

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra cestovního ruchu

Personální analýza společnosti VLP, a.s.

bakalářská práce

Autor: Michaela Hrozková

Vedoucí práce: Ing. Jakub Novotný, Ph.D.

Jihlava 2010

Anotace

Bakalářská práce se týká personálního managementu. První, teoretická, část (kapitola 2 až 5) je věnována manažerským funkcím, etice a kultuře manažerské práce, řízení lidských zdrojů, personální práci a motivaci. Druhá část (kapitola 6) práce seznamuje s organizací VLP, a.s., která je jedním z největších vydavatelských domů v České republice. Praktická část pojednává o organizační struktuře společnosti, mzdovém systému a zaměstnaneckých benefitech. Jeden oddíl popisuje Jihlavský deník, který patří k vydavatelství VLP, a.s.

Annotation

The Bachelor's thesis concerns Personal Management. The first theoretical part (chapter 2 to 5) covers managerial functions, ethics and culture in managerial work, human resource management, personnel work and motivation. The second part of the thesis (chapter 6) acquaints with the organization VLP, a.s. that is one of the biggest publishing houses in the Czech Republic. The practical part describes organizational structure of the company, salary structure and employee benefits. One section refers the daily Jihlavský deník that pertains to the publisher VLP, a.s.

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Jakubovi Novotnému, Ph.D. za odborné vedení práce a trpělivost při jejím vytváření. Děkuji také Ing. Sylvě Zelenkové a Mgr. Svatavě Cimrové za jejich čas a velkou ochotu při poskytování informací, které se týkaly společnosti VLP, a.s.

Chtěla bych velmi poděkovat i své rodině a přátelům, kteří mě při vytváření této práce podporovali.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 6. 12. 2009

.....

Podpis

Obsah

1	Úvod a cíl práce	7
2	Management.....	8
2.1	Základní pojmy v managementu	8
2.2	Manažerské funkce.....	8
2.3	Sociální zodpovědnost, etika a kultura manažerské práce	9
2.3.1	Sociální zodpovědnost manažerů.....	9
2.3.2	Manažerská etika	10
2.3.3	Kultura manažerské práce.....	10
3	Řízení lidských zdrojů	11
3.1	Systém lidských zdrojů	11
3.2	Cíle řízení lidských zdrojů	12
4	Personální práce a její úloha v organizaci	14
4.1	Pojetí a význam personalistiky.....	14
4.2	Personální činnosti	15
5	Motivace	17
5.1	Proces motivace	18
5.2	Model procesu motivace	19
5.3	Typy motivace.....	20
5.4	Teorie motivace pracovního jednání.....	22
5.4.1	Teorie instrumentality	22
5.4.2	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	23
5.4.3	Teorie zaměřené na proces	25
5.4.4	Další teorie	26
6	Praktická část	29
6.1	Charakteristika společnosti	29
6.2	Zaměstnanci VLP.....	30
6.2.1	Organizační struktura VLP	31
6.3	Mzdový předpis.....	34
6.4	Zaměstnanecké benefity.....	36
6.5	Jihlavský deník.....	40
6.5.1	Zaměstnanci Jihlavského deníku	40
6.6	Analýza řízení lidských zdrojů ve VLP, a.s.....	45
6.6.1	Hodnocení společnosti	45
6.6.2	Doporučení společnosti.....	47
7	Závěr	49

Seznam použité literatury

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Příloha:

Etický kodex Deníků VLTAVA-LABE-PRESS a.s.

1 Úvod a cíl práce

Téma Personální analýza společnosti VLP, a.s. jsem si vybrala především proto, že mě velmi zajímá práce s lidmi. Tuto práci jsem si mohla vyzkoušet mimo jiné i na všech svých školních praxích. Manažeři nemají v dnešní době jistě lehký úkol. Musí obstát v obrovské konkurenci na trhu, a tak se musí neustále zdokonalovat ve vedení svých podřízených. Musí jim správně rozdělit úkoly, kontrolovat jejich práci, ale také je dobře ohodnotit, vytvářet jim příjemné pracovní prostředí a hlavně je motivovat do další práce.

Další člověk, který je v neustálém kontaktu s ostatními lidmi, je personalista. Práce personalisty je podle mého názoru velice různorodá. Nezahrnuje pouze péči o stávající zaměstnance firmy, jak se mnozí lidé domnívají. Personální pracovníci mají také na starosti plánování, nábor nových zaměstnanců, jejich rozmisťování, propouštění i další rozvoj.

Dílčím cílem v první, teoretické, části bude charakterizovat management, jeho funkce, základní pojmy a sociální zodpovědnost, etiku a kulturu manažerské práce. Dalším cílem bude blíže přiblížit řízení lidských zdrojů, jeho systém a cíle, význam a činnosti personální práce a motivaci, její typy a některé teorie.

V praktické části se budu věnovat popisu společnosti VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. Dílčími cíli bude popsání struktury jejích zaměstnanců, existující mzdový předpis, benefity a trochu blíže také Jihlavský deník, který patří pod hlavičku tohoto vydavatelství.

Vydavatelství VLP, a.s. jsem zvolila proto, že již několik let pracovně spolupracuji s Jihlavským deníkem. Takže by pro mě neměl být velký problém dostat se i k podrobnějším údajům o společnosti.

Cílem bakalářské práce je v teoretické rovině popsat základní prvky řízení lidských zdrojů a následně tyto poznatky aplikovat při personální analýze akciové společnosti VLP.

2 Management

2.1 Základní pojmy v managementu

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Slovo pochází z anglického to manage (řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout).

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.

Vrcholová úroveň řízení (top management) zahrnuje nejvyšší řídicí pracovníky organizace, jejichž postavení a kompetence obvykle specifikují statutární dokumenty organizace.

Do střední úrovně řízení (middle management) řadíme řídicí pracovníky štábních útvarů či nižších liniových útvarů.

Základní úroveň řízení (lower management) je též označována jako „management první linie.“ Je to nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky.

2.2 Manažerské funkce

Rozhodování – řadí se mezi významné aktivity, které manažeři v podnicích realizují. Uplatňuje se při všech manažerských činnostech a vybírá mezi minimálně dvěma možnými variantami jednání. Kvalita a výsledky rozhodování zásadně ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizace. Rozhodování, které je nekvalitní, může být jednou z důležitých příčin neúspěchu v podnikání.

Plánování – je výchozí bod, který předchází výkon všech manažerských činností. Je v něm zahrnuto vymezení cílů a jsou v něm také naznačeny cesty, kterými má být cílů dosaženo. Manažeři většinou plánují na kratší období, na jeden až dva roky. Cílem plánování je umožnit manažerům, aby úkoly splnili včas a aby k tomu nepotřebovali více zdrojů, než ty, které jim byly přiděleny.

Řízení implementace – je důležitý úkol kladený na manažery. Je to široký okruh aktivit, které musí řídicí pracovník vyvinout ve vztahu ke svým spolupracovníkům. Při tom musí dosáhnout řídicích záměrů a musí brát zřetel na hospodárné vynaložení zdrojů. Manažer má zapůsobit na aktivitu pracovníků ovlivňováním, usměrňováním, podněcováním, motivací či vedením.

Kontrola – jedná se o činnost, kterou využívají manažeři na všech úrovních řízení. Je to určitá forma zpětné vazby. Díky ní mají vedoucí pracovníci získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je zhodnocení skutečných událostí s ohledem na řídicí záměry.

Organizování – základní manažerská činnost. Potřeba organizování vyplývá ze snahy dosáhnout synergického efektu – většinu aktivit musí realizovat více osob a z omezené schopnosti člověka, který může řídit pouze omezený počet podřízených. Znalost úkolů a vymezení pracovních vztahů je předpokladem pro efektivitu pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů – jeden ze základních faktorů úspěšnosti podniku. Je velmi důležité umět zformovat lidské zdroje a využít je tak, aby zabezpečily plnění cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je, na rozdíl od jiných manažerských aktivit, záležitostí každého vedoucího pracovníka. Praxe dokazuje, že úspěšné podniky se od těch neúspěšných liší hlavně tím, jak dokážou formovat lidský potenciál a maximálně ho motivují k vysoké výkonnosti a kladnému vztahu k podniku.

Komunikace – bez ní by bylo řízení organizace nemyslitelné. V každém podniku musí být vytvořený základní komunikační rámec, systém pravidel a komunikačních kanálů. Důležité je také technické zabezpečení moderních komunikačních prostředků. Komunikaci můžeme vnímat jako externí (komunikace podniku jako celku navenek) a interní (komunikace podniku se zaměstnanci). Základem efektivní komunikace jsou lidské vazby.

2.3 Sociální zodpovědnost, etika a kultura manažerské práce

2.3.1 Sociální zodpovědnost manažerů

Sociální zodpovědností manažerů se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a

vnějšímu společenskému prostředí. Znamená to hlavně respektování určitých formálních i neformálních pravidel a norem chování. Nepsaná pravidla a normy chování spoluvytváří soulad zájmů a vzájemného respektu sociálních skupin jak ve společnosti, tak v podniku. Podporuje se tím také dobrá spolupráce organizací s externími partnery (dodavatelé nebo zákazníci).

Pravidla a normy sociální zodpovědnosti manažerů by měly ovlivňovat postupy provádění všech manažerských činností. To, jak manažeři pravidla a normy uplatňují, totiž vytváří jejich image a úroveň vztahů s partnery. Stále více se plnění těchto norem a pravidel stává také součástí hodnocení kvality činnosti manažerů.

2.3.2 Manažerská etika

Manažerská etika má velmi úzké vazby na sociálně zodpovědné jednání manažerů. Etika manažerské práce je řadou autorů nejčastěji definována jako soubor zásad a doporučení, které manažerům určují, co je a co není správné. Dále potom co je jejich morální povinností nebo závazkem. Tato doporučení a zásady jsou označovány jako normy sociálního chování.

Etickým chováním se rozumí takové jednání, které odpovídá obecně přijímaným sociálním normám. Normy mohou být jak v písemné formě (např. ústava, některé zákony či základní lidská práva), tak v nepsané podobě (slušnost, takt či morálka).

Některé podniky se snaží zpracovat vlastní specifická pravidla chování svých zaměstnanců nebo vedoucích pracovníků. Ta potom bývají označovány jako etický kodex.

2.3.3 Kultura manažerské práce

Aby byla práce manažera i celého jeho týmu úspěšná, je velmi důležité, v jakém prostředí spolupracují, co je spojuje, jaká pravidla chování jsou jim vlastní, jaké hodnoty a cíle sdílejí a do jaké míry se spolu shodnou v názorech na perspektivu jejich další společné práce. Manažeři svým chováním nepochybně atmosféru práce kolektivu výrazně ovlivňují. Vliv vedoucích pracovníků na podmínky práce, myšlení a jednání svých podřízených, vzájemné vztahy i hodnoty, které uznávají, se označuje jako manažerská kultura. Je chápána jako neoddělitelná součást podnikové kultury.

3 Řízení lidských zdrojů

3.1 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co podniky mají – lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů funguje na základě systémů lidských zdrojů, které propojují:

Filozofie lidských zdrojů – popisuje klíčové hodnoty a základní principy, které se uplatňují v řízení lidí.

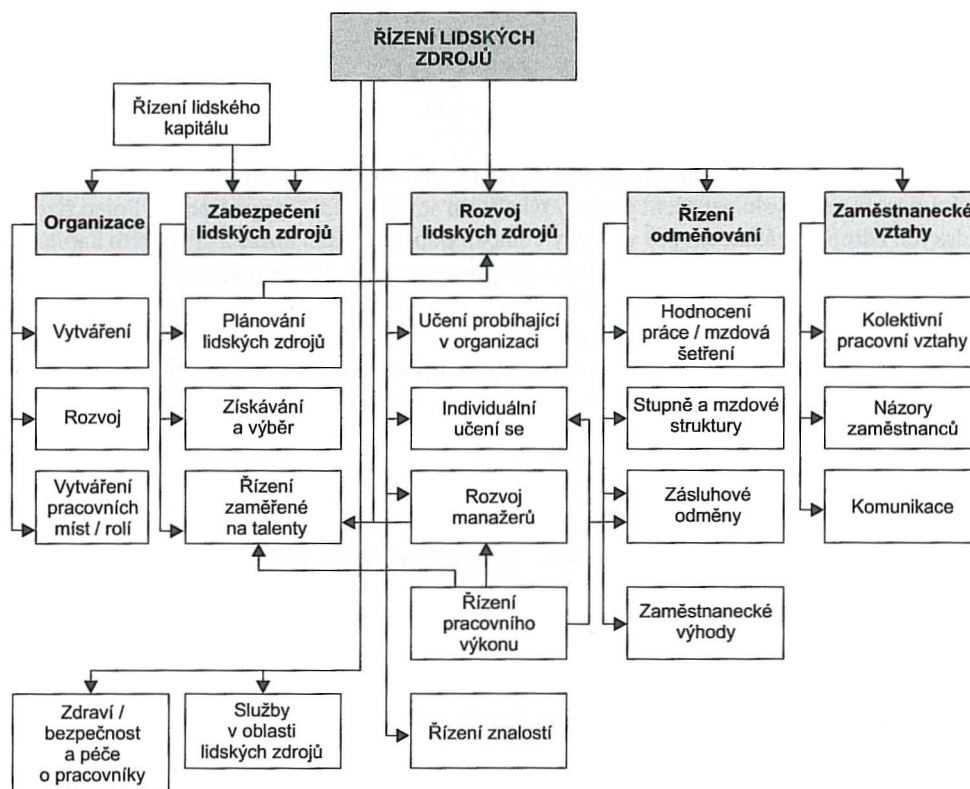
Strategie lidských zdrojů – definují směr, kterým chce řízení lidských zdrojů jít.

Politiky lidských zdrojů – jsou to zásady, které určují, jak by měly být tyto strategie realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.

Procesy v oblasti lidských zdrojů – obsahují formální metody a postupy, které jsou používané k realizování strategických plánů a politik lidských zdrojů.

Praxe v oblasti lidských zdrojů – zahrnují přístupy, které jsou neformální a jsou používané při řízení lidí.

Programy v oblasti lidských zdrojů – umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů uskutečňovaly podle plánu.



Obrázek 01: Aktivity řízení lidských zdrojů¹

3.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem je zajistit, aby byl podnik schopný úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto oblastech:

Efektivnost organizace – strategie řízení má za cíl podporovat programy pro zlepšování efektivnosti podniku. Vytváří účinné postupy v oblastech jako je řízení znalostí nebo řízení talentů. Tato strategie se může týkat vytváření politiky neustálého zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

Řízení lidského kapitálu – lidský kapitál se dá považovat za velké bohatství podniku. Organizace, které chtějí přežít a dále růst, musí do tohoto „bohatství“ neustále investovat. Měly by získat a hlavně si udržet kvalifikované, loajální a dobře motivované

¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 2007. s. 28. ISBN 978-80-247-1407-3.

pracovní síly. Měly by svým zaměstnancům nabízet příležitosti k učení a neustálému rozvoji.

Řízení znalostí – je to proces či postup vytváření, získávání, sdílení, ovládání a využívání znalostí. Měly by směřovat ke zlepšování učení se a ke zlepšování výkonu v organizacích. Cílem je podpora rozvoje specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení, které probíhají v organizaci.

Řízení odměňování – usiluje o zvyšování motivace a pracovní angažovanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co vykonávají a čeho dosahují.

Zaměstnanecké vztahy – cílem je vytvářet ovzduší, ve kterém by se, prostřednictvím partnerství mezi managementem a zaměstnanci, udržovaly dobré vztahy.

Uspokojování rozdílných potřeb – cílem je vytvářet a uskutečňovat takovou politiku, která by respektovala potřeby všech zúčastněných stran a zabezpečovala by pro management různé pracovní síly. Měla by poskytovat stejné příležitosti všem zaměstnancům podniku.

Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – manažeři se snaží o vhodnou komunikaci s pracovníky, ale ne vždy se jim daří aplikovat teoretické znalosti prakticky. Pracovníci personálních oddělení musí pamatovat na to, že je sice poměrně snadné přicházet s novými a inovativními postupy, ale problém je zabezpečit je tak, aby dobře fungovaly.

4 Personální práce a její úloha v organizaci

4.1 Pojetí a význam personalistiky

Personální práce neboli personalistika představuje část řízení podniku, která je zaměřená na všechno, co se týká člověka a pracovního procesu. To znamená jeho získávání, formování, využívání, fungování, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností či vztahu ke spolupracovníkům a dalším osobám, s kterými v souvislosti se svou prací přichází do kontaktu.

Každý podnik může dobře pracovat jen tehdy, když se podaří shromáždit, propojit a využívat:

- materiální zdroje (materiál, energie, stroje a jiná zařízení)
- finanční zdroje
- lidské zdroje
- informační zdroje

Materiální a finanční zdroje jsou ale zdroje, které nejsou živé a jsou tedy samy o sobě k ničemu. Musí existovat někdo, kdo je uvede do pohybu. Jakýmsi oživovatelem a motorem, který udržuje podnik v chodu, jsou lidské zdroje. Ty k tomu potřebují informační zdroje – znalosti a dovednosti. Proto mají klíčový význam pro organizaci.

O tom, jak bude personální práce vypadat, si v tržních podmínkách rozhoduje organizace sama. Do jejích kompetencí patří to, jaké bude mít personalistika postavení v hierarchii řídicích činností, jakou bude mít strukturu a rozsah, jaká bude její strategie či kolik a jakých pracovníků bude zaměstnávat. Stát by měl do této sféry zasahovat jen minimálně. Jeho zásahy by měly sloužit hlavně tomu, aby nevznikaly vážnější neshody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a aby nebyly poškozovány zájmy ani jedné ze stran.

4.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personalistiky. Můžeme se setkat s různým počtem i pojetím těchto činností, nejčastěji se však uvádějí tyto:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** – formulování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti, popis pracovních míst a jejich podrobnější určení a aktualizace.
2. **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí, plánování rozvoje zaměstnanců.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – příprava a uveřejňování informací o volných pracovních místech. Příprava formulářů a zvolení dokumentů, které budou požadovány po uchazečích o pracovní místo. Shromažďování materiálů o uchazečích, jejich prozkoumání, předvýběr, příprava výběru (testy a pohovory), rozhodování o výběru, prodiskutování podmínek s uchazečem o jeho zaměstnání v podniku, zařazení přijatého uchazeče do personální evidence, uvedení nového zaměstnance na pracoviště.
4. **Hodnocení pracovníků** – příprava potřebných dokumentů, obsahu a metody hodnocení, vyhodnocení a uchovávání dokumentů, organizování hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrolní opatření.
5. **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – rozmisťování pracovníků na určité pracovní místo, jejich převádění na jinou práci či na nižší funkci, povyšování, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** – motivování zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků** – rozpoznávání potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů či vlastní příprava procesu vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy** – příprava jednání mezi vedením podniku a odbory (představiteli zaměstnanců), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, ale také zaměstnanecké vztahy, kontrolování agendy stížností.

9. Péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní doba a pracovní režim, stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní aktivity, pracovní podmínky pracovníkům,...

10. Personální informační systém – data týkající se pracovních míst, pracovníků a jejich práce (jejich zjišťování, uchovávání, zpracování). Řadí se sem také poskytování informací příslušným příjemcům - vedoucím i řadovým pracovníkům či orgánům mimo podnik (úřady práce, orgány státní správy, orgány státní statistiky).

V poslední době se do samostatných personálních činností zařazují také:

11. Průzkum trhu práce – odkrytí potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě různých analýz. Tato činnost patří ke strategické orientaci řízení lidských zdrojů. Snaží se o rozpoznání situace a trendů na trhu práce. Tím chce zvýšit konkurenceschopnost podniku na trhu.

12. Zdravotní péče o pracovníky – zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, i léčbu, první pomoc nebo rehabilitaci.

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací – vytvoření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personalistice.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – přísné dodržování zákoníku práce a dalších zákonů, které souvisí se zaměstnáváním lidí. Úkolem této pracovní činnosti není jen ochraňování pracovníků, ale také organizace před důsledky nedodržení pracovně-právního předpisu či porušování lidských práv.

5 Motivace

Aby člověk mohl dobře a efektivně pracovat, potřebuje k tomu motivaci. *Motivace*² je soubor činitelů, kteří představují vnitřní hnací síly činnosti člověka usměrňující jeho prožívání, jednání i poznávání. Motivace je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou člověka k určitému jednání. Každé cílevědomé jednání lidí je motivovaným jednáním.

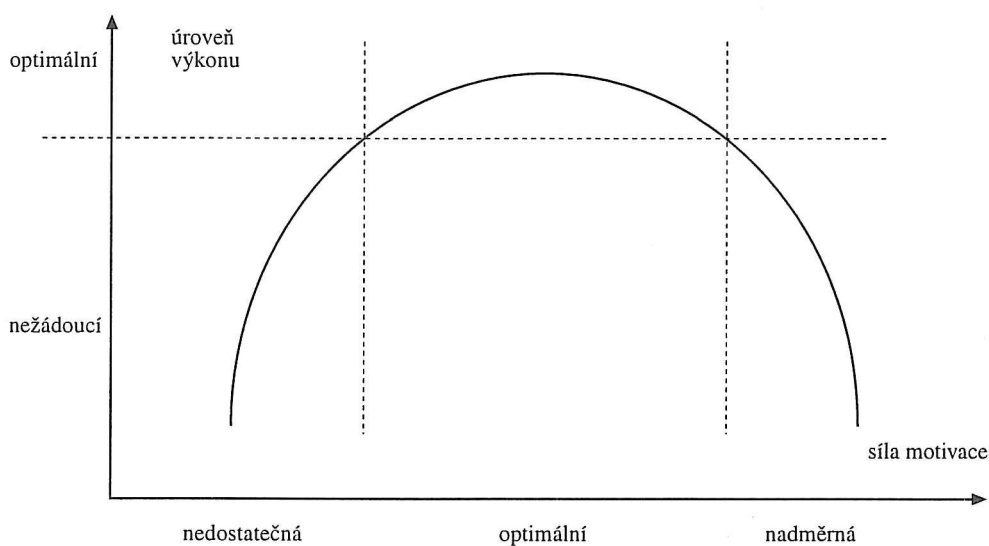
Motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci. To znamená na vzbuzení aktivity organismu, na energizování a současně i na regulaci jednání lidí a na jeho zaměření určitým směrem.

Motivace začleňuje a organizuje celkovou fyzickou a psychickou aktivitu jedince směrem k cíli, který si vytyčil. Tato aktivita může mít podobu pozitivní i negativní. Může směřovat k určitému objektu, ale na druhou stranu může jedinec objekt také odmítat.

Pokud člověk není k nějaké činnosti či výkonu dostatečně motivovaný, nebývá výsledek příliš uspokojivý. Podobné je to však i v případě, když je člověk naopak motivovaný až moc. Jestliže se člověk například snaží za každou cenu být úspěšný nebo zvítězit. Příliš vysoká motivace může totiž člověka vést až k destrukci jeho činnosti.

Motivovanost člověka k činnosti představuje aktuální míru mobilizace jeho úsilí takovou činnost zvládnout a podat výkon, který je od něj očekáván, či splnit úkol. Motivovanost se formuje v důsledku řady zvenku působících vlivů, které si každý člověk postupně přetvoří do subjektivní podoby. Tyto vnější vlivy se obvykle označují jako podněty (stimuly) nebo pobídky (incentivy).

² pochází z latinského slova *movere* a znamená hýbat, pohybovat



Obrázek 02: Vztah motivace a výkonu³

Úkolem manažera je ovlivňování motivace pracovníků, které vede. Výkonnost člověka je totiž předurčena nejenom jeho pracovní způsobilostí (schopnostmi a dovednostmi), ale také jeho ochotou (pracovní motivací).

Tento vztah je možné vyjádřit následujícím vzorcem: $V = f(S * M)$, kde V představuje úroveň pracovního výkonu, S reprezentuje schopnosti pracovníka a M jeho motivaci. Ze vzorce je zřejmé, že jestliže se budou schopnosti nebo motivace rovnat nule, bude výkon pracovníka také nulový.

5.1 Proces motivace

Všechny podniky zajímá to, co by měly udělat, aby dosáhly trvalé a vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. To znamená, že musí své lidi motivovat pomocí různých nástrojů, jako jsou například odměny či nejrůznější stimuly. Cílem je vytvářet takové motivační procesy a pracovní prostředí, které by napomohly tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali výsledků, které by odpovídaly očekávání managementu organizace.

³ PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 1997. s. 89. ISBN 80-7169-434-7.

Není správné se domnívat, že jeden jediný přístup k motivování bude vhodný pro všechny lidi. Každý člověk má totiž rozdílné potřeby a potřebuje tedy různé motivy k tomu, aby pro podnik efektivně pracoval. Motivování bude mít smysl jedině tehdy, když vedoucí pracovník rozpozná různé potřeby svých zaměstnanců. Lidé jsou motivováni ale jen tehdy, pokud očekávají, že jejich kroky povedou k dosažení nějakého cíle a odměny, které uspokojí jejich potřeby.

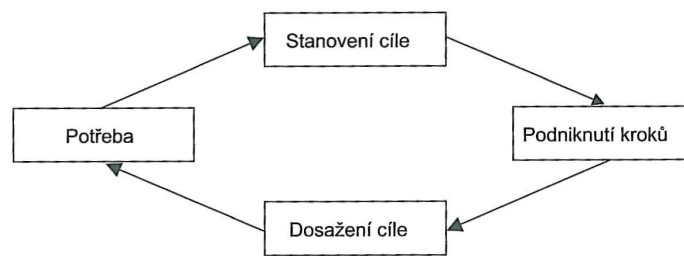
Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- **směr** – co se někdo pokouší udělat
- **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší

Většina lidí potřebuje být motivována zvenčí, jen málo z nich je motivováno samo od sebe. Manažeři v organizaci hrají v motivování hlavní úlohu. Jsou to oni, kdo musí využívat svých dovedností motivovat své okolí. Musí dosáhnout toho, aby lidé ze sebe vydávali to nejlepší.

5.2 Model procesu motivace

Model procesu motivace souvisí s potřebami. Tento model ukazuje, že motivace je podněcována vědomým nebo mimovolným zjištěním potřeb, které nejsou uspokojené. Tyto neuspokojené potřeby vytvářejí přání něco získat či něčeho dosáhnout. Poté jsou ustanoveny cíle, které přání a potřeby uspokojí. Volí při tom cesty nebo způsoby chování, které k dosažení stanovených cílů dosáhnou. Pokud je určitého cíle dosaženo, je potřeba uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které úspěšně vedlo k cíli, se příště zopakuje, jestliže se vyskytne podobná potřeba. Procesu opakování úspěšného chování nebo kroků se říká upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku.



Obrázek 03: Proces motivace⁴

5.3 Typy motivace

K tomu, abychom došli k pracovní motivaci, můžeme využít jedné ze dvou cest. V prvním případě motivují lidé sami sebe. Tím, že hledají, nacházejí a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo od ní očekávají, že jim splní jejich cíle. Druhá cesta je taková, že mohou být pracovníci motivováni managementem prostřednictvím povyšování, pochvaly nebo odměňování.

Podle Herzberga a kol. jsou dva typy motivace:

- **vnitřní** – faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují tak, aby se nějak chovali nebo aby šli správným směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a dále rozvíjet schopnosti a dovednosti, podnětná práce a příležitost k postupu v práci. Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože vycházejí z pohnutek jedince.
- **vnější** – to, co dělají vedoucí pracovníci pro své podřízené, aby je motivovali. Vnější motivaci tvoří odměny (pochvala, zvýšení platu, povýšení), ale i tresty (kritika, disciplinární řízení, odebrání platu). Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě tak jako ty vnitřní.

⁴ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

Psychologie rozděluje pracovní motivaci takto:

- ***motivace intrinsická*** – motivy či pohnutky související s prací samotnou
 - 1. potřeba činnosti vůbec
 - 2. potřeba kontaktu s druhými lidmi
 - 3. potřeba výkonu
 - 4. touha po moci
 - 5. potřeba smyslu života a seberealizace
- ***motivace extrinsická*** – motivy ležící mimo práci, je uspokojována důsledky, okolnostmi nebo pracovními podmínkami
 - 1. motiv peněz
 - 2. motiv jistoty
 - 3. motiv sebepotvrzení
 - 4. motiv sociálních kontaktů
 - 5. sexualita

5.4 Teorie motivace pracovního jednání

Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Mezi nejvlivnější teorie patří:

- **Teorie instrumentality** – říká, že tresty nebo odměny, neboli politika cukru a biče, slouží k tomu, aby se lidé chovali způsobem, který je žádoucí.
- **Teorie zaměřené na obsah** – je zaměřená na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků, které by uspokojily potřeby. Identifikuje také hlavní potřeby, které ovlivňují chování lidí. Tuto teorii můžeme znát také jako *teorii potřeb*⁵.
- **Teorie zaměřené na proces** – jsou zaměřeny na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, a souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.

5.4.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu práci zracionalizovat a s důrazem na ekonomické výsledky. Instrumentalita je přesvědčení, že jestliže uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. V nejhrubší podobě tato teorie říká, že lidé pracují jenom pro peníze.

Teorie instrumentality tvrdí, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo propojeny s jejich výkonem. Odměny jsou tedy přímo závislé na jejich výkonu.

Takové motivování pracovníků bylo, a stále ještě je, široce používáno. V některých případech může být úspěšné. Je však založeno hlavně na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. Neuvědomuje si ani skutečnost, že systém řízení a kontroly, který je formální, může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

⁵ autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali “satisfactory”

5.4.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Potřeba, která není uspokojená, vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí, a zároveň vybrat takový způsob chování, který by vedl k dosažení cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Ne všechny potřeby jsou pro daného člověka stejně důležité. Některé potřeby mohou u lidí vyvolat mnohem silnější úsilí, aby dosáhli vytčeného cíle. Míra určité potřeby závisí na prostředí, ze kterého člověk pochází, výchově, dosavadním životě, i na současné existenci.

Jednu a tutéž potřebu můžeme uspokojit pomocí různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím delší dobu trvá, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Jeden cíl může také zároveň uspokojit více potřeb. To znamená, že si můžeme například pořídit novou plazmovou televizi, která nám poskytne lepší obraz, a zároveň tak můžeme zapůsobit i na známé, kteří přijdou na návštěvu.

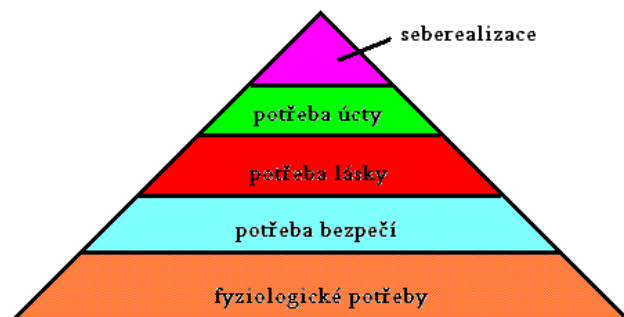
Teorii potřeb vytvořil původně *Maslow*⁶, který v roce 1954 vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o které věřil, že je základem osobnosti člověka. Herzbergův dvoufaktorový model nejde přímo označit za teorii potřeb, ale *Herzberg*⁷ identifikoval řadu základních potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb

Je to nejslavnější klasifikace potřeb. Maslow se domníval, že je pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné.

⁶ Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) – americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Nejčastěji bývá uváděn jako autor hierarchie lidských potřeb.

⁷ Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000) – profesor psychologie, vytvořil dvoufaktorovou teorii pracovních potřeb.



Obrázek 04: Maslowova pyramida potřeb⁸

1. **fyziologické potřeby** – potřeba dýchat, jíst, vody a sexu.
2. **potřeba jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojení fyziologických potřeb.
3. **potřeba sociální** – potřeba přátelství, lásky a akceptování jako příslušníka skupiny.
4. **potřeba uznání a sebeúcty** – potřeba mít vysoké hodnocení sebe sama (potřeba sebeúcty) a být uznáván ostatními lidmi (potřeba prestiže).
5. **potřeba seberealizace** – potřeba rozvíjet své dovednosti a schopnosti.

Maslowova teorie říká, že pokud je uspokojena nižší potřeba, stává se dominantní potřebou potřeba vyšší a že pozornost člověka je potom soustředěna na uspokojení vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow říkal, že jenom neuspokojená potřeba je základním motivátorem chování. K rozvoji dochází tím, že lidé šplhají hierarchií potřeb vzhůru. Nemusí to být ale nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby totiž stále existují a lidé se k již dříve uspokojeným potřebám neustále vrací.

Teorie Abrahama Maslowa má dodnes značný vliv. Nebyla ale ověřena *empirickým výzkumem*⁹ a je kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost. Lidé totiž mohou mít různé potřeby a priority a je těžké přijmout to, že lidské potřeby se vyvíjejí pouze hierarchicky. I sám autor této teorie měl určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie.

⁸ Zdroj: http://encyklopedie.divoch.info/images/cs/6/6e/Maslow-pyramida_potreb.gif

⁹ výzkum, který zakládá nálezy na přímém nebo nepřímém pozorování

5.4.3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci, i na základní lidské potřeby. Jsou známy také jako poznávací (kognitivní) teorie, jelikož se zabývají lidským vnímáním pracovního prostředí a způsoby, jak je lidé chápou a ztvárňují.

Teorie zaměřující se na proces mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb. Poskytují totiž realističtější vodítko pro metody motivování podřízených.

Příslušné procesy jsou:

- očekávání – expektační teorie
- dosahování cílů – teorie cíle
- pocity spravedlnosti – teorie spravedlnosti

Expektační teorie

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, avšak lidé se často dostávají do nově vzniklých situací. Změny zaměstnání nebo jim třeba managementu podniku, ve kterém pracují, vnutí nové pracovní podmínky nebo jiný systém odměňování za práci. V těchto případech může dojít i ke snížení motivace.

Motivace je možná pouze v tom případě, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasný vztah a pokud je výsledek považovaný jako nástroj uspokojení potřeb. To znamená, že lidé jsou motivováni pouze tehdy, jestliže hodnota odměny stojí za jejich úsilí. Čím větší je tedy hodnota odměny a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší vynaložené úsilí bude lidmi investováno.

Teorie cíle

Zformulovali ji v roce 1979 Latham a Lock. Říkají, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou lidem stanoveny specifické cíle. Cíle by měly být náročné, avšak přijatelné, a měla by existovat zpětná vazba na výkon.

Erez a Zidon (1984) zdůraznili potřebu akceptovat cíle a vytvořením pocitu závazků je splnit. Vyzkoumali, že jestliže lidé s cíli souhlasí, vedou cíle, které jsou náročné,

k lepšímu výkonu nežli cíle příliš snadné. Erez (1977) také zdůraznil význam zpětné odezvy.

„Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolu.“¹⁰

Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob zacházení s nimi v porovnání s lidmi ostatními. Pojem spravedlivé jednání znamená, že se s člověkem zachází stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou.

Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a pokaždé jde o jejich porovnávání. Slovo spravedlnost ovšem není synonymem slova rovnost, které znamená zacházet se všemi stejně. Protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouží odlišný přístup, nespravedlivé.

Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou daleko lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. A naopak že budou demotivováni, pokud nastane pravý opak.

Podle Adamse (1965) existují dvě formy spravedlnosti:

1. **distributivní spravedlnost** – týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními lidmi
2. **procedurální spravedlnost** – týká se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů, které podnik používá v oblastech jako je povyšování, hodnocení pracovníků nebo disciplinární záležitosti

5.4.4 Další teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Této teorii se říká také motivačně-hygienická. Dvoufaktorový model je založený na satisfaktorech (motivační faktory, motivátory) a dissatisfaktorech (udržovací,

¹⁰ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2007. s. 226. ISBN: 978-80-247-1407-3.

hygienické faktory). Model vypracoval Herzberg a kol. (1975) na základě zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Lidé měli přesně označit, co je v jejich práci uspokojuje nebo neuspokojuje.

Popisy „dobrých“ období se nejvíce týkaly hlavně úspěchu v práci (uznání či povýšení). „Špatné“ období se nejčastěji týkalo okolností a souvislostí práce (podniková politika, plat či pracovní podmínky).

Podle Herzberga se přání pracovníků dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna skupiny první. Je spojená s dobrým zacházením v oblasti odměňování, vedením či administrativními postupy. Tyto dvě skupiny tvoří v Herzbergově modelu dva faktory. Satisfaktory (motivátory), jelikož motivují jedince k vyššímu výkonu i úsilí, a dissatisfaktory sloužící k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Mají však jen malý vliv na pozitivní postoje k práci.

Herzbergova teorie je často kritizována. Je napadána metoda výzkumu, na které byla teorie založena, protože nikdo nezkusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Závěry byly také udělány na základě malého a příliš specifického vzorku respondentů a neexistuje důkaz, že satisfaktory skutečně zlepšují produktivitu práce.

Navzdory těmto kritikám slaví však Herzbergova teorie stále úspěch. Je totiž pro laiky dobře srozumitelná a je založena spíše na skutečném životě než na teoretických skutečnostech. Důležité je také Herzbergovo rozlišování vnitřní a vnější motivace.

„Teorie X“ a „teorie Y“

Představuje spíše populární než vědeckou teorii. Autor teorie Douglas McGregor (1960) přistupuje k motivaci pracovního jednání na základě selského rozumu.

Podle „teorie X“ jsou lidé ve své podstatě většinou nespolehliví, nejednají racionálně, jsou líní a nedá se jim příliš důvěřovat. Z těchto důvodů potřebují být proto řízeni a stimulováni. A to jak příslibem financí, tak hrozbou postihu. Naopak „teorie Y“ říká, že lidé hledají nezávislost, tvořivou práci a seberozvíjení. Jsou schopní přizpůsobit se novým okolnostem a jsou to zodpovědní jedinci, kteří usilují o dobro pro organizaci, která je zaměstnává.

Řídící pracovníci, kteří se spoléhají jen na peníze jako motivaci svých podřízených, s největší pravděpodobností vytvoří ve své pracovní skupině prostředí, kde budou peníze to nejdůležitější a mezilidské vztahy na pracovišti budou zobrazovat to, co je popsáno v teorii X. Naopak manažeři, kteří se zaměří na vztahy mezi lidmi, mohou vytvářet v práci prostředí, kde budou mezilidské vztahy důležité i pro ty členy skupiny, pro které původně hrály hlavní roli v motivaci pouze materiální odměny.

Afiliční teorie (motivační teorie sounáležitosti)

Vytvořil ji americký psycholog Schachter. Zdůrazňuje v ní význam sociálních aspektů lidského chování. Lidé mají tendenci se sdružovat a vstupovat do sociálních vztahů. Člověk má potřebu vyhledávat sociální kontakty a sbližovat se s druhými lidmi. Obzvlášť s jedinci, kteří s ním sdílí společný životní či pracovní prostor, s těmi, kteří mají podobné názory a podobný životní styl nebo osud.

Uvedená teorie posiluje sociální konformitu. Pokud je na pracovišti zvykem pracovat naplno, můžeme předpokládat, že i nový zaměstnanec, který nemá příliš velkou pracovní motivaci, přidá na svém úsilí, aby se od svých spolupracovníků nelišil. Tato konformita mu také vytváří příležitost uspokojovat obecně významné potřeby bezpečí a jistoty.

6 Praktická část

6.1 Charakteristika společnosti

VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. (dále jen VLP) je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích. Patří mezi největší vydavatelské domy v České republice se základním kapitálem přesahujícím 60 milionů euro a ročním obratem větším než 70 milionů euro.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je vydavatelství a nakladatelství, polygrafická výroba, zprostředkování v oblasti polygrafické výroby, nakladatelství a reklamní a propagační činnost.

Vydavatelství patří koncernu Verlagsgruppe Passau, který v Německu vydává regionální noviny Passauer Neue Presse. VLP má podíl na největší české společnosti pro distribuci tisku PNS, a. s.

Vydavatelství VLP vydává v České republice přes sto regionálních titulů. Z toho je 72 regionálních deníků a 27 týdeníků. Deníky patří k nejvýznamnějším regionálním novinám v České republice. Mají dominantní postavení ve svých regionech a charakteristická je jejich vysoká čtenost. Regionální deníky jsou jediné noviny, kde je zároveň obsaženo zpravodajství ze světa, republiky, regionu, kraje i z nejbližšího okolí bydliště. Cíleně lze regionálně oslovit více než 10 % obyvatelstva až do úrovně jednotlivých okresů. A to nejen ve velkých městech, ale i v nejmenších obcích.

V roce 2005 začala společnost VLP s investičním a revitalizačním programem své technické infrastruktury. Názvy titulů byly v září 2006 sjednoceny pod jednotný *brand*¹¹ Deník, včetně internetové domény www.denik.cz.

VLP je také většinovým vlastníkem společnosti Astrosat, která vydává nejčtenější český televizní magazín: TV magazín. Dále ještě TV Star a TV mini a společenský časopis Glanc.

Průměrný denní náklad všech titulů z vydavatelství VLP je 400 tisíc výtisků. Denně si je přečte víc než jeden milion čtenářů, což představuje zhruba čtvrtinu trhu s

¹¹ značka

novinovými tituly. Také objem inzerce potvrzuje, že společnost VLP je klíčovou firmou na novinovém trhu.

VLP má vlastní tiskárny v Plzni, Praze a v Olomouci. Tiskárny jsou neustále rozšiřovány a modernizovány.

Inzerce VLTAVA-LABE-TISK, a.s. každoročně zvyšuje podíl na reklamním tiskovém trhu. Reklamní výnosy potvrzují vedoucí pozici na trhu a představují zhruba 1/5 tiskového reklamního trhu.

Deník zůstává dlouhodobě nejčtenějším seriózním listem v České republice. Podle aktuální statistiky Unie vydavatelů, mapující poslední tři čtvrtiny roku 2008, čte tento titul denně 1,168 milionů lidí. Druhým nejčtenějším seriozním deníkem je Mladá fronta Dnes (1,06 milionu čtenářů), Právo (418 tisíc) a Sport (358 tisíc).

Velmi dobře se daří také TV Magazínu, jenž si pravidelně získává přízeň dokonce 1,921 milionu Čechů a více než zdvojnásobuje páteční prodej Deníku. Mezi bulvárními listy vede Blesk (1,460 milionu), následuje ho deník AHA! (327 tisíc) a Šíp (139 tisíc čtenářů), který také patří pod hlavičku vydavatelství VLP.

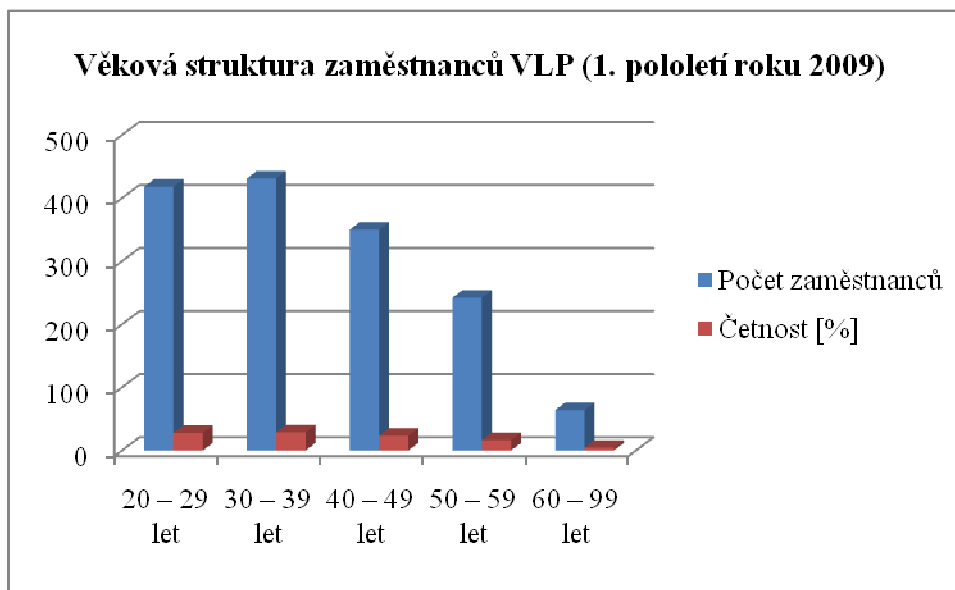
6.2 Zaměstnanci VLP

VLP zaměstnávala v prvním pololetí roku 2009 celkem 1505 zaměstnanců. Celoroční fluktuace zaměstnanců ve VLP se v roce 2008 pohybovala kolem 40 %. Takto vysoké číslo je ovlivněné tím, že ve VLP probíhala v loňském roce velká reorganizace a zeštíhlování stavu zaměstnanců.

Tabulka 01: Věková struktura zaměstnanců VLP (1. pololetí roku 2009)¹²

Věk	Počet zaměstnanců	Četnost [%]
20 – 29 let	418	27,77
30 – 39 let	431	28,64
40 – 49 let	350	23,26
50 – 59 let	242	16,08
60 – 99 let	64	4,25

¹² Zdroj: VLP, a.s.



Graf 01: Věková struktura zaměstnanců VLP (1. pololetí roku 2009)

6.2.1 Organizační struktura VLP

Pro společnost VLP je typická divizní struktura, která se používá u rozsáhlých organizací. Společnost totiž působí ve všech regionech v České republice a centralizované řízení by nezvládalo koordinaci všech subjektů.

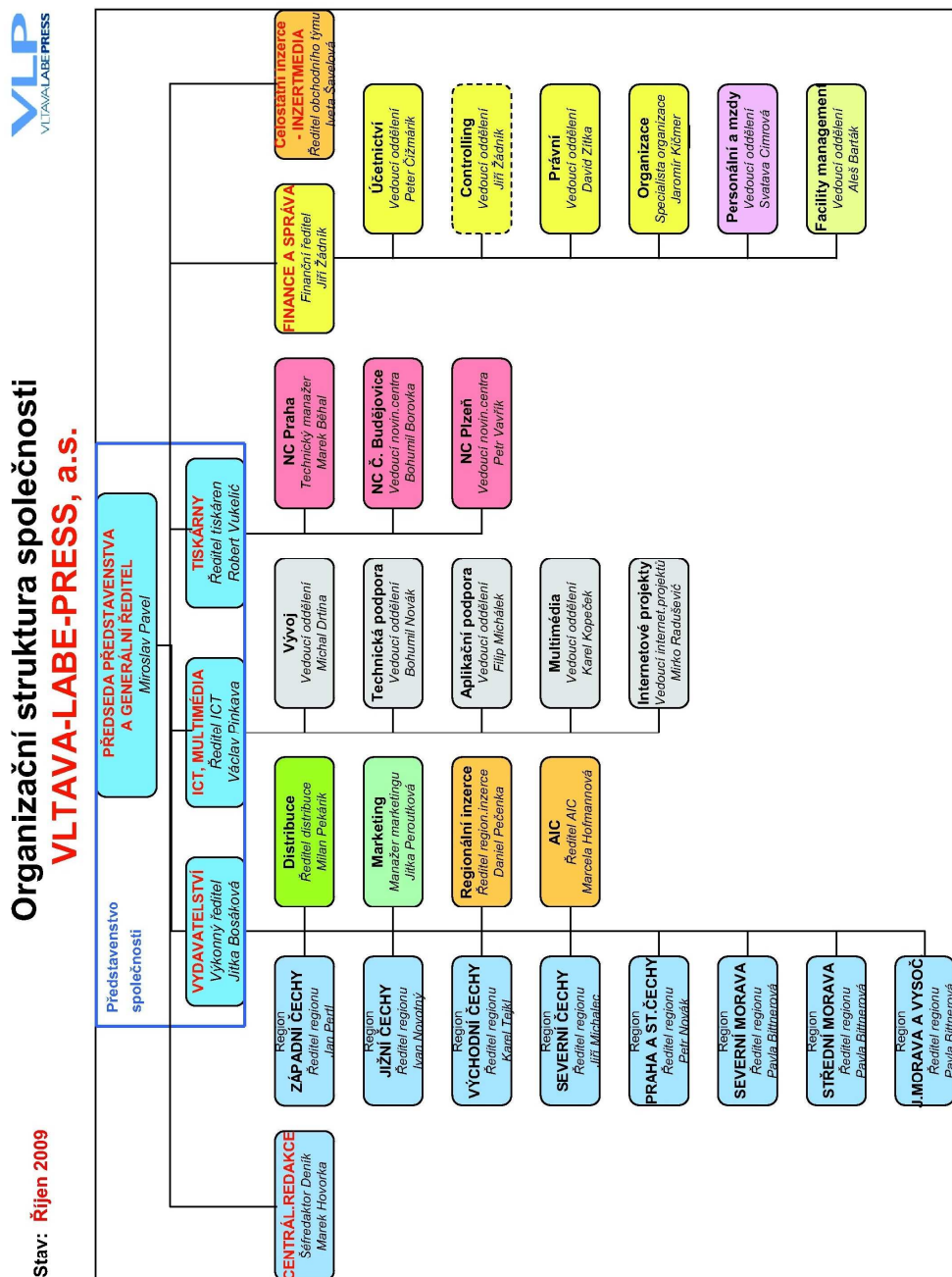
Divizní struktura je charakteristická decentralizovaným řízením a vytvářením nižších jednotek, které jsou autonomní. Divize jsou ekonomické celky kompletně vybavené pro samostatné fungování a mají vysokou autonomnost. Není právním subjektem, nemá vlastní účel, přímý vztah k bankám či finančním úřadům a nerozhoduje o zisku. Jedná se v podstatě o takzvaný „podnik v podniku.“

Výhody divizionální struktury:

- průhlednější výsledky
- operativnější styk s klienty
- dobré přizpůsobení se podmínkám okolí a požadavkům zákazníků
- příprava nových manažerů je koordinovanější

Nevýhody divizionální struktury:

- upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy
- ztráta stoprocentní kontroly vrcholového managementu společnosti nad jednotlivými divizemi
- neefektivní využívání zdrojů



Obrázek 05: Organizační struktura společnosti VLTAVA-LABE-PRESS, a.s.¹³

¹³ Zdroj: VLP, a.s.

[illegible]

████████████████████

██████████

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

114

[REDACTED]

[REDACTED]

11

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

6.4 Zaměstnanecké benefity

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

¹⁴ Kolektivní smlouva 2009. VLTAVA-LABE-PRESS, a.s., Praha. 1. 1. 2009. s. 2.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

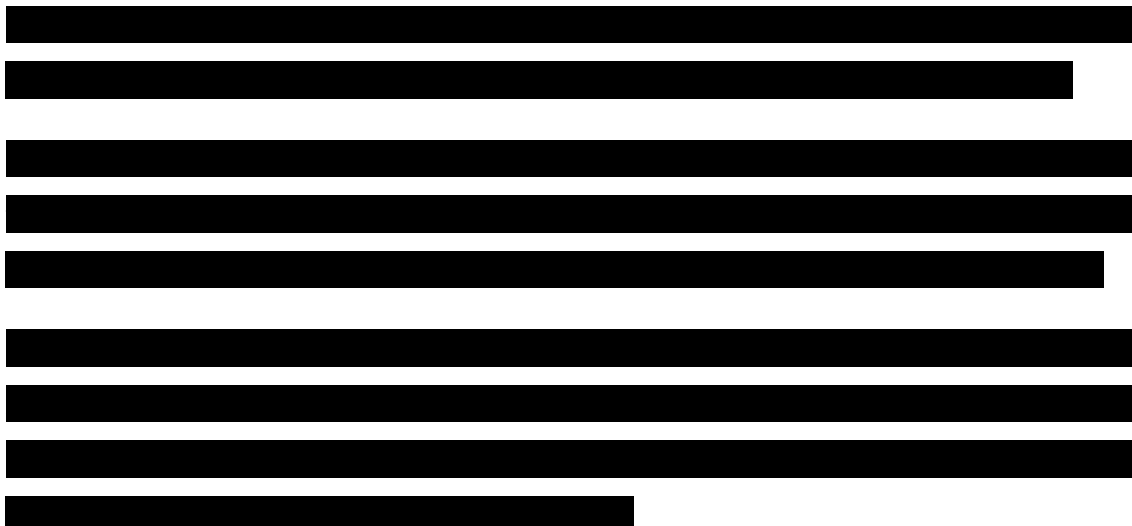
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



6.5 Jihlavský deník

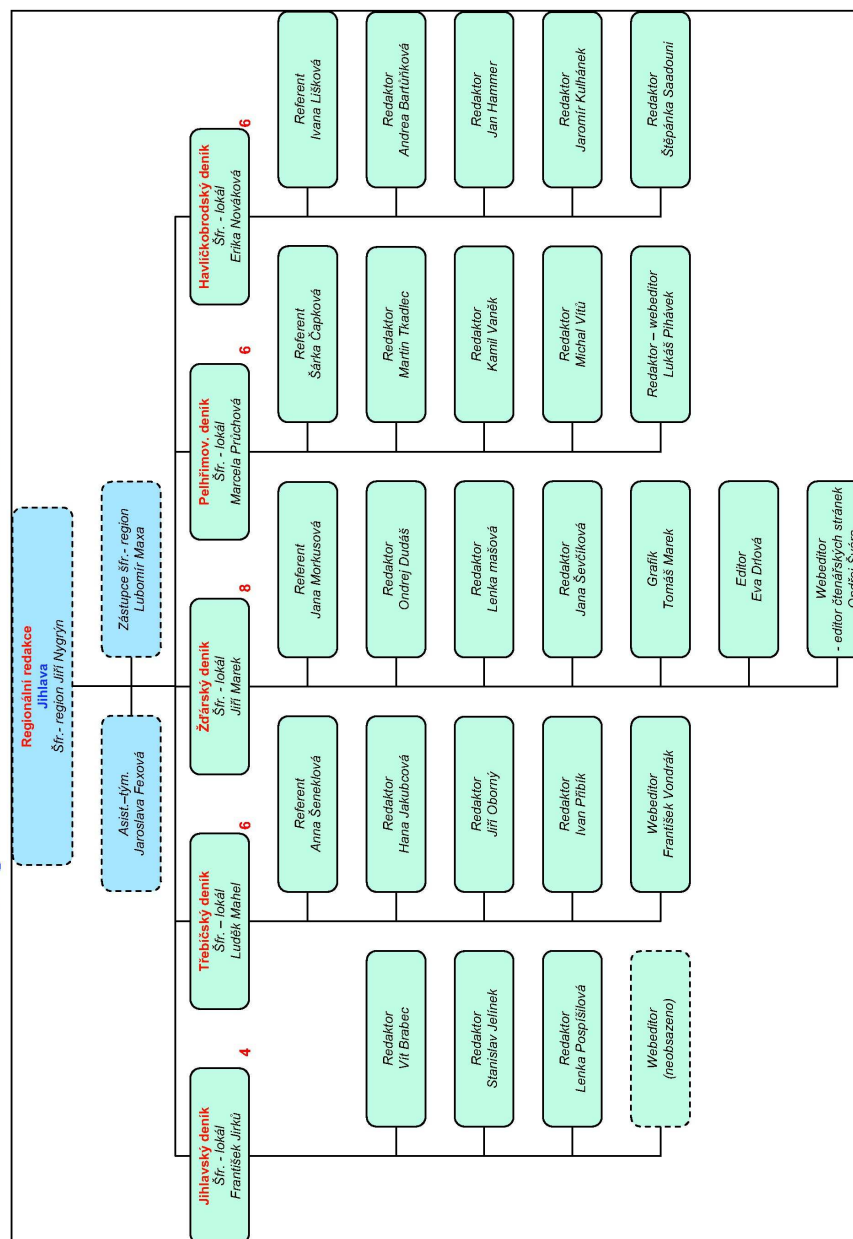
Jihlavský deník (dříve měl název Noviny Jihlavska) vychází od 1. června 2002. Je to regionální deník, který přináší čtenářům podrobné informace nejen z regionu a kraje, ale také zprávy z celé České republiky a ze světa. Největší důraz klade na aktuální události ovlivňující život čtenářů v jejich bezprostředním okolí. Čtenáři se tak dozví, jaké změny čekají v nejbližší době jeho město, obec či ulici.

Jihlavský deník vychází 6x do týdne (kromě neděle) a dává na svých stránkách slovo všem zájmovým i společenským skupinám. Nedílnou součástí každého vydání je také podrobný výsledkový servis sportovních událostí.

6.5.1 Zaměstnanci Jihlavského deníku

V Jihlavském deníku bylo k říjnu 2009 zaměstnáno celkem 11 lidí. Ostatních 17 zaměstnanců, kteří mají své pracoviště v jihlavské redakci, organizačně spadá pod centrální krajskou redakci. V číselných údajích jsou ale zahrnuti. S redakcí spolupracuje také několik externistů (redaktoři a webeditoři), kteří nejsou do následujících čísel započítáni.

Stav: Říjen 2009 **Organizační struktura – REGION JIŽNÍ MORAVA A VYSOČINA**
Regionální redakce Jihlava – lokální redakce



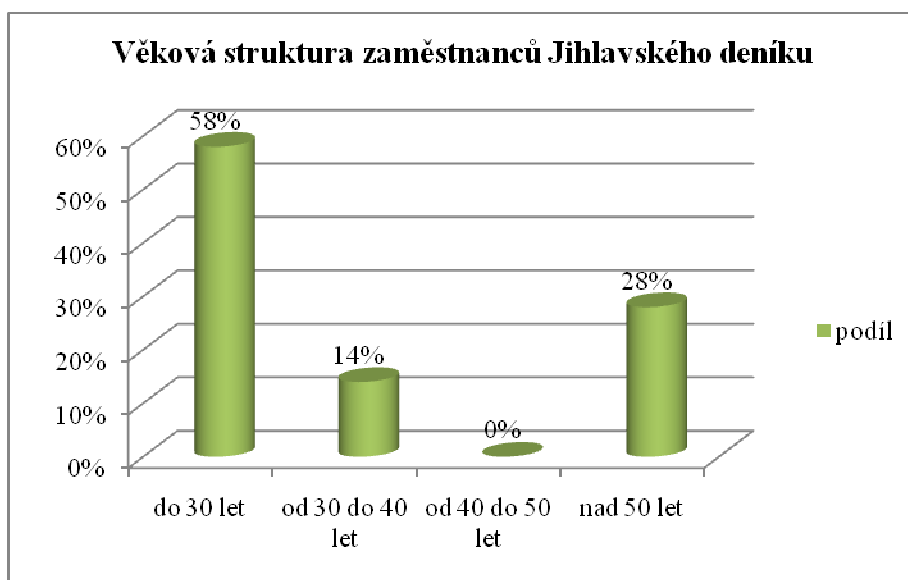
Obrřzek 06: Organizační struktura Regionřlnř redakce Jihlava – lokřlnř redakce¹⁵

¹⁵ Zdroj: VLP, a.s.

Věk

Tabulka 02: Věková struktura zaměstnanců Jihlavského deníku

věk zaměstnanců	podíl
do 30 let	58 %
od 30 do 40 let	14 %
od 40 do 50 let	0 %
nad 50 let	28 %



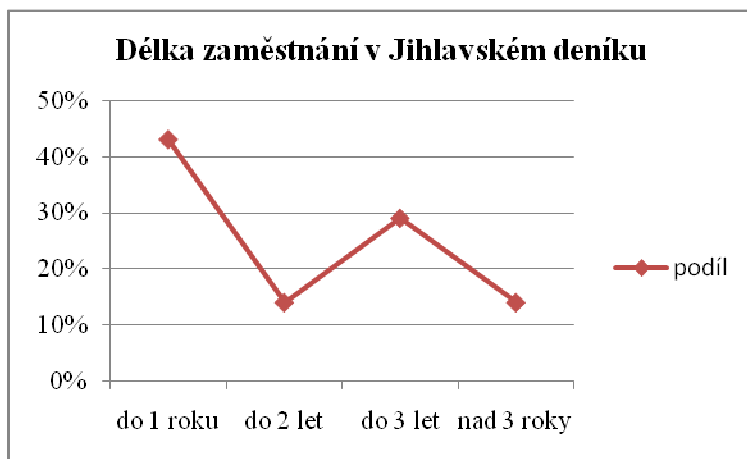
Graf 02: Věková struktura zaměstnanců Jihlavského deníku

Průměrný věk: 36 let

Délka zaměstnání

Tabulka 03: Délka zaměstnání v Jihlavském deníku

délka zaměstnání	podíl
do 1 roku	43 %
do 2 let	14 %
do 3 let	29 %
nad 3 roky	14 %



Graf 03: Délka zaměstnání v Jihlavském deníku

Průměrná délka zaměstnání: 1 rok a 9 měsíců

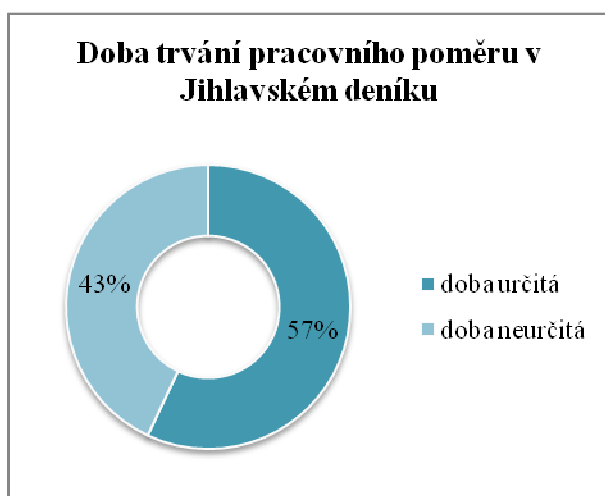
Mzda



Doba trvání pracovního poměru

Tabulka 04: Doba trvání pracovního poměru v Jihlavském deníku

pracovní poměr	podíl
doba určitá	57 %
doba neurčitá	43 %

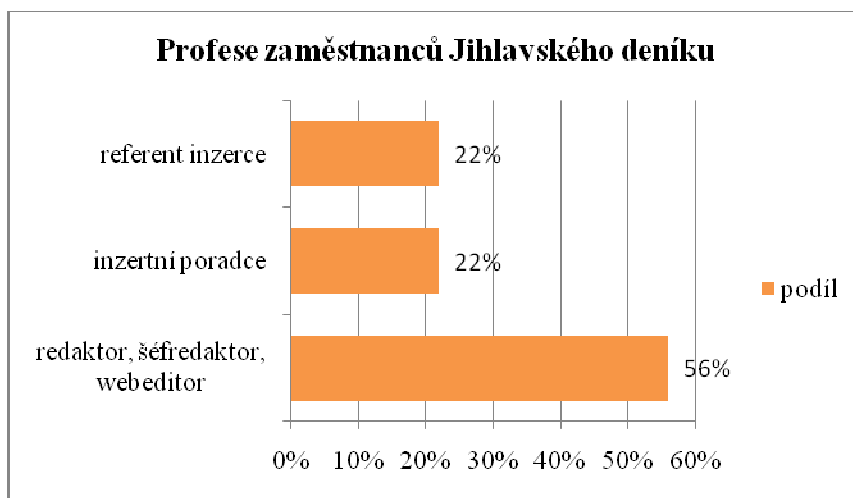


Graf 04: Doba trvání pracovního poměru v Jihlavském deníku

Profese

Tabulka 05: Profese zaměstnanců Jihlavského deníku

Profese	podíl
redaktor, šéfredaktor, webeditor	56 %
inzertní poradce	22 %
referent inzerce	22 %

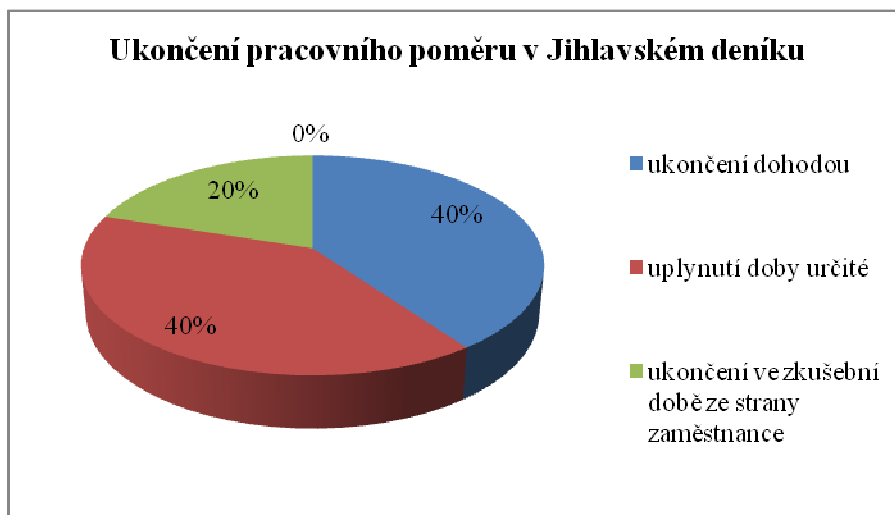


Graf 05: Profese zaměstnanců Jihlavského deníku

Ukončení pracovního poměru

Tabulka 06: Ukončení pracovního poměru v Jihlavském deníku

ukončení	podíl
ukončení dohodou	40 %
uplynutí doby určité	40 %
ukončení ve zkušební době ze strany zaměstnance	20 %
ukončení ze strany zaměstnavatele	0 %



Graf 06: Ukončení pracovního poměru v Jihlavském deníku

Průměrná délka při ukončení pracovního poměru u VLP: 3 roky¹⁶

6.6 Analýza řízení lidských zdrojů ve VLP, a.s.

6.6.1 Hodnocení společnosti

Práce v redakcích je velmi náročná. Noviny musí vycházet šest dní v týdnu a zaměstnanci tlačí každodenní uzávěrky. Mladí lidé mají určitě víc energie a větší pracovní nasazení než starší zaměstnanci. Plat nedostávají redaktoři příliš vysoký, takže i z tohoto důvodu je věková hranice pracovníků nízká a jejich fluktuace tak vysoká.

Nejvíce lidí zůstává zaměstnáno v Jihlavském deníku v délce jednoho roku. Práce je stresující a ne každý takový každodenní nápor zvládne. Hodně lidí se rozhodne odejít již ve zkušební době, protože si uvědomí, že by takovou práci nezvládali, nebo by je zbytečně stresovala. V médiích je obvyklé, že se lidé často „přesouvají“ ke konkurenci. Je to proto, že k této práci potřebují neustále nové podněty, aby se rozvíjeli. Takže je čas od času v novinách naprosto běžnou součástí pracovního procesu, že lidé práci změní a za pár let se třeba znovu vrátí.

Poměr mezi pracovními smlouvami na dobu určitou a neurčitou je takřka vyrovnaný. Lidé, kteří ve vydavatelství pracují již dlouho nebo jsou tak schopní, že si je chce společnost udržet, dostávají většinou smlouvu na dobu neurčitou.

¹⁶ všechny údaje dle interních zdrojů

Nejvíce lidí je v Jihlavském deníku zaměstnáno na pozici šéfredaktor, redaktor a webeditor. Je to zcela logické, protože hlavní součástí každých novin jsou právě tato pracovní místa. Méně zaměstnanců je potom potřeba na pozicích inzertní poradce a referent inzerce.

Akciová společnost VLP se nese ve znamení modrých barev. Modrá jsou loga všech regionálních Deníků, v odstínech modré jsou také vizitky či press karty zaměstnanců, i veškeré propagační předměty (například trička, kšiltovky nebo samolepky). Vytváří to ucelený dojem a lidé jsou schopni spojit si jednotlivá vydání regionálních deníků v celé republice pod jedno vydavatelství.

Všichni redaktoři se musí řídit etickým kodexem, který VLP sama sestavila. Popisuje, jak by se redaktoři měli chovat k ostatním v rámci jejich pracovních povinností. Kodex je podle VLP důležitým předpokladem společenského i hospodářského úspěchu všech deníků.

Pokud VLP zavádí ve společnosti nějakou novou technologii, uspořádá pro své zaměstnance školení, aby do všeho brzy zapadli a netápali a nezdržovali se tak zbytečně při práci. Všechna oddělení pořádají jednou za čas také různé workshopy a soustředění. Takovéto pobyty mají nejen vzdělávací podtext, ale především by měly vést k dosahování vyšších pracovních výkonů a ke zvýšení firemní loajality. Loajalitu k firmě posilují zajisté i každoroční vánoční večírky, které pořádá každá divize zvlášť. Lidé se na nich poznají i z jiného úhlu pohledu, než jak se znají z práce. To může být potom nápomocné při zlepšování vztahů na pracovišti a vede k větší spolupráci mezi kolegy v práci.

Komunikace ve firmě probíhá především pomocí elektronické pošty a programu Skype. Všichni lidé mají během své pracovní doby k dispozici připojení k internetu, takže je nejjednodušší a efektivnější komunikovat mezi sebou elektronicky, pokud zaměstnanci nejsou v přímém dosahu nadřízených. Ušetří to čas, a pokud vedení potřebuje něco sdělit více lidem, je to nejsnadnější řešení. V rámci firemních mobilních telefonů mají zaměstnanci VLP mezi sebou volání zdarma, což jim umožňuje pružně reagovat na vyskytnuté problémy. Závažnější věci se projednávají na poradách, které má každé oddělení ve své režii.

Zaměstnavatel motivuje své redaktory například speciálním finančním bonusem s názvem „Rychlý šíp.“ Ten dostane redaktor v případě, že přišel s nějakým mimořádným námětem na článek nebo se zajímavým zpracováním tématu. Odměna se pohybuje pouze v řádech stovek (výše se odvíjí od originality), ale i tak jsou redaktoři motivováni k tomu, aby podávali dobré výkony a „přivydělali“ si ke své běžné měsíční mzdě. Jako motivátor může fungovat i pouhá pochvala, protože lidé vnímají, že jejich práce není zbytečná a má nějaký smysl. Samozřejmě se ale jen nechválí. Pokud redaktoři udělají nějakou závažnější chybu, ať už ve svém textu, nebo při nedodržení uzávěrky výroby novin, jsou jim strženy peníze.

6.6.2 Doporučení společnosti

Společnost VLP nemá vytvořenou žádnou personální strategii. Možná by stálo za to nějakou v nejbližší době vytvořit, protože je to základní řídicí dokument pro oblast řízení lidských zdrojů. Personální strategie umožňuje společností efektivně plánovat a řídit jednotlivé procesy v oblasti lidských zdrojů tak, aby podporovaly záměry organizace a dokázaly flexibilně reagovat na její změny. Pro zaměstnance je personální strategie informací o tom, jak se budou v nejbližší době vyvíjet podmínky jejich zaměstnání.

Společnost VLP nezaměstnává příliš mnoho personalistů. K dispozici jsou pouze tři personalisté, tři personalisté-asistenti, jeden personalista-senior a vedoucí personálního oddělení. Pod každého personalistu tak spadá spousta lidí. Otázkou je, jestli je to správné či ne. Podle Kataríny Smrčkové, senior manažerky Poradenství pro lidské zdroje, je větší počet zaměstnanců na jednoho personalistu efektivnější. Ušetří se tím nejspíš spousta financí, ale podle mého názoru není nad to, aby měl personalista s lidmi bližší kontakt.

V roce 2006 došlo ke změně ve společnosti. Pravomoci, které měly jednotlivé divize, přešly pod jednu centrálu do Prahy. Před touto změnou měla každá divize svého vlastního personalistu, který se mohl plně věnovat výběru vhodných kandidátů na volné pozice ve firmě. Po této změně byla funkce divizního personalisty zrušena bez náhrady. Centralizovaný model řízení společnosti se projevil jako nevhodný. V roce 2009 se tedy VLP opět vrátila k diviznímu modelu řízení. Funkce divizních personalistů už však nebyla obnovena.

Tři zbývající personalisté ve společnosti tak zastávají především úlohu úředníků, kteří pouze zpracovávají potřebné dokumenty. Dbají na formální správnost smluv, ale uchazeče o zaměstnání ve společnosti VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. nikdy neviděli.

Vzhledem k tomu, že práce redaktorů není příliš dobře finančně ohodnocená, dává společnost přednost mladým a začínajícím zaměstnancům, kteří v sobě mají nejdříve velké počáteční nadšení ze zajímavé práce. Jenže jejich platy nerostou tak, jak by si představovali, a proto často brzy VLP opouštějí a jdou za lépe ohodnocenou prací. Společnost by se měla zaměřit na budování stabilního týmu motivovaných zaměstnanců. Časté střídání redaktorů nepůsobí totiž dobře ani na čtenáře, ani na pracovní prostředí ve firmě.

Tým Jihlavského deníku tvoří celkem 28 lidí. Z tohoto počtu pouze pět lidí pracuje v médiích déle než 5 let. Pro patnáct lidí je Jihlavský deník jejich prvním zaměstnáním. Jako hlavní doporučení pro Jihlavský deník vidím následující: do Jihlavského deníku je třeba přijmout silného vedoucího pracovníka a zkušeného novináře s dobrými manažerskými schopnostmi. Tento silný manažer by měl kriticky zhodnotit úroveň zaměstnanců. Méně schopné zaměstnance je vhodné převést na externisty, aby je bylo možné ohodnotit za skutečně odvedenou práci. Dále je vhodné přijmout nejméně dva zkušené a schopné redaktory, kteří budou schopni předat své zkušenosti mladým začínajícím redaktorům.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo v teoretické rovině popsat základní prvky řízení lidských zdrojů a následně tyto poznatky aplikovat při personální analýze akciové společnosti VLP.

Dílčím cílem mé práce bylo teoreticky popsat personální management, jeho funkce, základní pojmy a sociální zodpovědnost, etiku a kulturu manažerské práce. Dalším dílčím cílem byla také charakteristika systému a cíle řízení lidských zdrojů a význam a činnost personální práce. Věnovala jsem se také motivaci zaměstnanců, jejím procesům a typům a zaměřila jsem se i na některé její teorie.

V plnění dílčích cílů v teoretické části práce jsem postupovala tak, že jsem si nejdříve nastudovala problematiku v odborné literatuře. Poté jsem vyhodnotila nejdůležitější poznatky a sepsala jsem je do čtyř hlavních kapitol.

V praktické části bylo cílem analyzovat vydavatelství VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. Zaměřila jsem se na jeho zaměstnance a organizační strukturu, dále na existující mzdový předpis a zaměstnanecké benefity. Konkrétněji jsem popsala také jednu z divizí vydavatelství - Jihlavský deník. V závěru jsem se pokusila zhodnotit společnost VLP, a.s. z hlediska jejího personálního managementu.

K naplnění dílčích cílů v praktické části jsem dospěla díky informacím, které mi poskytly personalistky vydavatelství VLP a díky vnitřnímu mzdovému předpisu a informacím v kolektivní smlouvě. Nedílnou součástí byly také mé vlastní postřehy a poznatky, protože ve společnosti VLP už více než pět let pracuji.

Bakalářská práce může být pro akciovou společnost VLP prakticky využitelná. Může se jí inspirovat a zapracovat tak na svých nedostacích v oblasti personálního managementu, které jsem při vytváření práce odhalila.

Při bližším seznámení s personálním managementem jsem si uvědomila, že to musí být velice zajímavá práce a v budoucnu bych se jí ráda věnovala.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

ARMSTRONG, M. STEPHENS, T.: *Management a leadership*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

NIERMEYER, R. SEYFFERT, M.: *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 2006. ISBN 80-247-1815-4.

NIERMEYER, R. SEYFFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 2005. ISBN 80-247-1815-4.

PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 1997. ISBN 80-7169-434-7.

VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Management Press, Praha. 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Management Press, Praha. 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Webové stránky

Motivace, motiv, stimulace, stimul, motivační profil. [HTML dokument]. Dostupný z WWW:
http://209.85.129.132/search?q=cache:IUlIagk546S0J:home.tiscali.cz:8080/marielichnovska/motivace_pracovniho_jednani.doc+pracovn%C3%AD+motivace&cd=5&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&lr=lang_cs.

Jihlavský deník. [HTML dokument]. Dostupný z WWW:
<http://www.vlp.cz/cz/vydavane-tituly/regionalni-deniky/denik-vysocina/jihlavsky-denik.html>.

O firmě. [HTML dokument]. Dostupný z WWW: <http://www.vlp.cz/cz/o-vlp/o-firme.html>.

Organizační struktury a procesy. [HTML dokument]. Dostupný z WWW:
<http://www.procesy.cz/Temata/Organizacni-struktury-a-procesy.htm>.

Organizování a organizační struktury. [HTML dokument]. Dostupný z WWW:
http://209.85.129.132/search?q=cache:Me9d9WFP5L4J:info.lu2.name/soubory/organizacni_struktura_653.doc+typy+organizační+struktury&cd=5&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.

Organizování, organizační struktura. [HTML dokument]. Dostupný z WWW: <http://www.maturita.cz/referaty/referat.asp?id=6617>.

Personální strategie, personální procesy. [HTML dokument]. Dostupný z WWW: <http://www.i-l-m.cz/index.php?a=cat.205>.

Souhrnné údaje. [HTML dokument]. Dostupný z WWW: <http://www.vlp.cz/cz/o-vlp/souhrnne-udaje.html>.

Interní dokumenty VLP, a.s.

Kolektivní smlouva 2009. VLTAVA-LABE-PRESS, a.s., Praha. 1. 1. 2009.

Směrnice S-105.: *Vnitřní mzdový předpis.* 2. vyd. Soubor vnitřních předpisů společnosti VLP. 21. 9. 2009.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf 01: Věková struktura zaměstnanců VLP (1. pololetí roku 2009)

Graf 02: Věková struktura zaměstnanců Jihlavského deníku

Graf 03: Délka zaměstnání v Jihlavském deníku

Graf 04: Doba trvání pracovního poměru v Jihlavském deníku

Graf 05: Profese zaměstnanců Jihlavského deníku

Graf 06: Ukončení pracovního poměru v Jihlavském deníku

Seznam obrázků

Obrázek 01: Aktivita řízení lidských zdrojů

Obrázek 02: Vztah motivace a výkonu

Obrázek 03: Proces motivace

Obrázek 04: Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 05: Organizační struktura společnosti VLTAVA-LABE-PRESS, a.s.

Obrázek 06: Organizační struktura Regionální redakce Jihlava – lokální redakce

Seznam tabulek

Tabulka 01: Věková struktura zaměstnanců VLP (1. pololetí roku 2009)

Tabulka 02: Věková struktura zaměstnanců Jihlavského deníku

Tabulka 03: Délka zaměstnání v Jihlavském deníku

Tabulka 04: Doba trvání pracovního poměru v Jihlavském deníku

Tabulka 05: Profese zaměstnanců Jihlavského deníku

Tabulka 06: Ukončení pracovního poměru v Jihlavském deníku

Příloha: Etický kodex Deníků VLTAVA-LABE-PRESS a.s.

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]