

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Rozvoj regionu jako součást aktivní zaměstnanecké politiky Bakalářská práce

Tomáš HESOUN

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Tomáš Hesoun**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Rozvoj regionu jako součást aktivní zaměstnanecké politiky**

Cíl: Teoretickým cílem práce je zmapování aktuálních poznatků týkajících se rozvoje regionů, nábore pracovníků a společenské odpovědnosti podniků, včetně popisu vzájemných souvislostí mezi uvedenými oblastmi. Praktickým cílem bakalářské práce je analyzovat úroveň a efektivitu vzájemných vztahů mezi výše uvedenými procesy ve vybraných regionech a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení účinnosti spolupráce společnosti Škoda Auto a.s. s vedením regionů.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Regiony a jejich rozvoj.
3. Aktivní zaměstnanecká politika a její propojení s rozvojem regionu.
4. Představení činnosti a úkolů oddělení nábore a oddělení CSR ve společnosti Škoda Auto a.s..
5. Empirický výzkum – analýza úrovně a efektivity vzájemných vztahů mezi rozvojem regionů, náborem pracovníků a společenskou odpovědností podniku ve vybraných regionech ČR.
6. Vyhodnocení výsledků empirického výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení účinnosti spolupráce společnosti Škoda Auto a.s. s vedením vybraných regionů ČR.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
4. TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Grada Publishing, 2017. 215 s. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.
5. JÍLKOVÁ, E. *Hospodářská politika a regionální rozvoj*. Olomouc: Moravská vysoká škola, o.p.s., 2018, 2018. 231 s. ISBN 978-80-7455-070-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Tomáš Hesoun
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 04.12.2020

Chtěl bych poděkovat doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování rad. Dále patří poděkování Ing. Marku Koliášovi za ochotu a pomoc při shánění kontaktů ve firmě Škoda Auto a.s., Mgr. Janě Rakouské a Ing. Janu Sixtovi, CSc. za jejich čas věnovaný rozhovorům a konzultacím pro potřebu empirického výzkumu a také Mgr. Vladaně Vláškové za gramatickou korekturu této bakalářské práce. Nakonec bych chtěl poděkovat mé rodině a přítelkyni za trpělivost a psychickou podporu v průběhu celého studia.

Anotace

Tématem bakalářské práce je regionální rozvoj a aktivní role podniku v tomto procesu se zaměřením na lidský kapitál. Práce je členěna na 2 části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je cílem představit pojmy region a jeho rozvoj a koncept triple helix, dále zmapovat aktuální poznatky týkající se rozvoje regionů a poté analyzovat nábor pracovníků a aktivity společenské odpovědnosti podniku jakožto faktory, které se na regionálním rozvoji určitou částí podílejí. Cílem praktické části je formou empirického výzkumu analyzovat pomocí konceptu triple helix, jaká je úroveň vzájemné spolupráce a efektivity na poli rozvoje regionu mezi vybraným podnikem, veřejnou správou a vzdělávacími institucemi.

Klíčová slova

Region, regionální rozvoj, triple helix, získávání pracovníků, lidský kapitál, sociální kapitál, společenská odpovědnost podniku

Abstract

The bachelor's thesis deals with the regional development and the active of a company with the focus on human capital.

The work is divided into 2 parts, theoretical and practical. In the theoretical part, the aim is to introduce the concepts of region and its development and the concept of triple helix. Further, it studies current knowledge about regional development and analyzes the recruitment process as well as the corporate social responsibility activities as factors contributing to regional development to some extent.

The aim of the practical part is to analyse the level of mutual cooperation and efficiency in the field of regional development between the selected company, public administration and educational institutions.

Keywords

Region, regional development, triple helix, recruitment, human capital, social capital, Corporate social responsibility

Obsah

Úvod	8
1 Regionální rozvoj.....	9
1.1 Teorie rozvoje regionu	10
1.2 Koncept Triple helix.....	13
2 Aktivní zaměstnanecká politika	15
2.1 Lidský kapitál	15
2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	17
2.3 Společenská odpovědnost podniku	23
3 Představení organizace ŠKODA AUTO a.s.	26
3.1 Rozbor činností a představení útvaru náboru ve ŠA.....	27
3.2 Představení oddělení Vnějších vztahů	29
4 Empirický výzkum.....	31
4.1 Představení regionu Mladoboleslavsko	31
4.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	32
4.3 Spolupráce s veřejnou správou a CSR aktivity	37
4.4 Strukturovaný rozhovor	38
4.5 Dotazníkové šetření	43
5 Vyhodnocení empirického výzkumu.....	49
5.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření	49
5.2 Vyhodnocení efektivity spolupráce mezi vybranými aktéry	50
Závěr.....	53
Seznam literatury	54
Seznam obrázků a tabulek.....	56
Seznam příloh.....	57

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC Assessment centrum

CSR Corporate Social Responsibility

ČSÚ Český statistický úřad

MMO Ministerstvo pro místní rozvoj

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

ŠAVŠ Škoda Auto Vysoká škola

Úvod

Motorem pokroku jakéhokoliv podniku nebo místa jsou lidé. Talentovaný lidský kapitál však může přinášet výhody nejen v pracovním prostředí, ale aktivně se zapojuje také do společenského dění v komunitě. Z toho důvodu je ovšem nezbytné, aby se v daném prostředí nastavily vhodné podmínky pro rozvojové aktivity, jejichž jednou z funkcí je právě přilákání talentovaných zaměstnanců. Tato práce se snaží o jiný úhel pohledu na téma rozvoj regionu, který je více zaměřen na spojení zaměstnance a podniku a tento článek považuje za významný faktor hrající roli v regionálním rozvoji.

Teoretickým cílem práce je zmapování aktuálních poznatků v oblasti rozvoje regionů, náboru pracovní síly a společenské odpovědnosti podniků. Z toho důvodu je teoretická část dále členěna na dvě samostatné části. První kapitola je zaměřena na definici regionu a regionální rozvojové teorie. V tématu regionálního rozvoje se zde dále rozvádí koncept triple helix jako důležitý nástroj pro analýzu míry kooperace mezi aktéry, podílejícími se na rozvoji regionu. Druhá kapitola teorie se zabývá lidským kapitálem, procesem jeho náboru a představením společenské odpovědnosti podniku jako dalším důležitým rozvojovým faktorem.

V praktické části je analyzována úroveň spolupráce a efektivita vzájemných vztahů mezi rozvojem regionu a zaměstnaneckou politikou v oblasti náboru a společenské odpovědnosti za pomoci empirického výzkumu. Empirickými metodami využitými v této práci jsou pozorování a analýza vybraných dokumentů zapojených aktérů, rozhovorů se zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) a také dotazníkové šetření. Dílčím cílem je aplikace analytického nástroje triple helix v praxi a navržení vhodných opatření ke zvýšení účinnosti spolupráce mezi aktéry zapojenými do regionálního rozvoje, kterými jsou pro účely práce zvoleny ŠA, ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s. a orgány veřejné správy.

1 Regionální rozvoj

Tato kapitola se zabývá vymezením základních teorií rozvoje regionu a tématicky souvisejících pojmů, kterými jsou teorie učícího se regionu a koncept triple helix.

Základním stavebním kamenem, na němž staví tato kapitola, je region. Pojem, jehož význam určuje až daný kontext a pro nějž neexistuje jednoznačná definice. O přesné vymezení pojmu region se snaží proces zvaný regionalizace. Proto je každý definovaný region postavený na subjektivně volených kritériích a vždy záleží na zvolené optice, kterou je na region nahlíženo. Český statistický úřad (2012) například definuje region jako „*území s více či méně přesně vyznačenými hranicemi, které často slouží jako správní jednotka nižší, než je úroveň národního státu. Regiony mají svou identitu, tvořenou specifickými rysy jako je jejich krajina, podnebí, jazyk etnický původ či společně sdílená historie*“. Krejčí (2010) připodobňuje region ke komplexnímu vědnímu objektu, k jehož přesnému vymezení je nutné využít vědomosti z geografie, územního plánování, sociologie, demografie a také ekonomie. Regiony menšího zeměpisného měřítka se označují jako mikroregiony. Geograf a zakladatel francouzské geopolitické školy Paul Vidal de la Blache k problematice vymezení regionu uvedl: „*Region není něco, co člověk vymezí, nýbrž něco, co musí uznat*“ (Pavlík a kolektiv, 2020, str. 19).

K regionu se neopomenutelně váže pojem regionální rozvoj, jehož terminologický význam ve vazbách na region lépe pomůže pochopit Viturka (2015). Podle něj se nemohou zaměňovat pojmy růst a rozvoj, jelikož v kontextu regionu se vztahují k rozdílným koncepcím. Růst souvisí s kvantitativními změnami, především v agregátních hospodářských ukazatelích typu změny HDP. Naopak rozvoj vyjadřuje kvalitativní hlediska, která nejsou v některých ohledech matematicky měřitelná. Jedná se například o činnosti ovlivňující základní sociální a hospodářské aspekty života obyvatel v daném regionu, mezi něž se řadí úroveň dopravní infrastruktury, dostupnost institucí (vzdělávací, zdravotnické, kulturní, sportovní, politické, náboženské atd.) nebo kvalita životního prostředí. Jedná se tedy o komplexnější pojetí než růst.

V rámci České republiky je klíčovou koncepcí Strategie regionálního rozvoje ČR řízena Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR). Tento dokument v souladu se zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje formuluje prioritní cíle

v oblasti rozvoje regionů ve střednědobém výhledu 7 let. Hlavním záměrem je dlouhodobé zvyšování socioekonomického a environmentálního potenciálu, což by mělo vést k potírání disparit (nerovností) a k tomu, aby se v regionech budovala vyšší konkurenceschopnost s pozitivním dopadem na život obyvatel a prosperitu firem. Zároveň s tím by měly být dodržovány veškeré principy udržitelného rozvoje a limity životního prostředí.

1.1 Teorie rozvoje regionu

Teoretických přístupů k rozvoji regionů existuje několik druhů, z nichž každý stojí na jiných elementárních principech. Z toho důvodu si ve styčných bodech často vzájemně odporují. Damborský (2008) předkládá dva různě pojaté pohledy, a to akademické a praktické pojetí problematiky regionálního rozvoje. Akademická koncepce se zaměřuje na využívání ekonomických, sociálních a geografických zjištění, která mají vliv na procesy a stavy v daném území. Toto pojetí si klade za cíl najít správné nástroje k ovlivnění těchto procesů a stavů. Naopak praktická koncepce sleduje především potenciál regionu k rozvoji, jenž je daný využitím nejlepších variant z množství socioekonomických aktivit a také správným nakládáním s přírodními zdroji. To má za následek růst životní úrovně a zvýšení konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost v kontextu tohoto tématu definuje nejlépe Mikolášek (2005) jako *„schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti.“* Akademické a praktické pojetí se vzájemně doplňují tím způsobem, že první formuluje výchozí poznatky a nástroje, které se poté mohou využít v praxi.

Primárně rozdělujeme teorie rozvoje regionu do dvou kategorií:

- konvergenční teorie
- divergenční teorie

Konvergenční teorie se zakládá na existenci zachování rovnováhy mezi regiony a považuje snižování disparit za přirozenou tendenci. Divergenční teorie je pravým opakem a jejím hlavním předpokladem je, že v procesu vývoje dochází k prohlubování rozdílů mezi regiony. Nelze jednoznačně určit, zda mají regiony náchylnost ke konvergenčnímu či divergenčnímu pojetí, protože v průběhu času dochází k postupným změnám a vývoji (Jílková a kolektiv, 2018).

Tab. 1 Hlavní vývojové etapy regionálního rozvoje a regionální politiky

Obecný přístup	Převažující teorie regionálního rozvoje	Regionální politika
Neoklasický (1920-1940)	Teorie regionální rovnováhy (zejména tzv. neoklasické modely)	Základní koncept – „dělníci za práci“, používány nástroje zvyšující mobilitu pracovních sil.
Keynesiánský (1950-1975)	Teorie regionální nerovnováhy (např. teorie kumulativních příčin, teorie pólů růstu)	„Práce za dělníky“, nástroje podporující příliv investic ze soukromého i veřejného sektoru do problémových regionů (investiční dotace, relokace institucí).
Neomarxistický (1970-1985)	Teorie regionální nerovnováhy (např. teorie nerovné směny)	Návrhy na opatření neomarxisté neformulovali; v některých socialistických zemích byla regionální politika velmi účinná např. v bývalé ČSSR, ale za cenu ztráty ekonomické výkonnosti a vnější konkurenceschopnosti celého státu.
Neoliberální (1975-)	Teorie regionální rovnováhy i nerovnováhy (např. nová teorie růstu, teorie závislosti na zvolené cestě)	„Podpora lokální iniciativy“, podpora malých a středních firem, decentralizace kompetencí, deregulační opatření.
Institucionální (1980-)	Teorie regionální nerovnováhy (např. teorie průmyslového okrsku, teorie učících se regionů)	„Spolupráce a inovace“, podpora malých a středních firem, šíření inovací, networking, gradualistická proměna místních institucí založená na učení.

Zdroj: Upraveno dle Blažek, J. Uhlíř (2011, s. 15)

V tabulce č. 1, která slouží jako doplňující prvek této kapitoly, je znázorněn přehled rozvojových teorií a politik definovaných v průběhu 20. století. Detailněji se tato práce bude věnovat institucionálnímu pojetí.

1.1.1 Učí se region

V 90. letech minulého století z teoretických konceptů (zejména z institucionálního přístupu) vykristalizovala idea důležitá pro 21. století. Je jím koncept tzv. učících se regionů, který se od dřívějších přístupů liší tím, že se snaží o pojetí, které by se dalo nejvíce využít v praktickém světě. Systematicky je možné tento pohled zařadit k divergentnímu konceptu. Středobodem této teorie jsou vědomosti a schopnost učit se tak, aby se ve společnosti vytvořilo co nejpříznivější klima pro hledání inovací. Právě inovace ve spojení s lidským kapitálem (tento pojem bude detailně představen ve druhé kapitole teoretické části) by měly vytvářet konkurenceschopné prostředí. Schopnosti učit se a inovovat jsou již v této době klíčové pro rozvoj regionů a předpokládá se, že jejich důležitost se bude postupem času ještě zvyšovat (Blažek, Uhlíř, 2011). Nejdůležitější oblasti vytvářející rozdíly mezi regiony jsou dle Malmberga (1997):

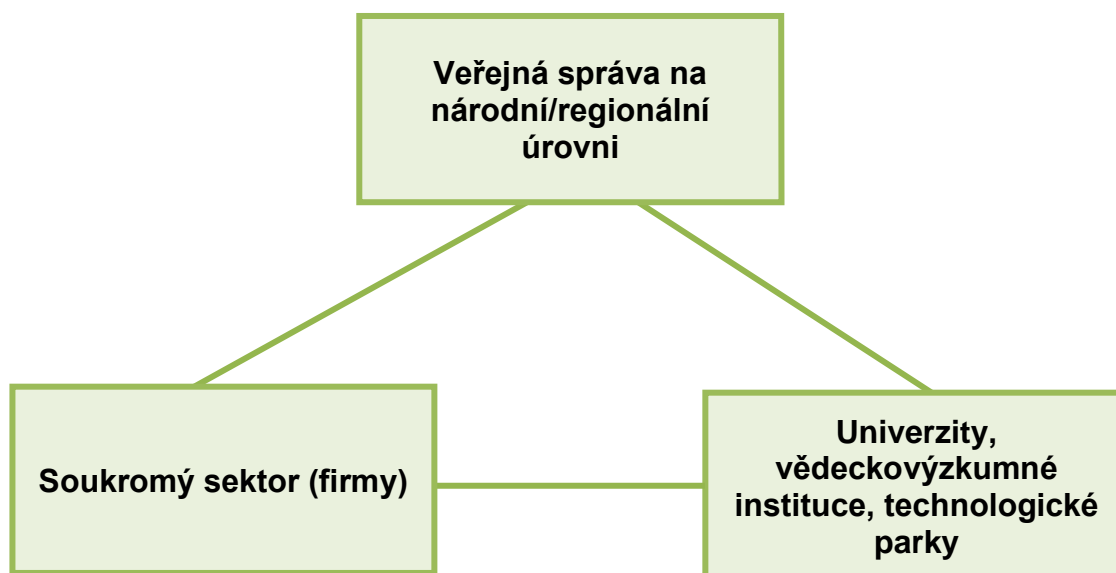
- ekonomické zaměření regionu (existence firem s podobnou orientací, mezi nimiž je potenciál pro vzájemnou kooperaci)
- technologická infrastruktura (počet výzkumných institucí, které kooperují s místními podniky)
- kultura a instituce regionu (existence inovačních center, vzájemná výměna informací a tvorba vazeb mezi institucemi)

Maskell (1998) doplňuje, že procesy učení a inovace neprobíhají samostatně v rámci jedné firmy, ale že jsou do velké míry ovlivněny i interakcí mezi firmou a daným regionem, především v návaznosti na jednotlivé instituce, kulturu, sociální prostředí i na ostatní společnosti. Tím se stále více dostávají do popředí jednotliví aktéři, které je nutné zapojit do rozvoje a dalšího plánování v rámci regionu. Aktéry se rozumí například podnikatelé, školské a neziskové instituce, ale také jednotliví občané. V této souvislosti je používán pojem stakeholder management, kterým se rozumí proces zapojení účastníků, kteří mají zájem, vliv a rozumí dané problematice při regionálním rozvoji. Zvýšení kooperace a vzájemná informovanost mezi všemi těmito skupinami a samosprávou regionu

pomáhají k lokálnímu zvyšování kvality života a poskytovaných služeb. Proto je důležité vytvořit systém sociálních, kulturních a institucionálních subvencí pro firmy (sdružení podnikatelů, neziskové agentury atd.). Nastavením správného systému a míry kooperace mezi samosprávou a místními podniky je možné docílit neustálé adaptace regionu na nové výzvy a zabránit tak dle Blažka (2011) tzv. institucionálnímu zakrnění neboli ztrátě konkurenceschopnosti firem v daném regionu. (Pavlík a kol., 2020).

1.2 Koncept Triple helix

Na počátku 21. století se dostal do popředí zájmů regionálních teoretiků koncept trojité šroubovice (z angl. originálu triple helix) od Henryho Etzkowitza a Loeta Leydesdorffa. Tento analytický nástroj se využívá pro organizační a institucionální výzkum uspořádání aktérů, kteří se aktivně zapojují do chodu regionu. Klíčovým významem je znázornění možných forem kooperací, které se můžou stát konkurenční výhodou daného regionu. Jeho dalším potenciálním přínosem je vyhledání překážek zamezujících vzájemné spolupráci.



Obr. 1 Trojitá šroubovice (Triple helix)

Zdroj: Upraveno dle Blažek, J. Uhlíř (2011, s. 207)

Obrázek 1 znázorňuje grafické pojetí konceptu triple helix. Hlavní ideou trojité šroubovice je podle Etzkowitza (2012) předpoklad, že tvorbě inovací pomáhá

synergie napříč zmíněnými aktéry podílejícími se na regionálním rozvoji a výsledek by měl být efektivnější, než pokud by se na práci podílel pouze jeden izolovaný útvar. Ve spojitosti s tím by měla mezi účastníky probíhat otevřená výměna informací a aktéři musí mít představu o rizicích a požadavcích ostatních účastníků. S postupným vývojem regionu přechází spolupráce mezi aktéry z bilaterální formy do trojstranné.

Etzkowitz (2012) vidí hlavní problém triple helix v tom, že ji negativně ovlivňují změny ekonomiky, politické změny a také výměny ve vedení firem či vysokých škol. Zároveň je pro dlouhodobé a proinovační fungování tohoto konceptu nezbytné, aby mezi zapojenými aktéry probíhala vzájemná výměna informací a také aby docházelo k určitému překrývání a doplňování. V praxi je to časté zejména u školských institucí a firem. Univerzity by měly podporovat vznik technologických parků a zakládání start-upů. V podnicích by mělo docházet k naplňování filozofie učící se organizace a mělo by se dbát na vzdělávání zaměstnanců. O stejný zájem v podobě výuky a zvyšování potenciálu by se u svých zaměstnanců měly snažit i instituce ve veřejném sektoru. Další překážkou v naplňování inovačního potenciálu konceptu triple helix je existence určitých bariér mezi soukromým a akademickým sektorem. Blažek (2011) jmenuje především tyto:

- rozdílná kritéria pro výběr pracovníků
- jiná hodnotící škála úspěchů
- rozdílné pojetí časových horizontů
- obava o vyzrazení know-how

V neposlední řadě se i zde vyskytují komplikace v podobě omezené, a především asymetrické mobility pracovníků napříč všemi třemi aktéry. Odchody z akademické půdy do soukromých firem jsou totiž častější než ty opačným směrem. Jedinci působící pouze na univerzitách proto mají mnohdy zkreslené představy o rizicích a překážkách vyskytujících se v podnikové sféře. Z opačného úhlu pohledu mobilitě prospívá to, že někteří manažeři firem dostávají prostor ve školských institucích v rámci přednášek. Všechny tyto obtíže znesnadňují tvorbu synergických pout a jsou hlavním důvodem nesnadného převedení konceptu triple helix do praxe.

2 Aktivní zaměstnanecká politika

Druhá část teorie bakalářské práce se zabývá metodami a nástroji zaměstnanecké politiky, které ve větší či menší míře ovlivňují sociální, ekonomické nebo environmentální prostředí v daném regionu. Především se kapitoly této části věnují lidskému kapitálu, procesu jeho hledání a následného rozvoje. Dále pak také tématu společenské odpovědnosti podniku (CSR z anglického Corporate Social Responsibility) jako významnému činiteli na poli spolupráce mezi soukromým subjektem a regionem.

2.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je klíčovým elementem každé organizace, který do určité míry vytváří její hodnotu na trhu. Je tvořen všemi pracovníky dané organizace a kombinací jejich vrozených i získaných znalostí, schopností, dovedností, jejich postoji a kompetencemi. Může se tedy považovat za jeden z výrobních faktorů, který je pro každou firmu unikátní a dodává jí kreativní myšlení (Vodák, Kucharčíková, 2011). Jiný náhled na lidský kapitál nabídl již v 60. letech minulého století Schultz (1961). Podle něj je lidský kapitál v podobě užitečných znalostí a dovedností produktem záměrné investice firmy. Tato investice je mnohem variabilnější než jiné formy investic a rozvoj lidského kapitálu se může stát v budoucnu nejvýraznějším rysem západního ekonomického systému a jeho konkurenceschopnosti.

Armstrong (2014) dělí lidský kapitál na jednotlivé složky, kterými jsou:

- intelektuální kapitál
- sociální kapitál
- organizační kapitál

Intelektuální kapitál je koncept definovaný jako souhrn znalostí, aplikovaných zkušeností či know-how v podobě organizační technologie, jež má podnik k dispozici. To lze považovat za další z nehmotných zdrojů, které spolu s ostatními (peníze a fyzická aktiva) tvoří celkovou nebo tržní hodnotu. V posledních letech je proto možné si všimnout určité restrukturalizace v rámci aktiv podniku, při níž se

snižuje hodnota hmotných aktiv ve prospěch nehmotných, tedy i intelektuálního kapitálu. Tohoto procesu je možné si všimnout například ve větších výdajích firem na aktivity zaměstnaneckého rozvoje v podobě školení soft-skills, důležitých kompetencí apod. Je ovšem nutné podotknout, že požadovaný výsledek v podobě zvýšené konkurenceschopnosti a tvorby pozitivních externalit se dostaví až při správně zvolené vazbě na hmotná aktiva (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Druhým prvkem je sociální kapitál, který je někdy považován za podmnožinu intelektuálního kapitálu. V obecné rovině se za základní prvek považují sociální sítě vytvořené mezi nejrůznějšími společenskými skupinami. Právě sociální sítě by měly tvořit přidanou hodnotu. Zdrojem sociálního kapitálu jsou totiž vztahy mezi lidmi. Při správně nastavených sociálních vztazích v podobě sdílené důvěry, norem a etických kodexů lze dosáhnout vytvoření pozitivních externalit v rámci zasažené skupiny. V některých případech se pozitivní působení sociálního kapitálu projeví i mimo zainteresovanou skupinu. V tomto případě se jedná například o kladný faktor při rozvoji regionu, kdy se sociální kapitál organizace zaslouží o prevenci násilné činnosti, zlepšování kvality života či zvýšení ekonomického rozvoje regionu. V těchto vazbách hraje důležitou roli útvar společenské odpovědnosti podniku (CSR), jenž bude detailně popsán v následující kapitole. Realizace pevných vazeb sociálního kapitálu je běh na dlouhou trať a jeho budování je časově náročné, protože velmi záleží na osobních zkušenostech a zpětných vazbách. Ve vztahu k podniku se proto jedná o dlouhotrvající společenství s dodavateli, činiteli veřejné samosprávy či o různé zájmové skupiny napojené na podnik. Jelikož se jedná o procesy zahrnující nepsaná pravidla, osobní zkušenosti a dlouhotrvající vztahy, přidaná hodnota lidského kapitálu je z toho důvodu velmi obtížně měřitelná. Pozitivní působení se může například projevit tím, že jedinec, který je osobní vazbou napojen na určitý podnik, v něm dříve a snadněji nalezne práci. Dále může hrát sociální kapitál roli v rychlejší budování zařízení, institucí nebo infrastruktury, které je prospěšné pro společnost v daném regionu. V neposlední řadě je tento druh kapitálu důležitý pro získávání investic a pro vyšší spokojenost zaměstnanců a udržování stabilních vztahů mezi jednotlivými aktéry (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Poslední složkou je tzv. organizační kapitál. Jedná se o institucionalizované znalosti a procesy dané organizace, které jsou kodifikovány formou manuálu nebo jsou

uloženy v databázích. Často se tento druh kapitálu nazývá jako strukturální Armstrong (2014).

2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Proces náboru a výběru pracovníků do dané organizace je klíčovou činností firmy na poli aktivní zaměstnanecké politiky. Správně nastavené procesy a s tím spojené výběrové mechanismy a nástroje zaručují nejen budoucí úspěch stanovených cílů, ale implicitně se také podílejí na rozvoji regionu jako takového. Vše souvisí s již zmíněným lidským kapitálem a regionálními teoriemi. Síla regionu tkví v lidském potenciálu v něm obsaženém, a pokud se podniku podaří získat talentované a erudované zaměstnance, kteří se zároveň integrují do místní komunity, lze předpokládat, že z toho bude region do budoucna profitovat.

Proces náboru lze dle Armstronga (2015) rozdělit do 9 na sebe navazujících kroků, graficky zpracovaných na obrázku 2. Tento průběh náboru je typický především pro velké podniky, u menších či středních podniků jsou některé kroky vynechány. V této době je nábor pracovníků z metodologického hlediska zpracován velmi profesionálně a zázorněné postupy je dobré dodržovat kvůli minimalizaci doby, po kterou je místo volné, což může pro podnik znamenat ztráty na zisku či jiné.



Obr. 2 Proces získávání pracovníků do firmy

Zdroj: Zpracování vlastní dle Armstrong (2015, s. 273)

1. Definování požadavků

Na úplném počátku je nutné definovat požadavky na nového zaměstnance. To znamená zpracovat zejména popis/profil pracovního místa, který je nezbytný pro inzerování a následné oslovení zájemců. Na to se váže specifikace požadavků na zaměstnance na dané pracovní místo. Mezi ty obecné se řadí vymezení znalostí, dovedností a schopností, nároky na vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti. Krom obecných mohou být požadovány i zvláštní požadavky obsahující například měnící se místo výkonu práce, časté cestování, náročné pracovní podmínky apod. (Koubek, 2015).

2. Oslovování uchazečů

V této fázi procesu je dle Armstronga (2015) vhodné nejdříve provést analýzu silných a slabých stránek získávání zaměstnanců v souvislosti s určením nejvhodnějšího potenciálního zdroje uchazečů. Organizace by také měla provést analýzu svých silných a slabých stránek, pokud je na trhu práce vysoká konkurence, a uzpůsobit tomu svou zaměstnaneckou politikou s důrazem na mzdy a benefity. V tomto případě začíná vystupovat do popředí zájmu i regionální pověst organizace a s tím související CSR aktivity, které pomáhají tvořit pozitivní image. Poté je nutné určit, jaké pracovní pozice se musejí obsadit, a zvolit správné médium k oslovení možných uchazečů. S tím souvisí i to, zda podnik zvolí vnitřní, či vnější zdroje pracovní síly. Z toho následně plynou i výhody a nevýhody spojené s touto volbou.

Volba správných medií k inzerování hledaných pozic je důležitou součástí nábora a do určité míry ovlivní skupinu uchazečů o zaměstnání. Je běžné, že podnik využívá více možností inzerce. Mezi nejvíce využívané metody při získání nových zaměstnanců patří tyto:

- inzerce na vlastních webových stránkách
- personální agentury
- sociální sítě typu FB
- pracovní servery
- profesní sociální sítě typu LinkedIn

- spolupráce s úřady práce
- spolupráce se vzdělávacími institucemi typu VŠ
- doporučení od zaměstnanců
- inzerce ve sdělovacích médiích (rádio, TV)
- inzerce v tištěných médiích
- uchazeč se firmě nabídne sám

3. Zpracování žádostí uchazečů

V tomto stadiu náborář přijme žádosti o pracovní pozici, nejčastěji ve formě životopisů a motivačních dopisů, a sestaví seznam či databázi uchazečů, se kterou dále pracuje. Seznam žádostí zjednodušuje rozřídění žádostí, což je klíčovým prvkem této fáze. Armstrong (2015) předkládá tři typy skupin, podle nichž je možné vyselektovat vhodné uchazeče.

- **Nezbytná kritéria:** kritéria, které musí uchazeč nutně splňovat, aby mohl být vybrán do další fáze procesu
- **Velmi žádoucí kritéria:** kritéria, která pomůžou uchazeči, aby byl při výběru upřednostněn před ostatními
- **Žádoucí kritéria:** Kritéria, která firma vnímá pozitivně, avšak nejsou tak důležitá jako nezbytná a velmi žádoucí. Přihlíží se k nim, pokud více uchazečů splňuje výše zmíněné podmínky.

4. Metody výběru uchazečů

Tato část popisu procesu náboru nových pracovníků do sebe komponuje více segmentů, a to krom představení pracovních pohovorů i další metody využívané při výběru a testování.

Pomocí metod použitých při výběru uchazečů je možné predikovat, zda budou při plnění pracovních povinností na hledané pozici úspěšní, či nikoliv. Společně s tím probíhá komparace uchazeče s nároky na pracovní místo specifikované na počátku procesu náboru. Mezi nejčastěji používané metody se řadí pracovní

pohovory, dotazníky, zkoumání referencí, výběrové testy a assessment centra (Koubek, 2015).

Pohovor

Pracovní pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků a ze stran mnoha odborníků považován i za tu nejlepší. Pokud se ovšem žádá opravdu komplexní výběr potenciálního zaměstnance, je vhodné ho použít společně s některými dalšími metodami zkoumajícími praktické znalosti a dovednosti (testy, assessment centrum). Předností pohovoru je, že v sobě zahrnuje několik různých výhod. První je, že zaměstnavatel získá detailnější informace o motivaci a pracovních představách uchazeče. Také je možné uchazeče bezprostředně konfrontovat s údaji uvedenými v životopise a ověřit jeho autenticitu. Druhá výhoda, která je relevantní i pro zájemce o práci, je získání hlubších informací, jež se týkají podniku a jeho fungování. Je totiž časté, že stejně jako uchazeči, tak i zaměstnavatelé se vykreslují v lepším světle. V neposlední řadě je forma pohovoru oblíbená proto, že při něm zaměstnavatel získá představu o osobnosti uchazeče a tato osobní zkušenost má zpravidla pro zaměstnavatele větší váhu než testy osobnosti (Koubek, 2015). Na druhé straně zde existuje řada nevýhod, kvůli nimž není doporučováno přijímat jedince pouze na základě této metody. Jednou z výtek je například nedostatečná validita pohovoru z důvodu možného lhaní či zatajování informací ze strany uchazečů. Z toho důvodu zaměstnavatel nezíská věrohodnou představu o jeho budoucím pracovním výkonu. Dalším možným negativem je to, že metoda pohovorů svádí ke zkreslenému posouzení uchazeče, které záleží na sympatiích nebo antipatiích tazatele. Proto je vhodné, aby se pohovoru účastnilo více osob (Slováčková, 2014). Chyby lze minimalizovat i zvolením vhodné formy a typu pohovoru. Slováčková (2014) rozlišuje tyto formy pohovoru:

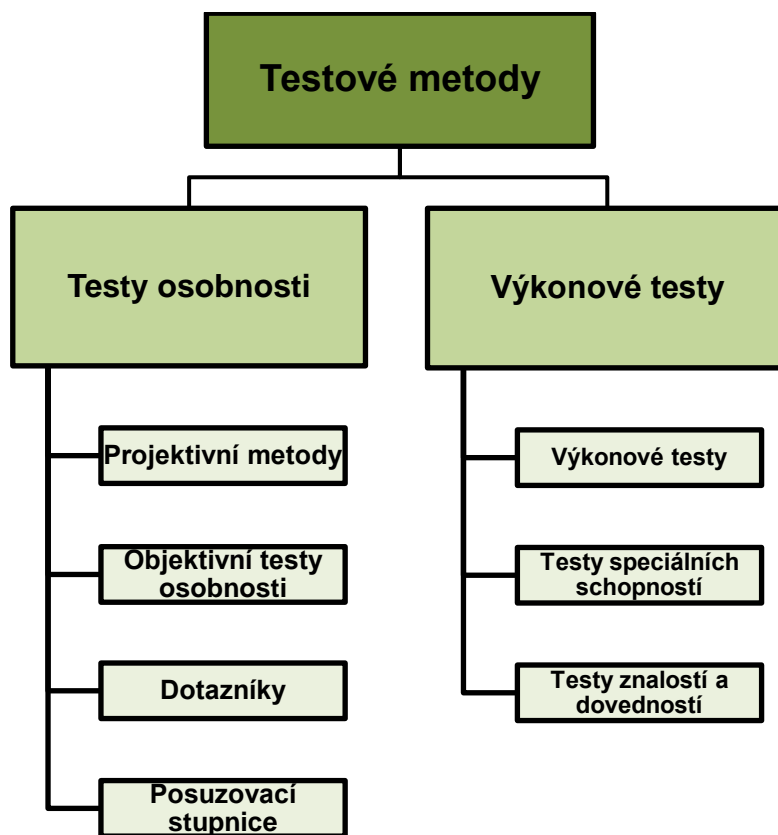
Tab. 4 Druhy forem pohovorů

Forma	Popis	Míra standardizace
Nestrukturovaný	Označován také jako volný nebo nedirektivní, tazatel využívá spontánnosti a otázky vyplývají ze situačního kontextu	Nízká
Semistrukturovaný	Tazatel se drží předem stanovených témat	Střední
Strukturovaný	Pořadí a otázky jsou pevně určené	Vysoká

Zdroj: Úprava dle Slováčkové (2014, s. 32)

Testy pracovní způsobilosti

Koubek (2015) i Armstrong (2015) považují testy za doplňkovou metodu při výběru pracovníků. Používají se zejména tehdy, kdy se o pracovní místo uchází více osob, ale postupem času se z procesu náboru tato metoda vytrácí. Z obrázku číslo 3 se nejvíce využívají objektivní testy osobnosti, testy schopností a testy znalostí a dovedností. Testy osobnosti zkoumají u uchazeče především základní povahové rysy, extrovertnost či introvertnost, zda přemýšlí daný jedinec spíše racionálně, nebo emotivně apod. Znalostní testy prakticky prověřují skutečné odborné zkušenosti získané předešlým zaměstnaním a studiem. Testy schopností se zaměřují na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost nebo i na orientaci v prostoru.



Obr. 3 Klasifikace testů

Zdroj: Úprava dle Slováčkové (2014, s. 41)

Assessment centra

Assessment centrum (dále AC) je považováno za nejkomplexnější metodu používanou při výběru pracovníků. Jedná se o skupinovou metodu, které se účastní zpravidla 5-10 uchazečů, trvající delší časový úsek (většinou půl den až dva). Tato skupina plní různorodé úkoly a formou případových studií se snaží řešit problémy, s nimiž se uchazeči mohou reálně setkat na své budoucí pracovní pozici. V AC je také běžnou metodou využití vědomostních testů. Metoda AS je vhodná především pro pozice se specifickými požadavky a také pro pozice, na které se hlásí jedinci s potenciálem růstu. To znamená například absolventské nebo juniorní pozice nebo naopak pozice pro manažery v korporátních oblastech, kde jsou klíčovými schopnostmi komunikace, prezentace, projektové řízení nebo týmová spolupráce (Machálková, 2013).

Pro svoji finanční a personální náročnost je AC metodou vhodnou pouze pro velké společnosti a instituce, kde se může naplno rozvinout jeho potenciál, protože pokud je AC připraveno kvalitním způsobem, jedná se o metodu s nejvyšší validitou ze všech výběrových metod. Firma získá o svých uchazečích velké množství relevantních dat, ucelenou představu o způsobu jejich pracovního chování a logického uvažování. Velkou výhodou je také možnost pozorovat účastníka ve vypjatých modelových situacích a při práci v týmu. Vzhledem k tomu, že se výběru účastní zpravidla více personalistů a odborníků (interních i externích), lze tuto metodu považovat za velice objektivní.

Na druhou stranu v sobě skrývá metoda AC i několik nevýhod. Kromě již zmíněné velké finanční a personální náročnosti je nutné zmínit i dlouhou dobu přípravy a trvání, které se pohybuje v řádech dní. Problémem je také omezená kapacita a v případě většího množství uchazečů je nezbytné vytvořit více skupin. (Slováčková, 2014).

2.3 Společenská odpovědnost podniku

Závěrečná část teorie se zabývá definicí společenské odpovědnosti podniku (z angl. originálu Corporate Social Responsibility, dále CSR) a aktivitami spojenými s tímto přístupem. V kapitole je kladen důraz zejména na koncept CSR jako prostředek k rozvoji regionu.

Podobně jako u pojmu region není definice CSR jednotná a ve vědecké sféře existuje více názorových proudů. Proto níže uvedu dvě různé definice, které nejlépe vystihují dané téma v kontextu této bakalářské práce.

Evropská unie skrz Zelenou knihu definuje CSR takto:

„Společenská odpovědnost podniků je koncept, podle kterého společnosti začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zainteresovanými skupinami na bázi dobrovolnosti.“

(Commission of the European Communities, 2001, s. 6)

Crowther a Capaldi tuto definici dále rozšiřují o potřebu zlepšovat kvalitu života místní komunity:

„Společenská odpovědnost firem je dlouhodobým závazkem podniku přispívat k ekonomickému rozvoji a zároveň se chovat eticky – zlepšovat kvalitu života pracovníků a jejich rodin, stejně tak i místní komunity a široké společnosti.“
(Crowther, Capaldi, 2008, s. 151)

Základy společenské odpovědnosti podniku, její metodika a nástroje byly definovány v průběhu 50. a 60. let v USA a v západním světě. CSR se ovšem jako součást podnikové strategie vyvíjí prakticky neustále a pro soukromé společnosti se s ohledem na globalizaci a s tím související široce diskutovaná témata (znečištění životního prostředí, environmentalismus, sociální problémy atd.) stává čím dál více důležitou strategií a také i možnou konkurenční výhodou pro získání lidského kapitálu.

Důležitým pojmem, který je ještě nutno v souvislosti se společenskou odpovědností podniku zmínit, je stakeholder. Jako český ekvivalent k pojmu stakeholder se používá zainteresovaná skupina, jelikož název samotný vznikl odvozením od slov stockholders (akcionáři) a shareholders (podílníci). Podle tohoto konceptu není podnik izolovanou jednotkou, ale má nezanedbatelný vliv na své okolí a místní společnost, v níž se nacházejí právě již zmiňované zainteresované skupiny navázané na podnik, jako jsou například zaměstnanci, dodavatelé, věřitelé, zákazníci, místní komunita nebo stát (Blažek a kolektiv, 2005).

CSR ovlivňuje podnik tím, že mění zažitý trend firem orientovat se pouze na maximální zisk tak, aby sledovali dlouhodobé cíle a sledovali optimální zisk, což by mělo přispívat k celkovému rozvoji regionu a komunity. Díky CSR současné firmy rozšiřují své pole zájmu i o filozofii triple-bottom-line, která znamená, že firma se krom ekonomického růstu zaměřuje i na rozvoj sociálního a environmentálního prostředí firmy a jejího okolí. Často se v souvislosti s tímto pohledem na firemní filozofii zmiňuje i pravidlo 3P – people, planet, profit. To znamená, že tyto tři aspekty musí spolu koexistovat v rovnováze a žádný z nich nesmí být upozaděn na úkor jiného. Na obrázku č. 4 jsou uvedeny tři pilíře aktivit CSR, které určuje filozofie triple-bottom-line (Trnková, 2004).

CSR



Obr.4 Pilíře CSR

Zdroj: Upraveno dle Trnkové (2014, s. 7)

2.3.1 Role CSR při rozvoji regionu

Při rozvoji regionu je důležitý především vnější rozměr CSR, v němž se firma zaměřuje na okolní prostředí, tedy místní občany žijící v regionu a obchodní partnery, zákazníky, dodavatele. Zároveň se zde opět zapojuje koncept triple helix. V něm může být role CSR chápána jako tzv. spojující článek mezi průmyslovým, akademickým a veřejněsprávním prostředím. Jelikož se ovšem jedná o oblast, která je obtížně kvantitativně měřitelná, nelze přesně určit důležitost CSR aktivit a jejich podíl na úspěšném fungování triple helixu. Z pohledu tří základních pilířů mohou hrát dle Jílkové (2018) CSR aktivity při rozvoji regionu tyto role:

- ekonomická oblast – preference dodavatelů z komunity a regionu
- sociální oblast – snaha o snížení kriminality a zapojení vyloučených sociálních skupin do chodu regionu
- environmentální oblast: třídění odpadu, čištění ovzduší a ochrana přírodních zdrojů v regionu

3 Představení organizace ŠKODA AUTO a.s.

Česká společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále „ŠA“) se řadí mezi jedny z nejstarších automobilových společností na světě, založena roku 1895 jako Laurin a Klement. Od roku 1991 patří ŠA do koncernu Volkswagen Group (dále jako VW), společně s dalšími 12 značkami. ŠA má klíčové postavení v rámci české ekonomiky, protože se podílí na HDP cca ve výši 5 % a na exportu dokonce 9 %. V roce 2019 zaměstnávala automobilka v ČR 34 829 osob.

Společnost má sídlo v Mladé Boleslavi, kde se nachází i jeden ze tří českých výrobních závodů, další dva se nacházejí v Kvasinách a Vrchlabí. Části některých administrativních oddělení, zejména marketingu, sídlí také v Praze. Krom ČR má ŠA ve spolupráci s VW výrobní filiálky v Rusku, Slovensku, Německu, Číně, Indii, Alžírsku a na Ukrajině.

Předmětem podnikatelské činnosti je především vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, náhradních dílů a také poskytování servisních služeb. Společnost řídí představenstvo skládající se ze sedmi členů, z nichž každý je odpovědný za jednu oblast. Těmi jsou centrální řízení, prodej a marketing, výroba a logistika, finance a IT, nákup, technický vývoj a řízení lidských zdrojů. Tento rok se udála změna na postu předsedy představenstva a dosavadního Bernharda Maiera nahradil Thomas Schäfer.

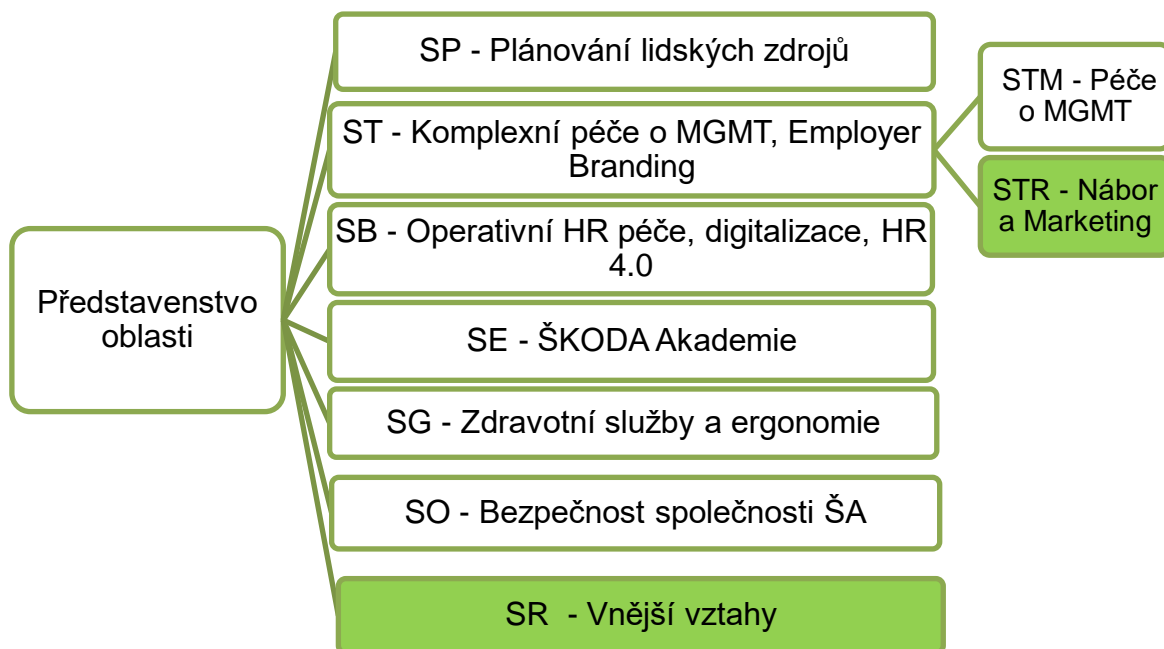
Strategický plán firmy ŠA se řídí dlouhodobým konceptem Strategie 2025+. Ústředními prvky plánu jsou elektromobilita, digitalizace, rozvoj kapacit a dodavatelů a také snaha proniknout na nové trhy. Na základě této koncepce se zásadně změnilo produktové portflio společnosti v závislosti na stále přísnějších emisních normách Evropské unie. Ke stávajícím modelům ŠKODA Octavia, Fabia, Scala, Rapid, Kamiq, Karoq, Kodiaq, Superb přibýly dva plně elektrifikované vozy E-Citigo a Enyaq. Navíc jsou některé ze zmíněných modelů vyráběny i ve verzích plug-in s hybridním pohonem. Nadto se ŠA zasazuje i o rozvoj nabíjecí infrastruktury v okolí svých závodů v ČR.

Pohledem čísel byl rok 2019 důležitým milníkem, protože ŠA dosáhla nejvyššího odbytu a obratu a provozní výsledek byl druhý nejlepší za celou dobu existence automobilky. Díky tomu byl předešlý rok nejúspěšnějším finančním rokem v historii ŠA. Zákazníkům bylo dodáno celkem 1, 243 milionu vozů. Nejprodávanějšími

modely se tradičně staly modelové řady Octavia a Fabia. Tržby se zvýšily o 10,2 % na 459, 1 miliard Kč. Hrubý zisk zaznamenal oproti minulému období nárůst o 8,3 % na 62 miliard Kč. Nejvíce investic z celkových 32,1 miliard Kč putovalo do produktových investic souvisejících s náběhy nových modelů, dále do agregátů a výroby baterií.

3.1 Rozbor činností a představení útvaru náboru ve ŠA

Na začátku je nutné popsat oblast S neboli řízení lidských zdrojů, pod niž spadá oddělení náboru a vnějších vztahů, jako celek. Funkci člena představenstva za tuto oblast zastává pan Bohdan Wojnar. Oblast se zabývá plánováním, získáváním a náborem zaměstnanců, péčí o ně, jež zahrnuje například administrativní činnosti, poradenství a sociální služby, dále odměňováním, rozvojem a vzděláváním pracovníků nebo také podporou inovací. Další důležitou činností je i starost o ochranu a zabezpečení závodu. Podpůrným cílem je v této době připravit a vyškolit zaměstnance v oblasti elektromobility. Na obrázku číslo 5 je základní organizační struktura celé oblasti S. Podrobněji jsou znázorněny pouze odborné útvary důležité pro téma bakalářské práce. Těmi jsou útvary STR – Nábor a marketing a SR – Vnější vztahy. Oddělení STR a odborné útvary pod něj spadající se starají o personální marketing společnosti spojený s Employer Brandingem (budováním atraktivity zaměstnavatele), spolupráci se školami a o nábor nových zaměstnanců. Z hlediska konceptu triple helix jsou důležité zejména dva okruhy činností. Prvním z nich spolupráce se středními a vysokými školami a dalšími vzdělávacími institucemi, do čehož dále spadá i například organizace tematických akcí a rozvoj talentovaných uchazečů pomocí specializovaných programů. Druhým důležitým bodem je samotné získávání uchazečů o práci, jejich hledání a následný výběr.



Obr. 5 Organizační struktura oblastí S ve společnosti ŠA

Zdroj: Zaměstnanecký portál ŠA

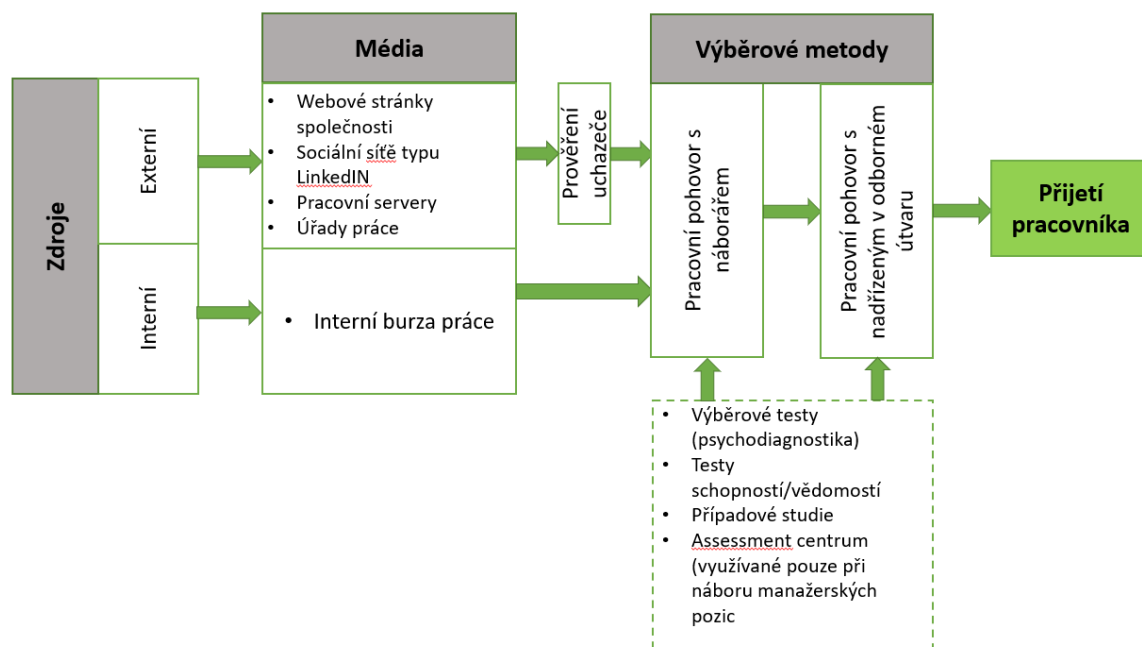
3.1.1 Proces náboru v organizaci ŠA

Obsáhlý vhled do procesu náboru v tak velké organizaci, jakou je společnost Škoda Auto a.s., není možné zpracovat v rozsahu bakalářské práce. Proto je tato část zaměřena pouze na konkrétní oblast, kterou je samotný nábor a jeho průběh. Informace pro tuto praktickou část jsem čerpal především z rozhovoru s paní Mgr. Janou Rakouskou, náborářkou pro oblast B a S.

Jako názorná ilustrace slouží zjednodušený model procesu náboru na obrázku číslo 6, který reflektuje pouze činnosti náboráře na oddělení STR.

Zdroje lidského kapitálu pro společnost ŠA jsou externí a interní. Externí můžeme dále rozdělit na přímý a nepřímý personál, z nichž druhý jmenovaný je zajišťován externími pracovními agenturami či odbornými firmami. Externí uchazeči, vyjma aktivního oslovování náboráři přes pracovní sociální sítě typu LinkedIn, mohou najít volné pracovní pozice na webových stránkách společnosti, pracovních serverech a úřadech práce. Pro interní uchazeče je k dispozici interní burza práce, kde jsou k dispozici nabídky, které se externím uchazečům neinzertují. V případě, že má uchazeč o danou pracovní pozici zájem, pošle přes webové stránky ŠA svůj životopis, který poté náboráři za dané oblasti vyhodnocují. Pokud je uchazeč dle

životopisu vhodný na hledané pracovní místo a zároveň úspěšně projde kontrolním monitoringem (prověřování uchazeče speciálním odborným útvarem ve ŠA), je pozván na pracovní pohovor s náborářem. V tomto prvním kole výběrového pohovoru se prověřují jeho odborné, jazykové a osobnostní kompetence. V případě, že náborář shledá uchazečem vhodným na danou pracovní pozici, předává CV s několikařádkovým hodnocením vedoucímu odbornému útvaru. Ten si poté zve uchazeče na další kolo pohovoru. Zároveň se pro různé skupiny zaměstnanců využívají i specifické doplňkové metody používané spolu s pracovním pohovorem. Jedná se například o psychodiagnostické testy, případové studie či o testy schopností předkládané formou úkolů charakteristických pro hledanou pozici (IT specialista, nákupčí apod.). Využívání těchto nástrojů ovšem záleží na individuálním posouzení každého náborového specialisty.



Obr. 6 Zjednodušený model náborového procesu

3.2 Představení oddělení Vnějších vztahů

Oddělení SR zajišťuje jménem ŠA jednání (za účasti zapojených odborných útvarů) s veřejnými institucemi v ČR i Evropské unii. Tato jednání probíhají často na politické úrovni a týkají se získání rozvoje veřejné infrastruktury v okolí závodů ŠA (Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí), podpory a hájení zájmů ŠA v ČR i v Evropě a získávání různých forem státní a evropské podpory. Z tohoto úhlu

pohledu se v posledních letech řeší především přechod automobilového sektoru na nízkoemisní mobilitu, což znamená zajišťování spolupráce s množstvím zapojených aktérů (energetický průmysl, vláda ČR, státní správa atd.), a proto bylo v gesci útvaru SR uspořádání druhého kolokvia o budoucnosti automobilového průmyslu. Dále útvar zajišťuje rozvíjení strategie CSR a rozvoj regionu. Proto mezi důležité činnosti útvaru patří například zajišťování a koordinace oficiálních návštěv zástupců veřejných institucí, analýza využití veřejných podpor z EU a ČR. Z oblasti CSR a regionálního rozvoje toto oddělení zodpovídá za koordinaci CSR projektů a pomáhá zabezpečovat podmínky pro rozvoj průmyslových zón ŠA z hlediska technické a dopravní infrastruktury a investičních pobídek obecně. Pro zvýšení atraktivity regionu poté ŠA podporuje zvýšení kvality života prostřednictvím finanční podpory kulturních, sportovních a jiných volnočasových aktivit. Ruku v ruce s tím jde značný objem finančních toků také do zajištění dopravní bezpečnosti, sociálních a zdravotnických služeb, ekologických a vzdělávacích projektů.

4 Empirický výzkum

V této kapitole praktické části je zkoumána teorie učícího se regionu se zaměřením na koncept triple helix podle získaných poznatků z předchozích kapitol 1.1.1 a 1.2. Tento empirický výzkum využívá metody pozorování a analýzy získaných vnitropodnikových zdrojů firmy ŠA a instituce ŠKODA AUTO Vysoké školy o.p.s. (dále ŠAVŠ), strukturovaného rozhovoru se zaměstnancem firmy ŠA a také metodu dotazníkového šetření. Dílčím cílem bude nalezení forem spolupráce, které mohou být důležitým faktorem pro rozvoj regionu a jeho konkurenceschopnost.

4.1 Představení regionu Mladoboleslavsko

Region Mladá Boleslav se nachází v severní části Středočeského kraje a pro určení jeho hranic budou sloužit hranice dané okresem Mladá Boleslav. Krom Mladé Boleslavi jsou největšími městy v regionu Mnichovo Hradiště a Benátky nad Jizerou.

Povrch území je poměrně členitý. Na severu regionu se nacházejí pahorkatiny, jež jsou částí Českého ráje, zatímco jih regionu je rovinný.

V dobách před průmyslovým rozmachem, započatým založením závodu Laurin a Klement, bylo hospodářské směřování regionu dané jeho zeměpisnou polohou. To znamená, že na severu regionu se díky řekám Jizera a Bělá vyskytovala levná vodní síla, což svědčilo rozvoji textilního a papírenského a kovodělného průmyslu. Naopak v jižní části regionu Mladoboleslavsko bylo primární zemědělství, především pěstování obilovin a cukrové řepy. Vše se změnilo, když byla ve městě Mladá Boleslav roku 1895 založena společnost Laurin a Klement zabývající se výrobou jízdních kol, motocyklů a automobilů. Tu roku 1925 koupil strojírenský podnik Škoda. Tyto historické okolnosti zapříčinily velký industriální rozmach, z něhož vzešla společnost Škoda a.s. (ČSÚ, 2019)

I přes fakt, že je v regionu koncentrován velký objem průmyslové výroby, dokázalo si Mladoboleslavsko zachovat i velké množství kulturních a přírodních památek. Na Mladoboleslavsku se tak nachází velký počet hradů (Kost, Bezděz, Michalovice, Valečov či Dražice) a zámků (Státní zámek Mnichovo Hradiště,

Stránov, Zámek Benátky nad Jizerou nebo Zámek Kosmonosy). Dále se na území Mladoboleslavska z části nacházejí i chráněné krajinné oblasti Český ráj a Kokořínsko.

V tabulce číslo 3 jsou vybrané statistické ukazatele.

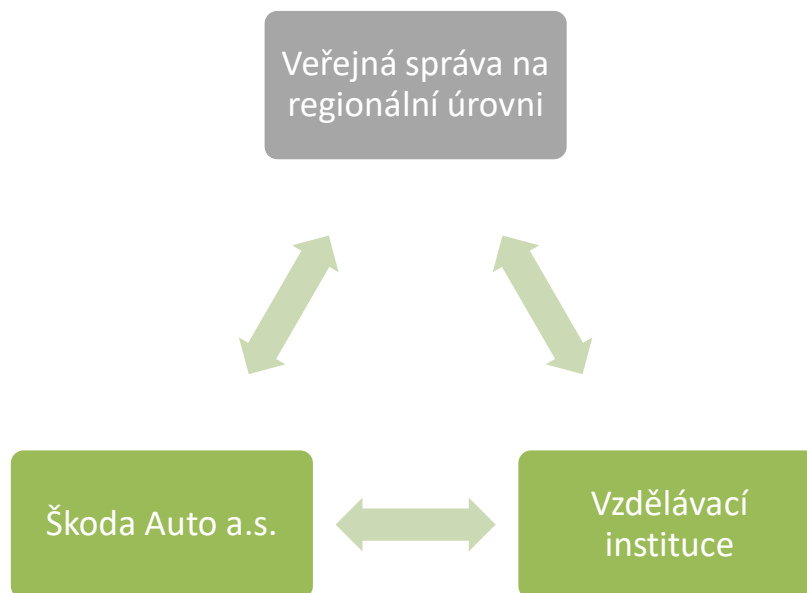
Tab. 3 Vybrané statistické ukazatele z regionu Mladá Boleslav

Vybrané statistické ukazatele z regionu Mladá Boleslav	
Rozloha	1023 km ²
Počet obcí	120
Počet obyvatel	129 136
Průměrný věk obyvatel	41, 5 let
Hustota zalidnění	127, 5 obyv./km ²

Zdroj: Upraveno dle ročenky Středočeského kraje (ČSÚ, 2019)

4.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Na obrázku 7 je graficky znázorněn koncept triple helix se zvýrazněnými aktéry, kteří budou v této části zkoumáni. První část kapitoly bude zaměřena na aktivity společnosti ŠA týkající se spolupráce se vzdělávacími institucemi. Tyto činnosti mohou mít řadu pozitivních dopadů. Jedním z nich je například výchova budoucích zaměstnanců a s tím spojené hledání talentovaných uchazečů. S tímto tématem souvisí pořádání akcí pro vzdělávací instituce (hackathony, exkurze, workshopy, společné výzkumné nebo vzdělávací projekty atd.), které vytvářejí kladné vnímání firmy ze strany žáků a studentů a přispívají k posilování image značky, což může být výhodou pro hledání lidského kapitálu.



Obr. 7 Koncept trojité šroubovice

Spoluprací se školami se v organizaci ŠA zabývá specializovaný útvar STR/2. Ten zajišťuje propojení se vzdělávacími institucemi a firmou ŠA a spravuje na to napojené databáze kontaktů. Dále podporuje náborů na školách pomocí inzerování volných pozic a také účastí na veletrzích práce, což je důležité pro budování image značky mezi studenty středních a vysokých škol. Ostatními činnostmi jsou například podpora studentských projektů soutěží nebo řízení talentových programů pro studenty a absolventy.

4.2.1 Příklady spolupráce mezi ŠA a vzdělávacími institucemi

ŠA jako největší zaměstnavatel v České republice spolupracuje v tuzemsku se 17 vysokými školami, a navíc i s několika zahraničními univerzitami, především na Slovensku a v Německu. Zajímavostí a unikem v českém prostředí je těsné provázání se ŠAVŠ jako takřka vlastní vzdělávací soukromou institucí. V regionu Mladoboleslavsko probíhá, kromě již zmíněné ŠAVŠ, i spolupráce s řadou středních škol, kterými jsou například:

- SPŠ Mladá Boleslav
- SOŠ a SOU Mladá Boleslav
- SŠ technická a řemeslná, Nový Bydžov

- VOŠ a SPŠ Jičín
- Gymnázium Dr. Josefa Pekaře, Mladá Boleslav
- SOU Hubálov a další...

Spolupráce se vzdělávacími institucemi probíhá i v regionech Kvasiny a Vrchlabí, ve kterých má ŠA své závody.

Akce, pomocí nichž ŠA cílí na studenty, jelikož mohou mít kladný dopad na budoucí hledání lidského kapitálu, jsou uvedeny v tabulce č. 4, z nichž některé mají především marketingový charakter a jejichž dopad na rozvoj regionu je spíše nepřímého charakteru. Nepřímý charakter v tom slova smyslu jako nástroj vedoucí k přilákání nadějného lidského kapitálu v podobě studentů a absolventů. Dobrým příkladem jsou například ŠKODA DAY, exkurze či tematické dny představující různá oddělení ve ŠA. Druhý typ aktivit v sobě již skrývá určitý potenciál, který je možné využít pro nalezení myšlenek a inovací, jež mohou být využity pro regionální rozvoj. Jedná se především o Case studies, Hackathony a také studentské soutěže. Důležitým prvkem determinujícím úspěch nebo neúspěch takové aktivity je správný výběr tématu a skupiny účastníků.

Tab. 4 Druhy akcí pro vzdělávací instituce

Typ akce	Popis
ŠKODA DAY	Den otevřených dveří pro studenty. V průběhu dne se konají přednášky o aktuálních tématech v oblasti automotive (elektromobilita, umělá inteligence a jiné) a o možnostech získání pracovního místa ve ŠA. ŠKODA DAY také zahrnuje návštěvu závodu, laboratoří v technickém vývoji nebo zážitkové programy týkající se samotných vozidel.
Semináře pro VŠ studenty	Testovací jízdy či různá školení určena pro menší skupiny studentů.
VIP exkurze	Prohlídka závodu, ŠKODA Muzea, diskuse s vedoucími pracovníky.
Den s ...	Tematické dny, kdy se navštíví a představí jednotlivé odborné útvary (svařovna, nářaďovna, IT, nákup, controlling).
Přednášky	Přednášení na SŠ a VŠ od zaměstnanců ŠA na odborná témata.
Case studies	Zadání případových studií z praxe malým skupinám studentů, kteří musejí úkol vyřešit do daného časového limitu a poté odprezentovat.
Hackathon	Akce podobná case studies, avšak zadáním obvykle bývá softwarový projekt, například vývoj IT aplikace nebo vyřešení specifického IT problému.
Studentské soutěže	Široké tematické zaměření a většinou dlouhodobý charakter. ŠA zadává praktické úlohy, které se snaží studentské týmy na svých univerzitách vyřešit.
Skills semináře	Jedno až dvoudenní akce zaměřené na malé skupiny studentů, kteří se na nich zlepšují v soft skills nebo hard skills. Může se jednat například o seminář týkající se zlepšení komunikace a sebe prezentace nebo školení v IT programech.

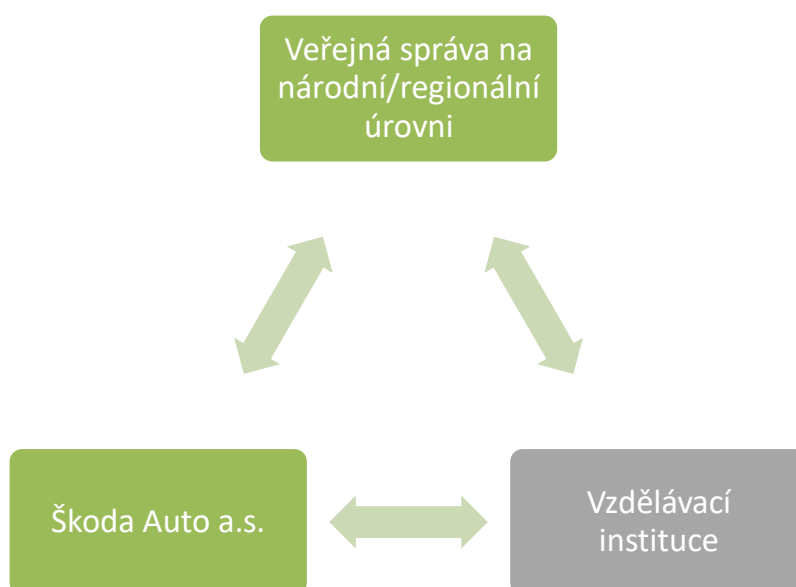
Krom těchto akcí je ŠA aktivní i na samotných univerzitách, kde se angažuje formou finanční podpory vybraných projektů nebo tím, že daruje univerzitám vozy, motory, převodovky či jiné díly a zařízení. Další forma propojení ŠA a VŠ je výstavba tzv. UNI.Labů neboli inovačních prostorů, jež se využívají pro konání

workshopů, přednášek nebo slouží jako pracovní místnosti pro specializované týmy. UNI.Lab jsou zřízeny na Technické univerzitě v Liberci nebo na ŠAVŠ pod názvem Innocube. Poslední aktivitou je monitorování vysokoškolských start-upů se zaměřením na automotive prostředí.

Mimo výše popsané činnosti ŠA nabízí povinné a nepovinné stáže, závěrečné práce a také programy pro talentované stážisty, doktorandy a trainees. Právě tento široký výběr možností by mohl představovat důležitý prvek v souboji o talenty a nalákání je do regionu, v němž se mohou po získání práce ve ŠA usadit. Tato myšlenka bude dále rozvedena v podobě dotazníku pro studenty VŠ.

Značnou výhodou, která je v českém prostředí unikátní, je úzké propojení ŠA a ŠAVŠ. ŠA zde má velkou výhodou ve výchovávání budoucích zaměstnanců a také může ŠAVŠ využít pro zpracovávání odborných projektů či podobných akcí a činností. Zajímavým místem s velkým potenciálem pro realizaci myšlenek a inovací je již zmíněný prostor Innocube v areálu ŠAVŠ. Krom ŠA se v tomto projektu angažuje i Středočeské inovační centrum, které sem přináší návrhy možných start-upových projektů, jichž se mohou studenti zúčastnit a pokusit se je zrealizovat. Aktuálně se jedná například o projekty kapslových kolejí, testování a recenze elektrovozdů nebo tvorbu ekonomické naučné stezky. Tyto projekty v Innocube se provádějí formou spolupráce a konzultací se zkušenými lektory a odborníky, kteří se dané problematice věnují a studentům poskytují zpětnou vazbu a rady. Další akcí konající se v rámci tohoto inovačního centra je například Hackathon, který byl realizován spolu se ŠA a věnoval se návrhu inteligentního skladování náhradních dílů ve výrobě ŠA. Podobných projektů je však mnohem více a univerzitní prostředí se protíná s pracovní sférou i přímo v předmětech, jelikož pracovníci ŠA chodí na ŠAVŠ přednášet nebo přímo vyučují v rámci některého z předmětů.

4.3 Spolupráce s veřejnou správou a CSR aktivity



Obr. 8 Koncept trojité šroubovice – soukromý podnik a veřejná správa

Obrázek č. 8 opět určuje hlavní aktéry, jejichž kooperaci bude tato podkapitola popisovat. Jedná se o spolupráci mezi ŠA a vnějšími aktéry, zde představovanými veřejnou správou jak na státní úrovni, tak samosprávou. Na tento vztah bude dále také nahlíženo optikou CSR, jelikož je zde možné nalézt mnoho styčných bodů a společenská odpovědnost podniku nemůže adekvátně fungovat bez přispění veřejné správy. Proto jsou tato dvě témata spojenými nádobami a v této podkapitole se budou vzájemně překrývat. Jako hlavní empirická metoda zde krom rešerší vybraných dokumentů ŠA byl zvolen rozhovor s panem Ing. Janem Sixtou, Csc. Rozhovor je členěn na čtyři tematické okruhy, jimiž jsou představení oddělení Vnějších vztahů, spolupráce s veřejnými institucemi (například typu výbor pro spolupráci se ŠA), CSR projekty a Nadační fond ŠA.

Nadační fond Škoda Auto

Nadační fond ŠA (dále NF) byl založen v roce 2018 a jeho hlavním cílem je trvalé zvyšování atraktivity regionu Mladoboleslavsko. To vše ve v poměrně úzké spolupráci se státní správou, samosprávou a občanskými společnostmi. Konkrétními partnery je například vedení města Mladá Boleslav a města Kosmonosy, vláda ČR nebo samosprávy okolních obcí v regionu. Firma ŠA vložila do fondu prvotní vklad ve výši 30 milionů eur, které jsou určeny k nastartování vybraných projektů v příštích třech letech. Pro správné vytipování projektů byla

důležitá spolupráce se ŠAVŠ, která zprostředkovala průzkum mezi veřejností, aby se zjistilo, kam by měly tyto finanční prostředky směřovat. Respondentů bylo celkem 12 000 a vzešlo od nich 2 300 návrhů či projektů týkajících se dopravní infrastruktury, sportovního vyžití v regionu, kulturních akcí nebo rozvoje veřejného prostoru. Za rok 2019 podpořil NF více než sto projektů a akcí v regionu. Níže jsou vypsané některé z nich, celkový přehled je poté v příloze číslo 4:

- Projekt sdílených kol v Mladé Boleslavi
- Výstavba 8 nových sportovních a dětských hřišť v okolních obcích (např. v Bradleci, Kosmonosech, Josefově dole nebo v Bělé pod Bezdězem)
- Obnova betléma a Božího hrobu v obci Kněžmost
- Dodání výpočetních technik do základních škol v regionu
- Příprava budoucí revitalizace Starého závodu a třídy L. Kalmy a F. Köhllera v Mladé Boleslavi
- Zřízení obecného kamerového systému v Řepově
- Podpora vzniku Městské policie v Bělé pod Bezdězem

4.4 Strukturovaný rozhovor

1. Představení oddělení Vnějších vztahů

Jak dlouho oddělení SR ve ŠA funguje?

Útvar Vnějších vztahů byl založen v roce 2005 a v počátcích vznikl primárně proto, aby měla ŠA tým odborníků, v té době tříčlenný, který bude jednat a spolupracovat s veřejnou správou. S pojmem CSR se v té době na tomto oddělení vůbec nepracovalo.

Čím se na oddělení SR zabýváte přímo vy jakožto odborný koordinátor a kdo jsou vaši partneři z oblasti veřejné správy?

Já zastávám pozici odborného koordinátora pro infrastrukturu a evropské projekty. Pro mě jsou z hlediska veřejné infrastruktury největšími partnery ministerstvo dopravy, průmyslu a obchodu a ministerstvo pro místní rozvoj. S ministerstvem dopravy projednávám přípravu dopravní infrastruktury a snažím se ji ovlivnit tak,

aby co nejvíce vyhovovala potřebám ŠA. To znamená, že interně spolupracuji s útvarem logistiky ve ŠA a vyhledávám takzvaná úzká místa na dopravní síti v bezprostřední i vzdálenějším okolí závodu a snažím se vyjednat s příslušnými ministerstvy a obcemi jejich vylepšení. Jako další příklad uvedu jednání s vládou ČR ohledně usnesení k rozvoji dopravní infrastruktury na Mladoboleslavsku. Hlavním tématem bylo, že ŠA v posledních 15 letech investovala velké množství finančních prostředků do rozvoje fabriky zde v Mladé Boleslavi. Ovšem stát adekvátně neinvestoval do veřejné dopravní infrastruktury, která již nevyhovuje potřebám, které ŠA, spolu s dalšími na sebe navázanými subjekty, generuje. Z toho důvodu jsme se státem uzavřeli memorandum o vzájemném pochopení, na jehož základě vláda přijala usnesení týkající se investování do 11 významných dopravních staveb v okolí Mladé Boleslavi.

2. Spolupráce s veřejnými institucemi

S jakými veřejnými institucemi útvary SR spolupracuje?

Útvary SR jedná a spolupracuje jménem ŠA se zástupci samosprávy, což je město Mladá Boleslav zastoupené primátorem, radou a zastupitelstvem. Dále jednáme s obcemi a městy v našem okolí, jednáme s kraji, především s krajem Středočeským a krajem Královéhradeckým. Také jednáme s ministerstvy, nejvíce s ministerstvem dopravy, ale také vládou a parlamentem. Máme i určitý přesah do zahraničí, jelikož za ŠA jsme v kontaktu i s členy evropského parlamentu, zejména s jeho českými zástupci. Zrovna tak jsou našimi partnery i různé asociace typu Sdružení automobilového průmyslu (AutoSAP), jejíž jsme členy, nebo svaz průmyslu a dopravy.

V jakém světle vnímají vnější instituce společnost ŠA a jaký to má dopad na případná jednání?

ŠA je vnímána jako významný a úspěšný partner, ale současně i jako zdroj možných problémů. Veřejná správa k nám z toho důvodu nepřístupuje s jednoznačným názorem. Na jednu stranu si jsou vědomi toho, že svým zaměstnancům platíme vysoké mzdy a zvyšujeme tak celkovou úroveň daného území, jelikož si zde lidé více vydělávají a více utrácejí. Z toho plynou i vyšší daňové odvody. Ale zároveň díky existenci ŠA vyvstávají i určité negativní věci. Například projekt Mladou Boleslaví autem mezi druhou a třetí hodinou je adrenalinový zážitek.

Dále kvůli ŠA závratně stoupají v Mladé Boleslavi ceny bytů. Také k nám dojíždí za prací velké množství cizinců a tím nemyslím pouze ty, kteří mluví cizí řečí. Za cizince se totiž například v Kvasinách považuje každý, kdo se nenarodil v jejím okolí, a proto už tam vůči němu začínají mít předsudky. Z těchto všech okolností samozřejmě nemají obce radost a to, že ŠA nepřináší pouze pozitivní faktory, si uvědomují i lidé. Toto je nutné respektovat a zahrnout v potaz při jednáních s obcemi.

Proč a za jakých okolností vznikl výbor pro spolupráci se ŠA pod městem Mladá Boleslav?

Ten vznikl v roce 2016, když město Mladá Boleslav bez konzultace s ostatními aktéry rozhodlo o několikanásobném zvýšení odvodu daně z nemovitostí. To znamenalo, že ŠA najednou musela skokově zaplatit mnohem více než v minulých letech a jednalo se řádově o několik milionů. V té době proti tomu ŠA tvrdě protestovala, protože město je o tom předtím neinformovalo a postavilo nás před hotovou věc. Nakonec se dospělo ke smírnému řešení, že ty navýšené finanční prostředky se vloží do samostatného fondu. Říká se tomu malý fond, kam mohli vkládat peníze i další podnikatelé, na které dolehla tato zvýšená daň. V praxi to znamenalo, že se neodváděly daně přímo městu, ale tomuto malému fondu, a že o tomto malém fondu bude rozhodovat právě výbor pro spolupráci se ŠA a okresní hospodářskou komorou, což jsou ostatní podnikatelé. Záměrem fondu je investovat do městských projektů, z nichž by mohli profitovat i přispívající podnikatelé.

3. CSR projekty

Kdy se v útvaru SR začalo pracovat se strategií CSR, jak ji známe dnes?

CSR jako taková se začíná brát vážně až v roce 2014, kdy se tomuto pojmu začal útvár Vnějších vztahů věnovat. Předtím, než pojem CSR pronikl na naše oddělení, tak již ve ŠA určitým způsobem rezonoval v jiných oblastech. Zabývali se jím kupříkladu dealeri našich aut a oblast prodeje. Navíc, do dnešní doby existují paralelně vedle sebe činnosti v oblasti životního prostředí, například Green factory a Green product, kterým se věnují odborné útvary z oblasti výroby (PSU), kde jsou tyto činnosti evidované a vedené a jsou ve ŠA zavedené již po dlouho dobu.

Na jakých konkrétních CSR projektech se dnes útvar SR podílí?

Asi není cílem vyjmenovat všechny projekty, kterým se jako SR věnujeme. Mezi dlouhodobě úspěšné projekty patří určitě projekt Škoda stromky, kdy za každou prodanou škodovku zasadíme jeden strom. Zde jsme se letos dostali na magické číslo 1 milion vysazených stromů. Společně s Nadací Terezy Maxové běháme v Mladé Boleslavi na podporu dětí ze znevýhodněného prostředí. Podílíme se na projektu ŠKODA Handy, prostřednictvím kterého přibližujeme mobilitu handicapovaným. Podporujeme výuku technických oborů na školách nebo se zaměřujeme na bezpečnost na silnicích v rámci projektu Bezpečný pátek. Největším projektem, který nemá v ČR obdoby, je založení Nadačního fondu ŠKODA AUTO, který si dává za cíl udělat z Mladoboleslavska lepší místo pro život.

Co se týče projektů pro školy, tuto činnost má v gesci pouze oddělení STR, nebo se na nich také podílíte?

S útvarem STR velmi úzce spolupracujeme. Jako SR se více zaměřujeme na naše výrobní regiony a místní, zejména základní školy, kde se snažíme školy dlouhodobě podporovat nejen materiálně, ale také v rozvoji kompetencí učitelů a vedoucích pracovníků. Jak jsem již uváděl, podporujeme školy v podpoře technických odborů a výuce cizích jazyků nebo jsme podpořili školy s vlastní autoškolou pro tyto účely darem nových vozů.

4. O Nadačním fondu ŠA

Z jakého důvodu byl založen Nadační fond ŠA?

Nadační fond ŠA vytvořila s tím, že by měl být iniciátorem a místem, kde se budou soustřeďovat myšlenky a projekty týkající se toho, co všechno by se dalo v rámci Mladoboleslavska zlepšit. V tom smyslu, aby se Mladá Boleslav a celý region stal lepším místem nejen pro splnění kariérních snů, ale také pro každodenní život. Bohužel poměrně hodně lidí má Mladou Boleslav mylně spojenou s představou, že je to ošklivé město, kde se nedá žít, je to tu samý cizinec, hodně práce a žádná zábava. V rámci činnosti fondu se tak snažíme tento mýtus vyvrátit a současně zejména podporovat hrdost místních na odkaz jejich předků a jejich aktivitu směrem k dalšímu rozvoji regionu. Abych uvedl konkrétní příklad, tak kolegové

našli jednu starou průmyslovou halu, o níž zjistili, že se v ní vyráběly staré motorové pluhy Excelsior. Tato stará industriální budova se za pomoci financování z Nadačního fondu ŠA oživila a stalo se z ní kulturní centrum pro mladé lidi. Další zajímavou věcí je projekt parku a cyklostezky u řeky v blízkosti Česany. Tam se připravuje nová lávka pro cyklisty, aby se dalo přes řeku přejíždět, a aby se toto místo, které je momentálně sevřené mezi dvěma částmi škodovky podél řeky Jizery, dostalo do povědomí veřejnosti. Nadační fond tento projekt inicioval, zaplatil první studii a město projekt převzalo k případné realizaci. Takových záměrů je více. Již pravidelně jsou vyhlašovány grantové výzvy na podporu lokálních projektů místních komunit, fond inicioval zavedení systému sdílených městských kol, nebo stojí za organizací různorodých eventů. Ke všem projektům se snaží fond přistupovat v duchu mateřské společnosti, tj. maximálně odpovědně vůči lidem, přírodě, či investovaným finančním prostředkům

Jakou roli hrál program Nové Boleslavsko ve vztahu k nadačnímu fondu?

Podpořit iniciativu občanů a podpořit jejich snahu stát se hybatelem rozvoje regionu, jak již bylo řečeno, to je stěžejním posláním fondu. Proto bylo na úvod potřeba signalizovat obyvatelům regionu, že na jejich názorech nám záleží, a právě oni jsou pro nás tím stěžejním partnerem. Z toho důvodu vznikl program Nové Boleslavsko, což byla z velké části dotazníková akce zaměřená na obyvatele města a okolí, aby se vyjádřili, jaké projekty, nebo aktivity by v regionu rádi viděli. Sešlo se přes 2000 podnětů, ze kterých jsou už realizovány např. zmíněná sdílená kola, nebo výstavba nových a rekonstrukce stávajících sportovních hřišť. Současně byla zpracována komplexní studie od externích odborníků z řad architektů, stavařů, dopravních expertů, ekologů a dalších, která se zaměřila na to samé, ovšem z vnějšího pohledu na danou problematiku. Tato studie měla říci, co zde objektivně chybí, a co by se mělo změnit či upravit. A právě průnik těchto dvou množin je promítnut do pilířů nadačního fondu z hlediska toho, kam by měl zaměřit svou činnost.

Shrnutí poznatků ze strukturovaného rozhovoru

- Odborný útvar SR byl zpočátku založen primárně pro spolupráci s veřejnou správou a aktivity spadající pod CSR se přidružily až v roce 2014. V této době se útvar SR podílí zejména na projektech spadajících pod sociální

pilíř, kam se řadí například spolupráce s nadací Terezy Maxové. Dále útvar intenzivně spolupracuje s odborným útvarem STR na realizaci projektů v oblasti školství.

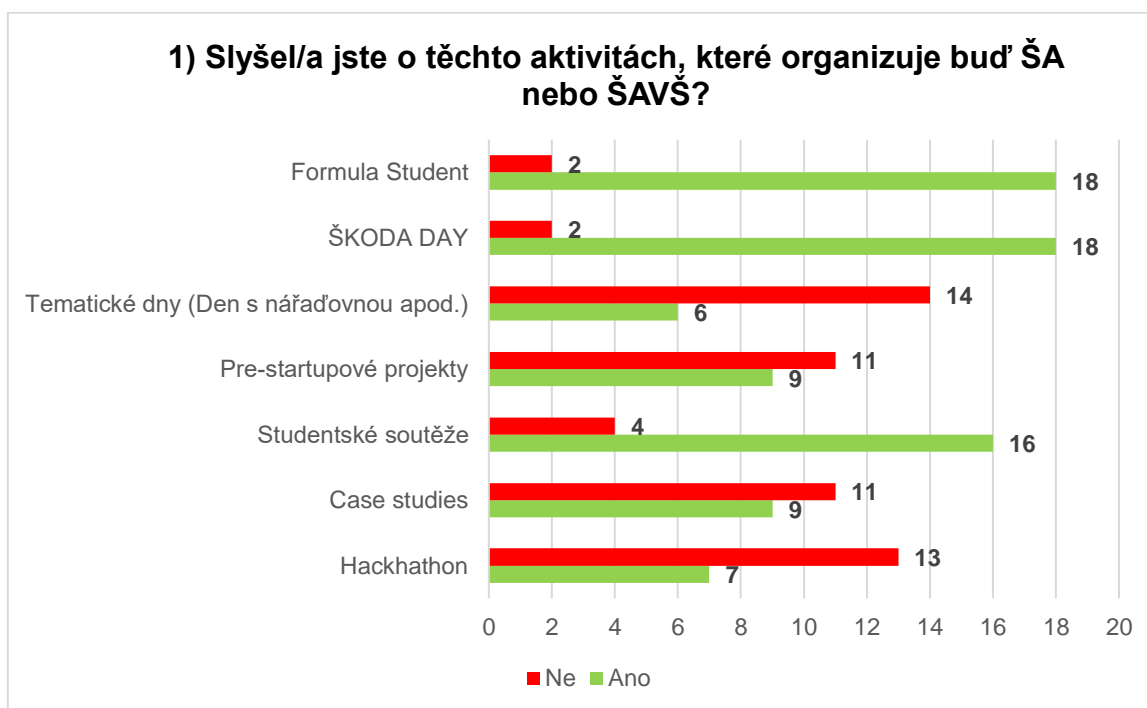
- Útvar SR z řad institucí veřejné správy na regionální úrovni spolupracuje zejména se zástupci samospráv jednotlivých obcí (primátor, zastupitelstvo, starostové), zástupci krajů (zejména s hejtmany Středočeského a Královehradeckého kraje). Na národní úrovni se poté jedná o vládu, parlament a jednotlivá ministerstva, z nichž se nejvíce spolupracuje s ministerstvem dopravy. Na evropské úrovni také probíhají jednání s členy evropského parlamentu.
- Společnost ŠA je pohledem veřejné správy vnímána rozporuplně. Jedná se o bohatého partnera, který s sebou ovšem může přinášet problémy, například v podobě zatížení dopravní infrastruktury, přistěhování cizinců za prací apod.
- Výbor pro spolupráci se ŠA vznikl v roce 2016 jako odpověď na citelné zvýšení daně z nemovitostí ve městě Mladá Boleslav. Tento výbor rozhoduje o rozdělování finančních prostředků plynoucích z odvodů této daně na různorodé městské projekty zkvalitňující veřejný prostor.
- Hlavním důvodem k založení Nadačního fondu ŠA bylo vytvořit jednotnou platformu pro iniciování a podporu projektů zaměřenou na regionální rozvoj a zkvalitnění života v regionu Mladá Boleslav. Fond se podílel například na oživení průmyslové haly na výrobu pluhů, která se přetvořila na kulturní centrum nebo pomohl zaplatit studie na revitalizaci zanedbaných míst v okolí fabriky, například prostor mezi podnikem a dálnicí D10.
- Program Nové Boleslavsko sloužil především k rozsáhlému dotazníkovému šetření, aby se od obyvatel regionu zjistilo, co si přejí na Mladoboleslavsku zlepšit, a do jakých projektů by mohl Nadační fond investovat.

4.5 Dotazníkové šetření

Poslední použitou empirickou metodou v této práci je dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval 8 uzavřených nebo polouzavřených otázek a odpovědi byly anonymní. Vybrána byla specifická skupina 20 respondentů, jež je na začátku

svého pracovní-produktivního života, ve věku od 19 do 30 let, a kteří nepocházejí z regionu Mladoboleslavsko, nýbrž se sem přistěhovali za prací či studiem. Jedná se o muže a ženy, kteří pracují nebo pracovali ve firmě ŠA buď na plný pracovní úvazek nebo jako stážisté. Vybráni byli takovým způsobem, aby zastoupili všechny oblasti společnosti (logistika, nákup, vývoj, výroba, prodej a marketing, lidské zdroje, finance a IT) a to jak na technicko-hospodářských pozic, tak i na pozicích dělnických.

Dotazníkové šetření zkoumalo, zda má vybraná skupina respondentů přehled o aktivitách, které pomáhají rozvíjet lidský kapitál, a i samotný region, a zda se těchto akcí také osobně účastní. Dále se dotazník zaměřoval na to, zda mají účastníci dotazníku ambice dlouhodobě se v regionu Mladoboleslavsko usadit.

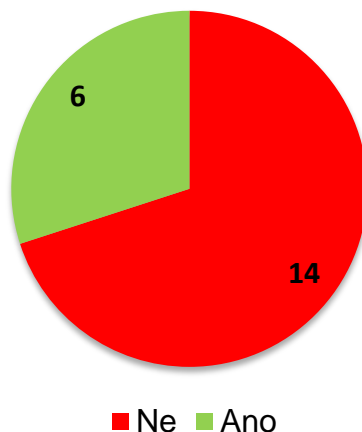


Obr. 9 *Povědomí o aktivitách organizovaných ŠA nebo ŠAVŠ*

Z obr. 9 vyplývá, že respondenti nejvíce znají akce ŠKODA DAY (18 z celkových 20 respondentů) a Formula Student (18). Po nich má většina respondentů povědomí o studentských soutěžích typu Cena Laurina a Klementa. Na druhé

straně velký počet tázaných neznal Tematické dny typu Den s nářadovnou (14) a Hackathon (13).

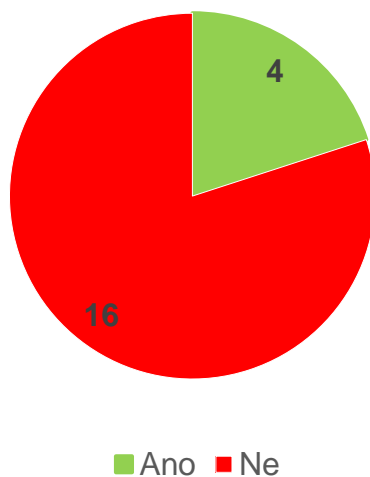
2) Zapožil/a jste se do některé jmenované akce? Pokud ano, napište jaké:



Obr. 10 Zapojení do aktivit organizovaných ŠA nebo ŠAVŠ

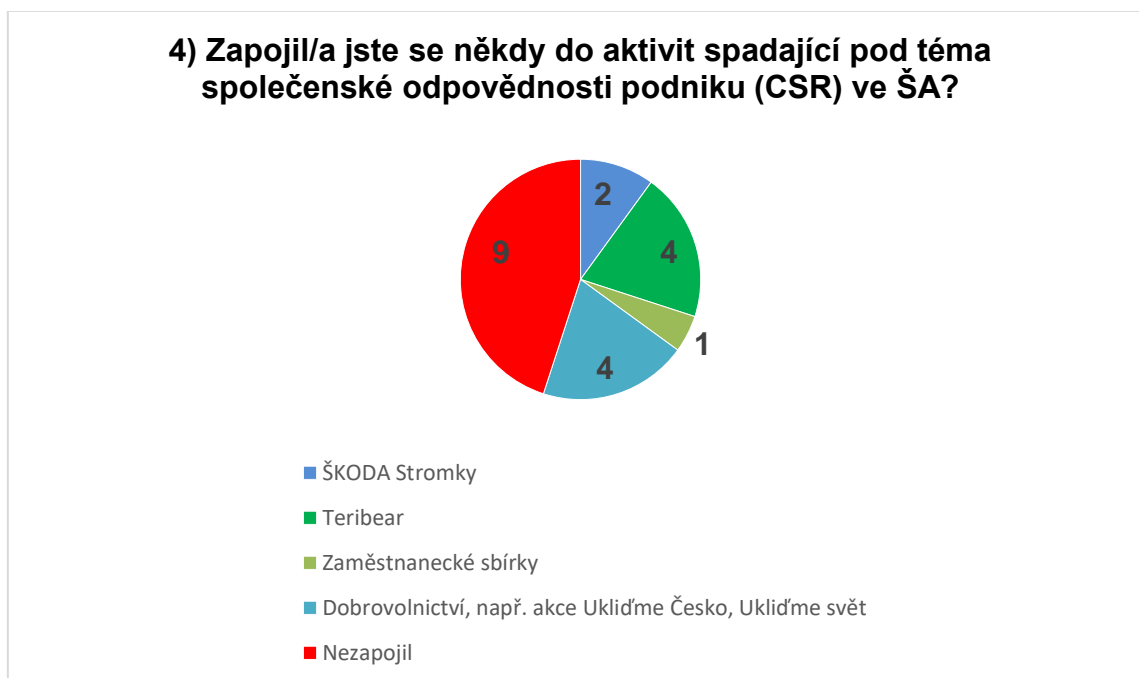
Obr. 10 ukazuje, že z dotázané skupiny se pouze 6 respondentů účastnilo jedné či více aktivit z obr. 9. Těchto 6 osob se účastnily akcí ŠKODA DAY (4), tematických dnů (2) a Formula Student (2). Ostatní (14) se zmíněných aktivit nikdy neúčastnili.

3) Zúčastnil/a jste se akcí či aktivit, které zde nebyly jmenované? Pokud ano, napište jaké:



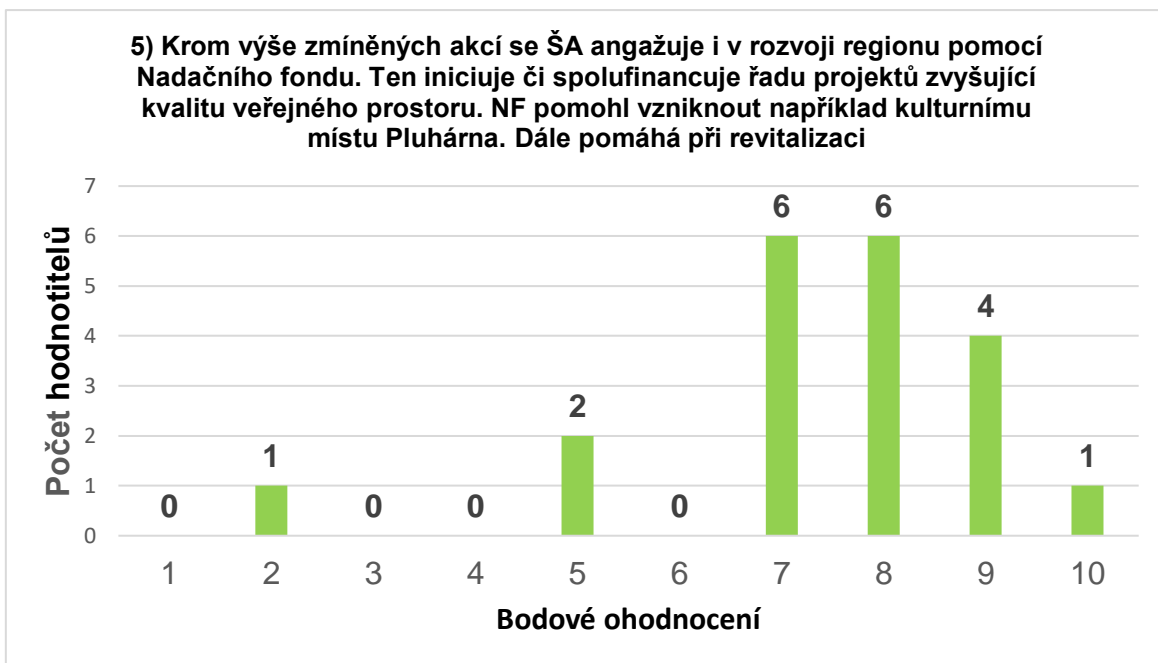
Obr.11 Účast na akcích, jež nebyly v rámci dotazníkových otázek zmíněny

Respondenti se zúčastnili jedné či více akcí, které nebyly v rámci dotazníkových otázek zmíněny. Jednalo se o Interns Day (2), Porsche Day (1), Diskusní fórum Logistiky ŠA (1) a Běžel, pomohl, Přecechtěl – charitativní běh na podporu v boji proti ALS (1).



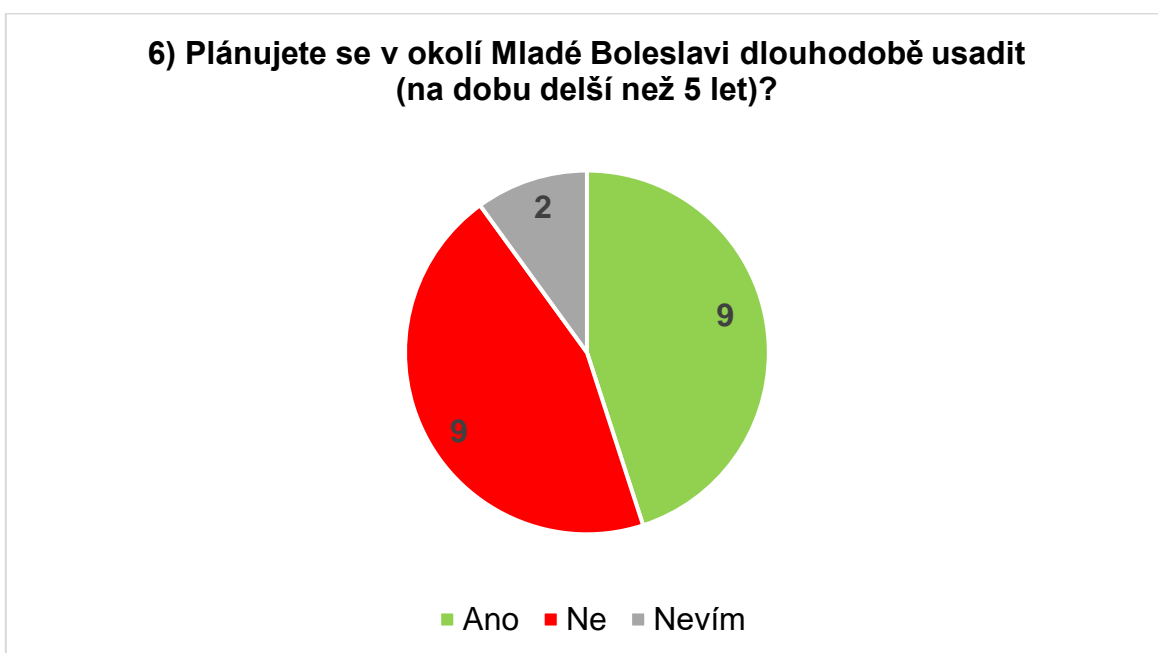
Obr. 12 Zapojení do CSR aktivit ŠA

Dle obr. 12 se 9 respondentů nikdy nezapojilo do aktivit spadající pod CSR. Z aktivit, do nichž se zbytek respondentů nejvíce zapojoval, byly nejoblíbenější Teribear (4) a Dobrovolnictví, např. akce Uklidme Česko, Uklidme svět (4). Do zaměstnaneckých sbírek se zapojil 1 respondent a do ŠKODA stromků 2.



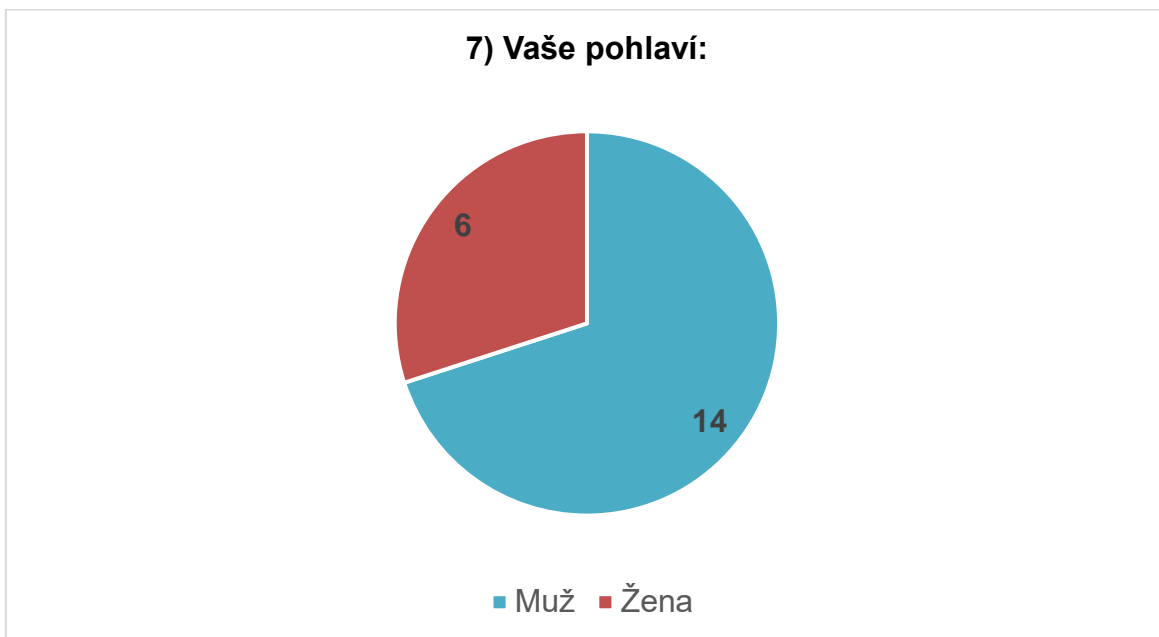
Obr. 12 Bodové ohodnocení důležitosti CSR aktivit

Na Obr. 12 je bodové ohodnocení CSR aktivit na škále 1 – vůbec nejsou důležité až 10 – velmi důležité. Celkové průměrné hodnocení je 7,4 bodu, což lze označit za lehce nadprůměrné. Největší počet respondentů obodoval důležitost CSR aktivit stupněm hodnocení 7 (6) a 8 (6).



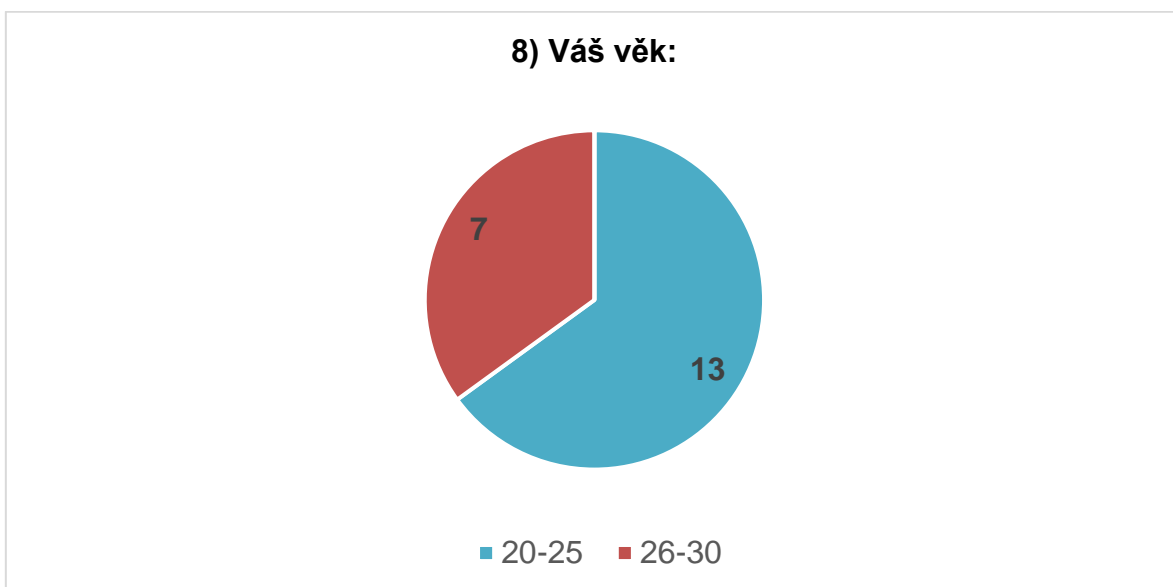
Obr. 13 Plánování dlouhodobého bydlení v regionu Mladá Boleslav

Z 20 dotázaných osob jich stejný počet uvedl odpověď „Ano“ (9) a „Ne“ (9). 2 respondenti odpověděli „Nevím“.



Obr. 14 Výběr pohlaví respondentů

Z obr. 14 vyplývá, že z celkového počtu 20 respondentů jich 14 uvedlo pohlaví mužské a 6 ženské.



Obr. 15 Věkové rozmezí respondentů

Obr. 15 ukazuje, že 13 respondentů bylo ve věku 20-25 a 7 ve věkovém rozmezí 26-30.

5 Vyhodnocení empirického výzkumu

V této kapitole budou předloženy závěry zjištěné z dotazníkové šetření, celkové zhodnocení poznatků z kapitoly 4 věnované empirickému výzkumu a závěrem budou předloženy návrhy, které mohou do budoucna zlepšit atributy potřebné k regionálnímu rozvoji.

5.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se účastnilo 20 respondentů, kteří byli zvoleni na základě vybraných specifík popsaných v kapitole 4.4 Dotazníkové šetření. I přesto, že vzorek dotazovaných byl z pohledu kvantity poměrně malý, jeho relevantnost byla zvýšena právě specifickými nároky na něj a z položených otázek je možné vyvodit několik závěrů.

V první části dotazníku bylo záměrem zjistit, jaké mají respondenti povědomí o akcích konaných pod záštitou ŠA a ŠAVŠ, jež jsou určeny k využívání znalostí lidského kapitálu či se využívají částečně i k náborovým aktivitám nového. Ze sedmi zmíněných akcí dotazovaní znali nejvíce ŠKODA DAY (18 respondentů), Formula Student (18) a studentské soutěže (16). Jelikož se jedná o již zavedené projekty, které se konají již po několik let, byl tento výsledek očekáván. Na opačné straně spektra stojí tematické dny (14 respondentů tuto akci neznalo), věnující se vždy konkrétnímu oddělení, a Hackathon (13). Dobře si nevedly ani Case studies (11) a Pre-startupové projekty (11). Neznalost těchto akcí lze přičítat například tomu, že se jedná o nové projekty (například Hackathon nebo tematické dny) nebo malému úsilí vyloženému tomu, aby se akce dostala do povědomí studentů (Pre-startupové projekty, Case studies). Každopádně by bylo dobré, pokud by se povědomí o výše zmíněných projektech, zvýšilo, neboť se v nich skrývá potenciál, jenž by se dal využít na poli regionálního rozvoje. Především u akcí Hackathon nebo Pre-startupových projektů je tento potenciál značný, protože správným výběrem témat z oblasti regionu by bylo možné najít nápady vedoucí ke zlepšení. Celkově lze povědomí o konaných akcích označit za průměrné. Na tento výsledek se váže i druhá otázka, která ukázala, že míra zapojení studentů do těchto akcí je velmi podprůměrná. Pouze 6 respondentů se některé z jmenovaných akcí

účastnilo. Poměrně nízká vlastní aktivita byla vidět i u zapojování vybrané skupiny do CSR aktivit společnosti, kde se 9 respondentů nikdy do podobných akcí nezapojilo. Přitom právě tyto projekty mají moc podporovat rozvoj sociálních aktivit v regionu a mohou pomoci mladým lidem vytvořit pocit sounáležitost a utužení vztahu k dané komunitě. Přitom podobné činnosti zahrnující i Nadační fond ŠA ohodnotili respondenti známkou 7,4/10, což značí určitý ambivalentní vztah, kdy na jedné straně tyto aktivity vnímají pozitivně, ale na straně druhé se do nich aktivně nezapojují. Pro vytvoření pozitivního sociálního kapitálu a zlepšení kvality života v dané komunitě by ovšem byla větší ochota pro zapojování se do těchto aktivit důležitým faktorem. Poslední otázka relevantní pro empirický výzkum byla, zda se v regionu Mladoboleslavsko respondenti chystají dlouhodobě usadit. 9 Respondentů zvolilo odpověď „ano“, stejný počet zvolil odpověď „ne“ a 2 tázání zvolili možnost „nevím“. Je určitě pozitivním faktorem, že zde takřka polovina respondentů má tendenci zůstat a usadit se, na druhou stranu z pohledu regionálního rozvoje by bylo dobré, aby se více osob z této vybrané skupiny respondentů, která je na počátku své produktivní kariéry a patří z velké míry k vysokoškolsky vzdělané vrstvě společnosti (lidský kapitál s velkým potenciálem), rozhodlo pro setrvání v regionu.

5.2 Vyhodnocení efektivity spolupráce mezi vybranými aktéry

Hlavní částí empirického výzkumu bylo zkoumání regionu Mladá Boleslav a v něm se nacházejících vybraných aktérů za použití teoretických poznatků, jimiž je teorie učícího se regionu a koncept triple helix. Klíčovým aktérem daného výzkumu byl podnik ŠA, na který byla využitím tohoto konceptu napojena vzdělávací instituce ŠAVŠ a veřejná správa regionu Mladoboleslavsko. Nejvíce informací pro vyvození výsledů bylo zjištěno rešerší veřejných i interních dokumentů ŠA a rozhovorem se zaměstnancem firmy ŠA.

Celkově lze říci, že spolupráce mezi výše zmíněnými aktéry probíhá na velmi vysoké úrovni za použití velmi komplexních procesů a nástrojů. Díky tomu má region Mladá Boleslav velmi dobré předpoklady, aby v budoucnosti splňoval definici učícího se regionu a stal se tak lídrem v socio-ekonomických oblastech. Tento obecný pohled bude teď díky provedenému empirickému výzkumu detailněji přiblížen. V první řadě je zde unikátní spolupráce s vlastní vysokoškolskou institucí. ŠA sice oslovuje více vysokých škol v ČR, ovšem kooperace se ŠAVŠ je na

mnohem užší úrovni, například co se týče oboustranného personálního toku mezi těmito dvěma aktéry či vytváření společných projektů. Z pohledu konceptu trojitě šroubovice je tímto do jisté míry negována tzv. asymetrická mobilita pracovníků. Z hlediska regionálního rozvoje je to skvělé místo, jak sem přilákat lidský kapitál s potenciálem růstu v podobě mladých talentů nejen ze všech krajů ČR, ale i ze zahraničí. Krom mnoha různorodých projektů například ŠAVŠ pomáhala se sběrem dat do programu Nové Boleslavsko. V budoucnosti je zde vysoký inovační potenciál v případě, že se podaří realizovat správný mix start-upových projektů.

Vysoká míra spolupráce je i mezi ŠA a orgány veřejné správy v regionu. V případě tak velké společnosti, jakou je ŠA by bylo nemožné stát v izolovaném prostředí, v němž by mezi těmito aktéry neprobíhala žádná interakce. V této oblasti hraje velkou roli útvar SR a poté aktivita podniku v činnostech společenské odpovědnosti podniků. Díky empirickému výzkumu byla zjištěna forma spolupráce takřka se všemi úrovněmi veřejné správy a místních samospráv, která je na klíčových místech, zde v Mladé Boleslavi dodatečně posilována například Výborem pro spolupráci se ŠA a hospodářskou komorou. Dalším subjektem, který pomáhá vytvářet pozitivní synergii mezi těmito aktéry je Nadační fond ŠA, jenž peněžně podporuje sportovní, kulturní či charitativní akce nebo vybírá a iniciuje projekty z výše zmíněných oblastí či z oblasti revitalizace veřejného prostoru jako jsou například podpora nových městských parků, výstavba kulturního centra, cyklostezek nebo snaha o řešení problematice dopravní infrastruktury. Díky tomu se z regionu Mladoboleslavsko stává lepší místo pro život, což by se mělo v budoucnosti projevit zvýšenou migrací schopného lidského kapitálu a jeho dlouhodobého setrvání v regionu. Z tohoto hlediska je zde určitě vidět vysoká efektivita spolupráce napomáhající regionálnímu rozvoji.

Za mnoho let existence ŠA došlo k vytvoření komplexních vazeb na region Mladé Boleslavi, především co se týká vzdělávacích institucí a orgánů veřejné správy. Tyto vztahy jsou v této době již na poměrně vyspělé úrovni a je těžké do tohoto prostředí přinést nové prvky. Jedním z mála by ovšem mohlo být postupné budování vědecko-technického parku. Tyto komplexy již existují na několika místech ČR. Výhodou regionu Mladá Boleslav pro vznik vědeckotechnického parku je již existující vzdělávací instituce ŠAVŠ a její fungující spolupráce se ŠA. Tato kooperace by měla tvořit pouze určitou část, protože aby takové centrum

nabylo relevantního objektu zájmu, bylo by zapotřebí vybudovat úplně novou instituci pod záštitou ŠA, která by sdružovala například IT firmy vyvíjející software nejen v oblasti automotive, které by si poté mohla ŠA outsourcovat, aby byl využit vývojový potenciál. Další výhodou by bylo sloučení start-upových projektů, které teď probíhají pod InnoCube ŠAVŠ. Veděckotechnický park by také mohl vytvořit zázemí pro implementaci tzv. Smart City neboli města, které využívá digitální, informační a komunikační technologie pro zkvalitnění všech oblastí života. V Mladé Boleslavi by mohl pomoci především v oblasti dopravní infrastruktury díky systému sledování provozu, inteligentním světelným signalizacím (volná místa pro parkování) a další řadě inovativních prvků.

Závěr

Hlavním cílem bylo analyzovat úroveň spolupráce a efektivitu vzájemných vztahů mezi aktéry regionálního rozvoje s primárním zaměřením na klíčového aktéra, který do velké míry svou zaměstnaneckou politikou ovlivňuje dění v regionu Mladoboleslavsko, jímž je společnost ŠA.

Práce byla rozdělena do dvou částí. V teoretické části bylo cílem představit region a teorie jeho rozvoje s důrazem na koncept triple helix. Dále zde byly popsány důležité faktory ovlivňující region, kterými jsou lidský kapitál, jeho hledání a poté společenská odpovědnost podniku.

V praktické části byl proveden empirický výzkum, který měl za cíl analyzovat již zmiňované vztahy mezi zapojenými aktéry, kterými byli podnik ŠA, vzdělávací instituce ŠAVŠ a veřejná správa. Finální výsledky byly dosaženy za pomoci analýzy vnitropodnikových dokumentů, strukturovaného rozhovoru se zaměstnancem a dotazníkového šetření. V průběhu celého empirického výzkumu byl dosažený stupeň poznání komponován do konceptu triple helix, jenž byl představen v teoretické části.

Empirickým výzkumem byla zjištěna vysoká míra spolupráce mezi vybranými aktéry, která pozitivně ovlivňuje rozvoj regionu Mladá Boleslav. Příkladem je častá součinnost mezi ŠA a ŠAVŠ v rámci inovačních projektů a dále velká aktivita firmy ŠA, která svou CSR politikou a také založením Nadačního fondu dlouhodobě přispívá ke zkvalitňování veřejného prostoru a života jednotlivců v regionu.

Předloženým návrhem, který by zesílil společné vazby mezi aktéry a konkurenceschopnost regionu, bylo vybudování vědecko-technického parku pod záštitou ŠA. V něm by se mohla efektivněji rozvíjet spolupráce mezi vzdělávací institucí ŠAVŠ a potenciálními firmami napojenými na tento park a částí jejich výzkumné činnosti by mohlo být i transformace Mladoboleslavska do učícího se regionu 21. století.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2014, ISBN: 978-0-7494-6964-1

DAMBORSKÝ, M. *Prostorový rozvoj. Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008, ISBN: 978-80-7201-699-0

JÍLKOVÁ, Eva. *Hospodářská politika a regionální rozvoj*. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2018. 231 str. ISBN 978-80-7455-070-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KREJČÍ, Tomáš a kol. *Regionální rozvoj: teorie, aplikace, regionalizace*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2010, 155 s. ISBN 978-80-7375-414-3

MALMBERG A. *Industrial geography: Location and learning*. Progress in Human Geography 1997, roč. 21, č. 4, s 573-582. ISSN 1477-0288

MASKELL P. *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development: Specialisation and prosperity in small open economies*. London: Routledge, 1998 ISBN: 0-415-15428_6 Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=169634>.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6 str. 823. ISBN 989 0 7494 6964 1

PAVLÍK, Marek. *Regiony budoucnosti: spolupráce, bezpečí, efektivita: inspirace pro rozvoj měst a regionů s příklady dobré praxe*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1310-1.

VITURKA, Milan, Petr HALÁMEK, Viktorie KLÍMOVÁ, Vilém PAŘIL a Vladimír ŽÍTEK. *Regionální rozvoj, politika a správa. Díl 1: Regionální rozvoj*. Brno: ESF MU, 2015. 242 s.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). str. 237 ISBN 978-80-247-3651-8.

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, HORÁKOVÁ, Pavla, RENDOŠ, Dušan. *Průvodce personální psychologií* [online]. 1 vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014 [cit. 2020-10-07]. Elportál. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/elportal/?id=1185365>>. ISBN 978-80-210-6885-8. ISSN 1802-128X

Články v odborných časopisech:

Schultz W. T. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961 ročník 51, číslo 1, str. 1-17. [cit. 2020-10-10] dostupné online z: <http://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>

The age of knowledge: the dynamics of universities, knowledge & society [online]. Leiden: Brill, 2012. ISBN: 978-90-04-21103-2 [cit. 2020-10-10] Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=793271>.

Webové stránky:

<https://www.oecd-ilibrary.org/> [online]. Paříž: OECD Publications Service, 2002 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/private-finance-and-economic-development/brownfield-redevelopment_9789264034860-7-en#page5

MACHÁLKOVÁ Jana, *Assessment centre odhalí, co o sobě možná ani nevíte – Poradna – Jobs.cz*. Jobs.cz – Inspirujeme k úspěchu – nabídka práce, volná pracovní místa, brigády i vzdělávání a rozvoj, 2013 [online]. Copyright © 1996 [cit. 08.10.2020]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/assessment-centre-odhali-co-o-sobe-mozna-ani-nevite/>

Škoda Storyboard: Výroční zpráva ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [online]. [cit.2020-09-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocnizpravy/>

Specifikace regionů | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit.2020-10-20] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/specifikace_regionu

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Trojitá šroubovice (Triple helix)	13
Obr. 2 Proces získávání pracovníků do firmy	17
Obr. 3 Klasifikace testů	22
Obr.4 Pilíře CSR	25
Obr. 5 Organizační struktura oblasti S ve společnosti ŠA	28
Obr. 6 Zjednodušený model náborového procesu	29
Obr. 7 Koncept trojité šroubovice	33
Obr. 8 Koncept trojité šroubovice – soukromý podnik a veřejná správa	37
Obr. 9 Povědomí o aktivitách organizovaných ŠA nebo ŠAVŠ	44
Obr. 10 Zapojení do aktivit organizovaných ŠA nebo ŠAVŠ	45
Obr.11 Účast na akcích, jež nebyly v rámci dotazníkových otázek zmíněny	46
Obr. 12 Zapojení do CSR aktivit ŠA	46
Obr. 12 Bodové ohodnocení důležitosti CSR aktivit	47
Obr. 13 Plánování dlouhodobého bydlení v regionu Mladá Boleslav	47
Obr. 14 Výběr pohlaví respondentů	48
Obr. 15 Věkové rozmezí respondentů	48

Seznam tabulek

Tab. 1 Hlavní vývojové etapy regionálního rozvoje a regionální politiky	11
T ab. 4 Druhy forem pohovorů	21
Tab. 3 Vybrané statistické ukazatele z regionu Mladá Boleslav	32
Tab. 4 Druhy akcí pro vzdělávací instituce	35

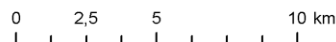
Seznam příloh

Příloha 1 Mapa regionu Mladoboleslavsko	58
Příloha 2 Otázky strukturovaného rozhovoru.....	59
Příloha 3 Otázky dotazníkového šetření.....	60
Příloha 4 Podpořené projekty NF ŠA za rok 2019	62

Příloha 1 Mapa regionu Mladoboleslavsko

ADMINISTRATIVNÍ ROZDĚLENÍ OKRESU MLADÁ BOLESLAV - STAV K 1.1.2008

Počet obyvatel v obci



NÁZEV MĚSTA

Název městyse

Název ostatních obcí



Správní obvod obce s rozšířenou působností



Průměrný počet obyvatel obce = 1 006

- Největší:
1. Mladá Boleslav = 44 602
 2. Mnichovo Hradiště = 8 575
 3. Benátky nad Jizerou = 7 157
- Nejmenší:
1. Neveklovice = 45
 2. Rabakov = 49
 3. Kluky = 71

Průměrná rozloha obce (ha) = 852

- Největší:
1. Bělá pod Bezdězem = 6 320
 2. Kněžmost = 4 045
 3. Benátky nad Jizerou = 3 547
- Nejmenší:
1. Josefův Důl = 66
 2. Kovář = 163
 3. Koryta = 166

Zdroj: Mladá Boleslav s názvy obcí, barevně | ČSÚ pro Středočeský kraj. Český statistický úřad | ČSÚ [online][2020-10-05]. Dostupné

z: https://www.czso.cz/csu/xs/mlada_boleslav_s_nazvy_obci_barevne

Příloha 2 Otázky strukturovaného rozhovoru

- 1) Jak dlouho oddělení SR ve ŠA funguje?
- 2) Čím se na oddělení SR zabýváte přímo vy jakožto odborný koordinátor a kdo jsou vaši partneři z oblasti veřejné správy?
- 3) S jakými veřejnými institucemi útvar SR spolupracuje?
- 4) V jakém světle vnímají vnější instituce společnost ŠA, a jaký to má dopad na případná jednání?
- 5) Proč a za jakých okolností vznikl Výbor pro spolupráci se ŠA pod městem Mladá Boleslav?
- 6) Kdy se v útvaru SR začalo pracovat se strategií CSR, jak ji známe dnes?
- 7) Na jakých konkrétních CSR projektech se dnes útvar SR podílí?
- 8) Co se týče projektů pro školy, tuto činnost má v gesci pouze oddělení STR nebo se na nich také podílíte?
- 9) Z jakého důvodu byl založen Nadační fond ŠA?
- 10) Jakou roli hrál program Nové Boleslavsko ve vztahu k nadačnímu fondu?

Příloha 3 Otázky dotazníkového šetření

Vztah zaměstnanců k firemní politice v oblasti rozvoje regionu

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník zkoumá účast v aktivitách, které zároveň určitým způsobem přispívají k rozvoji regionu.

1) Slyšel/a jste o aktivitách, které organizuje buď ŠA nebo ŠAVŠ?

- | | | |
|---|-----|----|
| a) Hackathon | ANO | NE |
| b) Case studies – případové studie | ANO | NE |
| c) Pre-startupové projekty | ANO | NE |
| d) Den s nářadovnou a další tematické dny | ANO | NE |
| e) Škoda Day | ANO | NE |
| f) Formula Student | ANO | NE |

2) Zapojil/a jste se do některé jmenované akce? Pokud ano, napište jaké:

- a) ANO
- b) NE

3) Zúčastnil/a jste se akcí či aktivit, které zde nebyly jmenované? Pokud ano, napište jaké:

- a) ANO
- b) NE

4) Zapojil/a jste se někdy do aktivit spadající pod téma společenské odpovědnosti podniku (CSR) ve ŠA? Pokud ano, napište jaké:

- a) ANO
- b) NE

5) Krom výše zmíněných akcí se ŠA angažuje i v rozvoji regionu pomocí Nadačního fondu. Ten iniciuje či spolufinancuje řadu projektů zvyšující kvalitu veřejného prostoru. NF pomohl vzniknout například kulturnímu místu

Pluhárna. Dále pomáhá při revitalizaci okolí Mladé Boleslavi a přispívá mnoha místním charitám. Jsou pro Vás tyto činnosti důležité? Zvolte míru důležitosti na stupnici od 1 – tyto aktivity pro mě nejsou vůbec důležité do 10 – extrémně důležité:

6) Plánujete se v okolí Mladé Boleslavi dlouhodobě usadit (na dobu delší než 5 let)?

- a) ANO
- b) NE
- c) NEVÍM

7) Vaše pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

8) Váš věk:

- a) 19 - 25
- b) 26 - 30

Příloha 4 Podpořené projekty NF ŠA za rok 2019

Název	Příjemce	Schválená výše příspěvku	Poskytnuto v 2019	Stav projektu k 30.4.2020
Modernizace a rozšíření městského kamerového systému	Mladá Boleslav	11 440 000,00 Kč	11 440 000,00 Kč	
Obnova lesoparku Štěpánka	Mladá Boleslav	5 181 701,50 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Modernizace vybavení Klaudiánovy nemocnice	Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s.	4 004 000,00 Kč	4 004 000,00 Kč	
Vzdělávací kampaň Bezpečný pátek pro Mladoboleslavsko	Vlastní projekt	3 447 105,31 Kč	2 641 301,93 Kč	Příspěvek poskytnut
Provoz sdílených kol v MB - zajištění provozu 60 kol a prvních 15 minut zdarma z každé jízdy	Vlastní projekt	2 894 310,00 Kč	2 894 310,00 Kč	
Zvýšení bezpečnosti na cestě do škol - dopravně-bezpečnostní opatření	Mladá Boleslav	2 500 000,00 Kč	2 500 000,00 Kč	
Rekonstrukce areálu Pluhárna	Vlastní projekt	2 500 000,00 Kč	- Kč	Jednání s partnery
Starý závod - urbanistická a územní studie	Vlastní projekt	1 771 440,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
ŠKODA Gaming Day	Vlastní projekt	1 512 500,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Výstavba BMX rampy	Benátky n. Jiz.	1 500 000,00 Kč	1 500 000,00 Kč	
Pořízení výpočetní techniky do základních škol v Mladé Boleslavi	Mladá Boleslav	1 500 000,00 Kč	1 500 000,00 Kč	
Lávka pro pěši a cyklisty přes řeku Jizeru - architektonicko-technická studie	Vlastní projekt	1 441 110,00 Kč	1 441 110,00 Kč	
Vzdělávací stáže pro učitele základních škol	Vlastní projekt	1 438 085,00 Kč	- Kč	Uzavřena smlouva
Biopark, revitalizace území - studie proveditelnosti	Vlastní projekt	1 347 456,00 Kč	- Kč	Uzavřena smlouva
Cyklostezka u lávky přes Jizeru na Krásné louce - dokumentace pro územní rozhodnutí	Vlastní projekt	1 200 925,00 Kč	- Kč	Uzavřena smlouva
Integrovaná studie rozvoje území	Vlastní projekt	1 197 900,00 Kč	1 197 900,00 Kč	
Poplužní dvůr - studie proveditelnosti	Vlastní projekt	1 197 900,00 Kč	- Kč	Uzavřena smlouva
Výzva 10 týdnů pro Nové Boleslavsko - průzkum veřejného mínění, sběr podnětů	Vlastní projekt	1 092 630,00 Kč	1 092 630,00 Kč	
Rekonstrukce kuželkárny	Kosmonosy	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	
Příspěvek na vybudování pozorovatelny divokých koní a zubrů	Benátky n. Jiz.	1 000 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Festival duševního zdraví	Vlastní projekt	842 099,26 Kč	842 099,26 Kč	
Výstavba víceúčelového hřiště	Hrdlořezy	800 000,00 Kč	800 000,00 Kč	
Klavír pro Mladou Boleslav	Spolek přátel umění Mladá Boleslav z.s.	780 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Rekonstrukce dětského hřiště U Vodojemu	Bělá p. Bezdězem	738 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Povodňový park Jizera - studie proveditelnosti	Vlastní projekt	694 014,86 Kč	- Kč	Uzavřena smlouva
Vzdělávací protidrogová akce Revolution train	Vlastní projekt	655 730,14 Kč	655 730,14 Kč	
Krajinářská studie přírodního volnočasového areálu Kosmonosy	Vlastní projekt	629 200,00 Kč	- Kč	Vysoutěžen dodavatel
Výstavba bezbariérového přístupu základní školy	Bakov n. Jiz.	605 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Volnočasový areál Leták a dětské dopravní hřiště	Mnichovo Hradiště	600 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Vybavení pro komunitní centrum Mirová	Mnichovo Hradiště	600 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Zdravotně preventivní akce Dny zdraví	Vlastní projekt	530 133,68 Kč	530 133,68 Kč	
Výstavba dětského hřiště	Kosmonosy	500 000,00 Kč	500 000,00 Kč	
Rekonstrukce dětského hřiště	Bukovno	500 000,00 Kč	500 000,00 Kč	
Vybudování dětského hřiště	Vinec	500 000,00 Kč	500 000,00 Kč	
Workoutové hřiště	Bradlec	498 274,00 Kč	498 274,00 Kč	
Podpora občanské společnosti	Nadace rozvoje občanské společnosti	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč	

Zdroj: Nadační fond Škoda Auto. Nadační fond Škoda Auto [online]. Copyright © NADAČNÍ FOND ŠA 2020. [cit. 03.12.2020]. Dostupné z: <https://www.nfsa.cz/media/document/1602174397.pdf>

Název	Příjemce	Schválená výše příspěvku	Poskytnuto v 2019	Stav projektu k 30.4.2020
Zřízení obecního kamerového systému	Řepov	350 000,00 Kč	- Kč	Jednání s partnery
Zimní provoz sdílených kol	Mladá Boleslav	341 220,00 Kč	341 220,00 Kč	
Studie sociálních služeb v okrese Mladá Boleslav	Vlastní projekt	302 500,00 Kč	- Kč	Uzavřena smlouva
Transformace využití prostoru hotelu Věneč	Vlastní projekt	294 000,00 Kč	122 500,00 Kč	Příspěvek poskytnut
Rekreační zóna Jizera - koncepční krajinářská studie	Vlastní projekt	290 400,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Interaktivní naučná stezka	Písková lhota	250 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Podpora vzniku městské policie v Bělé p. Bezdězem	Bělá p. Bezdězem	244 800,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Rozšíření dětského hřiště	Dalovice	239 298,00 Kč	239 298,00 Kč	
Pluhárna - transformace průmyslové haly na multifunkční komunitní centrum	Vlastní projekt	229 900,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Krajinářská studie přírodního volnočasového areálu Mladá Boleslav	Vlastní projekt	210 540,00 Kč	- Kč	Vysoutěžen dodavatel
Den s jógou	Vlastní projekt	172 919,00 Kč	172 919,00 Kč	
Revitalizace sadu a hřbitova	Dobrovice	170 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Revitalizace úmrlčí cesty Sýčina	Dobrovice	154 000,00 Kč	- Kč	Příspěvek poskytnut
Automatické zavlažování sportovního areálu	Josefův Důl	141 700,00 Kč	141 700,00 Kč	
Pořízení kompenzačních a relaxačních pomůcek	Pečovatelská služba města MB	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	
Vybavení venkovní terasy domovu pro osoby se zdravotním postižením	Centrum B3, poskytovatel sociálních služeb	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	
Podpora zajištění potravinové pomoci	Luma MB, z.s.	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	
Podpora náhradní rodinné péče	Život dětem, o.p.s.	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	
Pohybové aktivity pro děti	Základní škola, Mateřská škola a Dětský domov, Speciálně pedagogické centrum	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	
Pořízení polohovacího geriatrického křesla	Domov Dolní Cetno - poskytovatel sociálních služeb	19 440,00 Kč	19 440,00 Kč	
Pořízení vybavení pro trénink kognitivních funkcí	Psychiatrická nemocnice Kosmonosy	17 300,00 Kč	17 300,00 Kč	
Podpora domácí hospicové péče	Diecézní charita Litoměřice	16 700,00 Kč	16 700,00 Kč	
Projekt akvaristického kroužku	Dům dětí a mládeže Na Výstavišti, Mladá Boleslav, Husova 201	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	
Pořízení počítače - kompenzační pomůcka	Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	
Venkovní člověče nezlob se	Dům seniorů Mladá Boleslav, poskytovatel sociálních služeb	12 200,00 Kč	12 200,00 Kč	
Podpořeno z grantové výzvy realizované ve spolupráci s Nadací pro rozvoj občanské společnosti				
Cyklorikša pro Mladou Boleslav	Kolem na kole, z. s.	310 000,00 Kč	310 000,00 Kč	
Pořízení hlavových mikrofonů	Divadýlko na dlani	309 915,00 Kč	309 915,00 Kč	
Vybavení pro nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	SEMIRAMIS z.ú.	300 000,00 Kč	300 000,00 Kč	
Akrobatická gymnastická dráha pro děti	Tělocvičná jednota Sokol Benátky nad Jizerou	175 720,00 Kč	175 720,00 Kč	
Vybudování víceúčelového sportoviště	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Lhotice	150 000,00 Kč	150 000,00 Kč	
Příspěvek na organizaci veřejné sbírky na pořízení koncertního klavíru pro Mladou Boleslav	Spolek přátel umění Mladá Boleslav z.s.	130 000,00 Kč	130 000,00 Kč	
Terénní úpravy a vybavení komunitní zahrady	Spolek Mondík	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč	
Rekonstrukce Kněžmostského betléma a Božeho hrobu	Spolek přátel kultury Kněžmost	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč	
Výstava dětských herních prvků ve farním areálu	Římskokatolická farnost - děkanství Mnichovo Hradiště	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč	
Tvořivé dílny a centrum rodičů s dětmi	Kořeny života, z.s.	110 000,00 Kč	110 000,00 Kč	

Zdroj: Nadační fond Škoda Auto. Nadační fond Škoda Auto [online]. Copyright © NADAČNÍ FOND ŠA 2020. [cit. 03.12.2020]. Dostupné z: <https://www.nfsa.cz/media/document/1602174397.pdf>

Název	Příjemce	Schválená výše příspěvku	Poskytnuto v 2019	Stav projektu k 30.4.2020
Audiovybavení pro rockový klub	Rock Club Ouřece z.s.	100 000,00 Kč	100 000,00 Kč	
Úklid řeky Jizery	Mladoboleslavský venkov, z. ú.	100 000,00 Kč	100 000,00 Kč	
Vybavení hasičárny a místa pro komunitní setkávání	Sbor dobrovolných hasičů Dneboh	98 910,00 Kč	98 910,00 Kč	
Vybavení pro Zámecký klub a klubik v Bělé	Městská kulturní zařízení Bělá pod Bezdězem, příspěvková organizace	95 642,00 Kč	95 642,00 Kč	
Vybudování dětského hřiště, dřevěného hradu	Mnichovohradištský sportovní klub z.s.	90 000,00 Kč	90 000,00 Kč	
Veřejná sbírka na vybudování pomníku Mikuláše Klauďána	Společnost Mikuláše Klauďána, z.s.	84 000,00 Kč	84 000,00 Kč	
Naučná geologická stezka Po stopách kamenů	Klub českých turistů, odbor Mnichovo Hradiště	75 000,00 Kč	75 000,00 Kč	
Veselé kino - pojízdný biograf	Veselá vesnice z.s.	70 197,00 Kč	70 197,00 Kč	
Komunita pro novobenatecké varhany - sbírka na obnovu historických varhan	Římskokatolická farnost Benátky nad Jizerou	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč	
Jarní cena Mladé Boleslavi v záchranném sportu	Vodní záchranná služba ČČK Mladá Boleslav, pobočný spolek	66 400,00 Kč	66 400,00 Kč	
Vybavení komunitní zahrady	Sbor Jednoty bratrské v Mladé Boleslavi	65 750,00 Kč	65 750,00 Kč	
Vybavení pro Zámecký klub a klubik v Bělé	Městská kulturní zařízení Bělá pod Bezdězem, příspěvková organizace	60 500,00 Kč	60 500,00 Kč	
Pořízení audio sestavy	Řeckokatolická farnost v Mladé Boleslavi	59 290,00 Kč	59 290,00 Kč	
Besedy s významnými hosty Křeslo pro hosta	Pro budoucnost Žerčic, z.s.	57 800,00 Kč	57 800,00 Kč	
Nákup nových podsadových stanů	Junák - český skaut, středisko Povodeň Benátky nad Jizerou, z.s.	57 500,00 Kč	57 500,00 Kč	
Vybavení pro mladé hasiče	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Mnichovo Hradiště	56 696,00 Kč	56 696,00 Kč	
Podpora fungování dětského hasičského kroužku	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Chloumek	55 773,00 Kč	55 773,00 Kč	
Vybavení prostoru pro přednášky a projekce	Farní sbor Českobratrské církve evangelické v Mladé Boleslavi	53 201,00 Kč	53 201,00 Kč	
Truhlářský kroužek pro děti	Jednota bratrská Mnichovo Hradiště	51 363,00 Kč	51 363,00 Kč	
Oprava tanečního parketu	Rytmus Bakov nad Jizerou z. s.	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	
Slavnostní hasičské uniformy	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Boseň	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	
Hrátky v sadu - workshopy zaměřené na péči o stromy a na zemědělskou činnost	Život v sadu, z. s.	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	
SecondBrand - projekt udržitelné módy a současného umění	SecondLand z.s.	45 000,00 Kč	45 000,00 Kč	
Vybavení kina V bříše velryby	Naruby, z. s.	41 680,00 Kč	41 680,00 Kč	
Základní vybavení pro požární sport dětí	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Pěčice	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	
Historický den na zřícenině zámku Zvířetice	"Furiant Malá Bělá"	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	
Společenské setkání Plnou parou do nového školního roku	Pro budoucnost Žerčic, z.s.	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	
Závod požárnícké všestrannosti dětí a mládeže	SH ČMS - Okresní sdružení hasičů Mladá Boleslav	39 945,00 Kč	39 945,00 Kč	
Jak se slaví Vánoce kolem nás - rodinné integrační setkávání	Rodinné centrum Koupák z.s	34 950,00 Kč	34 950,00 Kč	
Vybudování zázemí pro aktivity rodičů s hlídáním malých dětí	Komunitní centrum Spokojený svět, z.ú	33 000,00 Kč	33 000,00 Kč	
Příspěvek na výstavu drobného zvířectva	Český svaz chovatelů, z.s., Základní organizace Bakov nad Jizerou	31 229,00 Kč	31 229,00 Kč	
Svatovavřínecká pouť	TJ Stonožka Březina z.s.	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	
Sportovní-zábavný den pro děti i dospělé Loučení s létem!	Spolek občanů Domousnic	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	
Vybavení pro kulturní setkávání	Řeckokatolická farnost v Mladé Boleslavi	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	
Tvořivé dílny zaměřené na ekologická témata	Naše město Mnichovo Hradiště, z.s.	20 150,00 Kč	20 150,00 Kč	
Uspořádání dětského dne	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Kněžmost	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	
Vytvoření čtenářského klubu	Naruby, z. s.	16 500,00 Kč	16 500,00 Kč	
Uspořádání vánočního koncertu	z.s. Dotyk	11 000,00 Kč	11 000,00 Kč	
Celkem		66 543 542,75 Kč	41 567 877,01 Kč	

Zdroj: Nadační fond Škoda Auto. Nadační fond Škoda Auto [online]. Copyright © NADAČNÍ FOND ŠA 2020. [cit. 03.12.2020]. Dostupné z: <https://www.nfsa.cz/media/document/1602174397.pdf>

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Hesoun Tomáš		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Rozvoj regionu jako součást aktivní zaměstnanecké politiky		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	64		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem bakalářské práce je regionální rozvoj a aktivní role podniku v tomto procesu se zaměřením na lidský kapitál. Práce je členěna na 2 části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je cílem představit pojmy region a jeho rozvoj a koncept triple helix, dále zmapovat aktuální poznatky týkající se rozvoje regionů a poté analyzovat nábor pracovníků a aktivity společenské odpovědnosti podniku jakožto faktory, které se na regionálním rozvoji určitou částí podílejí. Cílem praktické části je formou empirického výzkumu analyzovat pomocí konceptu triple helix, jaká je úroveň vzájemné spolupráce a efektivity na poli rozvoje regionu mezi vybraným podnikem, veřejnou správou a vzdělávacími institucemi.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Region, regionální rozvoj, triple helix, získávání pracovníků, lidský kapitál, sociální kapitál, společenská odpovědnost podniku		

ANNOTATION

AUTHOR	Hesoun Tomáš		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Development of the region as part of an active employment policy		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	64		
NUMBER OF PICTURES			
	15		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	4		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis deals with the regional development and the active of a company with the focus on human capital. The work is divided into 2 parts, theoretical and practical. In the theoretical part, the aim is to introduce the concepts of region and its development and the concept of triple helix. Further, it studies current knowledge about regional development and analyzes the recruitment process as well as the corporate social responsibility activities as factors contributing to regional development to some extent. The aim of the practical part is to analyse the level of mutual cooperation and efficiency in the field of regional development</p>		

	between the selected company, public administration and educational institutions.
KEY WORDS	Region, regional development, triple helix, recruitment, human capital, social capital, Corporate social responsibility