidáty i přes sociální síť LinkedIn, kde náboráři na svém profilu vystavují pracovní nabídky. Na ostatních sociálních sítích je preference propagovat zejména dění ve společnosti a poskytovat uživatelům představu o tom, jak to ve firmě funguje. Často byly využívány i firemní databáze, kde jsou vedeni předchozí uchazeči o zaměstnání a také současní

zaměstnanci, kteří mají potenciál ke kariérnímu růstu. Jako doplňkové metody, které byly využívány jen velmi málo, byly zařazeny jiné firemní akce, přímé oslovování e-mailem a vlastní marketingové akvizice. Společnost uvedla, že nikdy není k získávání zaměstnanců využívána reklama v televizi nebo v rádiu a kandidáty také neoslovuje na odborných konferencích.

Společnost se snaží působit na potenciální uchazeče o zaměstnání také širokou nabídkou bonusů a možností vzdělávání pro zaměstnance. Hlavní bonusy a výhody jsou shrnuty v tabulce 10. Jako další bonusy Generali Česká pojišťovna uvádí flexibilní pracovní dobu, celodenní stravování nebo posilovnu na centrále společnosti. Společnost dále přispívá na dětské tábory a pořádá rodinné dny.

**Tabulka 10:** Základní bonusy pro zaměstnance v Generali Česká pojišťovna

<b>Bonusy</b>	<b>Popis</b>
Dovolená	25 dnů dovolené
	5 dnů zdravotní volno bez udání důvodu
	Dny volna na osobní důvody
	3 dny volna pro otce po narození dítěte
Stravenky	90,-
Bonus program	Benefit plus
	We-fit program-dny zdraví, semináře
	Multisport karta
	Vstupenky na kulturní akce
Zvýhodněné produkty	Povinné ručení. Havarijní pojištění
	Cestovní pojištění na celý rok
	Úrazové pojištění zdarma
Příspěvky na penzijní pojištění	100-800 Kč/měs
Příspěvky na zdravotní pojištění	333 Kč/měs
Vzdělávací programy	Vzdělávací, rozvojové a jazykové kurzy

*Zdroj: vlastní zpracování podle Generali Česká pojišťovna (2020)*

V této kapitole byl uveden teoretický základ pro získávání zaměstnanců v organizacích podle různých autorů. Dále bylo na základě poskytnutých informací od dvou společností, získávání zaměstnanců prakticky zpracováno do dvou případových studií. V obou případových studiích byl uveden krátký popis společnosti a dále následoval rozbor procesu získávání zaměstnanců a změn ve strategiích získávání zaměstnanců. Následně byly uvedeny metody, které byly při strategiích využívány a také bonusy, kterými se společnosti snaží přilákat nové uchazeče o zaměstnání. V další kapitole je provedeno porovnání výsledků případových studií a jsou zde uvedena doporučení z řad nových metod získávání zaměstnanců, které by společnost mohly využít.

## 4. Formulace závěrů a doporučení

V předchozí kapitole byly provedeny dvě případové studie, které se zabývaly získáváním zaměstnanců ve vybraných společnostech. V této kapitole je uvedeno srovnání výsledků těchto případových studií a vyhodnocení, co měly společnosti společné a čím se jejich strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu lišila. V další části jsou navržena doporučení zachycující taktéž nejnovější trendy v odvětví získávání zaměstnanců.

### 4.1 Vyhodnocení výsledků analýz

V tabulce 11 jsou srovnány výsledky analýz jednotlivých společností. V obou případech bylo zřejmé, že se společnosti snaží k získávání zaměstnanců přistupovat strategicky a jejich strategie jsou založeny na předchozích analýzách. Každá společnost tvoří vlastní strategie a snaží se cílit na určité skupiny osob. Pokud se tyto strategie porovnají s teoretickými modely popsanými v kapitole 3.1, je vidět, že jsou obě inspirovány teoretickými základy získávání zaměstnanců, které jsou založeny na předchozích zkušenostech odborníků.

Z případové studie 1 bylo zjištěno, že se Česká spořitelna snaží pravidelně, každé čtvrtletí, vyhodnocovat potřeby zaměstnanců a každý rok dělat alespoň malé změny ve strategii získávání zaměstnanců. Naproti tomu Generali Česká pojišťovna sice také pravidelně provádí analýzu potřeb zaměstnanců, ale své strategie mění, jen pokud začne být stávající strategie nevyhovující vzhledem k vývoji na trhu práce, ekonomickému vývoji nebo k plánům společnosti. Zaměření na cílové skupiny je v obou společnostech podobné. V České spořitelně je navíc cíleno na rodiče na mateřské a rodičovské dovolené. Společnost si díky této skupině zajistila určitou odlišnost a každý rok od zavedení jí toto cílení přivedlo více než 100 zaměstnanců.

V tabulce 11 bylo provedeno i porovnání výsledků volených metod využívaných pro získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu. Zde je zajímavé, že společnost Generali Česká pojišťovna uvádí, jako jednu z nejlepších metod stále využití pracovních portálů, které jí přivádí největší množství kandidátů, a k získávání zaměstnanců také využívala personální agentury a úřady práce. Naproti tomu odlišností u České spořitelny bylo využití zejména sociální sítě Facebook a bannerové reklamy odkazující na kariérní web.

Z případové studie 2 rovněž vyplynulo, že v Generali Česká spořitelna se do tvorby strategií zapojují také samotní náboráři a manažeři oddělení. Naproti tomu v České spořitelně o tom rozhoduje Oddělení BOHR a náboráři do ní nevstupují. Zapojení manažerů oddělení

může být při tvorbě strategie výhodou. A to zejména z toho důvodu, že manažer ví, jaké zaměstnance má v týmu a co na tyto zaměstnance při náboru platilo a také z jaké jsou skupiny lidí. Strategie pak může být díky těmto informacím údernější.

**Tabulka 11:** Srovnání výsledků případových studií

	<b>Česká spořitelna</b>	<b>Generali Česká pojišťovna</b>
Strategický přístup	Ano	Ano
Analýza potřeb nových zaměstnanců	Kvartálně	1x za rok/ podle potřeby
Zohlednění ekonomické situace při změně strategie	Ano	Ano
Zohlednění situace na trhu práce při změně strategie	Ano	Ano
Úpravy ve strategii získávání zaměstnanců	Každý rok	Podle potřeby zvýšit nebo snížit počet zaměstnanců
Změny ve strategii v období ekonomického růstu	Ano	Ano
Kdo tvoří strategie	Oddělení Back Office Human Resources	HR Business Partneři, Náborář pro daný útvar, Manažer oddělení
Cílové skupiny	Studenti /Absolventi	Studenti /Absolventi
	Stávající zaměstnanci	Stávající zaměstnanci
	Uchazeči na trhu práce	Uchazeči na trhu práce
	Rodiče na mateřské a rodičovské dovolené	
Využívané metody při získávání zaměstnanců ohodnocené nejvyšším stupněm hodnocení 3	Firemní intranet	Firemní intranet
	Kariérní web	Kariérní web
	Střední a vysoké školy	Pracovní portály
	Vlastní databáze	Doporučení (od zaměstnanců)
Využívané metody při získávání zaměstnanců ohodnocené stupněm hodnocení 2	Pracovní veletrhy	Pracovní veletrhy
	Sociální sítě- LinkedIn, Facebook	Sociální sítě- LinkedIn
	Pracovní portály	Personální agentury
	Vlastní marketing akvizice	Střední a vysoké školy
		Vlastní databáze
		Úřad práce

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce 12 bylo provedeno srovnání společností na základě změn a nových strategií využívaných k získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu. V aktivitách jsou uvedeny i některé metody využívané v předchozích obdobích, u kterých došlo určitým způsobem

k modifikaci (rozšíření, modernizaci, atp). Nebo byly tyto metody společností hodnoceny, jako dobře nastavené a využívala je velmi často i v období ekonomického růstu.

**Tabulka 12:** Srovnání společností na základě strategických změn provedených ve společnostech

<b>Cílová skupina</b>	<b>Česká spořitelna</b>	<b>Generali Česká pojišťovna</b>
Studenti /Absolventi	Partnerství s VŠ → přednášky, workshopy. Spolupráce se SŠ → “Můj potenciál“ (zážitkové dny v bance).	Partnerství s VŠ, VOŠ a SŠ → přednášky, odborné programy.
	Veletrhy pracovních příležitostí → možnost vyzkoušet si virtuální realitou práci v ČS. Zapojení HR chobotů → zodpovídající otázky k volným pozicím.	Veletrhy pracovních příležitostí na VŠ → setkání se zástupci společnosti.
	Trainee programy, stáže, praxe, brigády	Trainee programy, stáže, praxe, brigády → zvýšený podíl zaměstnanců na dohody
	Založena speciální Facebooková stránka cílené na studenty (nabídka stáží, brigád, praxí)	
Stávající zaměstnanci	Vzdělávání → kariérní růst nebo přeškolení na jinou pozici	Vzdělávání (kurzy, semináře, školení) → kariérní růst
	Nabídky na firemním intranetu	Nabídky na firemním intranetu
	Rozšíření bonusů	Rozšíření bonusů
Uchazeči na trhu práce	Sociální sítě → Náborová kampaň založena na zaměstnaneckých příbězích.	Sociální sítě → LinkedIn → vystavování nabídek na profilu náboráře.
	Bannery → odkazující na kariérní web	Modernizace kariérního webu.
	Pracovní portály → nabídky odkazující na kariérní web	Pracovní portály → Jobs.cz, Práce.cz, Prácezarohem.cz.
	Dny s Českou spořitelnou	Využití služeb personálních agentur.
		Modernizace kariérního webu
Rodiče na mateřské a rodičovské dovolené	Program Čáp → komunikace a vzdělávání rodičů na mateřské a rodičovské dovolené	
	Nabídka práce na homeoffice	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z případové studie 1 je jasné, že Česká spořitelna využívala ve své strategii získávání zaměstnanců více moderních nástrojů. Především se lišila náborovou kampaní na sociální síti a speciálním programem pro rodiče na mateřské dovolené. Naproti tomu Generali Česká pojišťovna využívá navíc služby personálních agentur, které mají vlastní databáze kvalifikovaných uchazečů, a které za ně hledají vhodné kandidáty i z řad zaměstnaných osob, které v současné době práci nehledají, ale personální agentury je přesto oslovují a nabízejí

možnost přejít do Generali Česká pojišťovna. Obě společnosti uvedly jako velmi zásadní vzdělávání a udržení především stávajících zaměstnanců.

## **4.2 Doporučení: nové možnosti získávání zaměstnanců**

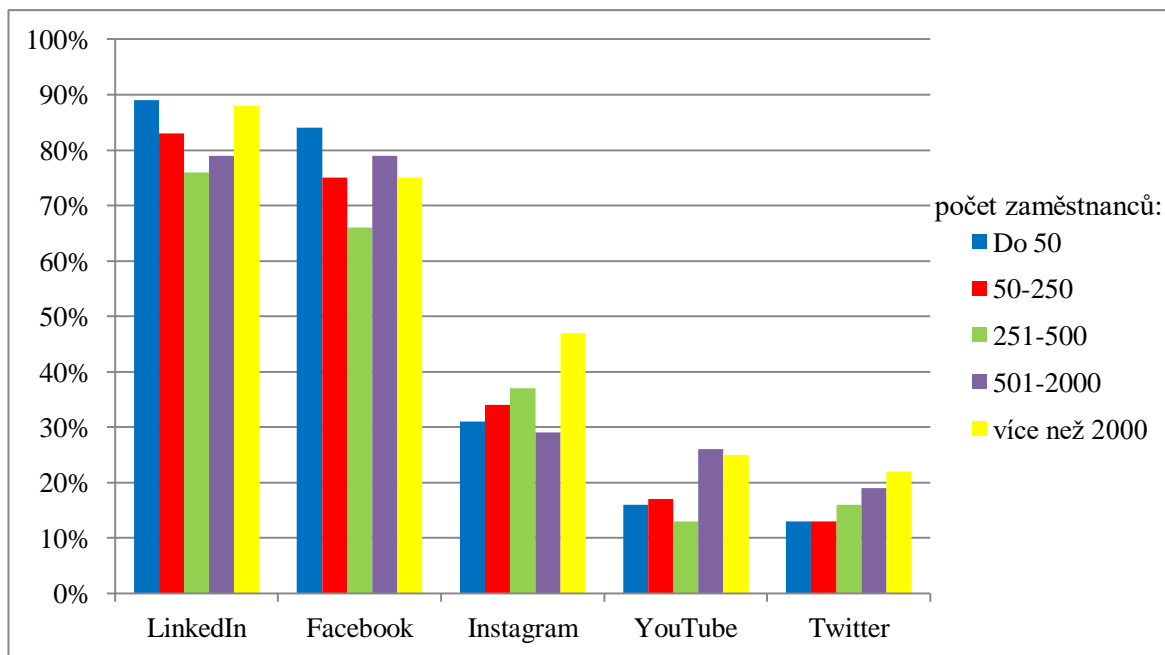
V rámci této kapitoly jsou navrženy nástroje, které by společnosti mohly taktéž využít pro zlepšení strategie získávání nových zaměstnanců. Tyto strategie je třeba přizpůsobit skupinám osob, na které chce společnost cílit. Z předchozího zkoumání plyne, že z velké části obě společnosti cílí na studenty, absolventy nebo, v případě České spořitelny, na rodiče na mateřské a rodičovské dovolené, a proto se předpokládá, že by zejména tuto věkovou skupinu mohlo využití moderních nástrojů zaujmout. V textu je uvedeno využití sociálních sítí a nejnovější celosvětové trendy používané v této oblasti.

### **4.2.1 Sociální sítě**

V dnešní době je téměř povinnost pro každou společnost, aby kromě webové stránky využívala i některé sociální sítě. Mezi nejrozšířenější sociální sítě, které firmy využívají pro marketing lidských zdrojů a nábor, jsou Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat nebo také méně využívaný Pinterest. Výhodou oproti webovým stránkám je, že na sociálních sítích může zákazník najít pravidelně aktualizovaný obsah, který je většinou doplněný o fotografie, grafy apod.

Graf 14 znázorňuje, jak české firmy využívají sociální sítě k získávání nových zaměstnanců. Firmy jsou rozděleny podle počtu zaměstnanců ve společnosti a podle dané sociální sítě. Na grafu je jasně zobrazeno, že nejvíce českých firem využívá v této oblasti LinkedIn a Facebook. Nejvíce LinkedIn využívají firmy do 50 zaměstnanců a to z 89 %. V těsném závěsu jsou naopak společnosti čítající více jak 2 000 zaměstnanců, a to celkem 88 % ze všech respondentů z této skupiny. Pro kategorii více než 2000 zaměstnanců je vidět větší využití i jiných sociálních sítí oproti ostatním skupinám. Například Instagram využívá 47 % z nich a YouTube pak 22 %. Pro sociální sítě YouTube a Twitter je typické využití spíše velkými firmami, jelikož propagace vyžaduje více času, lepší nápady a také může být finančně náročná. Twitter je nejčastěji využíván právě společnostmi, které mají své pobočky v České republice, ale jsou to velké zahraniční korporace (Grant-Thornton, 2019).





**Graf 14:** Využití sociálních sítí pro HR marketing a recruitment v České republice dle velikosti společností za rok 2018

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Grant-Thornton (2019)*

V práci jsou dále blíže popsány platformy LinkedIn a Facebook, které nabízejí rozšířené využití pro oblast nábory zaměstnanců. Česká spořitelna se tyto sociální sítě snaží pro získávání nových zaměstnanců využívat, ale Generali Česká pojišťovna je k těmto účelům prakticky nevyužívá. Proto je zde doporučení využívat sociální sítě uvedeno především pro Generali Česká pojišťovna, která uvedla, že na LinkedIn má sice založený firemní profil, ale každý náborář si propaguje pozice jen na svém osobním profilu a z vlastní iniciativy. Platformu Facebook společnost využívá jen pro propagaci společnosti, nabízení produktů a k uveřejňování nových informací.

## **LinkedIn**

LinkedIn byla první sociální síť zaměřena na profesionální sféru, která byla založena v roce 2002. Setkávají se zde lidé nabízející pracovní sílu a společnosti, které naopak nabízejí pracovní místa. Firmy si tvoří své firemní profily a vznikají skupiny stránek, kde profesionálové diskutují o svých pracovních zájmech. LinkedIn má více než 675 milionů registrovaných uživatelů a odhaduje se, že zhruba každou sekundu přibývají další dva uživatelé. Je zde zastoupeno více než 30 milionů společností a více než 20 milionů pracovních příležitostí. Tato sociální síť eviduje členy z 200 zemí po celém světě. V České republice jej využívá asi 1,5 milionu osob (LinkedIn, 2020).

LinkedIn nabízí vhodné rozšířené nabídky pro firmy, které rozděluje na 4 oblasti (Business.linkedin, 2020):

- Nábor- v rámci kterého má společnost možnost lákat a nabírat talenty. Jsou zde filtrovány vhodné osoby pro danou pozici nebo pro firemní kulturu jako takovou.
- Market- díky kterému se společnost marketinkově zapojí do komunit profesionálů a zaměří se na akce, které jsou relevantní k danému podnikání a k zaměstnancům, které společnost hledá. V rámci toho může společnost využívat i propagaci v rámci LinkedIn doplňků jako je PPC reklama, nebo zprávy cíleným uživatelům.
- Prodej- umožňuje rychle najít ty správné lidi ve svých cílových účtech a navrhuje přizpůsobené formy prodeje nabízených pozic, přesně pro danou společnost. Automaticky ukládá i potenciální uchazeče o účty, které společnost nabízí a zaznamenává aktivitu vstupu na daný účet a podle toho na uchazeče cílí.
- Učení/vzdělávání- poskytuje nabídku více než 15 000 kurzů pro zaměstnance.

## **Facebook**

Pokud HR profesionálové využívají Facebook, mají v rámci firemního profilu možnost propagovat nejen informace o firmě, zkušenosti zaměstnanců, nabízené benefity, ale i nabídky pracovních pozic. Facebook také nabízí možnost přidání záložky „Kariéra“, do které firmy pravidelně přidávají pouze své nabízené pozice, také je zde možnost využít tzv. reklamu za kliknutí (*Pay Per Click - PPC*). Tato PPC reklama představuje inzerci používanou na webových stránkách, kde inzerent platí za kliknutí na reklamní upoutávku. Chytrým Facebookovým doplňkem je i Business Manager, který zařizuje komplexní správu firemních Facebookových profilů. Umožňuje snazší přidávání správců účtu, více reklamních účtů a platebních metod, propojení s webem, nebo více možností při vytváření reklam (Facebook, 2020).

### **4.2.2 Celosvětové trendy získávání zaměstnanců**

Společnosti na celém světě se v letech ekonomického růstu snažily přijít s novými způsoby, jak zaujmout a získat nové zaměstnance. V následující části je uvedeno několik vybraných současných trendů využívaných v rámci získávání zaměstnanců, které jsou využívány v České republice nebo ve světě. První dva trendy v získávání nových zaměstnanců jsou především o změně strategie a přístupu k uchazečům a často nejsou nijak finančně náročné. Další uvedené moderní trendy jsou již na bázi umělé inteligence, která může být pro společnosti finančně náročná a firmy jí tedy musí dobře zvážit.

## **A) Řízení vztahů s kandidáty**

V současné době se většina firem pouští do metod náboru s využitím marketingu. Nový způsob získávání uchazečů je i přes tzv. candidate relationship management (CRM). Tato zkratka je v oblasti marketingu známá především jako řízení vztahu se zákazníkem (customer relationship management), ovšem v prostředí získávání zaměstnanců se jedná o řízení vztahů s kandidáty (*Candidate Relationship Management - CRM*). CRM je strategický přístup, který řeší přilákání lidských zdrojů. Toto řízení vztahů s kandidáty je účinné, pokud je aplikováno ve třech úrovních a to na stávající uchazeče, předchozí uchazeče a potenciální uchazeče. CRM má především budovat silnější vztah s kvalifikovanými kandidáty a rozšiřovat skupiny talentů ve společnosti. Použití tohoto náborového nástroje nabízí různá další řešení. Může být použito pro vytváření poutavých e-mailových kampaní nebo přes kampaně na sociálních sítích, čímž může zaujmout potenciální uchazeče, a také vytvářet dobré jméno společnosti. Strategie by měla zefektivnit proces náboru tím, že jedná s kandidáty jako se zákazníky (Louie, 2020).

## **B) Zkušenosti kandidáta jako zdroj nových talentů**

Zkušenost kandidáta se týká celkového vnímání uchazeče o náborovém procesu organizace. Jde o přístup ke kandidátovi, chování a celkový pocit z celého procesu najímání. Tento faktor velmi napomáhá ke zlepšování procesu náboru. Podle Louieho (2020) náborová zkušenost motivuje až 90 % uchazečů k tomu, aby doporučili společnost jinému uchazeči. Naopak špatná zkušenost s náborem povede k nepříznivým výsledkům. Špatná zkušenost může ovlivnit kandidáta i v rámci nákupu zboží nebo služby od společnosti. Ve společnosti Virgin Media bylo zjištěno, že špatná zkušenost kandidáta jí stojí až 5,4 milionu dolarů ročně.

## **C) Inteligentní screeningové softwary**

Do světových trendů, které pomáhají náborářům najít vhodného kandidáta a zejména mu ulehčují práci a šetří čas, lze také zařadit inteligentní screeningové softwary. Tyto nejnovější softwary jsou řízeny umělou inteligencí a napojeny na existující databáze firem. Software pak spravuje informace o uchazečích, o práci, zaměstnancích i neúspěšných kandidátech z předchozích výběrových řízení. Hlídá také, které pozice mají největší fluktuaci. Tyto inteligentní systémy také vyhodnotí, jaké jsou stávající zkušenosti zaměstnanců, dovednosti a další kvality, a tyto znalosti aplikuje na nové uchazeče, aby automaticky zařadil, ohodnotil a vytvořil výběr nejsilnějších kandidátů. Softwary také můžou doplnit životopisy kandidátů pomocí veřejných zdrojů dat o jejich předchozích zaměstnavatelích a jejich profilech na veřejných sociálních médiích.

Již běžnou součástí získávání informací o uchazeči je získání informací ze sociálních sítí jako je profil na Facebooku, Instagramu apod. Ale na trh v současné době vstupují i daleko inteligentnější produkty. Novým produktem je například software od společnosti FAMA, jedná se o umělou inteligenci, která odhalí případného nevhodného kandidáta. Software na základě zadaných požadavků společnosti, kterými mohou být třeba, zda je uchazeč násilník, rasista apod. prověřuje všechny dostupné online zdroje, jako jsou sociální média, webové výsledky nebo placené databáze a spojuje nejrůznější shody k sobě. Tento produkt tak pomůže rozpoznat, zda je kandidát vhodný pro danou pozici (Fama, 2020).

Společnost Fama (2020) na svých stránkách uvádí, že zjištění výsledku o kandidátovi trvá v řádu několika sekund, oproti běžnému vyhledávání informací o kandidátovi na internetu, který náborářům zabere několik hodin. Jako nevýhoda tohoto softwaru je, že kandidát musí dát k prověření jeho údajů souhlas a může výsledky právně napadnout.

#### **D) Náborový Chatbot**

Chatbot neboli Chatovací robot je automatizovaný počítačový program, který umožňuje komunikaci s lidmi. Chatbot v podstatě díky umělé inteligenci simuluje běžnou lidskou konverzaci. Společnost Česká spořitelna se již snaží zapojit Chatbota do svých aktivit při veletrzích pracovních příležitostí na VŠ. Ovšem zatím ho využívá jen na bázi odpovědi na otázky o konkrétní pozici. Chatboti, ale mohou v mnoha případech zastoupit náboráře při prvním navázání kontaktu. Chatbot lze použít na nejrůznějších platformách, jako je například e-mail, SMS, Facebook, Skype, Whatsapp nebo aplikace Slack (Ideal, 2019).

Klady Chatbotů (Ideal, 2020):

- shromažďuje informace od kandidátů (životopis a kontaktní informace);
- ptá se na screeningové otázky týkající se zkušeností, znalostí a dovedností kandidátů;
- hodnotí kandidáty podle metrik, jako je kvalifikace, aktivita nebo předchozí zkušenosti;
- odpovídá na nejčastější dotazy týkající se výkonu práce, průběhu náboru a umí naplánovat pohovor s personálním oddělením.

Zápory Chatbotů:

- odlišnosti v komunikaci, kdy Chatbot není schopen identifikovat otázky kvůli slangům, nespisovným výrazům nebo zkráceným formulacím;

- Chatbot je omezený počtem odpovědí, které nemusí vždy přesně sedět s požadovanou otázkou;
- někteří uchazeči těmto systémům nedůvěřují a nechtějí s nimi spolupracovat.

V České republice využívá Chatboty, při různých fázích získávání zaměstnanců, již řada firem. Nejčastěji Chatboti pomáhají s předvýběrem a k poskytování informací o společnosti nebo dané pozici, jako je plat, dovolená atd. Mezi prvními společnostmi v České republice, které začaly tuto umělou inteligenci využívat je například společnost Mubea, která využívá Chatboty pro nábor výrobních pracovníků do závodu v Dolních Kralovicích, Prostějově a Žebráku. Podle informací společnosti Feedyou (2020), která tyto produkt nabízí, zvládl Chatbot, u společnosti Mubea, za 30 dní komunikovat s 479 lidmi, z nichž 170 bylo následně kontaktováno. Společnost dále uvedla, že díky této komunikaci byl ušetřen čas HR manažerů až o 128 hodin, z čehož 21 % času komunikoval Chatbot s uchazečem o víkend.

### **E) Digitalizované rozhovory**

Kromě využití již běžných videohovorů, se dále objevují softwary, které jsou určitou nástavbou pro klasické videohovory. Tyto softwary využívají umělou inteligenci k hodnocení výběru slov kandidátů a výrazů jeho obličeje, k posouzení vhodnosti pro dané pracovní místo a případně i pro organizaci jako celek (Ideal, 2019).

### **F) Online simulace**

Společnost Artisan (2020) uvedla, že díky umělé inteligenci si uchazeči o práci mohou u několika společností pomocí online simulací vyzkoušet reálný den v práci. Software jim zadává reálné úkoly a vystavuje je náročným situacím a vyhodnocuje, jak je kandidátů schopný úkoly zvládnout. Tyto simulace mohou potenciálním uchazečům pomoci určit, zda je pro něj práce vhodná, a také pomoci zaměstnavatelům, zda má uchazeč vlastnosti, které zaměstnavatel požaduje.

V rámci této kapitoly byly uvedeny metody, které mohou společnosti využít pro zlepšení strategie získávání zaměstnanců. V první části byla vysvětlena možnost využití Facebooku a LinkedIn pro firmy. Ty si na těchto dvou sociálních sítích mohou zřídit své Business účty, které nabízejí široké cílení na potenciální kandidáty. V druhé části kapitoly byly uvedeny celosvětové trendy v získávání zaměstnanců, především pak ty, které ke svému fungování využívají umělou inteligenci.

Česká spořitelna by měla v rámci náboru nových zaměstnanců zvážit využití možnosti D, tedy náborové Chatboty a to z toho důvodu, že Chatbot je již společnostmi využíván k jiným

činností. Společnost by si při jeho využití v rámci předvýběru uchazečů mohla urychlit práci. Chatbot by provedl první chatovací rozhovor s uchazečem a zjistil, zda splňuje základní požadovaná kritéria. Velkou výhodou je i fakt, že Chatbot může tyto rozhovory provádět rovněž o víkendu a v pozdních hodinách.

Společnosti Generali Česká pojišťovna je doporučeno využít především sociální sítě a to konkrétně popisované doplňky od Facebooku a LinkedIn. Přes Facebook by mohla cílit zejména na studenty a absolventy, kteří tráví na této sociální síti hodně času. Společnost by mohla pozice propagovat zejména na hlavní stránce společnosti a prostřednictvím PPC reklam. Na této sociální síti je možné nastavit i limit, kolik chce společnost do propagace vložit. V rámci sítě LinkedIn by bylo pro společnost užitečné, aby mohla využívat možnost filtrovat vhodné kandidáty a ty oslovovat.

Obě společnosti by se měly zaměřit na výše zmíněný přístup B, kterým jsou zkušenosti kandidáta jako zdroj nových talentů. Tento nástroj není nákladný a jedná se především o to, aby společnost v kandidátovi vyvolala dobrý pocit i přes to, že nebyl vybrán a celý pohovor pro něj byla dobrá zkušenost. Společnosti mohou kandidátovi zaslat i feedback na jeho konkrétní osobu a sdělit mu určité náměty, co dělat na dalším pohovoru lépe.

## Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku strategie získávání zaměstnanců v době ekonomického růstu, přičemž cílem práce bylo analyzovat aktuální ekonomickou situaci s ohledem na fáze hospodářského cyklu a míry nezaměstnanosti. Práce měla reagovat na aktuální situaci v dané problematice a analyzovat počty nezaměstnaných a volných pracovních míst. Práce se rovněž měla zabývat novými možnostmi získávání pracovníků v době ekonomického růstu.

První kapitola byla zaměřena na hospodářské cykly, kde byly nejprve uvedeny jejich fáze a typy. Typy hospodářských cyklů byly blíže popsány pro Kondratěvy cykly a Juglarovy cykly. Dále byly uvedeny příčiny hospodářských cyklů. Stěžejní částí této kapitoly byla analýza vývoje hospodářských cyklů a současného stavu ekonomiky v České republice. Tato analýza byla provedena mezi roky 2003-2018, přičemž v tomto období zaznamenala česká ekonomika několik výkyvů a to zejména po roce 2008, kdy byla zasažena celosvětovou krizí. Ke zrychlení růstu ekonomiky došlo až v roce 2015 a pokračovalo i v letech následujících. Na počátku roku 2020 se česká i světová ekonomika potýkaly s koronavirovou krizí a nebylo tedy možné jasně predikovat vývoj ekonomiky.

V druhé kapitole byla definována nezaměstnanost spolu s jejím rozdělením, typy a uvedením vzorců, které se při zjišťování nezaměstnanosti využívají. Dále byla v práci provedena analýza vývoje nezaměstnanosti, počtu uchazečů o práci a počtu volných pracovních míst v České republice mezi lety 2003-2018 a zhodnocení situace z dostupných údajů pro rok 2019. V rámci analýzy nezaměstnanosti byl zajímavý vývoj po roce 2015, kdy česká ekonomika rostla a nezaměstnanost výrazně klesala. V roce 2018 byla míra nezaměstnanosti dokonce nejnižší na celém světě. Ovšem nízká nezaměstnanost byla spojena s nedostatkem lidských zdrojů na trhu práce a mezi lety 2017- 2019 dokonce počet volných pracovních míst převyšoval počet nezaměstnaných osob.

V třetí části diplomové práce byla zpracována problematika spojená s nedostatkem lidských zdrojů z pohledu společností. Byla provedena analýza získávání zaměstnanců, ve společnostech Česká spořitelna a Generali Česká pojišťovna, za pomoci případových studií. Každá z analyzovaných společností používá vlastní strategii přizpůsobenou svým potřebám nábory. Z případových studií bylo patrné, že obě společnosti musely změnit své strategie získávání zaměstnanců, v návaznosti na nedostatek pracovní síly na trhu práce v období ekonomického růstu. Obě společnosti se snažily při získávání zaměstnanců cílit na studenty

a absolventy, vlastní zaměstnance, osoby na trhu práce a Česká spořitelna navíc cílila na rodiče na rodičovské a mateřské dovolené. Každá společnost k získání uchazečů volila jiné metody.

Česká spořitelna využívala ve své strategii získávání zaměstnanců více moderních nástrojů. Využívala náborovou kampaň na sociálních sítích, speciálním program Čáp pro rodiče na mateřské dovolené a důležitou roli hrál zejména kariérní web. Dále používala i bannerové reklamy a studenty se snažila zaujmout na veletrzích pracovních příležitostí za pomoci virtuální reality. Vzhledem k tomu, že se společnost již snažila zapojit do práce s virtuální realitou, bylo jí doporučeno, zaměřit se při náboru zaměstnanců na tuto oblast a využít například Chatbot pro předvýběr uchazečů. Generali Česká pojišťovna se zaměřovala především na nábor přes pracovní portály, spolupráci s vysokými školami, využití personálních agentur nebo školení stávajících zaměstnanců pro možný kariérní růst. Z toho důvodu bylo Generali Česká pojišťovna doporučeno zaměřit se více na propagaci přes sociální sítě, kde může prostřednictvím Facebooku cílit zejména na skupinu studentů a absolventů. A dále prostřednictvím sociální sítě LinkedIn, kde může vyhledávat a oslovovat zkušené odborníky.



## Použité zdroje

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Zdeněk BOLELOUCKÝ, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. 2.,* přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5258-7.

CZESANÝ, Slavoj, 2006. *Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza.* Praha: Linde. ISBN 80-720-1576-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOLMAN, Robert, 2018. *Makroekonomie: středně pokročilý kurz. 3. vydání.* V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-541-1.

HŘEBÍK, František, 2013. *Obecná ekonomie. 3.,* upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-467-1.

JUREČKA, Václav, 2017. *Makroekonomie. 3.,* aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5.,* rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-888.

LIPOVSKÁ, Hana, 2017. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0120-7.

PAVELKA, Tomáš, 2007. *Makroekonomie: základní kurz. 2.,* aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-21-9.

KADLEC, Josef, 2013. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment.* Prague: Jobs Consulting. ISBN 978-80-260-4174-0.

SOUKUP, Jindřich, Vít POŠTA, Pavel NESET a Tomáš PAVELKA, 2018. *Makroekonomie. 3. aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-537-7.

ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ, 2013. *Nezaměstnanost. 2.,* přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

## Elektronické zdroje

AMADEO, Kimberly, 2020. What Is the Business Cycle?: The Four Critical Stages. *The Balance* [online]. Dotdash [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-the-business-cycle-3305912>

ARTISAN, 2017. *Finding and sourcing employees in the digitalization era: Leveraging the Strength of Human and Artificial Intelligence* [online]. In: . [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1951043/Content%20Offers/Ai\\_Whitepaper/Artisan%20Talent%20AI%20and%20Bots%20in%20Recruiting%20Paper.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1951043/Content%20Offers/Ai_Whitepaper/Artisan%20Talent%20AI%20and%20Bots%20in%20Recruiting%20Paper.pdf)

BOHLMANN, HORRIDGE, INGLES-LOTZ, ROOS a STADLER, 2019. Regional employment and economic growth effects of South Africa's transition to low-carbon energy supply mix. *Energy Policy* [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.01.065>

BUREŠ, Michal, 2019a. Nezaměstnanost: je ČR lídrem v rámci EU? *Finance.cz* [online]. 16.01.2019, 2019 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518516-nezamestnanost-cr-eu-volna-pracovni-mista/>

BUREŠ, Michal, 2019b. HDP ČR rostl o 2,4 %: jak jsme na tom ve srovnání se sousedy? *Finance.cz* [online]. 14.11.2019 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/523878-rust-hdp-cesko/>

*Business.linkedin* [online], 2020. *Business solutions*. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/#>

CSAS, 2020a. O nás. *Česká spořitelna* [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>

CSAS, 2020b. Volné pozice. *Česká spořitelna* [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://csas.jobs.cz/>

CSAS, 2020c. Práce a život v bance. *Česká spořitelna* [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.velkemoznosti.cz/prace-a-zivot-v-bance>

CSAS, 2020d. Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS. *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna\\_prezentace.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf)

- ČNB, c2003-2018. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.historie.cnb.cz/cs/menova-politika/prurezova-temata-menova-politika/1-ekonomicky-vyvoj-na-uzemi-ceske-republiky.html>
- ČNB [online], 2020. ČNB [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- ČNB, 2020. Měnová prognóza. ČNB [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognóza/>
- ČSÚ, 2014. Nové ukazatele nezaměstnanosti. *Český statistický úřad* [online]. 20.12.2014 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/fd002a259d>
- ČSÚ, 2020a. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu>
- ČSÚ, 2020b. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce - leden 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-leden-2020>
- ČTK, 2019. Nezaměstnanost zůstává pod třemi procenty. Tisíce lidí úřad práce vyloučil z evidence. *Aktuálně.cz* [online]. 9. 12. 2019, 2019 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nezamestnanost-v-listopadu-2019/r~13758ec61a5d11ea84c6ac1f6b220ee8/>
- DE LA CROIX, David, 2015. Economic Growth. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)* [online]. 2015. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.71057-9>
- EUROSTAT, 2019. GDP per capita, consumption per capita and price level indices. *Eurostat* [online]. 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP\\_per\\_capita,\\_consumption\\_per\\_capita\\_and\\_price\\_level\\_indices#Relative\\_volumes\\_of\\_GDP\\_per\\_capita](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices#Relative_volumes_of_GDP_per_capita)
- Facebook, 2020. *Fakta o Facebooku, která vás možná překvapí* [online], [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/notes/odhalujeme-podvody/fakta-o-facebooku-kt%C3%A1-v%C3%A1s-mo%C5%BEn%C3%A1-p%C5%99ekvap%C3%AD/313364505545/>
- Fama, 2020. *Fama.io* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://fama.io/product/>

- Feedyou, 2020. *AI Driven Bot Ecosystem for Enterprises* [online], 2020. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://feedyou.ai/>
- Generali Česká pojišťovna, 2020. *Kariéra* [online]. 2020. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://generaliceska.jobs.cz/>
- GRANT THORNTON, 2019. *Sociální síť v HR marketingu a recruitmentu: Report výsledků průzkumu mezi českými HR profesionály Grant Thornton* [online]. In: . 2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <http://socialnisitevhr.cz/>
- GRININ, Leonide a Andrey KOROTAYEV, 2014. *Interaction between Kondratieff Waves and Juglar Cycles: Kondratieff Waves: Juglar – Kuznets – Kondratieff* [online]. Yearbook [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58889-7>
- GRININ, Leonide a Andrey KOROTAYEV, 2017. *The future of the global economy in the light of inflationary and deflationary trends and long cycles theory: World Futures* [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/02604027.2017.1357934>
- GUISINGER, A. Y., HERNANDEZ-MURILLO, R., OWYANG, M. T., & SINCLAIR, T. M., 2018. *A state-level analysis of Okun's law. Regional Science and Urban Economics*, 68, 239 248. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2017.11.005>
- HRDLIČKOVÁ, Hana, 2020. *Trh práce a politika zaměstnanosti: Nezaměstnanost* [online]. In: . [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2008/PETPPZ\\_E/um/Trh\\_prace\\_prednaska\\_c3.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2008/PETPPZ_E/um/Trh_prace_prednaska_c3.pdf)
- Ideal, 2020. *A How-To Guide For Using A Recruitment Chatbot*, 2020. *Ideal.com* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://ideal.com/recruitment-chatbot/>
- Ideal, 2019 *AI For Recruiting*, 2019. *Ideal.com* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://ideal.com/ai-recruiting/>
- JIANG, M, 2017. *On demand shocks and international business cycle puzzles*. JIANG, Mingming. *Economics Letters* [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2017.08.024>
- KRNOŠEK, Petr, 2019. *Personální marketing prakticky*. *Managementmania.com* [online]. 21.10.2019, 2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/blog/petr-krmosek/personalni-marketing-prakticky>

- LABRECQUE, Leon, 2019. What Is A Recession Anyway? *Forbes* [online]. 25.3.2019 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/leonlabrecque/2019/03/25/what-is-a-recession-anyway/#6c8ca8923c01>
- Linkedin* [online], 2020. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com>
- LONDON, Thomas, 2019. Best Hiring Practices [online]. South Carolina State Library [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://dc.statelibrary.sc.gov/handle/10827/31342>. Vědecký článek. Lander University.
- LOUIE, Andre, 2020. *10 Recruitment Trends for 2020: Latest Predictions You Should Be Thinking About* [online]. Financesonline [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://financesonline.com/recruitment-trends/>
- MAREK, David, 2020. *Výhled české ekonomiky pro rok 2020: Nejistá sezóna* [online]. In: . Deloitte Česká republika, 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled-ceske-ekonomiky-2020.pdf>
- MENDES, Macros, 2015. *Low Economic Growth and its Proximate Causes* [online]. [cit. 2020-03-03]. ISBN 978-80-247-1407-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.71057-9>
- MPSV, (b.r). *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/upozorneni-na-zmenu-metodiky>
- MPSV, 2020a. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz>
- MPSV, 2020b. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/struktura-uchazecu>
- MPSV, 2020c. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/mesicni>
- MPSV, 2019. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Statistická ročenka* [online]. 2019, 2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/statisticka-rocenka>
- MZV, 2019. Japonsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Ministerstvo zahraničních věcí* [online]. 15. 12. 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/japonsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

- ODBOR EKONOMICKÝCH ANALÝZ, 2018. Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2017. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. MPO, 30.7.2018 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr-za-rok-2017--239095/>
- ODBOR EKONOMICKÝCH ANALÝZ, 2019. Analýza vývoje ekonomiky | leden 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. MPO, 18.1.2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-a-leden-2019--243085/>
- OECD, 2019a. Employment rate. *OECD* [online]. 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm>
- OECD, 2019b. Unemployment rate. *OECD* [online]. 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>
- OECD, 2019c. *OECD Labour Force Statistics 2019* [online]. 2019. Paris: OECD Publishing [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/g2g9fb3e-en>
- VARDARLIER, Pelin, Yalçın VURAL a Semra BIRGÜN, 2014. *Modelling of the Strategic Recruitment Process by Axiomatic Design Principles* [online]. Beykent University [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.031>. Vědecký článek. Beykent University.
- ZATLOUKAL, Jiří, 2018. 2008. Rok, který přepsal ekonomickou teorii. *Euro* [online]. 15. 9. 2018, 2018 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/blogy/2008-rok-ktery-prepsal-ekonomickou-teorii-1421434>