

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **MOTIVAČNÍ PROGRAMY PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ V EU**

**Kamila KRUNČÍKOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 4. 12. 2018

Děkuji paní Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení práce, především za cenné připomínky a rady. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnankyním Studijního oddělení ŠAVŠ s pomocí při rozesílání dotazníků. Velký dík patří také všem studentům, kteří dotazník vyplnili

## Obsah

Úvod .....	8
1 Teoretická podstata pracovní motivace .....	9
1.1 Vznik motivace .....	9
1.1.1 Typy motivace.....	10
1.2 Vývoj teorie motivace .....	10
1.2.1 Teorie instrumentality .....	10
1.2.2 Hierarchie potřeb .....	11
1.2.4 McCllandova teorie potřeb.....	12
1.2.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	13
1.2.6 Expektační teorie .....	13
1.2.7 Teorie spravedlnosti .....	14
1.2.8 Shrnutí motivačních teorií .....	14
2 Odměňování zaměstnanců .....	15
2.1 Celková odměna .....	15
2.1.1 Hmotné odměňování .....	16
2.1.2 Nehmotné odměňování .....	19
2.1.3 Strategický význam celkové odměny.....	21
2.1.4 Nejčastější problémy v systému odměňování.....	21
3 Motivační program podniku.....	22
4 Shrnutí teoretické části .....	23
5 Analýza motivačních programů vybraných podniků.....	24
5.1 Dotazníkové šetření .....	24
5.1.1 Pracovní motivace generací Y a Z.....	24
5.1.2 Metodika .....	25

5.1.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	26
5.1.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	33
5.2	Popis vybraných podniků a jejich motivačních programů.....	35
5.2.1	ŠKODA AUTO, a. s. ....	35
5.2.2	Audi AG .....	36
5.2.3	Daimler AG (Mercedes Benz).....	39
5.2.4	Porsche AG .....	41
5.2.5	Bentley Motors Ltc.....	43
5.2.6	Jaguar.....	44
5.2.7	BMW AG.....	46
5.2.8	Volkswagen AG .....	48
5.3	Návrhy a doporučení.....	51
	Závěr .....	53
	Seznam literatury .....	54
	Seznam obrázků a tabulek.....	59
	Seznam příloh .....	60

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

EU	Evropská unie
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
ŠAVŠ	Škoda Auto Vysoká škola
VW	Volkswagen

## Úvod

Lidský kapitál hraje klíčovou roli při dosahování cílů podniku. Zaměstnanci ale mohou efektivně pracovat, pouze pokud jsou správně motivováni. Pro vedení podniků je proto stěžejní mít dobře sestavené motivační programy. Tato práce se zabývá motivací nových pracovních generací Y a Z, které budou za pár let tvořit více než polovinu pracovního trhu.

Teoretická část práce popisuje základní pojmy související s motivací. Následně jsou podrobně vysvětleny motivační teorie, které tvoří základ správného systému vedení a odměňování zaměstnanců. Odměňování se dělí na hmotné a nehmotné. Z první skupiny jsou podrobněji popsány zaměstnanecké benefity, které jsou při hledání práce často rozhodujícím faktorem. Z nehmotných odměn jsou blíže shrnuty typy vzdělávání a rozvoje, které jsou stěžejní při kariérním postupu. Závěrem jsou analyzovány nejčastější chyby ve struktuře motivačních programů a popsány kroky, jak by podniky mohly motivační programy strukturovat.

Praktická část je zaměřena na generace Y a Z a jejich preference při výběru zaměstnavatele, důraz je kladen především na benefity a další výhody pro zaměstnance. Na základě dotazníkového šetření, jež probíhalo na konci října 2018 mezi studenty Škoda Auto Vysoké školy, byly vybrány nejdůležitější prvky motivačních programů. Jelikož mladí lidé vyhledávají nové informace nejčastěji prostřednictvím internetu, byly následně analyzovány motivační programy vybraných podniků, které jsou k dispozici na jejich oficiálních kariérních webech.

Cílem práce bylo zjistit, zda motivační programy podniků obsahují složky preferované generacemi Y a Z. Na základě provedené analýzy programů, jsou v závěru práce shrnuty návrhy a doporučení pro zlepšení struktury motivačních programů.



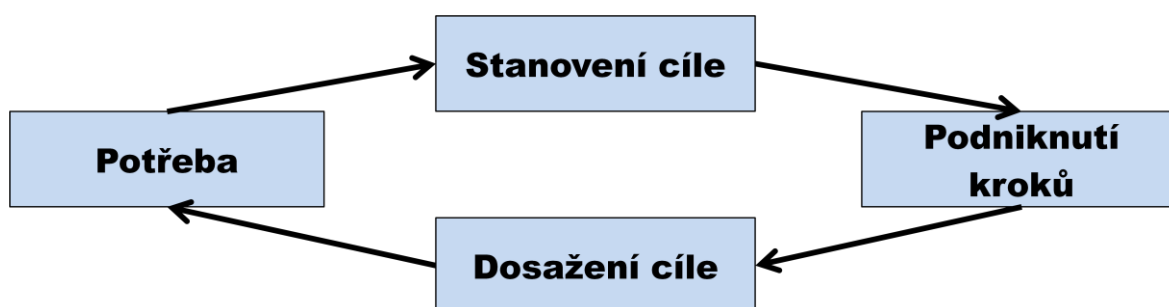
# 1 Teoretická podstata pracovní motivace

## 1.1 Vznik motivace

Lidské jednání je založeno na uspokojování potřeb. Zkoumání motivace se zabývá právě tím, co lidi podněcuje k činnosti, která vede k uspokojování jejich potřeb.

Motivace je definována jako soubor motivů vedoucích k dosažení cíle. Motiv (česky pohnutka) je důvod něco dělat (Armstrong, 2009, s. 109).

Každý jedinec je motivován jinými pohnutkami, proto nelze přesně stanovit faktory, které by motivovaly všechny lidi stejným způsobem. V pracovním prostředí platí, že každého zaměstnance motivují jiné faktory. Pokud vedení usiluje o dlouhodobě motivované zaměstnance, je nutné zjistit u každého jedince zvlášť, co přesně ho nejvíce motivuje k efektivní a dobře odvedené práci. (Plamínek, 2008, s. 82, 86)



**Obrázek 1: Model motivace**

Zdroj: Armstrong, 2009, s. 109

Armstrongův model motivace ukazuje, jak obecně proces motivace probíhá (viz obr. 1 Model motivace). Z modelu je zřejmé, že aby mohl být dosažen stanovený cíl, musí být nejprve stanoven cíl a podniknuty nutné kroky. Pokud tyto kroky vedou k uspokojení potřeby, bude v budoucnu, až se vyskytne stejná či podobná potřeba, pravděpodobně proces zopakován. (Armstrong, 2009, s. 110)

### 1.1.1 Typy motivace

Dle Herzberga a kol. (2011) rozlišujeme dva typy motivace:

**Vnitřní motivace** vychází z jedince samotného. Je to vnitřní síla, jež napomáhá k dosažení cíle. Lidé jsou vnitřně motivováni, pokud cítí, že jejich práce je zajímavá, důležitá a mohou při ní zlepšovat své dovednosti a schopnosti.

**Vnější motivace (stimulace)** vychází naopak zvenčí. Mezi stimuly patří především odměny a tresty, které lidi podněcují k určité činnosti. Odměny tvoří např. vyšší plat, povýšení nebo pochvala. Mezi tresty se řadí např. disciplinární řízení, snížení platu nebo kritika.

Stimulace je pouze krátkodobá, jak uvádí Plamínek (2008): *„jakmile přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.“* Obecně platí, že mnozí lidé nejsou vnitřně motivováni a lze je tedy stimulovat pouze pomocí odměn a trestů. Naopak někteří lidé nevyžadují za svou práci žádné odměny a podávají i přesto nadprůměrné výkony. Jejich motivace vychází z velkého zájmu o danou činnost, z vidiny seberealizace či z přesvědčení, že jejich práce pomůže ostatním. (Plamínek, 2008, s. 78)

## 1.2 Vývoj teorie motivace

Novodobé teorie motivace se začaly objevovat v druhé polovině 19. století, kdy behavioristé zveřejnili teorii instrumentality. Obrovskou změnu pohledu na motivaci ale způsobilo především stanovení hierarchie potřeb, jak ji v díle *Motivation and Personality* v roce 1954 popsal A. H. Maslow. V druhé polovině 20. století bylo poté vypracováno několik dalších teorií motivace, jež v mnohém napomohly lepšímu pochopení pracovní motivace. (Armstrong, 2009, s. 111-114) V následujícím textu jsou popsány nejdůležitější z nich.

### 1.2.1 Teorie instrumentality

Dle Armstronga jsou tvůrci teorie instrumentality přesvědčeni, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie instrumentality vznikla v době, kdy se podniky začaly zaměřovat především na ekonomické výsledky a motivace zaměstnanců byla spojována pouze se systémy odměn a trestů. Základem teorie bylo tvrzení

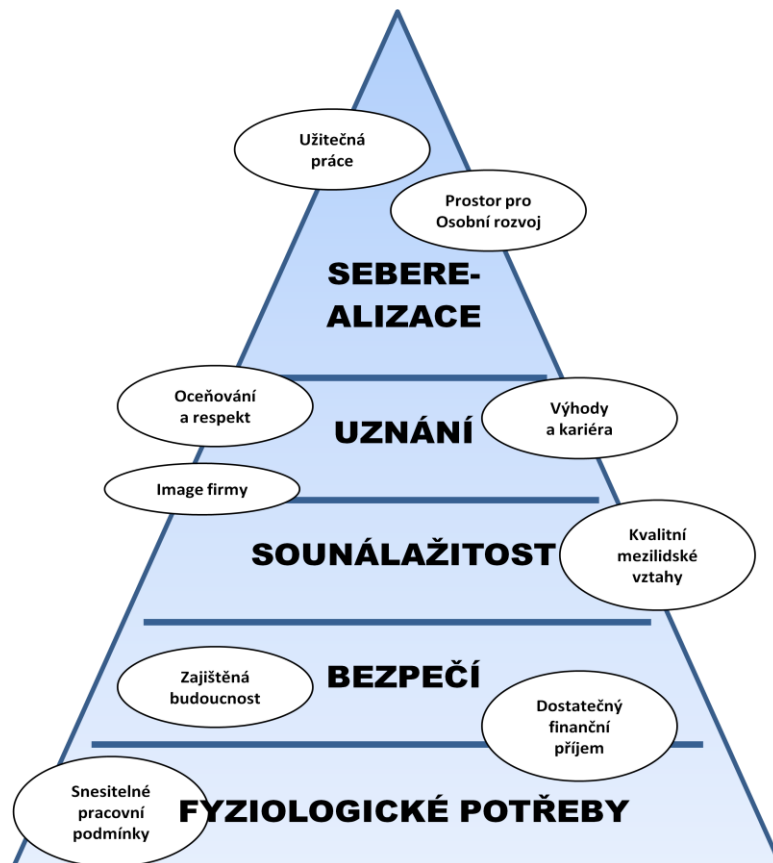
F. W. Taylora, amerického strojního inženýra, že je nemožné, aby dělníci podávali lepší výkony, pokud jim nejsou nabídnuty vyšší peněžní odměny. (2009, s. 111).

Teorie instrumentality tedy nebere v úvahu, že motivaci ovlivňuje mnoho dalších faktorů, jako např. vztahy mezi zaměstnanci, jednání nadřízených nebo pracovní podmínky. Tato teorie motivace je zde zmíněna především jako ukázka obrovské změny ve vývoji poznání uplatnění motivace zaměstnanců od druhé poloviny 19. století.

### **1.2.2 Hierarchie potřeb**

Mezi nejvýznamnější teorie motivace se řadí hierarchie potřeb, kterou v roce 1954 publikoval americký psycholog A. H. Maslow. Ve svém díle *Motivation and Personality* došel ke zjištění, že lidské potřeby mají hierarchickou strukturu, jež znázornil pomocí pyramidu potřeb. Pyramida potřeb je rozdělena do pěti pater, nejnižší se nachází fyziologické potřeby, poté následují potřeby bezpečí, sounáležitosti a uznání a až jako poslední přichází potřeba seberealizace. Obecně platí, že je nejprve nutné uspokojit nižší potřebu, než bude mít smysl zaměřit se na vyšší potřeby. (Plamínek, 2008, s. 86; Vochozka, 2012, s. 385) Pro management podniků je důležité znát, na kterém stupni pyramidu se který zaměstnanec právě nachází, a podle toho s ním jednat. Není-li např. zaměstnanec v dobrém zdravotním stavu, nebude se zřejmě zajímat o možnosti kariérního postupu.

Plamínek se zaměřil na aplikaci Maslowovy pyramidu potřeb do pracovního prostředí a popsal, jaké stimuly působí na zaměstnance na různých stupních pyramidu (viz obr. 2 Pyramida stimulů). Poukazuje také na to, že existuje celá řada důvodů, kvůli nimž může použití daného stimulu selhat. Plamínek (2008, s. 86) uvádí: „*hlavními důvody selhání stimulů mohou být neznalost aktuálních potřeb zaměstnance, špatná komunikace mezi manažerem a zaměstnancem nebo případ, kdy zaměstnanec sám popírá své potřeby.*“



Obrázek 2: Pyramida stimulů

Zdroj: podle Plamínek, 2008, s. 87

#### 1.2.4 McCllandova teorie potřeb

Podobně jako Maslow se i McCllandova teorie zabývá strukturou lidských potřeb. Jeho teorie vychází především z pozorování lidí na vyšších manažerských pozicích. McClland definoval tři základní potřeby zaměstnanců:

- *potřeba úspěchu – prosazení se v rámci konkurence, potřeba rozhodování*
- *potřeba sounáležitosti – dobré vztahy s ostatními zaměstnanci*
- *potřeba moci – řízení ostatních*

(Armstrong, Taylor, 2015, s. 221)

Stejně jako u Maslowovy pyramidy potřeb je i v McCllandově teorii potřeb nejdříve nutné rozeznat jakou z uvedených tří potřeb daný zaměstnanec preferuje. Teprve po správném určení potřeb zaměstnanců může manažer správně řídit a motivovat svůj pracovní tým.

### 1.2.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie, také označovaná jako motivačně-hygienická teorie, rozlišuje dvě skupiny faktorů, které vyvolávají spokojenost, nebo naopak nespokojenost s prací.

První skupinu faktorů tvoří tzv. motivátory, mezi něž *patří úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci a odpovědnost nebo růst.* (Armstrong, 2009, s. 112). Tyto faktory vedou k pracovní spokojenosti na rozdíl od druhé skupiny faktorů, označovaných jako hygienické, které mohou vyvolat nespokojenost a demotivaci. Do skupiny hygienických faktorů patří *peněžní odměny, podniková politika a správa, osobní vztahy, postavení, jistota a bezpečí.* (Armstrong, 2009, s. 112)

Klíčovým závěrem této teorie bylo zjištění, že peníze nepatří mezi motivátory, ale mezi hygienické faktory, jež pouze zajišťují, aby zaměstnanec nebyl nespokojený a demotivovaný.

### 1.2.6 Expektační teorie

Expektační teorie, teorie očekávání, vychází z teorie formulované V. Vroomem, jež vysvětluje vztah mezi valencí (vliv, moc), instrumentalitou (přesvědčením) a expektací (očekáváním). Podle této teorie je motivace lidí založena na víře v dosažení stanoveného cíle a zároveň na pravděpodobnosti, že práce bude adekvátně odměněna. Vroomova teorie je základem pro dobře fungující motivační programy podniků, jelikož přesně popisuje, jak funguje vztah mezi úsilím, výkonem, spokojeností a odměňováním zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 113)

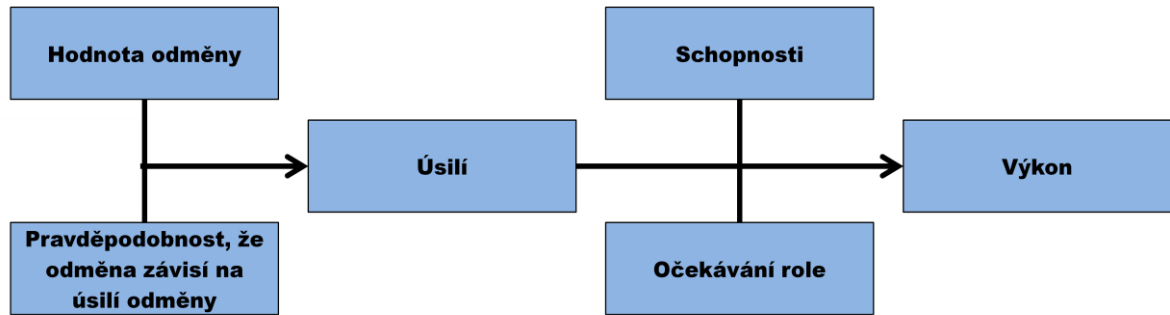
Vroomovu teorii dále rozvinuli Porte a Lawler, kteří stanovili dva faktory, jež ovlivňují pracovní úsilí lidí:

1) *výše odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace*

2) *pravděpodobnost, že odměna závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci*

(Armstrong, 2009, s. 113)

Porter a Lawler dále podotýkají, že úsilí musí být doplněno potřebnými schopnostmi a správným vnímáním role ve společnosti. Teprve poté může být dosaženo potřebného výkonu. (Armstrong, 2009, s. 113)



**Obr. 3 Model motivace (Porter a Lawler)**

Zdroj: Armstrong, 2009, s. 114

### 1.2.7 Teorie spravedlnosti

Motivační teorie formulované Adamsem tvrdí, že lidé jsou více motivováni, pokud je s nimi jednáno spravedlivě. Teorie vychází z faktu, že lidé mají tendenci porovnávat se s jinou skupinou lidí, a pokud je s nimi zacházeno hůře než s druhou skupinou, jsou demotivováni. (Armstrong, 2009, s. 114) Systémy odměňování by proto měly být co nejspravedlivější vůči všem zaměstnancům, aby všichni byli v co největší možné míře motivováni.

### 1.2.8 Shrnutí motivačních teorií

Lidský kapitál hraje klíčovou roli při dosažení cílů každého podniku. Pro vedení podniků je proto podstatné mít co nejvíce motivované zaměstnance, jelikož pouze ti mohou nejefektivněji napomoci dosáhnout stanovených cílů. Vnitřní motivaci zaměstnanců může vedení podniků ovlivnit jen z malé části, naopak vnější motivace je zcela v rukou zaměstnavatelů. Je tedy velmi důležité znát základní teorie motivace, protože ty popisují podstatu pracovní motivace a stimulace zaměstnanců. Výše uvedené teorie jsou základem při vytváření správného a především spravedlivého motivačního programu zaměstnanců. Jeho stěžejní součástí je také odměňování zaměstnanců, které je popsáno v následující kapitole.

## 2 Odměňování zaměstnanců

Jedním z nejdůležitějších úkolů řízení lidských zdrojů je zavedení efektivního a spravedlivého systému odměňování. Zaměstnanci by měli být odměňováni na základě přínosu své práce na dosažení strategických cílů organizace. (Armstrong, 2009, s. 20)

Hlavními cíli odměňování jsou:

- *odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí*
- *propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků*
- *odměňování správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků*
- *pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky*
- *motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost*
- *vytvářet kulturu vysokého výkonu*

(Armstrong, 2009, s. 20)

### 2.1 Celková odměna

Soubor všech odměn, které zaměstnanec za odvedenou práci získává, se označuje jako celková odměna. Celková odměna se dělí do dvou podsložek – hmotné a nehmotné odměny. (Bláha a kol., 2013, s. 109)



Obrázek 3: Složky celkové odměny

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 109

### **2.1.1 Hmotné odměňování**

Hmotné odměňování zahrnuje pevně danou složku (základní mzda/plat, povinné příplatky) a dále také variabilní složku, která přispívá především k zvýšení oddanosti zaměstnance danému podniku. (Bláha a kol., 2013, s. 109)

#### **Základní mzda/plat**

Základní mzda/plat je množství peněz, které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní pozici. Může se měnit podle úrovně práce nebo u dílenských (manuálních) pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností (kvalifikace). (Armstrong, 2009, s. 25).

#### **Časová mzda**

Největší část celkové odměny zpravidla tvoří časová odměna, která je nejpoužívanější formou základní mzdy/platu. Pro podniky je velmi důležité vést spravedlivý a srovnatelný systém časových mezd/platů závislých na pracovním místě a pracovním výkonu zaměstnanců. Pokud podnik výše uvedená kritéria splní, je na podnik většinou pohlíženo jako na dobrého zaměstnavatele (Koubek, 2015, s. 309).

#### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda se uplatňuje především u dělnických prací, kde jsou pracovníci odměňováni za každou jednotku práce, jež odvedou. Nutnou podmínkou zavedení úkolové mzdy je možnost kontroly odvedeného výkonu (Koubek, 2015, s. 309).

#### **Podílová mzda**

Podílová neboli provizní mzda je vypočtena zčásti nebo zcela z prodaného množství a uplatňuje se především v oblasti obchodu a služeb, kde je výkon zaměstnance značně provázán s prodejem. Mzda zaměstnance tak přímo souvisí s jeho výkonem, zaměstnanec ale přitom nemůže vždy ovlivnit svůj výkon, protože prodej je závislý na mnoha dalších faktorech (cenách konkurence, chování zákazníků, sezónnosti zboží apod.) (Koubek, 2015, s. 309).



## **Povinné příplatky**

Povinné příplatky jsou dány zákonem a zaměstnavatel je povinen vyplácet je společně se základní mzdou/platem. K povinným příplatkům patří příplatek za práci přesčas, ve svátek nebo o víkendech, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a za práci v noci. Výčet všech povinných příplatků je stanoven v zákoníku práce (Koubek, 2015, s. 309).

V některých podnicích mohou zaměstnanci dostávat i nepovinné příplatky, na kterých se podnik dohodl s odbory, popřípadě když podnik sám uvážil, že je bude zaměstnancům poskytovat. Mezi nepovinné příplatky se řadí např. příplatky na pracovní oděv a bydlení (Koubek, 2015, s. 309).

## **Zaměstnanecké výhody (benefity)**

Zaměstnanecké výhody se většinou neodvíjejí od výkonu zaměstnance, ale slouží především ke zvyšování oddanosti kvalitních zaměstnanců vůči podniku. Benefity jsou zaváděny především proto, aby rostla spokojenost zaměstnanců v podniku. Obecně ale platí, že poskytováním benefitů nevzrůstá výkonnost zaměstnanců (Urban, 2013, s. 144).

V evropských podnicích se uplatňují především tři druhy zaměstnaneckých benefitů:

- *zaměstnanecké výhody se vztahem k práci slouží ke zlepšení pracovních podmínek.*
  - *příspěvek na stravování (stravenky nebo dotování stravování)*
  - *bezplatné občerstvení na pracovišti*
  - *nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, studijní volno)*
  - *vzdělávání a rozvoj (jazykové a manažerské kurzy, účast na odborných konferencích, nabídka odborných publikací)*
  - *příspěvek na dopravu do zaměstnání*
- *Hmotné vybavení a pracovní pomůcky sloužící i pro jeho osobní potřebu*
  - *osobní automobil*

- *benzínové karty*
  - *služební notebook, mobilní telefon a další výpočetní techniku*
  - *zvýhodněné služby telefonních operátorů*
  - *příspěvek na odívání*
  - *bezplatné nebo zvýhodněné ubytování*
  - *Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy, často i pro ostatní členy rodiny*
    - *nadstandardní zdravotní péče (individuální neb péče, léčebné a lázeňské pobyty, výjezdy lékaře do místa zaměstnání, vitamíny, očkování, masáže)*
    - *péče o děti (jesle, školky, dětské tábory)*
    - *příspěvek na sportovní, rekreační a kulturní aktivity*
    - *příspěvky na stavební spoření*
    - *zvýhodněné spotřebitelské úvěry, pojištění a připojištění*
    - *dárkové šeky při speciálních příležitostech (Vánoce, jubileum, svatba)*
    - *nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny*
- (Urban, 2013, s. 144, 145)

## **Cafeteria**

V posledních letech se v mnoha podnicích začíná prosazovat speciální systém zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria, kdy zaměstnanec obdrží stanovený objem bodů nebo peněz, který může použít na pořízení si jím vybraného balíčku odměn. Nabízené odměny lze snadno rozdělit do skupin podle přínosu zaměstnance, popřípadě podle organizační jednotky. (Bláha a kol., 2013, s. 111). Některé podniky volí pouze jednodušší formu cafeteria založenou na poskytování poukázek, u jiných podniků jsou do tohoto systému zahrnuty i benefity v podobě penzijního připojištění, automobilu, navýšení dovolené a řady dalších nabídek (Bláha a kol., 2013, s. 111).

Oproti plošným benefitům, které jsou nabízeny bez rozdílu všem zaměstnancům, přináší systém cafeteria podnikům i zaměstnancům značné výhody:

- potřeby zaměstnanců se liší a systém cafeteria umožňuje každému zaměstnanci vybrat si podle svých preferencí
- zaměstnanci mají větší přehled o nabízených zaměstnaneckých benefitech
- zaměstnanci mají flexibilnější výběr výhod a to může napomoci lepšímu vnímání podniku
- podniky mohou efektivněji spravovat zaměstnanecké výhody a upravovat je podle přání zaměstnanců
- stále roste podíl zaměstnaneckých výhod na mzdových nákladech a systém cafeteria umožňuje větší kontrolu a úsporu těchto nákladů

(Koubek, 2015, s. 321 - 322)

### **2.1.2 Nehmotné odměňování**

Druhou složkou celkové odměny jsou nehmotné odměny. Nehmotné odměny podporují motivovanost zaměstnanců mnohem častěji a měly by proto být nedílnou součástí systému odměňování. Zahrnují větší zodpovědnost, autonomii, uznání, pochvalu, kariérní postup nebo vzdělávání a rozvoj (viz obr. 4 Složky celkové odměny). Strategické plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je důležitým prvkem zlepšování pracovního výkonu, zvýšení oddanosti zaměstnanců podniku a také celkové úrovně motivace k práci (Bláha a kol., 2013, s. 121).

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Z důvodu neustálého technického vývoje a implementace nových technologií do výroby stále narůstají požadavky na schopnosti a znalosti zaměstnanců. Kromě toho mnoho pracovních pozic vyžaduje specifické dovednosti, které mohou zaměstnanci získat jedině absolvováním vzdělávacích kurzů. Neustálý rozvoj lidských zdrojů je proto velmi důležitý pro dosažení strategických cílů podnikání. Podniky z tohoto důvodu často vytvářejí přesné plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. (Bláha a kol., 2013, s. 122; Koubek, 2015, s. 252)

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je možné rozdělit do čtyř fází:

1. *Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb - zjištění mezer ve výkonnosti, na základě porovnání požadované a skutečné výkonnosti, určení předmětu a účastníků vzdělávacího programu*
2. *Plánování vzdělávání a rozvoje – sestavení podrobného plánu vzdělávání (výběr metody, vzdělavatelů, místa konání, stanovení časového rámce, vymezení finančních prostředků a stanovení metody hodnocení výsledků vzdělávání)*
3. *Realizace vzdělávacích aktivit – vzdělávání na pracovišti/ mimo pra pracoviště; externí/ interní vzdělavatelé*
4. *Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje – určení návratnosti investice do vzdělávání porovnáním přínosů a nákladu*

(Bláha a kol., 2013, s. 123 - 133).

Následující tabulka znázorňuje nejpoužívanější metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody a výši nákladů s nimi spojených.

**Tabulka 1: Nejpoužívanější metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody**

Metoda	Cíle vzdělávání			Náročnost na přípravu	Náklady
	Znalosti	Dovednosti	Postoj		
Přednáška	Ano	Ne	ne	středně náročná	nízké
Diskuse	Možná	Ano	ano	středně náročná	nízké
Případová studie	Možná	Ano	možná	Náročná	nízké
Hraní rolí	Ne	Ano	ano	Náročná	průměrné
Simulace	Ano	Ano	možná	Náročná	průměrné
Rotace práce	Ano	Ano	možná	Náročná	průměrné
Koučování	Ano	Ano	ano	velmi náročná	vysoké
Asistování	Ano	Ano	možná	Náročná	průměrné
E-learning	Ano	Ne	ne	středně náročná	nízké
Outdoor training	Ne	Ano	ano	velmi náročná	vysoké
Development centre	Možná	Ano	ano	velmi náročná	vysoké

(náročnost na přípravu: středně náročná – náročná – velmi náročná)

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 129

### 2.1.3 Strategický význam celkové odměny

Podíl jednotlivých složek celkové odměny závisí na zaměstnavateli. Spravedlivé rozložení celkové odměny vede zaměstnance k větší motivaci a zlepšení výkonu. Pokud si podnik díky správnému konceptu odměňování udrží kvalitní zaměstnance, kladně to napomáhá podniku i tím, že se zvýší jeho celková produktivita a může významně vzrůst i konečný hospodářský výsledek. (Bláha a kol., 2013, s. 111).

### 2.1.4 Nejčastější problémy v systému odměňování

Přesto, že podniky se v zásadě snaží tvořit spravedlivé systémy odměňování, často se dostanou do situace, která může negativně ovlivnit výkonnost jejich zaměstnanců, nebo dokonce narušit konkurenceschopnost podniku. Urban definuje tři nejčastější problémy, jichž se podniky dopouštějí při tvorbě systémů odměňování:

- *přeceňování finanční motivace – obecně platí, že peníze nejsou jedinými stimulem k práci a výkon zaměstnanců závisí na mnoha dalších faktorech jako např. pracovním prostředí, vztazích s kolegy a předmětu práce. Je proto nutné dbát i na další typy odměňování a neupoutávat se pouze na finanční motivaci*
- *preferování individuálních odměn před skupinovými – u značné části profesí nelze přesně definovat individuální výkony, především pokud je výsledek závislý na týmové spolupráci. V takových případech není vhodně vyplácet individuální odměny, protože poté dochází ke zbytečné rivalitě a narušení „týmového ducha“*
- *zaměňování mzdových a pracovních nákladů – vztah mezi oběma typy nákladů je vyjádřen výši produktivity. Obecně platí, že se podnikům nevyplácí nahrazovat kvalifikované zaměstnance pracovníky s nižším platem, tedy s nižšími mzdovými náklady pro podnik, protože jejich pracovní náklady pravděpodobně vzrostou, jelikož hůře placení zaměstnanci jsou většinou také méně produktivní*

*(Urban, 2013, s.142, 143)*

Odměňování patří k základní stimulaci zaměstnanců, díky kterým podniky mohou dosahovat svých cílů a být konkurenceschopní. Je proto zásadní vyvarovat se výše zmíněných chyb v odměňování, jež zbytečně negativně ovlivňují pracovní morálku v podniku.

### 3 Motivační program podniku

Pro lepší řízení lidských zdrojů si podniky vytvářejí motivační programy, soubory opatření a postupů, které mají pozitivně stimulovat zaměstnance a napomoci tak zlepšení pracovního výkonu a dosažení cílů podniku. Aby motivační programy efektivně působily na zaměstnance, musí především respektovat základní poznatky o motivaci a reflektovat potřeby zaměstnanců.

Při realizaci motivačního programu tak v první řadě musí být zhodnocena úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců. V následujícím kroku jsou definovány potřebné změny a konkretizován cíl motivačního programu. Teprve poté mohou být stanovena konkrétní opatření a postupy, které se zaměřují jak na odměňování zaměstnanců, tak i na další personální činnosti jako *výběr, hodnocení a rozmisťování zaměstnanců*. „Komplexní motivační program tedy popisuje všechny personální činnosti a je odrazem personální a sociální politiky podniku.“ (Vochozka a kol., s. 250). Detailněji by měl proto popisovat zejména následující oblasti:

- ekonomickou a společenskou situaci podniku (historii, současný stav a vize do budoucna)
- zaměstnaneckou politiku podniku (nábor, rozvoj zaměstnanců)
- komunikaci v rámci podniku
- péči o zaměstnance (ochrana zdraví, sociální a kulturní podpora)

(Vochozka a kol., s. 250).

## 4 Shrnutí teoretické části

Motivace je z psychologického hlediska hybná síla, jež lidi podněcuje k činnosti. Ne každý jedinec je ale motivován stejnou měrou. Mnoho činností děláme z vlastního popudu (vnitřní motivace), řadu dalších ale vykonáváme jen na základě působení stimulů (vnější motivace), které na nás působí z vnějšku prostřednictvím jiného člověka.

Právě působením vnější a vnitřní motivace se od druhé poloviny 19. století zabývalo několik autorů, kteří následně své poznatky shrnuli do několika teorií motivace. Jednoznačně nejznámější a také jednou z nejdůležitějších teorií motivace je Maslovova pyramida potřeb, jež komplexně popisuje motivy lidského chování. Většina teorií motivace je zaměřena především na motivaci v rámci pracovního prostředí. Autoři v nich popisují faktory vedoucí k pracovní motivaci nebo naopak demotivaci. Výše zmíněné poznatky z teorií motivace je nutné zohlednit při tvorbě systému odměňování v podnicích, jelikož vyvážený poměr hmotných a nehmotných prvků odměňování může efektivně motivovat zaměstnance k práci. Soubor systému odměňování a dalších personálních činností (péče o zaměstnance, komunikace v rámci podniku, nábor a rozvoj zaměstnanců) tvoří motivační program, jenž je základem pro každý dobře fungující podnik. Pouze se správně sestaveným motivačním programem mohou podniky dosáhnout svých cílů.

V další části se podrobně zaměříme na pohled generace Y a Z na pracovní motivaci a především se blíže podíváme na motivační programy podniků v automobilovém průmyslu. Konkrétně zjistíme, zda podniky mají správně sestavené své motivační programy a zda je také přehledně prezentují na svých webových stránkách, kde mnoho nových absolventů vysokých škol shání informace při hledání zaměstnání.

## **5 Analýza motivačních programů vybraných podniků**

V praktické části bakalářské práce jsou charakterizovány vybrané podniky automobilového průmyslu a složky motivačních programů prezentovaných na jejich oficiálních kariérních webech. V rámci analýzy motivačních programů je kladen důraz na výsledky dotazníkového šetření.

### **5.1 Dotazníkové šetření**

#### **5.1.1 Pracovní motivace generací Y a Z**

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi studenty ŠKODA AUTO Vysoké školy, kteří se řadí do tzv. generace Y (narození mezi lety 1980 až 1995) a generace Z (narození mezi lety 1995 až 2012), (Generations X, Y, Z and the Others, 2018). Bylo provedena již řada výzkumů, které zjišťovaly jak na pracovišti motivovat zaměstnance patřící do generace Y, zvané též internetová generace. Otázkou ale stále zůstává, zda i generace Z bude mít podobné preference jako generace předešlá, jelikož generace Z teprve začíná vstupovat na pracovní trh, a proto ještě není zcela možné přesně popsat její pracovní motivaci. Pro podniky je velmi důležité pochopit vlastnosti a potřeby obou generací, neboť do roku 2020 budou tyto generace tvořit více než 50 % pracovního trhu. (Kazdová, 2016, s. 46-47) V následujícím textu jsou shrnuty nejdůležitější poznatky o obou generacích.

V současné době je na pracovním trhu velký nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků, proto podniky musí doslova bojovat o kvalitní uchazeče. Příznačné pro nové pracovní generace je, že si mladí lidé vybírají své zaměstnavatele, a ne naopak, jako tomu bylo dříve. Pro podniky je také velmi důležité pozměnění svojí firemní kultury, především organizace práce, stylů odměňování a oblastí řízení a vedení lidí. (Kazdová, 2016, s. 46-47) Všechny tyto oblasti se v mnohém dostávají do konfliktu s představami generací Y a Z o příjemném pracovním prostředí. V oblasti managementu upřednostňují představitelé obou generací lídry před direktivními a autoritářskými manažery, kteří pouze rozkazují a přidělují úkoly. Leadership jim totiž umožňuje získávat kvalitní zpětnou vazbu a nové vědomosti od zkušenějších, což jim pak pomáhá při seberozvoji. (PwC, 2013, s. 3)

Pro obě generace je typická nejen dobrá znalost nových technologií, ale především mají v porovnání se staršími generacemi úplně jiný pohled na



pracovní život. Hlavním smyslem života pro ně není práce, ale rovnováha mezi pracovním a osobním životem, tzv. work-life-balance. Hledají proto smysluplnou práci, jež jim ale dovolí mít čas také na rodinu, přátele a své koníčky. (PwC, 2013, s. 3) Obecně je pro obě generace často důležitější příjemné pracovní prostředí, dobré vedení a možnosti osobního profesního růstu než výše platu. Jako nejlepší typ pracovní doby pro generace Y a Z vychází flexitime s možností homeoffice, což jim umožňuje pracovat flexibilně odkudkoliv. (Kazdová, 2016, s. 46-47)

Podniky ale samozřejmě nemohou vše šít na míru generaci Y a Z. Ačkoliv ty budou za pár let tvořit přes polovinu pracovního trhu, na pracovištích jsou stále i ostatní generace. V některých podnicích už v současné době působí až pět různých generací najednou. Podniky by proto měly využít této pestrosti jako konkurenční výhody, protože mezigenerační spolupráce může přinést mnoho nových nápadů. (Kazdová, 2016, s. 46-47)

### **5.1.2 Metodika**

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na preference studentů ŠAVŠ při hledání zaměstnání po absolvování vysokoškolského studia. Otázky byly sestaveny nejen na základě informací o motivaci zaměstnanců z teoretické části této práce, ale i z poznatků o generaci Y a Z, které jsou shrnuty v úvodu praktické části.

Zkoumaná problematika zahrnovala hlavně dvě oblasti: výběr zaměstnání a motivační programy. První část dotazníku zjišťovala, podle jakých kritérií si studenti budou vybírat zaměstnavatele. V druhé části dotazovatelé vybírali osobně preferované prvky motivačního programu.

Dotazník obsahoval celkově 14 otázek, ve kterých respondenti zaškrtovali buď jednu nebo v případě benefitů jednu až tři možnosti. V poslední otázce jsou do výsledků zahrnuti zaměstnavatelé, kteří celkově získali více než 5 % hlasů, ostatní se řadí do kategorie „Ostatní“. Sběr odpovědí probíhal online prostřednictvím webového formuláře, který studentům rozeslala e-mailem pracovnice Studijního oddělení ŠAVŠ. Dotazníkové šetření probíhalo od 20. 10. do 31. 10. 2018. Struktura dotazníku je přiložena v příloze.

### 5.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

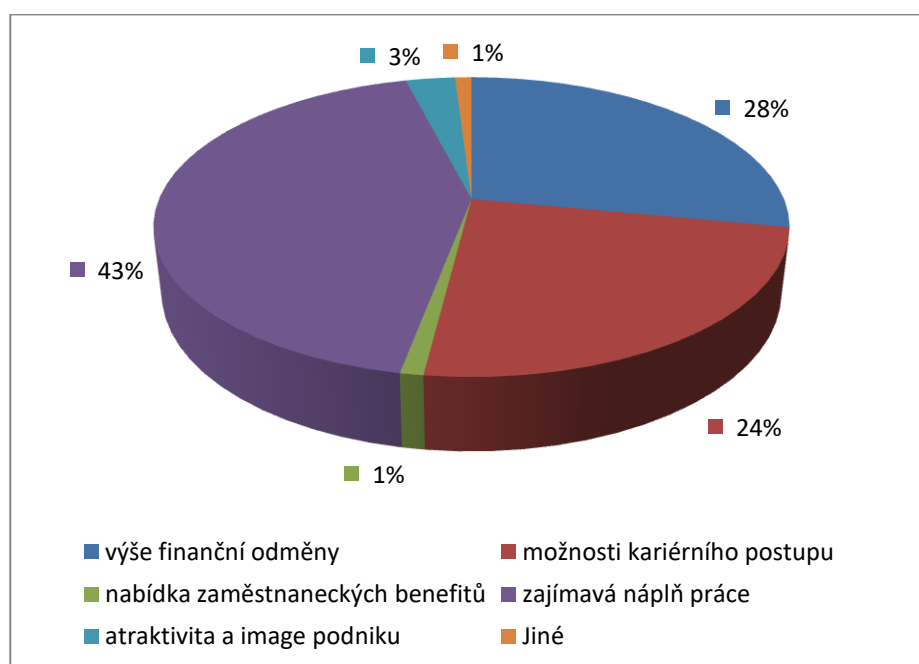
#### Demografické otázky a stupeň studia

Z celkových 156 respondentů bylo 69 studentek a 87 studentů ŠAVŠ, téměř tři čtvrtině z nich bylo mezi 18 a 22 lety, zbytek se řadil do věkové skupiny 23 až 27 let. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou online formuláře v rámci bakalářského i navazujícího magisterského studia.

#### Výběr zaměstnání

Hlavním cílem první části dotazníku bylo ověření, zda studenti ŠAVŠ splňují obecně známé poznatky o generaci Y a Z a jejich pohledu na práci a pracovní motivaci shrnuté v úvodu praktické části.

##### 1) Nejdůležitější faktory při výběru zaměstnání

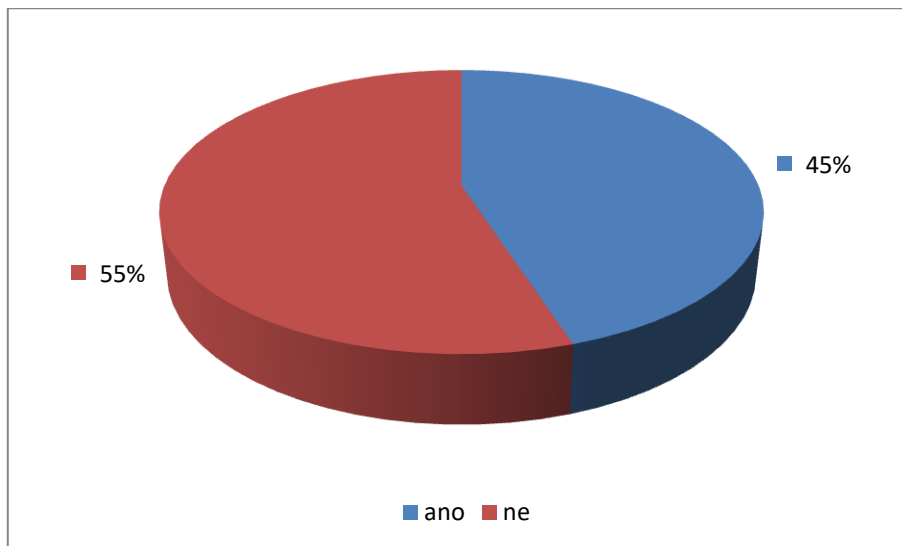


Obrázek 4: Graf - nejdůležitější faktory při výběru zaměstnání

Z grafu je patrné, že při výběru zaměstnání bude pro nejvíce studentů nejdůležitější zajímavá náplň práce (42,9 %), výše finanční odměny (28,2 %) a možnosti kariérního postupu (23,7 %). Zbýlých 5,1 % studentů bude vybírat

zaměstnavatele podle nabídky zaměstnavatelských benefitů a image podniku. Pro jednoho studenta bude hrát největší roli uplatnění získané pracovní zkušenosti v životě.

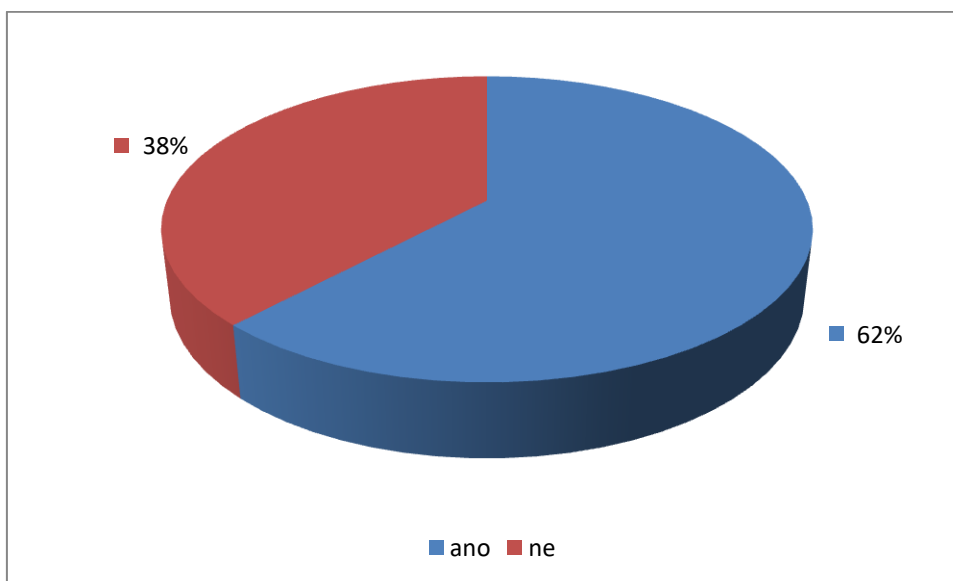
## 2) Finanční odměna vs. nehmotné odměny



Obrázek 5: Graf - finanční odměna vs. nehmotné odměny

Na předchozí otázku navazovala další otázka, ve které studenti odpovídali, zda jsou pro ně finanční odměny a benefity důležitější než nehmotné odměny (tzn. možnosti kariérního postupu, vzdělávání a rozvoje, větší zodpovědnosti, příjemné prostředí). Výsledky potvrzují, že finanční odměna není největším stimulem k práci, jelikož 55,1 % studentů uvedlo, že pro ně finanční odměna a benefity nejsou důležitější než nehmotné odměny

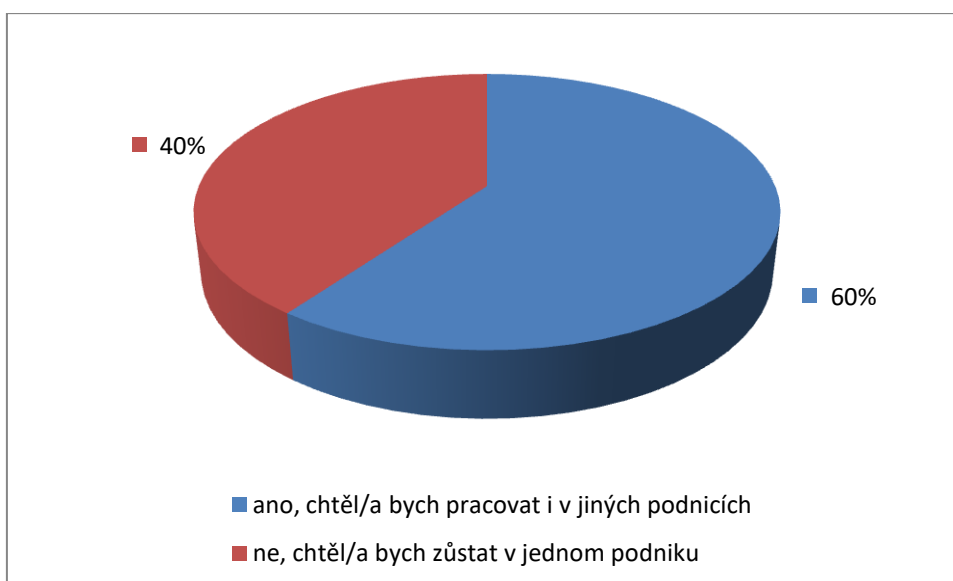
### 3) Trainee program



Obrázek 6: Graf - trainee program

V současné době poskytuje mnoho podniků možnost přihlásit se po absolvování vysoké školy do trainee programu, jenž trvá obvykle 6 – 18 měsíců, během kterých absolvent pracuje v rámci jednoho podniku v různých odděleních, aby se seznámil s jejich základními činnostmi. Přes 60 % studentů zde uvedlo, že by se rádi zapojili do trainee programu.

### 4) Změna zaměstnavatele



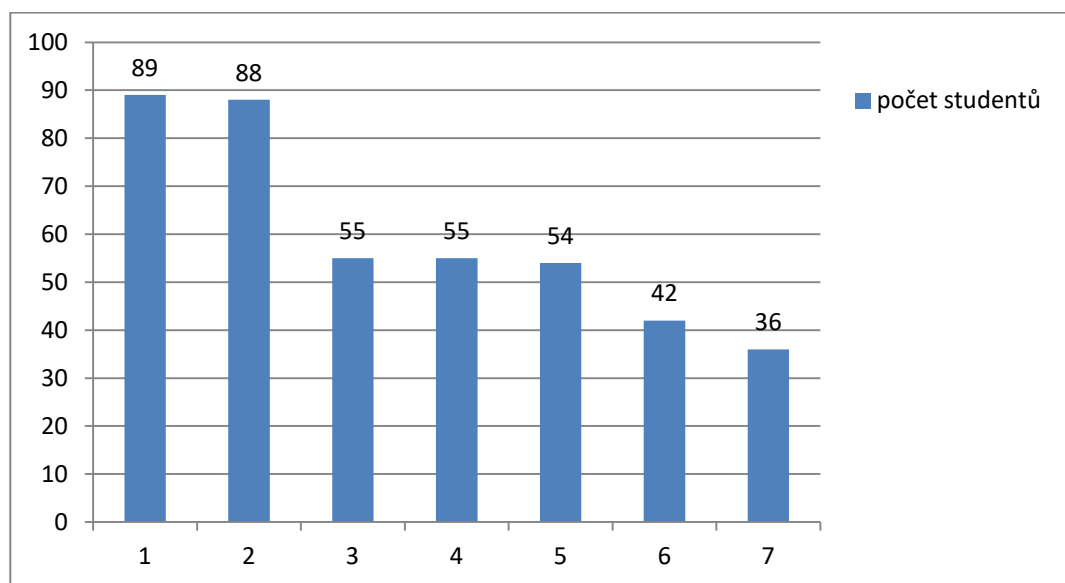
Obrázek 7: Graf - změna zaměstnavatele

O lidech z generace Y se říká, že často mění zaměstnavatele, protože chtějí sbírat pracovní zkušenosti i v jiných podnicích, a není proto jednoduché si je v podniku udržet. To se potvrdilo i u studentů ŠAVŠ. Téměř 60 % z nich by chtělo po pár letech změnit práci a pracovat i v jiných podnicích. Zbýlých 40 % by raději zůstalo v jednom podniku.

## Motivační programy

Nejvíce otázek dotazníkového šetření bylo zaměřeno na motivační programy podniků, především na zaměstnanecké benefity, u kterých si studenti mohli zvolit jeden až tři benefity, jež by preferovali. Další otázky se týkaly pracovní doby a práce v zahraničí.

### 5) Zaměstnanecké benefity (pracovní podmínky)



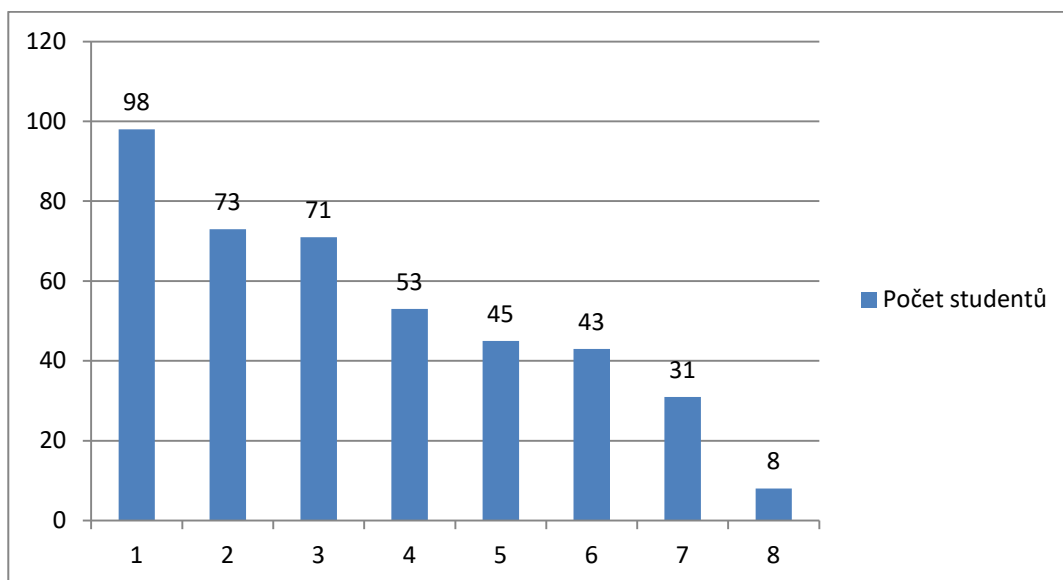
1. příspěvek na stravování (stravenky, dotování pokrmů)
2. vzdělávání a rozvoj
3. příspěvek na dopravu do zaměstnání
4. příspěvky při mateřské dovolené
5. podpora sportovních aktivit
6. příspěvek na zdravotní péči
7. zdravotní volno

**Obrázek 8: Graf - zaměstnanecké benefity (pracovní podmínky)**

Jako nejdůležitější zaměstnanecký benefit vyšlo vzdělávání a rozvoj (89 hlasů). Těsně za ním následuje příspěvek na stravování (88 hlasů). Na třetím místě skončily shodně s 55 hlasy příspěvek na dopravu do zaměstnání a podpora

sportovních aktivit. Nejméně hlasů získaly příspěvky na zdravotní volno, zdravotní péči a mateřskou dovolenou.

#### 6) Zaměstnanecké benefity (osobní potřeba)

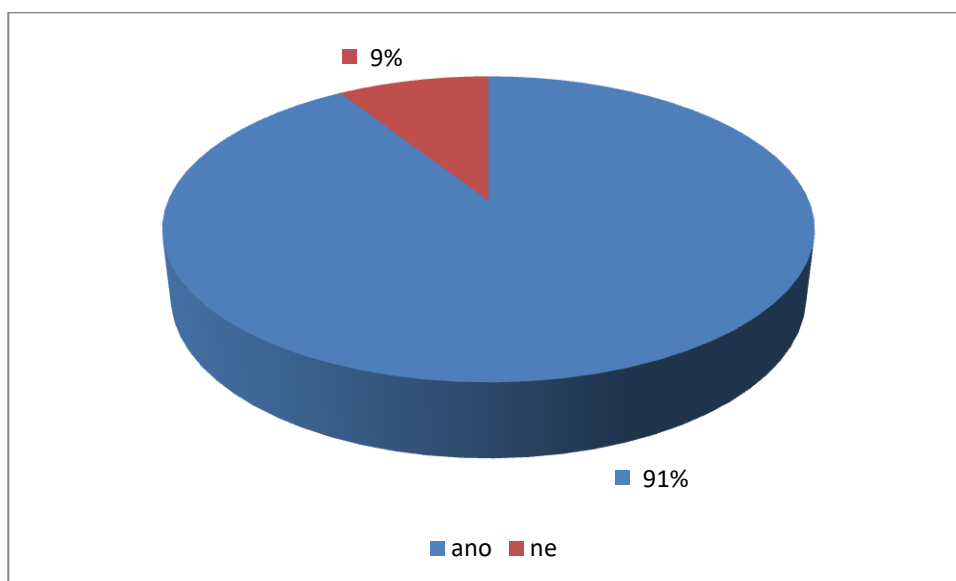


1. příspěvek na bydlení
2. nabídka produktů a služeb za zvýhodněné ceny
3. nadstandardní zdravotní péče (lázeňské pobyty, masáže, vitamíny)
4. příspěvek na stavební spoření
5. zvýhodněné spotřebitelské úvěry a pojištění
6. péče o děti (jesle, školky, dětské tábory)
7. dárkové šeky při speciálních příležitostech (Vánoce, jubileum, svatba)
8. příspěvek na dobrovolnickou činnost

**Obrázek 9: Graf - zaměstnanecké benefity (osobní potřeba)**

Další otázka zaměřená na zaměstnanecké benefity pro osobní potřebu ukázala, že by si téměř 98 studentů vybralo příspěvek na bydlení. Dalšími preferovanými benefity z této kategorie jsou produkty a služby za zvýhodněné ceny (73 hlasů) a nadstandardní zdravotní péče (71 hlasů). Dalšími oblíbenými benefity jsou příspěvek na stavební spoření (53 hlasů) a zvýhodněné spotřebitelské úvěry a pojištění (45 hlasů). Nejméně dotazovaných by si vybralo dárkové šeky (31 hlasů) a příspěvek na dobrovolnickou činnost (8 hlasů).

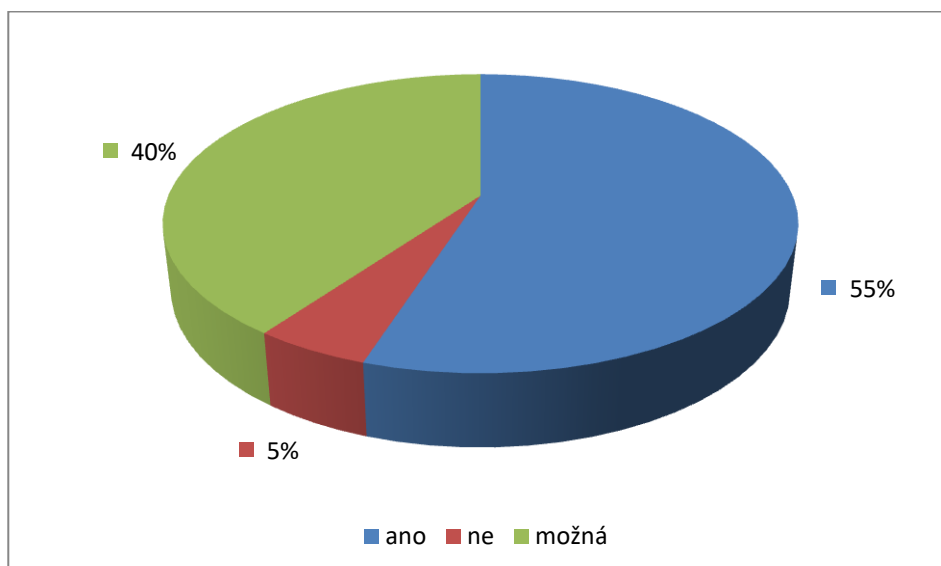
### 7) Pronájem/koupě podnikového vozu



Obrázek 10: Graf – pronájem/koupě podnikového vozu

Velmi oblíbeným benefitem by pro studenty byl také pronájem nebo koupě podnikového vozu. Přes 90 % studentů by si vůz pořídilo.

### 8) Práce v zahraniční pobočce

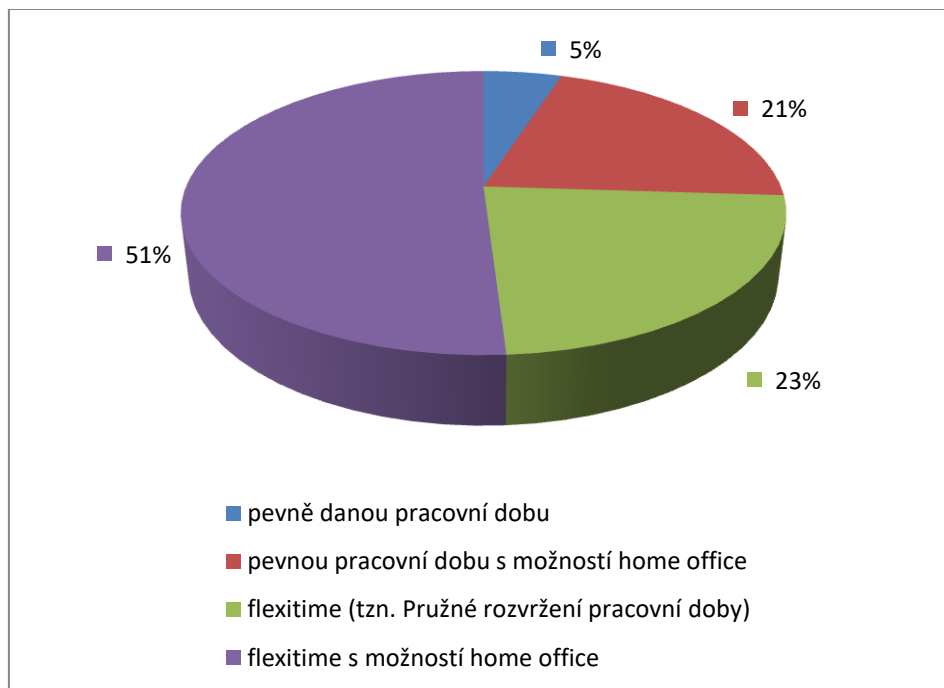


Obrázek 11: Graf – práce v zahraniční pobočce

Mnoho podniků nabízí možnost pracovat určitou dobu ve své zahraniční pobočce. O pracovní výjezd do zahraničí by mělo zájem přes 55 % dotazovaných studentů.

40 % by také možná přijalo tuto nabídku a pouze 5 % by nechtělo v zahraničí pracovat.

### 9) Preferovaný typ pracovní doby

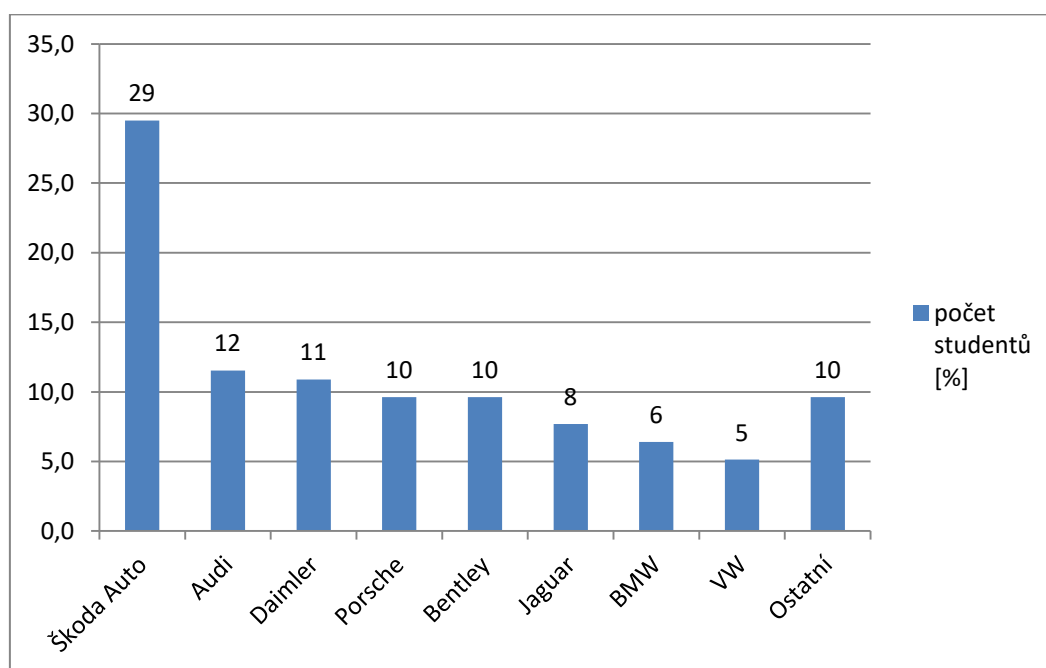


**Obrázek 12: Graf – pracovní doba**

Výše zmíněný obecný popis generací Y a Z zmiňuje, že pro ně v současnosti nejoblíbenějším typem pracovní doby je flexitime s možností home office. To potvrzuje i tento výzkum, ve kterém přes 50 % zvolilo právě tento typ pracovní doby. Druhým preferovaným typem by byl flexitime (22 %). Těsně za ním se umístila pevná pracovní doba s možností home office (21 %). Nejméně oblíbeným typem by byla jednoznačně pevná pracovní doba, kterou by si zvolilo pouze 5 % dotazovaných.



## Nejlákavější zaměstnavatelé



pozn. do výsledků jsou zahrnuty zaměstnavatelé, kteří celkově získali více než 5 % hlasů, ostatní se řadí do kategorie „Ostatní“

**Obrázek 13: Graf – nejlákavější zaměstnavatel**

Z celkových 156 studentů zvolilo 90 % z nich jednu z osmi výše vypsanych značek jako nejlákavějšího zaměstnavatele. Zbylých 10 % hlasů náleželo ostatním zaměstnavatelům nabízených v dotazníku. Jelikož ale nezískali více jak 5 % hlasů, nejsou na základě stanovených kritérií dále v popisu vybraných podniků zohledněny.

Téměř 30 % dotazovaných vybralo jako nejlákavějšího zaměstnavatele Škodu Auto. Na druhém místě se umístilo Audi s 12 % hlasů. Jako třetího nejoblíbenějšího zaměstnavatele studenti zvolili Daimler (Mercedes-Benz), který získal 11 % hlasů. Následující Porsche a Bentley obdrželi shodně 10 % hlasů. Zbylých 19 % hlasů připadlo Jaguaru (8 %), BMW (6 %) a Volkswagen (5 %).

### 5.1.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily výše zmíněné poznatky o generacích Y a Z. Při výběru zaměstnání je pro studenty ŠAVŠ nejdůležitější zajímavá náplň práce, výše finanční odměny a možnosti kariérního postupu. Zároveň ale přes polovinu dotazovaných považuje nehmotnou odměnu (tzn. možnosti kariérního

postupu, vzdělávání a rozvoje, větší zodpovědnosti a příjemné pracovní prostředí) za důležitější než finanční odměny a benefity. Přes 60 % studentů by se po ukončení vysokoškolského studia chtělo zapojit do trainee programu. Další otázka potvrdila fakt, že mnoho mladých zaměstnanců často mění zaměstnavatele, 60 % dotazovaných by po pár letech chtělo změnit podnik a pracovat jinde. Více než polovina studentů by také využila možnosti pracovat v zahraniční pobočce podniku. Z hlediska typu pracovní doby jednoznačně vyhrál flexitime s možností home office, tento typ by preferovalo přes 50 % studentů, přes dvacet procent získaly také možnosti flexitime a pevná pracovní doba s možností home office. Pouze 5 % studentů by chtělo pracovat s pevně stanovenou pracovní dobou.

Nejvíce otázek bylo zaměřeno na motivační programy podniků. Z benefitů zlepšujících pracovní podmínky by si více než polovina studentů vybrala možnost vzdělávání a rozvoje, zaměstnavatelé by dále měli nabízet také příspěvky na stravování. Přes jednu třetinu dotazovaných by taktéž uvítalo příspěvky na dopravu a mateřskou dovolenou, dále by studenti využili podpory sportovních aktivit. Naopak nejméně studentů by volilo příspěvek na zdravotní péči a zdravotní volno.

Z benefitů sloužících osobní potřebě by si téměř dvě třetiny dotazovaných zvolily příspěvek na bydlení. Na druhém místě se umístily produkty a služby za zvýhodněné ceny. Následovala možnost nadstandardní zdravotní péče (lázně, masáže, vitamíny). Přes polovinu studentů by uvítalo také příspěvky na stavební spoření. Dále studenti volili zvýhodněné spotřebitelské úvěry a pojištění, možnosti péče o dítě a dárkové šeky. Nejméně dotazovaných by využilo příspěvku na dobrovolnickou činnost. Velmi oblíbeným benefitem by byl pronájem nebo koupě podnikového vozu, 91 % studentů by této možnosti využilo.

Nakonec studenti vybírali nejlákavějšího zaměstnavatele. S 30 % hlasů jednoznačně zvítězila Škoda Auto. Na druhém místě skončilo Audi s 12 % hlasů. Třetím preferovaným zaměstnavatelem byl Daimler (Mercedes-Benz) s 11 % hlasů. Dále studenti volili Porsche, Bentley, Jaguar, BMW a Volkswagen.

## 5.2 Popis vybraných podniků a jejich motivačních programů

V poslední kapitole jsou popsány vybrané podniky a motivační programy prezentované na jejich oficiálních webech. V rámci charakteristiky motivačních programů je kladen důraz na výsledky dotazníkového šetření.

### 5.2.1 ŠKODA AUTO, a. s.

Škoda Auto, a.s., patří k jedněm z nejstarších výrobců automobilů na světě. Historie podniku se začala psát v roce 1895 v Mladé Boleslavi. V této době nesl podnik název podle svých zakladatelů Laurin & Klement. Označení Škoda vzniklo až po spojení podniku s plzeňským strojírenským koncernem Škoda, který ale na počátku 30. let Škodovka opustila a utvořila svoji vlastní akciovou společnost. Škodě se velice dařilo a v průběhu druhé poloviny 20. století se podnik stal monopolním výrobcem osobních automobilů v Československu. Důležitým milníkem v historii Škody Auto byl rok 1991, kdy se podnik spojil s koncernem Volkswagen (skoda-auto.cz – Historie ŠKODA, 2018; Králík a Hrdlička, 2008, s. 20-21)

V současnosti Škoda Auto stále sídlí v Mladé Boleslavi, kde je i její největší český závod. V České republice spravuje ještě další dva závody, v Kvasinách a ve Vrchlabí, a několik dalších závodů má i v zahraničí. Celkově podnik zaměstnává téměř 33 000 zaměstnanců. Motto podniku zní *Simply clever*, což přesně odráží jeho výrobní strategii vyrábět jednoduchá, ale zároveň praktická auta nejen pro obyčejné lidi, ale i pro společnosti a státní organizace. (ŠKODA, 2018)

#### Motivační program podniku

Škoda Auto spravuje svůj web *skoda-kariera.cz*, na kterém jsou základní informace pro všechny zájemce o práci v podniku. Navíc se na webu nachází také odkaz na seznam volných pracovních pozic. (ŠKODAKariéra. 2018)

Pro absolventy vysokých škol nabízí Škoda Auto buď technické, nebo business trainee programy. Během jednoho roku absolvent projde různými odděleními podniku, součástí programu je navíc také jeden až tři měsíční zahraniční stáž, nejčastěji trainee jezdí do Číny, Německa, Indie nebo Ruska. Další zkušenosti absolvent sbírá během workshopů, exkurzí a setkávání s manažery. Program

je placen stejně jako běžná pozice ve Škoda Auto a účastník má k dispozici i zaměstnanecké benefity. (Trainee program, 2018)

Všechny nabízené benefity jsou přehledně vypsány na samostatné webové stránce, kde je vždy připojen i stručný popis dané výhody. V rámci benefitů zlepšujících pracovní podmínky má Škoda Auto řadu vzdělávacích programů, včetně jazykových kurzů, veškeré vzdělávací programy organizuje Škoda Akademie. Všem zaměstnancům je k dispozici také zdravotnické centrum umístěné přímo v hlavním závodu v Mladé Boleslavi, které zajišťuje nejen preventivní prohlídky, ale i rehabilitační a rekondiční programy. K dalším pracovním benefitům patří dotované stravování a týden dovolené navíc. Mezi benefity určenými i pro osobní potřebu nabízí Škoda Auto příspěvky na bydlení, slevy na výpočetní techniku a mobilní paušály. Pro rodiny jsou k dispozici finanční příspěvky při narození dítěte nebo měsíční příspěvky na jesle. Všichni zaměstnanci mohou využít také zvýhodněných pronájmů podnikových vozů nebo si mohou se slevou zakoupit nový či ojetý automobil. Následně mají zlevněné pojištění vozu a náhradní díly k němu. (BENEFITY, 2018)

Web Škody Auto je velmi přehledný a zájemci o práci na něm snadno najdou informace o struktuře motivačního programu podniku. Zaměstnanecké benefity by ale měly být detailněji popsány, např. práce v zahraničních pobočkách. Ačkoliv na hlavní stránce webu jsou fotografie ze sportovních událostí, mezi zaměstnaneckými benefity nejsou žádné informace o podpoře sportovních akcí. Navíc zcela chybí bližší informace o pracovní době.

### **5.2.2 Audi AG**

Zakladatelem značky je německý inženýr August Horsch, který v roce 1909 vybudoval podnik vyrábějící automobily, později nazvaný Audi Automobilwerke. V roce 1932 se Audi připojilo k Auto Union, právě z této doby pochází logo podniku – čtyři spojené kruhy. V 50. letech byla Auto Union odkoupena společností Daimler-Benz a o pár let později Volkswagenem. Ke konci 60. let se ale Audi opět osamostatnilo a začalo takto působit, přestože zůstalo součástí VW skupiny, jehož členem je dodnes. V druhé polovině 20. století proslavilo Audi nejenom mnoho modelů osobních automobilů, ale i několik modelů sportovních, se kterými jezdili závodníci rallye nebo Le Mans. (The history of Audi, 2017)

V současné době Audi AG sídlí v německém Ingolstadtu a po celém světě zaměstnává přes 90 000 lidí. V roce 2017 Audi vyrobilo přes 1.8 milionů vozů, jež byly dodány do více než 100 zemí světa. Hlavním podnikovým cílem je nyní především inovace vozů v oblastech digitalizace a autonomního řízení. Již v roce 2017 automobilka představila luxusní limuzínu Audi A8, schopnou samostatně řídit v kolonách, zatím ale pouze do rychlosti 60 km/h. (Audi, 2018)

### **Motivační program podniku**

Zájemci o práci v Audi mohou najít záložku *Career* (kariéra) přímo na oficiálních stránkách Audi. Na hlavní stránce se nachází nejen odkazy na bližší informace o možnostech práce v podniku, ale i odkaz na volné pozice, často kladené otázky a přehled událostí týkajících se hledání práce v podniku. (Working at Audi, 2018)

Pro čerstvé absolventy vysokých škol Audi nabízí čtyři druhy trainee programů. Celkově je ročně k dispozici 800 trainee pozic. První trainee program nazvaný *Change Perspectives Program* (Program změny perspektivy) trvá 12 měsíců, během nichž čerstvý absolvent projde několika moduly připravenými podle jeho kvalifikace a požadavků. V rámci programu se trainee také účastní projektu, jenž probíhá v jedné z mezinárodních poboček Audi. Další trainee program *Connect Cultures Program* (Program spojování kultur) se více zaměřuje na interkulturní kompetence v rámci německých poboček Audi. Moduly pro trainee jsou vybírány stejně jako v prvním programu, všechny jsou ale vedeny v angličtině. Třetí možností je *Collect Expertise Program* (Program sběru odborných znalostí). Tento trainee program trvá 24 měsíců, během nichž trainee s pomocí mentora rozvíjí své vědomosti z oblastí týkajících se budoucnosti Audi. Tento program je proto primárně určen pro absolventy oborů zabývajících se budoucností automobilového průmyslu. Speciálním typem trainee programu je tzv. *Communications Trainee with Audi*. (Komunikační trainee s Audi) Tento program je určen pro zájemce o práci v PR a je zaměřen výhradně na trénování komunikačních schopností. (Graduates, 2018)

Pokud jde o zaměstnanecké benefity, zaměřuje se Audi především na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, work-life-balance, dále podporuje také různé sportovní aktivity. Podnik spravuje svou Audi Akademii, která zprostředkovává všem zaměstnancům celou řadu kurzů a školení. V nabídce jsou také podpůrné kurzy

pro manažery. Pokud uchazeč o práci u Audi má mezinárodní ambice, může si vybrat z celé řady pozic v jedné z deseti zahraničních poboček podniku. Z hlediska typů pracovních dob Audi nabízí flexitime s možností home office. Zaměstnanci mohou také využít mobile working (tzn. pracovat odkudkoliv), což pracujícímu napomáhá lépe zvládat jak pracovní, tak osobní život. V určitých případech Audi nabízí i job sharing, sdílení jedné pozice dvěma zaměstnanci. (Audi as an employer, 2018)

Všichni zaměstnanci Audi se mohou připojit k mnoha podnikovým sportovním skupinám. Podnik přispívá i na členství ve vybraných fitness centrech po celém Německu. Audi dále podporuje také veřejnou dopravu ve svých sídelních městech, Ingolstadtu a Neckarsulmu. Dojíždějící na kole mohou využít služeb podnikového cykloservisu. Audi prostřednictvím *Company Medical Service* (Podniková zdravotní služba) pečuje o zdraví svých zaměstnanců. Podnik také spravuje svoji zdravotní pojišťovnu *Audi Betriebskrankenkasse* (Audi BKK). Rodinám s dětmi podnik nabízí možnosti využití denních center za zvýhodněné ceny, v průběhu prázdnin jsou navíc pořádány rozmanité programy pro děti. Audi dále podporuje celou řadu služeb, např. uklízení domácností, doručení balíčků na podnikovou poštu nebo objednání jídla online, které pracovník obchodního řetězce Edeka dodá přímo do tzv. *Audi Edeka Boxů* umístěných přímo u závodu. Všichni zaměstnanci si také mohou pronajmout nebo koupit zcela nový nebo mírně ojetý podnikový vůz za zvýhodněné ceny. (Audi as an employer, 2018)

Informace o práci v Audi a jeho motivačním podniku jsou přehledně rozděleny do skupin podle typu zájemce o práci (absolvent, zkušený profesionál). Popisy trainee programů poskytují dostatek informací, navíc jsou doplněny i o videa. Zaměstnanecké benefity jsou seřazeny do jednotlivých kategorií, popisky výhod by ale měly být obsáhlejší, např. bod *Experience abroad* (zkušenost v zahraničí) obsahuje pouze informace, že je možné pracovat po celém světě a uchazeč o práci musí na webu zdlouhavě hledat, kde se další závody Audi nacházejí. Podnik navíc nenabízí ani podporu při hledání ubytování, ani finanční příspěvek na bydlení.

### 5.2.3 Daimler AG (Mercedes Benz)

Carl Benz byl znám již dávno předtím, než založil svůj vlastní podnik. V roce 1886 si nechal patentovat motorový vůz, jež se následně stal prvním komerčně vyráběným automobilem se spalovacím motorem. Až na počátku 20. století však Benz založil svůj podnik nazvaný Carl Benz & Söhne. Později se spojil s Daimler-Motoren-Gesellschaft a společně vytvořili podnik s názvem Daimler-Benz AG, dnes známý jako Daimler AG. Podnik se zaměřuje především na výrobu prémiových aut se značkou Mercedes-Benz, vyrábí však i kamiony a autobusy. Vozy Mercedes-Benz se staly prvními automobily, jež disponovaly systémem ABS (zabránění zablokování kol při prudkém brždění). (Corporate history, 2003-2018) K portfoliu podniku Daimler AG patří i automobily se značkou Smart, které od roku 1998 tvoří samostatnou divizi. (Daimler, 2018)

Daimler AG sídlí již od svého počátku v německém Stuttgartu. Podnik působí celosvětově, má 23 poboček s téměř 290 000 zaměstnanci. (Daimler, 2018) Do budoucna se chce Daimler rozvíjet především na čínském trhu, který má pro podnik strategickou roli. V současnosti se Daimler zaměřuje na elektrovozy a autonomní řízení, do roku 2022 chce podnik představit alespoň 10 plně elektrických modelů. Daimler také zprostředkovává služby pro přepravu osob jako car2go, moovel nebo mytaxi, které využívá přibližně již 20 milionů cestujících. (Our strategy, 2018)

#### Motivační program podniku

Na oficiálních stránkách Daimler AG v záložce *Careers* se uchazeči o práci mohou dozvědět bližší informace o práci ve společnosti, navíc je přímo na hlavní stránce i přehled událostí poskytujících bližší informace o práci v Daimleru a vyhledávač volných pracovních pozic. (Careers, 2018)

Daimler AG nenabízí trainee programy, jaké známe od ostatních podniků, jeho programy jsou cíleně zaměřené na výchovu budoucích lídrů podniku (program *INspire*) a konzultantů (program *Mercedes-Benz Management Consulting*). Program *INspire* trvá 24 měsíců, během nichž je absolvent zapojen do řady mezinárodních projektů. V průběhu celého programu mu jsou k dispozici mentor a HR poradce, kteří mu poskytují 360° zpětnou vazbu. Při absolvování programu *Mercedes-Benz Management Consulting* uchazeč pracuje na projektech

v několika odděleních podniku a ty následně probírá se svým mentorem. (Graduates, 2018)

V rámci zaměstnaneckých benefitů se Daimler zaměřuje především na vzdělání a rozvoj, zdraví zaměstnanců a work-life-balance. Podnik spravuje svoji *Corporate Academy* (podnikovou akademii), která podporuje zaměstnance v dalším vzdělávání, v nabídce jsou nejen různé individuální programy, ale i kurzy, workshopy a expertní fóra. Závody podniku se nacházejí na pěti kontinentech, díky tomu si mohou zaměstnanci vybrat z mnoha lokalit při zájmu o práci v zahraničí. Před pobyt v cizí zemi Daimler uchazeči zprostředkovává jazykové kurzy a interkulturní tréninky, dále jim pomáhá v nové lokalitě najít ubytování a školy pro děti. Pracovat v zahraničí mohou i noví zaměstnanci, kteří se zapojí do mezinárodního trainee programu nebo absolvují praxi v zahraniční pobočce podniku. Pro lepší koordinaci pracovního a osobního života nabízí Daimler na vybraných pozicích možnost mobilní pracovní doby, zaměstnanci tak mohou pracovat kdykoliv v době mezi 6. a 18. hodinou. V případě nutnosti mohou někteří zaměstnanci využít i sdílení pozice (job sharing). (Working Environment, 2018)

Podnik velmi dbá o zdraví svých zaměstnanců. *Daimler Health Program* nabízí celou řadu programů pro lepší zdraví. Zaměstnancům jsou k dispozici též specialisté, kteří jim poskytnou odbornou konzultaci při fyzických i psychických problémech. Zaměstnanci si také mohou nechat sestavit individuální cvičební plány nebo využít dotovaného členství v síti sportovních center SG Stern, jež se nacházejí v celé řadě německých měst. Nejen zaměstnanci, ale i členové jejich rodin mohou být pojištěni u podnikové zdravotní pojišťovny Daimler BKK (*Daimler Betriebskrankenkasse*). Pro děti zaměstnanců jsou k dispozici dětská centra. Při narození dítěte si zaměstnanci mohou vzít rodičovskou dovolenou, kterou si mohou navíc v případě zájmu i prodloužit. Program *Home Healthcare* (Domácí zdravotní péče) pomáhá rodičům nemocných nebo postižených dětí sladit práci a péči o jejich blízké. (Working Environment, 2018)

Daimler podporuje také dobrovolnické programy. Sám podnik dotuje mnoho dobročinných projektů po celém světě, do kterých se zaměstnanci podniku mohou sami zapojit a pomoci tak regionálnímu rozvoji v oblastech, kde Daimler působí. Každý zaměstnanec může navíc zcela dobrovolně měsíčně darovat jeden cent ze svého platu do společného podnikového fondu nazvaného *ProCen*, ze kterého



podnik následně vyplácí peníze na podporu vybraných dobročinných projektů. Od roku 2011 podpořil Daimler již přes 1000 projektů částkou přesahující 5,5 milionu eur. (Daimler WeCare, 2018)

Z vybraných podniků se motivační program společnosti Daimler AG jednoznačně umístil na prvním místě, jelikož nabízí většinu benefitů, jež generace Y a Z požadují. Mnohé body programu jsou navíc doplněny o praktické příběhy zaměstnanců, díky kterým si uchazeč o práci dokáže lépe představit, co daná výhoda obnáší.

#### **5.2.4 Porsche AG**

Ačkoliv automobilka Porsche vznikla až v roce 1948, jméno Porsche bylo známo již dlouho předtím. Ferdinand Porsche, rodák z českých Vratislavic nad Nisou, vybudoval totiž již v roce 1898 automobil nazvaný Porsche P1. Poté se ale přestěhoval do německého Stuttgartu a začal pracovat pro Mercedes a později pro Volkswagen. Až jeho syn Ferdinand Ferry Porsche se rozhodl založit samostatný podnik nazvaný Porsche, oficiálním názvem Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG. Již od počátku se Porsche zaměřovalo výhradně na výrobu sportovních automobilů. Jednoznačně nejvýznamnějším modelem je typ 911, který je s obměnami vyráběn již od roku 1963. V současnosti je produktová řada Porsche obohacena i o sedany a automobily typu SUV. V posledních letech se Porsche také více zaměřuje na udržitelný rozvoj a vyrábí i hybridní a nově i elektrovozy. (Porsche Company profile, 2018)

Sídlo Porsche je ve Stuttgartu, další pobočky jsou také v Lipsku a Ludwigsburgu. V čele podniku je Wolfgang Porsche, nejmladší syn zakladatele značky. (Porsche Company profile, 2018) Celkově podnik zaměstnává přes 27 000 pracovníků. V roce 2017 Porsche vyrobilo přes 250 000 vozů, nejvíce jich bylo prodáno v Číně, USA a Německu. (Porsche, 2018)

#### **Motivační program podniku**

Porsche poskytuje informace o práci v podniku na svých oficiálních stránkách, dále spravuje ještě web *jobs.porsche.com*, kde je se nachází přehled všech volných pozic. Zájemce o práci se zaregistruje a poté přes tento portál probíhá veškerá nutná administrativa, předtím než je uchazeč pozván na osobní pohovor. (Porsche: Job Locator, 2018)

Absolventům vysokých škol Porsche nabízí dvanácti měsíční trainee program, z něhož dva až tři měsíce probíhají v zahraniční pobočce. Zbytek programu absolvent rotuje mezi různými odděleními podniku, z čehož čtyři týdny pracuje také ve výrobě. Součástí programu jsou také různé semináře, workshopy a projekty s ostatními účastníky. Po celou dobu programu je absolventovi k dispozici mentor z řad manažerů. (Porsche Trainee Programme, 2018) Mladým úspěšným zaměstnancům Porsche nabízí *Young Professional Development* (Rozvoj mladých profesionálů), trénink, během něhož se absolvent skrze workshopy a diskuse blíže seznámí s daným oddělením. Tento program je určen pro talentované zaměstnance, jež se chtějí dále rozvíjet. V rámci rozvoje a vzdělání se i ostatní zaměstnanci mohou zapojit do celé řady tréninkových kurzů a seminářů. K dispozici jim jsou i koučové. Porsche podporuje flexibilní pracovní dobu. Zaměstnanci mohou dokonce ve výjimečných případech krátkodobě zkrátit svoji pracovní dobu na pouhých dvacet hodin týdně. V nabídce je také možnost sdílení pozic (job sharing), jež je k dispozici i zaměstnancům na manažerských pozicích. (Porsche as an employer, 2018)

Porsche se také zaměřuje na aktuální témata týkající se zdraví zaměstnanců, např. v rámci programu *Fit and Vital* byl v podnikových jídelnách k dispozici jídelní plán, jež zaměstnancům ukazoval, jak se zdravěji stravovat. Všichni zaměstnanci se také mohou připojit k mnoha podnikovým sportovním skupinám, v nabídce je např. plážový volejbal, tenis nebo bowling. Porsche také odměňuje věrné zaměstnance, odměna se odvíjí od počtu odpracovaných let v podniku. Mezi benefity určenými osobní potřebě Porsche nabízí možnost pronájmu vozu z koncernu Volkswagen. Vybraní zaměstnanci si mohou pronajmout i vůz Porsche. Podnik také nabízí zvýhodněné pojištění vozu a životní pojistky. Na podporu rodin s dětmi podnik přispívá lokálním dětským centrům a v době letních prázdnin pořádá řadu programů pro děti. Během rodičovské dovolené se zaměstnanci mohou setkávat na pravidelných schůzkách, kde se dozvědí aktuální informace o dění v podniku, a navíc mohou být i v kontaktu se svými kolegy.

Motivační program na webu Porsche je velmi propracovaný a zájemci o práci poskytuje dostatečné informace o jednotlivých výhodách a nabídce volných pracovních míst. Bohužel ale podnik na webu nenabízí možnost pracovat v zahraničí a neposkytuje žádné příplatky na bydlení nebo stavební spoření.

### 5.2.5 Bentley Motors Ltd.

Bentley bylo založeno britským inženýrem W.O.Bentleyem v roce 1919. Původně podnik vyráběl pouze sportovní automobily, později se ale Bentley zaměřilo především na výrobu luxusních vozů. Na počátku 30. let byl podnik kvůli finančním potížím prodán konkurenčnímu podniku Rolls-Royce. Pod jeho správou bylo Bentley až do 80. let. Od roku 1998 se Bentley řadí mezi dvanáct značek skupiny Volkswagen. (W.O. Bentley)

Sídlo Bentley je v Crewe nedaleko Liverpoolu, kde se nachází i jeho jediný závod se 4000 zaměstnanci. Vozy Bentley se vyznačují především svým unikátním designem. Několik částí vozu je vyráběno ručně, např. dřevěná lemování a vyšívaná loga v interiéru. Zákazníci si také mohou zvolit vlastní barvu karoserie. V současné době Bentley vyrábí čtyři modely: Bentayga, Mulsanne, Flying Spur a Continental. V roce 2017 Bentley prodalo přes 11 000 vozů, nejvíce ve své historii. (Bentley, 2018)

#### Motivační program podniku

Bentley Motors spravuje web nazvaný *bentleycareers.com*, na kterém zájemci o práci najdou veškeré informace o práci v podniku a životě v Cheshiru, kde se závod Bentleyy nachází. Uchazeči si mohou navíc přímo vyhledat jím odpovídající pozici v záložce *BENTLEY VACANCIES*. (Bentley Careers, 2018)

Pro absolventy vysokých škol Bentley nabízí *Bentley Graduate Development Programme* (Bentley program rozvoje absolventů), během něhož účastník po dobu dvou let pracuje na projektech v rámci různých oddělení. Pro absolventy jsou připraveny také workshopy a CSR projekty. Každý účastník má svého mentora, který mu pomáhá rozvíjet jeho schopnosti a vědomosti. V případě zájmu může účastník část programu strávit v zahraniční pobočce koncernu VW. (Bentley Careers, 2018)

Bentley nabízí řadu dalších programů pro vzdělávání a rozvoj. Zaměstnanci se mohou zapojit do řady projektů, workshopů a tréninků zaměřených na automobilový průmysl. Podnik připravuje také online vzdělávací programy, tzv. e learningy. Bentley podporuje zdraví svých zaměstnanců. Díky členství ve skupině VW, si mohou všichni zaměstnanci Bentley pronajmout koncernový vůz za zvýhodněné ceny. Ve většině oddělení podniku pracují zaměstnanci

flexibilně. Pokud chtějí působit v zahraničí, mohou se buď zúčastnit mezinárodních projektů, nebo vyjet i na delší dobu v zastoupení Bentley nebo jiné značky z koncernu VW. (Bentley Careers, 2018)

Všichni si mohou nechat zkontrolovat svůj zdravotní stav při pravidelných návštěvách preventivního lékaře, k dispozici je také podnikový zubař. Přímo v závodě jsou navíc umístěny digitální zdravotní kiosky, které monitorují zdraví zaměstnanců. Vedle závodu se nachází sportovní středisko, které zaměstnancům Bentley nabízí volné vstupy na vybrané kurzy. Přímo v závodě se nachází podniková jídelna a dvě kavárny. (Bentley Careers, 2018)

Z vybraných podniků má Bentley nejhůře zpracovaný kariérní web a zároveň i nejhorší motivační program. Na webu je velmi těžké najít informace o práci v podniku, jelikož jsou veškeré výhody popsány v dlouhých blocích textu, v kterých se velmi špatně orientuje. Motivační program navíc nenabízí téměř žádné výhody pro osobní potřebu a pro rodiny s dětmi. Na webu nejsou navíc ani žádná videa nebo rozhovory se zaměstnanci, které by více přiblížili, co práce v podniku obnáší. V dolní části webu se pouze nachází odkazy na sociální síť Bentley.

### **5.2.6 Jaguar**

V roce 1922 byla založena The Swallow Sidecar Company, jež vyráběla postranní vozíky k motocyklům, později podnik začal nabízet i automobily. Na začátku 40. let byl výrobní závod přesunut do města Coventry a podnik byl přejmenován na Jaguar. Podnik se zaměřil především na výrobu sportovních vozů a limuzín. V roce 1989 byl Jaguar koupen americkou značkou Ford, pod jehož správou byl až do roku 2008. Následně byl Jaguar společně s Land Roverem prodán Tata Motors, největšímu indickému výrobcí automobilů. V roce 2013 se Jaguar se značkou Land Rover spojil a společný podnik byl přejmenován na Jaguar Land Rover. (Heritage, 2018) V roce 2017 podnik zaměstnával přes 40 000 lidí a vyrobil přes 600 000 vozů. (*JAGUAR LAND ROVER REPORTS FULL-YEAR RESULTS, 2018*)

#### **Motivační program podniku**

Společnost Jaguar Land Rover nabízí na svém webu *jaguarlandrovercareers.com* řadu důležitých informací pro uchazeče o práci. Zájemci navíc na webu najdou

nejenom tipy, jak se správně připravit na pohovor, ale i příběhy a videa o zaměstnancích podniku, kteří osobně popisují jejich pracovní život ve společnosti. (*Jaguar Land Rover Careers, 2018*)

Společnost Jaguar Land Rover nabízí čtyři druhy trainee programů. První možností je *Corporate Graduate Programme* (Korporátní program pro absolventy), který je zaměřen především na poznání podnikové strategie, informačních systémů a dodavatelských řetězců. Druhý trainee program *Engineering Graduate Programme* je určen absolventům inženýrských oborů. V dalším programu *Manufacturing Operations & Engineering Graduate Programme* se absolvent seznámí především s procesy týkajícími se výroby a inženýrství. Poslední program *Design Graduate Scheme* je určen pro zájemce o design a vývoj vozu. Absolventi všech programů spolupracují s mentory a kouči z dané oblasti. V rámci osobního rozvoje prochází navíc různými semináři a workshopy připravenými podle jejich oblasti zájmu. Každý účastník také může využít podpory pro získání profesionální akreditace. Podnik dále pořádá akce pro všechny absolventské programy. Všichni účastníci mají k dispozici podnikovou tělocvičnu a další zařízení. Za zvýhodněné ceny si mohou koupit i podnikový vůz. (*Graduate Programmes, 2018*)

Všichni zaměstnanci se mohou zúčastnit vzdělávacích programů připravených Jaguar Land Rover Academy (podnikové vzdělávací středisko), v nabídce je např. *Employee Learning Scheme* (Učební plán pro zaměstnance) nebo *Great Line Manager Programme*, (Program pro vedoucí oddělení) určený zájemcům o práci v managementu. Dále podnik nabízí podporu při osobních problémech jako rodinné krize, zdravotní nebo finanční problémy. Navíc někteří zaměstnanci mohou využít také zvýhodněných zdravotních pojistek. Věrným zaměstnancům podnik také vyplácí finanční odměny. Z benefitů určených osobní potřebě podnik nabízí slevy na vybrané produkty, poukázky na péči o dítě a řadu dalších výhod pro rodiny, např. vytvoření komplexního plánu při mateřské a rodičovské dovolené. Zaměstnanci nebo členové jejich rodin si také mohou koupit podnikové vozy za zvýhodněné ceny. Podnik dále poskytuje podporu dobrovolnickým komunitám. Každý zaměstnanec má k dispozici 16 plně placených hodin pro dobrovolnické činnosti. (*Benefits, 2018*)

Kariérní web Jaguar Land Rover nabízí velké množství informací o práci ve společnosti. Veškeré informace jsou doplněny názornými fotografiemi a videi. Zaměstnanecké benefity by ale měly být popsány více do detailu. Informace o práci v zahraničí jsou navíc „schovány“ v záložce *About us*, která je zcela mimo záložky týkající se nabídek pro zaměstnance.

### **5.2.7 BMW AG**

Podnik dnes známý pod jménem BMW se původně nazýval Bayerische-Flugzeug-Werke (BFW) a v Mnichově vyráběl letadla a motocykly. Až v roce 1928 byl představen první automobil, tehdy již pod názvem BMW (zkratka pro Bayerische-Motoren-Werke). Během druhé světové války byly závody BMW bombardovány a značně poničeny. Podniku se ale po válce podařilo produkci rychle obnovit a již v roce 1952 byla představena zcela nová řada vozů. Na konci 60. let už mnichovský závod kapacitně nedostačoval a musela být otevřena další pobočka v Berlíně. V následujících letech BMW expandovalo i do zahraničí, první pobočka mimo území Německa byla otevřena v roce 1972 v Jižní Africe. Ve stejném roce byla také oddělena produkce sportovních automobilů a vznikla dceřiná společnost BMW Motorsport GmbH. V 90. letech se BMW rozhodlo koupit britskou společnost Rover, a navíc také luxusní značku Rolls-Royce. Po pár letech musela být ale většina značek skupiny Royce prodána a v koncernu BMW tak zůstaly pouze značky MINI a Rolls-Royce. Po roce 2000 se také BMW začalo zaměřovat na nové koncepty mobility. Vznikla nová přidružená společnost BMWi, jež se zabývá sdílením vozů ve velkých městech, tzv. car sharingem. Obyvatelé měst si tak nemusí kupovat vlastní auto, ale vůz si jednoduše na potřebnou dobu vypůjčí na předem určených místech. BMW také již v roce 2013 začalo vyrábět první plně elektrický model BMWi 3. (Milestones, 2018) Do roku 2020 by se koncern BMW chtěl stát vedoucím poskytovatelem prémiových vozů a služeb pro individuální dopravu. V roce 2017 celý koncern BMW vyrobil přes 2,4 milionů vozů a 160 000 motocyklů. Společnost operuje ve 14 zemích po celém světě a ve svých 30 pobočkách zaměstnává dohromady přes 130 000 lidí. (BMW Group Key Figures (2017), 2018)

## **Motivační program podniku**

Informace o práci v BMW najdou uchazeči o práci na oficiálních stránkách BMW Group (*bmwgroup.com*) v záložce *Careers*. Stránka poskytuje nejenom informace o práci v koncernu, ale zájemci o práci v zahraničí zde mohou najít i odkazy na weby zahraničních poboček společnosti. (Careers, 2018)

BMW nabízí trainee program, který je určen absolventům vysokých škol a pracujícím s maximálně třemi lety praxe. Program trvá 18 měsíců a je rozdělen do několika částí, účastník stráví celkem dvanáct měsíců na různých odděleních, tři měsíce v sídle podniku v Mnichově a tři měsíce v zahraniční pobočce. V programu je zahrnut i jeden týden u koncernového dealera a jeden týden v produkci. BMW Group také pořádá vzdělávací akce a další akce pro všechny účastníky trainee programů. (Careers, 2018)

Oddělení lidských zdrojů a tréninků pořádají pro zaměstnance školení a rozvojové programy pro zájemce o práci v managementu. V nabídce jsou i interkulturní programy. Zaměstnanci BMW mohou pracovat nejen flexibilně, ale i mobilně (tzv. *mobile working*). Pro rodiny s dětmi navíc podnik nabízí speciální krátkodobě zkrácené pracovní doby, této možnosti mohou využít i při péči o své blízké. Podnik také podporuje zaměstnance, kteří chtějí pracovat v zahraničí. Zájemci si mohou vybrat mezi krátkodobými nebo dlouhodobými pobyty, kdy se přihlásí přímo na danou pozici v zahraniční pobočce koncernu BMW. (Careers, 2018)

BMW podporuje také zdraví zaměstnanců, všichni zaměstnanci mohou navštívit podnikového doktora, zubaře nebo poradce, který jim poradí, jak zvládat stres apod. Dále zaměstnanci mohou využít zvýhodněných podmínek pro uzavření zdravotního pojištění u podnikové zdravotní pojišťovny BMW BKK. Podnik také podporuje i sportovní aktivity, zaměstnanci mohou navštěvovat podniková fitness centra nebo sportovní kurzy (např. jógy), dále podnik nabízí podporu pro řadu zaměstnaneckých iniciativ, sportovní aktivity (tanec, tenis atd.), kulturní aktivity (pěvecké sbory, orchestry, atd.) a speciální koníčky (aero kluby, modelářské spolky atd.). BMW pomáhá rodičům s vyhledáním vhodné školy nebo dětského centra v okolí závodu. V Mnichově sponzoruje i řadu kulturních akcí, které mají zaměstnanci podniku za zvýhodněné vstupné nebo zcela zdarma. (Careers, 2018)

Z vybraných zaměstnavatelů má BMW nejlépe uzpůsobený web pro absolventy vysokých škol a mladé lidi. Na webu je velmi snadné najít veškeré informace, navíc jsou na stránkách výrazně zobrazeny odkazy na sociální sítě BMW, kde uchazeč o práci najde příspěvky a videa o novinkách a příběhy zaměstnanců podniku. Z hlediska zaměstnaneckých benefitů podnik ale nenabízí řadu důležitých výhod, např. příspěvek na bydlení, stavební spoření či dotované stravování.

### **5.2.8 Volkswagen AG**

V roce 1937 vznikl rozhodnutím německé vlády v čele s Adolfem Hitlerem podnik nazvaný Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH (Společnost pro přípravu německého lidového vozu), který měl za úkol vyrábět auta finančně dostupná široké veřejnosti. Později byl podnik přejmenován na Volkswagen AG. Již první model VW Käfer se stal velmi populární, byl dokonce historicky nejdéle vyráběným modelem. (Volkswagen History, 2018) Od 50. let Volkswagen začal expandovat, již v roce 1955 byla otevřena americká pobočka Volkswagen of America. V průběhu dalších let VW rozšířil svou působnost na všechny kontinenty. V roce 1965 VW koupil německou společnost Auto Union AG, dnes známého pod jménem Audi. Do Volkswagen Group v 90. letech vstoupily ještě další podniky, Seat, Škoda Auto, Bentley, Lamborghini a Bugatti. (The history of Volkswagen). Po roce 2000 VW odkoupil ještě další čtyři podniky: Ducati, Scania, Porsche a MAN V současnosti do VW Group spadá celkově dvanáct podniků a Volkswagen AG tak patří mezi největší výrobce automobilů na světě. (Group, 2018) V roce 2017 celý koncern prodal přes 10,7 milionů vozů, z toho 6, 23 milionů vyrobil Volkswagen AG. I přes aféru s falšováním výsledků emisních zkoušek v USA, což vyšlo na povrch v roce 2015, se Volkswagenu daří stále zvyšovat produkci. (AFP, Reuters, 2018) Do roku 2025 by se VW Group chtěla stát největším světovým producentem elektrovozů. (Strategy, 2018)

#### **Motivační program podniku**

Na stránkách [www.volkswagen-karriere.de](http://www.volkswagen-karriere.de) mohou uchazeči o práci v podniku najít nejen informace o práci ve VW, ale i odkaz na vyhledávač pozic a tipy, jak se ucházet o práci. Web také poskytuje řadu informací o jednotlivých pobočkách



podniku, včetně rad, jak se k závodům dostat autem nebo veřejnou dopravou. (Volkswagen Karriere, 2018)

Volkswagen nabízí dva typy trainee programů. První program nazývaný se *StartUp Direct Programme* (Přímý startupový program) trvá 24 měsíců. Absolvent projde několika semináři, např. *We at Volkswagen* (My ve Volkswagenu), *Vehicle Project Management* (Projektový management vozů) nebo *Customer Expectations* (Předpoklady zákazníků). Každý účastník programu se může také zúčastnit krátkodobých projektů, které probíhají v zahraničních pobočkách podniku. Druhý trainee program *StartUp Cross Programme* (Startupový křížový program) probíhá 18 měsíců. Absolvent stráví 12 týdnů na jím vybraném oddělení, 12 - 16 týdnů vypomáhá při různých projektech Volkswagenu, dále 12 týdnů pracuje v zahraničí a na závěr absolvuje dva týdny ve Volkswagen Autostadt (podnikové centrum pro zákazníky) a tři týdny v produkci. Během celé doby jsou účastníkům obou trainee programů k dispozici mentoři z řad managementu. (University graduates, 2018)

V rámci zaměstnaneckých výhod Volkswagen nabízí pestrou paletu možností rozvoje a vzdělávání, např. specializované kurzy, semináře a e-learning. Po třech odpracovaných letech v podniku je také možné si udělat specializované kvalifikace, náklady jsou hrazeny zaměstnavatelem. Dále koncern Volkswagen vyvinul *Partner Support Program* (Program podpory partnerů), který pomáhá zaměstnancům, kteří mají zájem o práci v zahraniční pobočce podniku. Volkswagen také nabízí speciální školení pro ženy, jež se chtějí dostat na manažerské pozice. (Your benefits, 2018)

Volkswagen podporuje work-life-balance, zaměstnanci mohou pracovat flexibilně a rozvrhnout si tak pracovní dobu podle vlastních potřeb. Podnik také poskytuje zaměstnancům a jejich rodinám finanční příspěvky při pronájmu bytu a výstavbě domu. Ve Wolfsburgu, Gilhornu a Braunschweigu má Volkswagen přes 9000 bytů a rodinných domů, jež je možné si pronajmout. Volkswagen Bank navíc nabízí výhodně půjčky na bydlení. Zaměstnanci si také mohou koupit koncernový vůz za zvýhodněné ceny. (Your benefits, 2018)

Kariérní web Volkswagenu má zajímavý design, navíc je velmi snadné na webu najít potřebné informace. Absolventské programy jsou představeny nejen obecně,

ale i skrz rozhovory se zaměstnanci podniku, kteří trainee programy prošli, díky čemuž si čerstvý absolvent může lépe představit, co ho čeká. Z vybraných podniků poskytuje Volkswagen jako jeden z mála pomoc při hledání bydlení a finanční příspěvky při pronájmu bytu nebo stavbě domu. Na druhou stranu podnik nenabízí řadu benefitů, které by studenti ŠAVŠ na základě dotazníkového šetření chtěli, např. příspěvky na stravování, sport nebo produkty za zvýhodněné ceny, které ale v porovnání s možnostmi vzdělání a rozvoje, zdravotních prohlídek a příspěvků na bydlení nemají tak velkou váhu.

### 5.3 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly analyzovány složky motivačních programů na webech vybraných zaměstnavatelů.

Přes 60 % studentů ŠAVŠ by se chtělo zapojit do trainee programů. Všichni zaměstnavatelé nabízí často i více druhů programů pro čerstvé absolventy vysokých škol, které jsou navíc propojeny i s možností strávit část programů v zahraniční pobočce podniku, díky čemuž mohou absolventi získat cenné pracovní zkušenosti již na začátku své kariéry.

Zaměstnanecké benefity byly v rámci této práce rozděleny do dvou skupin. V první skupině zaměstnaneckých benefitů zlepšujících pracovní prostředí dotazovaní zvolili jako nejdůležitější možnost vzdělávání a rozvoje, příspěvek na stravování a podporu sportovních aktivit. Všechny podniky nabízejí velkou nabídku vzdělávacích programů a podporují též sportovní aktivity, pouze Škoda Auto mezi benefity neuvádí žádné informace o podpoře sportu, na druhou stranu ale jako jediný podnik nabízí příspěvek na stravování. Audi, Porsche a Bentley se na svých webech pouze zmiňují, že se v závodu nachází podniková jídelna, zbytek podniků o možnosti stravování neuvádí žádné informace. Kromě Audi také žádný podnik nenabízí příspěvek na dopravu, který by si zvolila více jak jedna třetina studentů.

Všechny podniky mají velmi dobře propracované programy pro udržení zdraví zaměstnanců, v několika podnicích mohou navíc zaměstnanci navštívit doktora přímo v areálu závodu. Žádný podnik ale nenabízí zdravotní volno. Stejně tak podniky, neposkytují příspěvky na mateřskou dovolenou, jediná Škoda Auto nabízí příspěvek při narození dítěte, na webu ale není uvedeno, kolik tento příspěvek činí.

Druhá skupina benefitů se týkala osobního života zaměstnanců. Studenti ŠAVŠ by si na prvním místě vybrali příspěvek na bydlení. Analýza motivačních programů ale ukázala, že jediné podniky, které nabízejí tento benefit a k tomu i příspěvek na stavební spoření jsou Škoda Auto a Volkswagen, ten navíc nabízí k pronájmu i podnikové byty a domy. Jelikož je bydlení velmi důležité a zároveň i nákladné, měli by ostatní podniky zvážit zařazení těchto příspěvků do svých motivačních programů.

Pouze polovina podniků nabízí produkty a služby za zvýhodněné ceny, ačkoliv se tento benefit umístil v dotazníkovém šetření na druhém místě. Kromě Bentley a VW nabízejí všechny podniky zvýhodněné zdravotní pojištění. VW také jako jediný zaměstnavatel nenabízí žádnou možnost péče o dítě v době, kdy jsou rodiče v práci. Všechny podniky ale nabízejí výhodně pronájmy nebo koupě vozů.

Přes polovinu studentů by mělo zájem o práci v zahraniční pobočce, tuto možnost nabízí s výjimkou Porsche a Jaguaru všechny podniky. Škoda Auto a Audi ale tomuto bodu věnují pouze krátký odstavec v přehledu zaměstnaneckých výhod, což je oproti ostatním zaměstnavatelům, kteří práci v zahraničí věnují často celou webovou stránku, značně nedostačující.

Možnost flexibility hraje pro studenty ŠAVŠ důležitou roli, přes 55 % dotazovaných vybralo v dotazníku flexitime s možností home office jako preferovaný typ pracovní doby. Jediný podnik, který se o pracovní době na svém kariérním webu vůbec nezmiňuje, je Škoda Auto. Jelikož se ale z hlediska oblíbenosti tento podnik umístil na prvním místě, měl by se podnik na tento bod zaměřit a přidat informace o pracovní době mezi popis pracovních podmínek. Mnoho podniků navíc nabízí možnost mobilní pracovní doby (mobile working) nebo sdílení pracovních pozic (job sharing), které mohou zaměstnancům ještě více napomoci udržovat work-life-balance, což je pro zaměstnance generace Y a Z obzvláště důležitý bod.

Z hlediska hodnocení nejoblíbenějšího zaměstnavatele se na prvních třech místech umístily Škoda Auto, Audi a Daimler. Škoda Auto má velmi širokou nabídku zaměstnaneckých benefitů, velký důraz klade také na výhody pro osobní potřebu. Na svůj kariérní web by ale měla přidat více informací o práci v zahraničí a pracovní době. Motivační programy Audi a Daimleru jsou pro studenty ŠAVŠ velmi dobře připravené, nabízí mnoho benefitů pro zlepšení pracovního prostředí, navíc i různé typy flexibilních pracovních dob. Oba podniky by se ale měly zaměřit na zaměstnanecké benefity určené osobní potřebě, ani jeden podnik nenabízí příspěvky na bydlení a stavební spoření. Daimler by navíc měl do svého motivačního programu přidat nabídky produktů a služeb za zvýhodněné ceny.

## Závěr

Práce je zaměřená na pracovní motivaci generací Y a Z. Hlavním cílem bylo zjistit, zda motivační programy prezentované na oficiálních kariérních webech vybraných podniků z automobilového průmyslu odpovídají představám generací Y a Z o dobrém zaměstnavateli.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy týkající se motivace. Následující kapitola byla věnována motivačním teoriím, které jsou pilířem pro spravedlivé odměňování zaměstnanců, jež bylo dále detailně popsáno. V rámci hmotných odměn se práce zaměřila především na zaměstnanecké benefity a s nimi související systém cafeteria, jež je v podnicích velmi rozšířen. U nehmotných odměn byl kladen důraz především na typy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které hrají v dnešní době klíčovou roli. Zároveň byly zmíněny také hlavní problémy v systému odměňování, jimž by se zaměstnavatelé měli vyvarovat. Závěrem byl charakterizován proces vytvoření optimálního motivačního programu pro zaměstnance.

Praktická část byla zaměřena na motivační programy osmi vybraných podniků. Úvodem byly charakterizovány generace Y a Z, do nichž spadali respondenti dotazníkového šetření, které probíhalo mezi studenty Škoda Auto Vysoké školy. Nejprve byly podrobně vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a na základě odpovědí studentů byly analyzovány motivační programy na kariérních webech podniků. Hlavní důraz byl kladen především na strukturu a přehlednost. V závěru práce jsou shrnuty návrhy a doporučení pro zlepšení motivačních programů s ohledem na generace Y a Z, kteří budou za pár let tvořit více jak polovinu pracovního trhu.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara BLOCH SNYDERMAN. *Motivation to Work*. 3rd; Reprint edition. New York: Routledge, 2017. ISBN 978-1-56000-634-3.

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.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. Dostupné na WWW: <http://kramerius4.nkp.cz/search/handle/uuid:bcaaa2b0-62b9-11e6-8336-005056827e52>. ISBN 978-80-247-5258-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. : Praktický atlas managementu*. 4. zcela přepracované vydání. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

VOCHOZKA, Marek. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. : Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

CLEGG, Brian. *Motivace. : Povzbudíte ostatní k dosažení lepších výsledků*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

GNEEZY, Uri. *The Way Axis. Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life*. New York: Public Affairs, 2013. ISBN 978-1-631039-311-9.

Generations X, Y, Z and the Others. *WJ Schorer* [online]. Michigan: WJ Schroer Company, [2018] [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>

KAZDOVÁ, Alena. Mladí preferují práci pro silnou značku a požadují flexibilitu. *Inflow: Retail News* [online]. 2016, VI., č. 7-8 [cit. 2018-11-28]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <http://archiv.press21.cz/retailnews/2016/7-8/>

PWC. *PwC's NextGen: A global generational study* [online]. PwC, 2013 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>

Historie ŠKODA. *ŠKODA AUTO Česká republika* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018, 2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

KRÁLÍK, Jan a Petr HRDLIČKA. *V soukolí okřídleného šípu: zákulisí automobilky Škoda očima konstruktéra Favoritu Petra Hrdličky*. Praha: Grada, 2008. TEN. ISBN 978-80-247-2415-7.

ŠKODA. *VOLKSWAGEN* [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/skoda.html>

ŠKODAKariéra [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/prace-u-nas>

Trainee program. *ŠKODAKariéra* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi/vysoke-skoly-trainee-program>

BENEFITY. *ŠKODAKariéra* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/benefity>

The history of Audi. In: Youtube [online]. 9.4.2017 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=RRTytU281nk>. Kanál uživatele The Telegraph.

Audi. *Volkswagen* [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/audi.html>

Working at Audi. *Audi.com* [online]. Ingolstadt: AUDI, 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.audi.com/en/career.html>

Graduates. *Audi.com* [online]. Ingolstadt: AUDI, 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.audi.com/gbp2/en/career/graduates.html>

Audi as an employer. *Audi.com* [online]. Ingolstadt: AUDI, 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.audi.com/en/career/employer-audi.html>

Bentley. *Volkswagen* [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/bentley.html>

Corporate history. Mercedes-Bent [online]. Stuttgart: Daimler, c2003-2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/classic/history/corporate-history/>

Daimler [online]. Stuttgart: Daimler, c2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.daimler.com/en/>

Our strategy. Daimler [online]. Stuttgart: Daimler, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.daimler.com/company/strategy/>

Careers. Daimler [online]. Stuttgart: Daimler, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.daimler.com/career/>

Graduates. Daimler [online]. Stuttgart: Daimler, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.daimler.com/career/graduates/>

Working Environment. *Daimler* [online]. Stuttgart: Daimler, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.daimler.com/career/thats-us/daimler-as-an-employer/>

Daimler WeCare. *Daimler* [online]. Stuttgart: Daimler, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.daimler.com/sustainability/wecare/>

Porsche Company profile. *Porsche AG* [online]. Stuttgart: Dr. Ing. h.c. F. Porsche, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.porsche.com/international/aboutporsche/jobs/profile/>



Porsche. *Volkswagen* [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/porsche.html>

*Porsche: Job Locator* [online]. Stuttgart: Dr. Ing. h.c. F. Porsche, 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://jobs.porsche.com/index.php>

Porsche Trainee Programme. *Porsche* [online]. Stuttgart: Dr. Ing. h.c. F. Porsche, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.porsche.com/international/aboutporsche/jobs/graduates/trainee/>

Porsche as an employer. *Porsche* [online]. Stuttgart: Dr. Ing. h.c. F. Porsche, 2018, c2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.porsche.com/international/aboutporsche/jobs/employer/>

*Bentley Careers* [online]. Crewe: Bentley Motors, c2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.bentleycareers.com/en/your-bentley-career.html>

*JAGUAR LAND ROVER REPORTS FULL-YEAR RESULTS* [online]. Coventry: Jaguar Land Rover, [2018], 23. 5. 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://media.jaguarlandrover.com/news/2018/05/jaguar-land-rover-reports-full-year-results>

*Jaguar Land Rover Careers* [online]. Birmingham: JAGUAR LAND ROVER LIMITED, c2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.jaguarlandrovercareers.com/home>

Graduate Programmes. *Jaguar Land Rover Careers* [online]. Coventry: JAGUAR LAND ROVER LIMITED, [2018] [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: [https://jaguarlandrovercareers.com/go/Graduate-Programmes/3204601/?locale=en\\_GB](https://jaguarlandrovercareers.com/go/Graduate-Programmes/3204601/?locale=en_GB)

Benefits. *Jaguar Land Rover Careers* [online]. Coventry: JAGUAR LAND ROVER LIMITED, [2018] [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: [https://www.jaguarlandrovercareers.com/content/Benefits/?locale=en\\_GB](https://www.jaguarlandrovercareers.com/content/Benefits/?locale=en_GB)

Careers. *BMW Group* [online]. München: BMW Group, [2018] [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.bmwgroup.com/en/careers.html>

BMW Group Key Figures (2017). *BMW Group* [online]. München: BMW Group, [2018] [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.bmwgroup.com/en/company.html>

Volkswagen Karriere [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.volkswagen-karriere.de/de.html>

University graduates. Volkswagen Karriere [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/ihr-einstieg/absolvent.html>

Your benefits. Volkswagen Karriere [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/arbeiten-bei-volkswagen/ihre-vorteile.html>

Volkswagen History. Volkswagen [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.volkswagen.co.in/en/about/volkswagen-history.html>

The history of Volkswagen. In: Youtube [online]. 13.2.2017 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=snSEEPeZFKk>. Kanál uživatele The Telegraph.

Group. Volkswagen Group [online]. Wolfsburg: Volkswagen, c2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/group.html>

Strategy. Volkswagen Group [online]. Wolfsburg: Volkswagen, c2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/group/strategy.html>

AFP, Reuters. Volkswagen Group achieves record sales in 2017. In: Deutsche Welle [online]. Bonn:, 17.1.2018, 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.dw.com/en/volkswagen-group-achieves-record-sales-in-2017/a-42177892>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Model motivace .....	9
Obrázek 2: Pyramida stimulů .....	12
Obrázek 4: Složky celkové odměny .....	15
Obrázek 1: Graf - nejdůležitější faktory při výběru zaměstnání .....	26
Obrázek 2: Graf - finanční odměna vs. nehmotné odměny .....	27
Obrázek 3: Graf - trainee program .....	28
Obrázek 4: Graf - změna zaměstnavatele .....	28
Obrázek 5: Graf - zaměstnanecké benefity (pracovní podmínky).....	29
Obrázek 6: Graf - zaměstnanecké benefity (osobní potřeba).....	30
Obrázek 7: Graf – pronájem/koupe podnikového vozu .....	31
Obrázek 8: Graf – práce v zahraniční pobočce .....	31
Obrázek 9: Graf – pracovní doba .....	32
Obrázek 10: Graf – nejlákavější zaměstnavatel .....	33

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Nejpoužívanější metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody.....	20
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Struktura dotazníku .....	61
Příloha č. 2: Ukázka rozboru motivačního programu Daimler AG (přední strana).	64
Příloha č. 3: Ukázka rozboru motivačního programu Daimler AG (zadní strana) ..	65
Příloha č. 4: Ukázka rozboru motivačního programu Bentley Motors (přední strana).....	66
Příloha č. 5: Ukázka rozboru motivačního programu Bentley Motors (zadní strana) .....	67

## Příloha č. 1: Struktura dotazníku

# MOTIVAČNÍ PROGRAMY PODNIKŮ V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

jmenuji se Kamila Krunčíková a jsem studentkou 4. ročníku ŠKODA AUTO Vysoké školy. Tímto bych Vás chtěla požádat o pomoc při zpracování praktické části mé bakalářské práce. Dotazníkové šetření je zaměřeno na Vaše preference při hledání zaměstnání po studiu.

Děkuji Vám za vyplnění.

1. Pohlaví
  - a. žena
  - b. muž
  
2. Věk
  - a. 18 – 22
  - b. 23 - 27
  
3. Stupeň studia
  - a. bakalářské
  - b. navazující magisterské
  
4. Studovaný obor
  - a. Podniková ekonomika a management obchodu
  - b. Podniková ekonomika a finanční management
  - c. Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality
  - d. Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů
  - e. Globální podnikání a marketing
  - f. Globální podnikání a právo
  - g. Globální podnikání a finanční řízení podniku
  - h. Podniková ekonomika a management provozu
  
5. Co pro Vás bude hrát největší roli při výběru zaměstnání?
  - a. výše finanční odměny
  - b. možnosti kariérního postupu
  - c. nabídka zaměstnaneckých benefitů
  - d. zajímavá náplň práce
  - e. atraktivita a image podniku
  - f. jiné

6. Jsou pro Vás finanční odměna a benefity důležitější než nehmotné odměny (tzn. možnosti kariérního postupu, vzdělávání a rozvoje, větší zodpovědnosti, příjemné pracovní prostředí)?
- a. ano
  - b. ne
7. Chtěl/a byste se po studiích přihlásit do trainee programu (trvá obvykle 6 – 18 měsíců, během kterých pracujete v rámci jednoho podniku v různých oddělení, abyste se seznámil/a s jejich základními činnostmi)?
- a. ano
  - b. ne
8. Jaké zaměstnanecké benefity sloužící ke zlepšení pracovních podmínek byste si vybral/a?
- a. nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená)
  - b. vzdělávání a rozvoj
  - c. příspěvek na dopravu do zaměstnání
  - d. příspěvky při mateřské dovolené
  - e. podpora sportovních aktivit
  - f. příspěvek na zdravotní péči
  - g. zdravotní volno
9. Jaké zaměstnanecké benefity sloužící i pro Vaši osobní potřebu byste si vybral/a?
- a. nadstandardní zdravotní péče (lázeňské pobyty, masáže, vitamíny)
  - b. péče o děti (jesle, školky, dětské tábory)
  - c. příspěvek na bydlení
  - d. příspěvek stavební spoření
  - e. zvýhodněné spotřebitelské úvěry a pojištění
  - f. dárkové šeky při speciálních příležitostech (Vánoce, jubileum, svatba)
  - g. nabídka produktů a služeb za zvýhodněné ceny
  - h. příspěvek na dobrovolnickou činnost
10. Využil/a byste možnosti pronájmu/koupe podnikového vozu za zvýhodněnou cenu?
- a. ano
  - b. ne

11. Jaký typ pracovní doby byste upřednostňovala?

- a. pevně danou pracovní dobu
- b. flexitime (tzn. pružné rozvržení pracovní doby)
- c. pevná pracovní doba s možností home office
- d. flexitime s možností homeoffice

12. Chtěl/a byste po pár letech změnit zaměstnavatele?

- a. ano, chtěl bych pracovat i v jiných podnicích
- b. ne, chtěl/a bych zůstat v jednom podniku

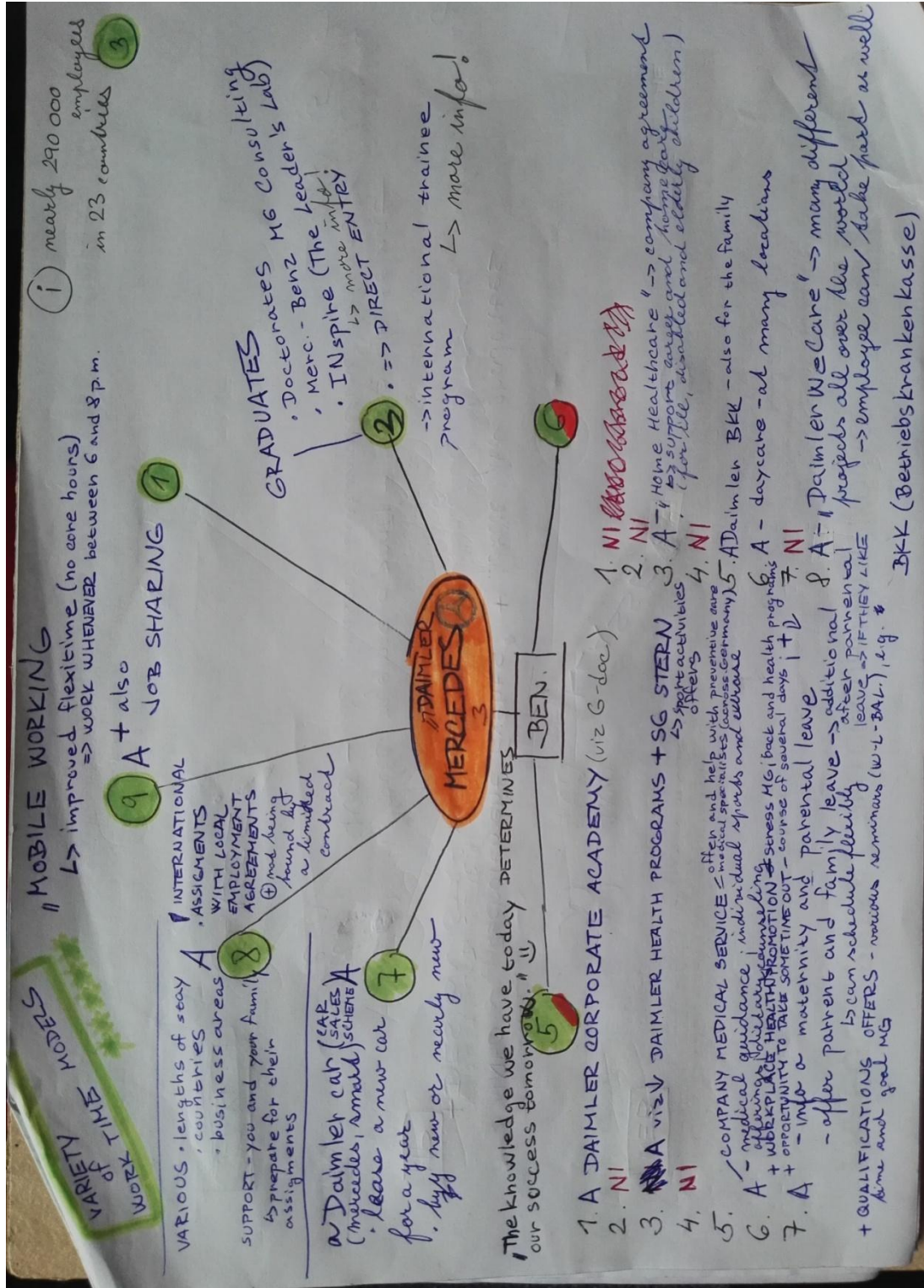
13. Využil/a byste možnosti pracovat v pobočce dané značky v jiné zemi?

- a. ano
- b. ne
- c. možná

14. Jaká značka by pro Vás byla nejlákavějším zaměstnavatelem?

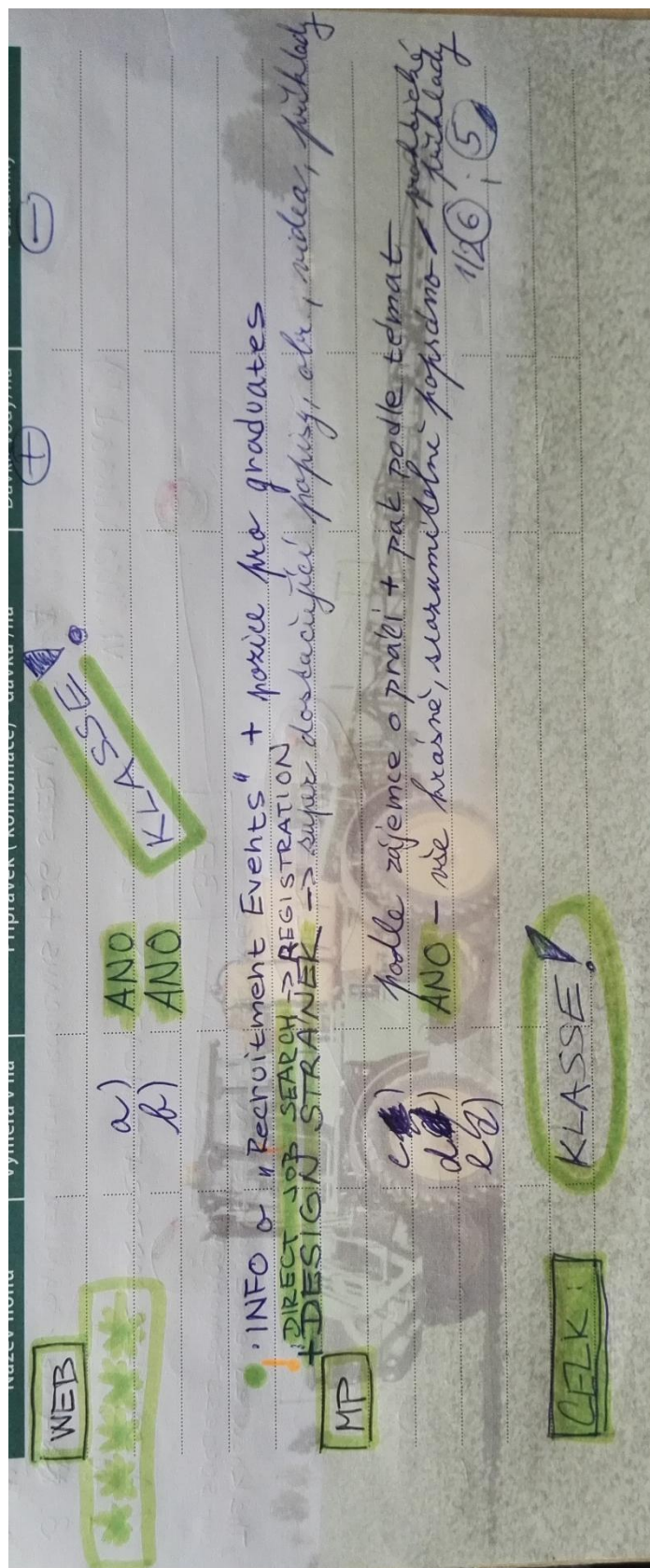
- 1. Škoda Auto
- 2. Porsche
- 3. Hyundai
- 4. Kia
- 5. Bentley
- 6. Audi
- 7. BMW
- 8. Volkswagen
- 9. Renault
- 10. Volvo
- 11. Fiat
- 12. Peugeot
- 13. Citroën
- 14. Alfa Romeo
- 15. Jaguar
- 16. Land Rover
- 17. Daimler (Mercedes-Benz)
- 18. Seat
- 19. TPCA
- 20. Opel

**Příloha č. 2: Ukázka rozboru motivačního programu Daimler AG (přední strana)**

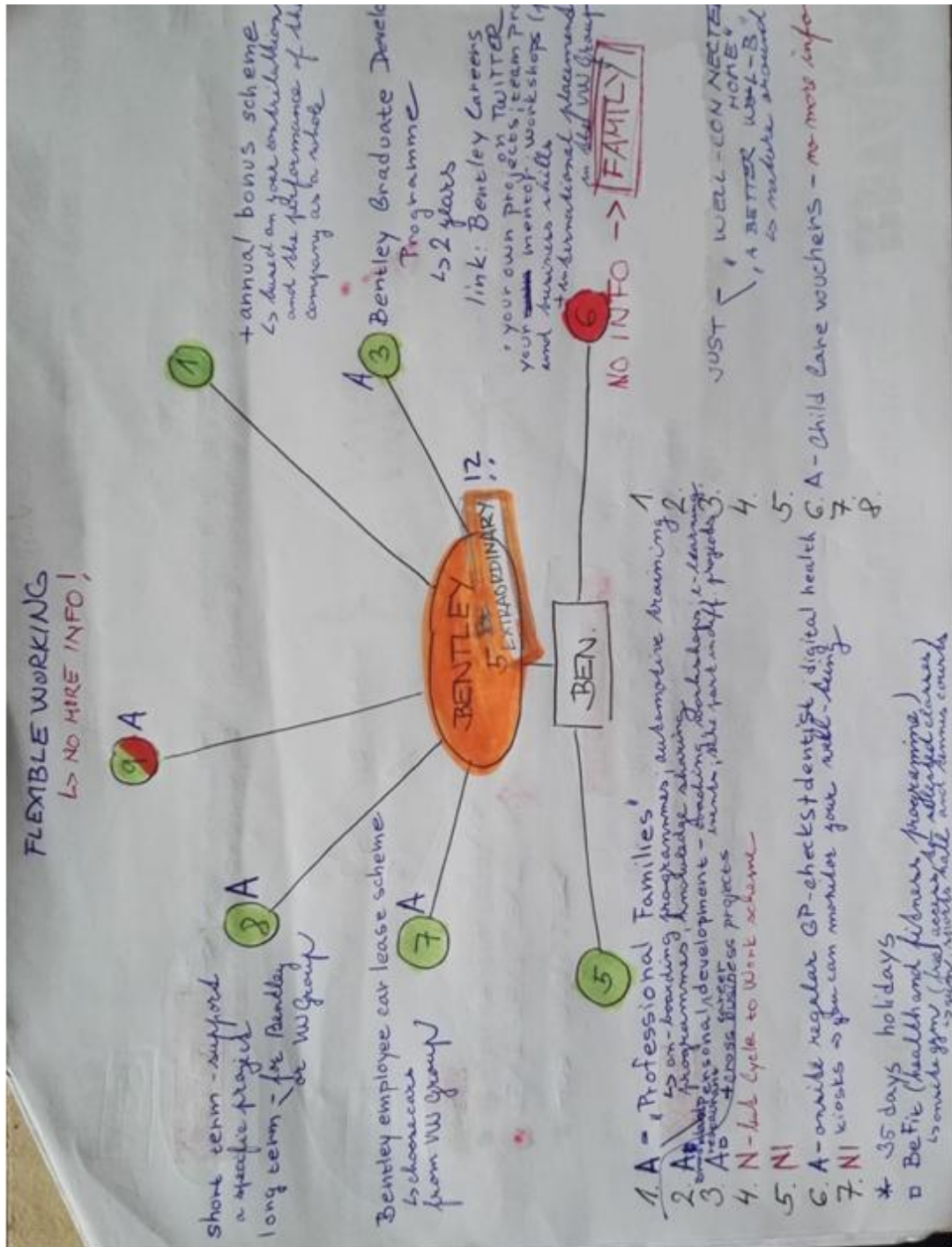




Příloha č. 3: Ukázka rozboru motivačního programu Daimler AG  
(zadní strana)



**Příloha č. 4: Ukázka rozboru motivačního programu Bentley Motors (přední strana)**



**Příloha č. 5: Ukázka rozboru motivačního programu Bentley Motors (zadní strana)**

**WEB** bentleycareers.com → Apply now "guided job search")

a) ANO - Bentleycareers.com

b) ANO - ale !!!

• JOB VACANCIES

• **TEXT, TEXT, TEXT**

• **INFO ABOUT LIVING IN CHESHIRE, TRANSPORT, CITIES NEARBY**

**PROPADÁK (Totally old school!!)**

**IMP**

e) ✓ HROZNÝ

d) } **NO FAMILY!**

e) }

• NO practical examples (videos, interviews, photos, ...)

→ nice from (a) dosídlek A, ALE NEZ TO Č. NAŠDE v **TEXTU**

**CELKEM!**

AGRA GROUP a.s. - Jovárni 201, 387 15 Stříelské Hoštice

Podpis agronoma

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Kamila Krunčíková		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Motivační programy průmyslových podniků v EU		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2018
<b>POČET STRAN</b>	67		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	10		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	5		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem bakalářské práce je analyzovat složky motivačních programů vybraných podniků z automobilového průmyslu na základě poznatků o generacích Y a Z.</p> <p>V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, dále jsou popsány vybrané motivační teorie a formy odměňování zaměstnanců. Podrobněji je také popsán způsob tvorby motivačního programu.</p> <p>V praktické části jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na preference studentů Škoda Auto Vysoké školy při výběru zaměstnavatele podle benefitů a dalších výhod pro zaměstnance. Následně jsou na oficiálních webech analyzovány motivační programy vybraných podniků. Závěrem jsou shrnuty návrhy a doporučení pro zlepšení struktury motivačních programů.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Motivační programy; motivace zaměstnanců; zaměstnanecké benefity; automobilový průmysl; generace Y; generace Z		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI:</b> Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Kamila Krunčíková		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Motivational programs of industrial companies in the EU		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2018
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	67		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	10		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	5		
<b>SUMMARY</b>	<p>The main goal of the Bachelor thesis is to analyse the components of the selected companies from the automotive industry on the basis of knowledge about the generation Y and Z.</p> <p>The theoretical part explains the basic terms regarding motivation, furthermore the selected motivational theories and the forms of the employee rewards. There were also described the ways of creating the motivational programs.</p> <p>The practical part presents the results of the questionnaires aimed at preferences of the students from Skoda Auto University in selecting their employer regarding the offered benefits and bonuses. Subsequently there were analysed the motivational programs on the official web pages of the selected companies. In conclusion there were summarized the suggestions and recommendations for improving the structure of the motivational programs.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Motivational programs; employee motivation; employee benefits; automotive industry; generation Y; generation Z		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			