

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Miroslav Vrba

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Vedení lidí a organizace ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D

Autor

Miroslav Vrba

České Budějovice 2011

PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2011

Vrba Miroslav

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Ladislavovi Rolínkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Současně děkuji panu Danielovi Šolcovi a panu Janu Moserovi za vstřícnost při poskytování informací.

Obsah

1. Úvod	1
2. Literární přehled	2
2.1 Vedení lidí a týmů	2
1.2 Delegování	3
2.3 Týmová práce	4
2.4 Koordinace	4
2.5 Profil manažera	5
2.6 Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování manažera, Situační teorie	7
2.6.1 Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování manažera	7
2.6.2 Teorie manažerské mřížky	8
2.6.3 Situační teorie	10
2.7 Styly vedení v praxi	11
2.8 Teorie stylu vedoucího	12
2.9 Organizace v budoucnosti	13
2.9.1 Týmová práce na vrcholu organizace	14
2.9.2 Vedení a celoživotní vzdělávání	18
2.10 Organizování	20
2.10.1 Struktura organizace a principy organizační architektury	20
2.10.2 Organizační chování	21
2.10.3 Organizační struktura	22
2.10.3.2 Plochá a strmá organizační struktura	25
2.10.3.3 Liniová a liniově štábní organizační struktura	25
2.10.3.4 Maticová, funkční a divizionální organizační struktura	26
3. Cíle a metodika práce	29
3.1 Cíl práce	29
3.2 Zkoumaný objekt	29
3.3 Postup práce	29
3.4 Stanovení hypotéz	29
4. Vlastní práce	30
4.1 Charakteristika firmy	30
4.1.1 Základní údaje	30
4.1.2 Konkurence	31
4.1.3 Historie firmy	32

4.1.4 Vize a mise firmy	35
4.2 Analýza stylu vedení a organizování lidí	37
5. Shrnutí výsledků a návrhy zlepšení	51
6. Závěr.....	55
7. Summary	56
8. Seznam použité literatury	57
9. Seznam obrázků, obrázků a grafů	59
10. Přílohy	61

1. Úvod

V dnešních časech je velmi výrazný rozdíl mezi efektivně vedeným podnikem a jeho opakem. Nedá se tedy říci, že podnik je veden „pouze“ dobře, nýbrž tento podnik nevyužívá plně své možnosti. Tudíž takovýto podnik je neefektivní. Hlavním úkolem a cílem manažera, který danou organizaci vede, by mělo být využít všechny silné stránky podniku a všechny jeho příležitosti.

Role manažera je velice náročná, na jeho bedrech leží osud celé organizace. Jeho rozhodnutí ovlivňují všechny zaměstnance, tak i firmu jako celek. Manažer by měl vytvořit ve firmě takové pracovní podmínky, aby všem vyhovovaly. Právě manažer určuje svým chováním pracovní klima v podniku.

Mimo to manažer také rozhoduje o vhodném systému řízení, způsobu komunikace, zpětné vazbě a kontrole zaměstnanců v organizaci a s tím také související neustálé zlepšování jejich výkonnosti, rozvoj technologie, nástrojů, produktů a managementu.

Pro organizaci je klíčové rozhodnutí manažera, jaký zvolí styl vedení. Nedá se definovat to, jaký styl vedení je nejlepší nebo nejhorší, neboť každá organizace vyžaduje jiný způsob vedení. Z tohoto důvodu je pro manažera zásadně důležité rozpoznat, jaký je vhodný styl vedení pro organizaci, ve které působí.

Cílem této práce je analyzovat vedení lidí a organizování ve firmě Seznam.cz, a. s. pomocí teoretických poznatků uvedených v této práci. Interpretovat dosažené výsledky, popřípadě navrhnout možné změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

2. Literární přehled

Následující podkapitoly jsou zaměřeny na termíny ohledně vedení lidí a týmů, delegování, koordinování, profilu manažera, organizování v podniku a organizační struktury.

2.1 Vedení lidí a týmů

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je vedení synonymem pro řízení. Bohužel tato domněnka není správná. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, který dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.

Podle Vebera a kol. (2003) je vedení chápáno na jedné straně jako dílčí manažerská funkce: „vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené cíle“. Na druhé straně se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik, zdůrazňují jednak aspekt dlouhodobé vize, jednak aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení.

V tomto duchu je např. pojímána formulace vedení Johna Kotlera: „Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám“.

V současné době je smyslem vedení podporovat aktivity a tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u zaměstnanců zájem, který vede ke splnění požadovaných cílů.

V současnosti se náplň funkce vedení stává rozsáhlejší. Hlavní úloha zabezpečit a splnit příslušné pracovní úkoly je doplněná tzv. „podúkoly“. Tzn., že je kladem důraz na bezvadnost výsledků práce, dodržení stanovených termínů, respektování

požadavků hospodárnosti, ale i bezpečnosti práce, ochrany pracovního a životního prostředí apod.

Mezi náplně vedení patří dva základní momenty:

- Aktivizace, iniciace, motivace angažovanosti vedoucích pracovníků. Jde o snahu zlepšení kvality výrobků či služeb, zlepšení životního prostředí, zvýšení hospodárnosti atd.;
- Rozvoj pracovníků - usilovat o jejich rozvoj, zvyšovat jejich kvalifikovanost, zdržovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

1.2 Delegování

Zmocňování představuje směr vedení lidí, který spočívá v poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti, samostatnosti v jednání při výkonu jim svěřené práce.

Při výkonu práce existují činnosti, které by měly být provedeny přesně a podle jasných pokynů a které budou doprovázeny příslušnou kontrolou. Vedle toho je možné poskytnout prostor pro volnou angažovanost pracovníků. Zmocňování spočívá v uvolnění prostoru pro vlastní rozhodování a převzetí příslušné odpovědnosti zaměstnance za jeho pracovní výkon a dosažené výsledky (Veber a kolektiv, 2003).

Zmocňování je motivační nástroj podporující činnost zaměstnanců v jejich úseku, aniž by byli vedeni k práci příkazy nebo kontrolou. Od manažerů vyžaduje zmocňování přiznat i jiný model, než model příkaz - kontrola, od podřízených pak přijmout míru zodpovědnosti za jejich pracovní výkon.

Manažer nemůže předávat níže postaveným pracovníkům úkoly a kompetence, které byly jednoznačně určeny jemu a za které má zodpovědnost. Také by neměl zasahovat do řešení úkolů, které předal podřízeným. Vedoucí pracovník odpovídá za chyby svých pracovníků, pokud:

- jasně nevytyčil cíle, kterých mají zaměstnanci dosáhnout;
- jim nepředá všechny informace, které jim měl sdělit;
- nekontroluje průběh úkolů, které vedou ke splnění cíle.

2.3 Týmová práce

Týmová práce se prosazuje v moderních způsobech vedení lidí. Podle Vebera a kolektivu (2003) jsou typické dva základní pohledy na týmy a týmovou práci:

- chápání týmu jako uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých, často i zcela pravidelných úkolů, kdy charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku;
- chápání týmu jako ad hoc pracovní skupiny, sestavené k tvůrčímu řešení, popř. i realizaci specifického úkolu, obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů.

Smyslem prosazování týmové práce je snaha přesvědčit pracovníky, že každý svým dílem přispívá ke konečným výsledkům skupiny a že nikoli uzavřenost, ale vzájemná spolupráce a pomoc jsou tou správnou cestou k dosažení vytyčených cílů. Jedinec tak nabývá řady příznivých dojmů - na jedné straně, že i na něm a jeho práci záleží, a na druhé straně ví, že pokud si nebude vědět rady, spolupracovníci ho nenechají na holičkách. Nelze pominout ani příznivé sociální klima, které by měla týmová práce doprovázet.

2.4 Koordinace

Potřeba koordinace vyrůstá ze specializace a rostoucích složitostí úkolů, které mají být splněny. Smyslem koordinace je dosáhnout takové povahy fungování organizace, kterou lze charakterizovat výrazy, jako je proporcionalita, rovnováha, plynulost, provázanost, synchronizace apod. Čím větší jsou kladeny nároky na funkci organizací z hlediska kvalitativního (pestrost, kvalita dodávaných výrobků či poskytovaných služeb), časového i ekonomického, tím větší nároky jsou kladeny na koordinaci. Ani v těch nejprimitivnějších situacích nemůže pracovní skupina fungovat účinně, jestliže její členové nejsou koordinováni.

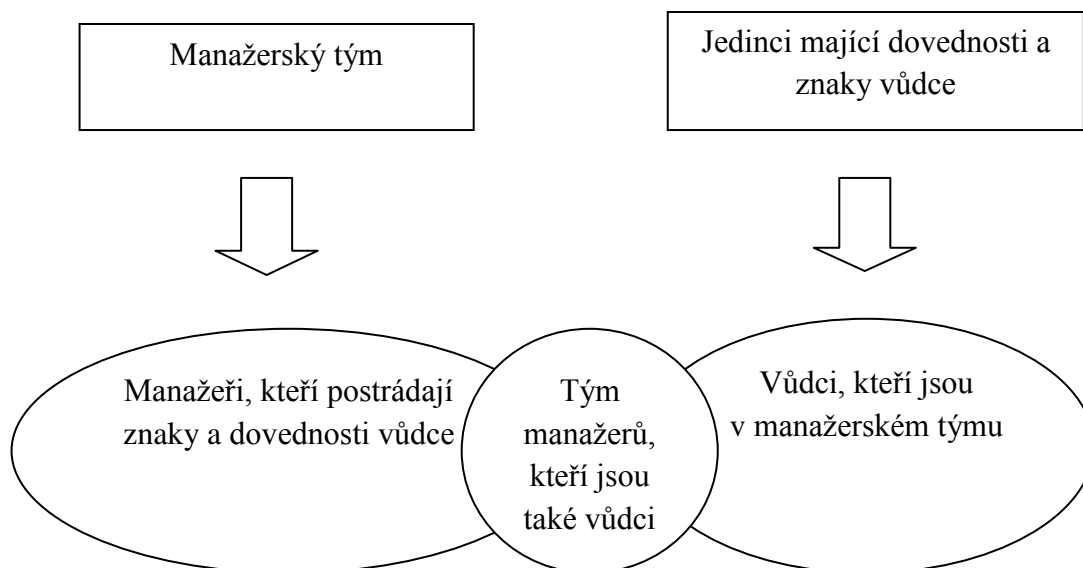
Koordinaci je třeba věnovat pozornost při sestavování plánů, zvláště pak při správném stanovení aktivit a zdrojů, které jsou v plánu uvedeny a následně se jimi plní požadované cíle podniku. (Veber a kolektiv, 2003)

2.5 Profil manažera

Ve společnosti se setkáváme s názory, že úspěchy či neúspěchy podniku lze připsat ve prospěch či neprospěch manažera, který podnik vede. Do budoucna nelze předpokládat, že úloha manažera ustoupí do pozadí, ba právě naopak, jeho úloha bude posílena některými novými pilíři jako jsou např. globalizace světové ekonomiky (nutnost vyrovnat se s jejími důsledky pro různé oblasti podniku), zrychlování tempa změn, náročnost a flexibilita řízení vnitřních provozních procesů, zvyšování zájmu zaměstnanců o účast na řízení nebo rostoucí vliv informační společnosti apod.

V pracovním dnu manažera převládají krátkodobé a různorodé činnosti, z nichž navíc většina není plánována. U top manažera část jeho pracovní doby, pokud tedy chce být úspěšný, obsahuje „společenské“ akce, na kterých získává cenné kontakty a informace. Pracovní den manažera se také bude lišit, když se jedná o manažera na vrcholové pozici nebo o manažera, který je na nejnižší úrovni.

Obrázek 1: Nejlepší směs vedoucího a manažera



Zdroj: vlastní tvorba dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997)

Na obrázku 1 je ukázáno, že manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími. Každá organizace se však pochopitelně snaží „produkovat“ takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) se z hlediska definice vlivu moci, kterou osoba má a může ji uplatnit nad jinými lidmi:

- *Donucovací moc* – tato moc je založena na strachu. Zaměstnanec ví, že když nevyhoví požadavkům nadřízeného, bude za to potrestán. Například formou nepříjemné práce, odejmutím prémie, odměn nebo důtkou. Jedinci si uvědomují, že trest je důsledkem nesouhlasu s činy, názory nebo pokyny vedoucího pracovníka;
- *Odměňovací moc* – je opačná, než moc donucovací. Zaměstnanec ví, že pokud vyhoví požadavkům manažera, tak dostane odměnu, která může mít peněžní formu (zvýšení platu, prémie, odměny) nebo nepeněžní formu (poděkování);
- *Zákonná moc (legitimita)* – vyplývá z postavení vedoucího pracovníka v podnikové hierarchii. Generální manažer má více zákonné moci, než ředitel divize, který má více zákonné moci než vedoucí oddělení a ten má více zákonné moci než mistr dílny;
- *Odborná moc* – jedinec s odbornou mocí je člověkem, který má zkušenosti, rozsáhlé znalosti a zvláštní dovednosti. Tím získává respekt a ochotu kolegů nebo podřízených splnit jeho požadavky;
- *Přířknutá moc* – je založena na tom, že některé osoby se ztotožňují s vedoucím pracovníkem. Zaměstnanci se chtějí ztotožnit s vlivnou osobou, tzn., že přiřknou této osobě moc, protože daná osoba pro ně něčím charismatická.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je vedení proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků.

Pod stylem vedení chápeme navyklý způsob realizace role manažera nebo-li způsob plnění zejména opakujících se úkolů.

Vnitřní stránkou stylu vedení je uspořádanost a organizovanost pracoviště, úkolů, pracovní doby i úroveň metod a řešení úkolů.

Vnější stránkou stylu vedení je způsob jednání s lidmi při rozhodování, ukládání úkolů, motivace, kontrola a hodnocení pracovníků, dále pak způsob myšlení, vyjadřování, vystupování a chování zejména při organizaci skupinových činností.

Vedení je součástí řízení, nikoliv celým řízením. Základním prvkem vedení lidí je orientace na stanovený cíl.

2.6 Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování manažera, Situační teorie

Tyto teorie jsou postaveny na tom, že vedení lidí závisí pouze na vlastnostech manažera. Výsledkem těchto teorií je tedy popsání stylu řízení manažera.

2.6.1 Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování manažera

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je teorie stylu vedení založená na využívání pravomoci, které manažer využívá. Rozlišujeme:

- *Autokratický styl* – vedoucí rozhoduje sám. Je dogmatický a rozhodný. Podřízení se zúčastňují při zajišťování informací pro rozhodování, ale na rozhodování se nepodílejí;
- *Konzultativní styl* – vedoucí předkládá své myšlenky a očekává otázky. Vedoucí navrhuje řešení, které se může změnit;
- *Demokratický styl* – vedoucí vytváří systém podmínek pro spoluúčast podřízených při řešení problému. Vedoucí nechává podřízené, aby si sami stanovili vlastní cíle i prostředky k jejich dosažení. Hlavní úloha vedoucího je potom vytváření příznivého prostředí pro rozhodování. Důležitá rozhodnutí jsou kolektivní.

Podle Bělohávků, Košťana, Šuleře (2001) je teorie stylu vedení následující:

- *Autoritativní styl* – moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého

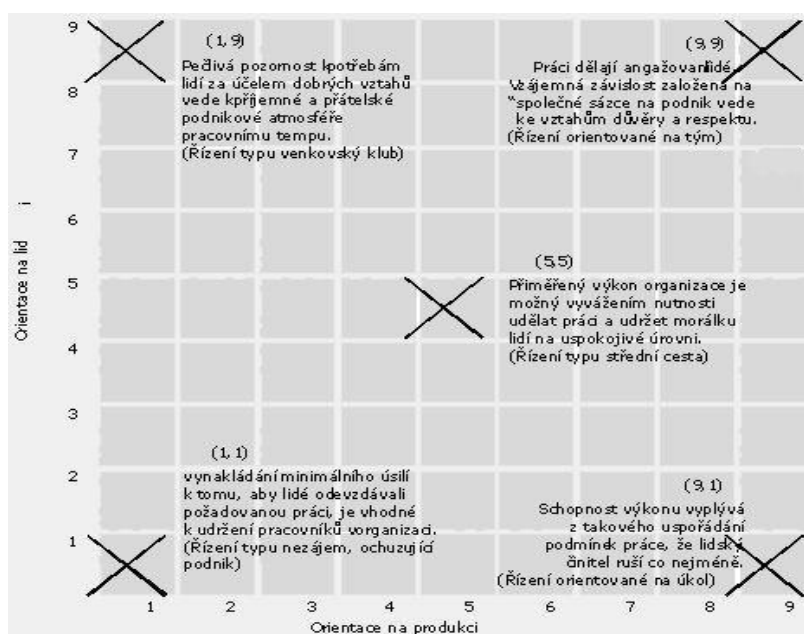
výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy;

- *Demokratický styl* – vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování;
- *Styl laissez-faire (volný průběh)* – vedoucí ponechává řízení práce plně na svých zaměstnancích a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil vedoucí manažer, nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je nějakého vedoucího třeba.

2.6.2 Teorie manažerské mřížky

Podle Donnelyho, Gibsona, Ivanceviche (1997) je základem této teorie dvourozměrná mřížka, kde na jedné ose je znázorněna orientace manažerů na lidi a na druhé ose orientace manažerů na produkci (výrobky či služby). Tyto dva protiklady vycházejí z praxe, protože manažeři musí ve svém důsledku sladovat cíle organizace s cíli (požadavky) podřízeného.

Obrázek 2: Teorie manažerské mřížky (Teorie GRID)



Zdroj:

<http://www.eskripta.eu/ssos/index.php?id=skripta/rocnik3/management/management-kap10>

Výsledkem této teorie je mřížka, která je vyobrazena na obrázku 2.

- *Nezám* (1;1) – vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce;
- *Úkol* (9;1) – vedoucí se koncentruje na splnění úkolu, ale málo se stará o rozvoj a morálku podřízených;
- *Venkovský klub* (1;9) – vedoucí se soustřeďuje na podporu zaměstnanců a vstřícnost k nim. Plnění úkolů však není na prvním místě tohoto lehkomyšlného stylu;
- *Střední cesta* (5;5) – přiměřené plnění úkolů a uspokojující morálka jsou cílem tohoto stylu;
- *Tým* (9;9) – vedoucí podporuje produkci a morálku koordinováním a propojováním pracovních aktivit.

2.6.3 Situační teorie

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) poukazují na to, že většina manažerů má pochybnosti o tom, zda určitý konkrétní styl vedení je efektivní za všech situací. Dá se tedy říci, že manažeři, kteří byli silně orientováni na uvádění do pohybu a struktury, byli relativně úspěšnější, když řídili zaměstnance, než když řídili nevýrobní zaměstnance.

Fred E. Fiedler v roce 1969 definoval **kontingenční teorii**. Tato teorie předpokládá, že efektivnost vedoucího pracovníka ovlivňují tři důležité situační dimenze:

- Vztahy mezi manažerem a členy týmu jsou vyjádřeny jako stupeň důvěry ze strany vedoucího, a ze strany podřízených jako jistá loajalita projevovaná vedoucímu;
- Struktura úkolů – to je stupeň, kterým je vyjádřen podíl mezi rutinní prací a prací, která nemá rutinní charakter;
- Pravomoci funkčního postavení – zahrnují možnost udělení odměn a nebo uložení trestů, v takovém rozsahu v jakém jsou umožněny pravomocemi manažera.

Další teorií je **teorie cesta cíl**, která vychází z expektační teorie motivace. Je založena na tom, že manažer je klíčovou osobou, která přispívá ke zlepšování motivace, spokojenosti a výkonnosti podřízených. Podle této teorie jde použít čtyř stylů vedení:

- *Direktivní* – vedoucí přikazuje a podřízení se nepodílejí na vedení;
- *Podporující* – vedoucí je přátelský a zajímá se o podřízené jako o lidi;
- *Participativní* – vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak využívá v rozhodování;
- *Orientované na dosažení cílů* – vedoucí pro své podřízené vytváří podnětné cíle a projevuje jim důvěru, že jsou schopni tyto cíle splnit.

2.7 Styly vedení v praxi

V praxi rozeznáváme mnoho stylů vedení. Každý manažer, má jiné vlastnosti a povahu. Truneček (1995) se snaží definovat styly vedení následovně:

- „*Hasič*“ – likviduje problémy, které se vytvořily. Tyto problémy likviduje zpětně a často ve značném spěchu, tzn. „hasí co se dá“;
- „*Panikář*“ – řídí a řeší problémy v neustálém zmatku, které často vytváří sám svými protichůdnými rozhodnutími;
- „*Hnidopich*“ – jde o perfekcionalismu (puntičkáře). Požaduje na svých podřízených absolutní dokonalost. Často při řízení uvízne při řešení maličkostí. Tím je řešení problému neúměrně protahováno;
- „*Fantasta*“ – vytváří odvážné plány, vize. Většinou si pak nedá rozmluvit, že jeho plány jsou nesplnitelné;
- „*Cestovatel*“ – v podniku se vyskytuje zřídka. Ostatní si na to rychle zvyknou, takže na něm nic nepožadují, nemusí o ničem rozhodovat. Většinou jeho funkci plní jeho zástupce;
- „*Byrokrat*“ – při řízení se rád opírá o normy, zákony, nařízení, předpisy. Obklopuje se spoustou papírů, hlášení, zpráv a rozborů. Předpisů se drží i když se ukáže, že jsou nesmyslné. Produkuje další předpisy a nařízení;
- „*Mrtvý brouk*“ – řídí se heslem, co tě nepálí to nehas. Chová se ke všem problémům nevšímavě a snaží se jim vyhnout.

Halík (2008) popisuje chování manažerů následovně:

- *Pan „tak, tak“* – takový manažer, který nemá svůj vlastní názor na danou problematiku. Zajímají ho názory ostatních, především manažerů, kteří jsou jeho nadřízenými. Pokud názor jeho manažera není v souladu s jeho názorem, ustoupí názoru manažera. Je pro něj charakteristická věta: „Počkáme, co na to řekne vedení.“;
- *Pan „šílený“* – takový manažer, který nedovede ovládat svoje nálady a emoce. Bývá schopný, ale bohužel i agresivní. Pro jeho podřízené je charakteristická věta: „Nevíte jakou má dnes náladu?“;
- *Pan „zrcadlo“* – tento typ manažera je zakoukaný sám do sebe. Velmi rád se chváli a všechny úspěchy si rád připisuje na svůj účet. Jeho typickou vlastností je arogantnost. Je pro něj charakteristická věta: „Jistěže daný

úkol, problém nebyl triviální, ale díky mé pohotovosti a zkušenostem sem vše zvládl.“;

- *Pan „pastýř“* – manažer, který si hlídá své podřízené, které má na starosti. Vyžaduje přesnost při plnění zadaných úkolů. Mezi ním a podřízenými probíhá aktivní komunikace;
- *Pan „ulita“* – pro tohoto manažera je typická jeho nerozhodnost a nervozita. Velmi nerad jedná s lidmi. Je pro něj charakteristická věta: „Moc informací najednou, vyřešíme to později.“;
- *Pan „náladový“* – pro takového manažera je typická jeho nevyzpytatelnost. Jeho podřízení nikdy neví, jak na tom jsou, s čím manažer přijde;
- *Pan „zloděj myšlenek“* – jde o takového manažera, který využívá nápady a myšlenky svých podřízených, které pak přednáší jako jeho vlastní. Věta, které je pro něj typická: „Jaký na to máte názor?“;
- *Pan „alibista“* – manažer, který se rád vyhýbá svojí zodpovědnosti. K tomu využívá nařízení a předpisy. Snaží se vyhnout jakékoli odpovědnosti za selhání, ať už jeho nebo jeho podřízených;
- *Pan „neomylný“* – takový manažer, který je přesvědčen o svojí pravdě. Nechce slyšet názory někoho jiného. Vede daný podnik tvrdou rukou, nikdo nemá právo s ním o něčem diskutovat a když ano, je za to sankcionován. Jde o nejhorší typ manažera, protože podřízení jsou zcela demotivováni k nějaké snaze.

2.8 Teorie stylu vedoucího

Tato teorie se pokouší nalézt styl vedení vhodný pro určité okolnosti či situace. Teorie stylu vedoucího byla předložena původně Vroomem a Yettonem a později přemodifikována Vroomem a Jagem. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Teorie rozeznává 5 stylů vedení:

- **AI** – vedoucí řeší problém a rozhoduje se za použití informací, které má k dispozici;

- **AII** – vedoucí získává informace podřízených a poté rozhoduje o tom, jak se bude problém řešit. Může nebo nemusí podřízené informovat o tom, v čem spočívá problém, kvůli němuž informace potřebuje. Úlohou podřízených je poskytovat informace;
- **CI** – vedoucí mluví jednotlivě se svými podřízenými o daném problému (aniž by je dal dohromady jako skupinu) a ti mu sdělují své nápady a návrhy. Pak činí rozhodnutí, které může nebo nemusí respektovat to, co u podřízení sdělili;
- **CII** – vedoucí informuje o problému své podřízené jako skupinu a ti mu sdělují své nápady a návrhy. Pak činí rozhodnutí, které může nebo nemusí respektovat to, co mu podřízení sdělili;
- **GII** – vedoucí informuje o problému své podřízené jako skupinu. Společně se skupinou pak formuluje a vyhodnocuje alternativní řešení a pokouší se dosáhnout shody týkající se způsobu řešení problému. Vedoucí funguje jako předsedající. Řešení, které podporuje celá skupina, je pak přijato a realizováno.

Písmena použitá v kódovém označení odpovídají způsobu vedení: A jako autokratický styl vedení, C jako konzultativní a G pak skupinové.

2.9 Organizace v budoucnosti

Podle Kotlera (2004) dochází ke změně tempa v podnikatelském světě. V dohledné budoucnosti rozhodně nezpomalí. Spíše se dá očekávat, že se konkurence bude v průběhu příštích desetiletí ještě zvyšovat.

Podniky po celém světě budou čelit ještě hrozivějším rizikům a budou mít ještě lepší příležitosti plynoucí z globalizace hospodářství a ze souvisejících technologických a sociálních trendů.

Typický podnik dvacátého století se neumí dobře pohybovat v rychle se měnícím prostředí. Jeho struktura, systémy, postupy i kultura změny spíše brzdí, než usnadňují. Jak by měl tedy vypadat podnik 21. století? Zásadní změny nebudou mít nikdy šanci na úspěch, pokud nebudou organizace a samolibost omezeny na

minimální míru. Osvědčený model 20. století – tedy dlouhá období klidu přerušovaná kratšími úseky hektického úsilí – nebude fungovat. Vyšší míra naléhavosti neznamena neustálé obavy, paniku nebo stres, nýbrž stav v němž téměř neexistuje arogance, kdy lidé neustále vyhledávají problémy i příležitosti a kde hlavní zásada zní „udělejme to teď“.

Tradiční předávání údajů omezenému počtu lidí jednou za měsíc či za čtvrtletí bude přežitkem minulosti. Mnohem více lidí bude potřebovat údaje o zákaznících, konkurenci, zaměstnancích, dodavatelích, technologickém vývoji a finančních výsledcích. Během uplynulého desetiletí učinila řada firem kroky na cestě k vytvoření těchto nových systémů poskytujících zpětné vazby. Především informace sledující spokojenost zákazníků jsou shromažďovány mnohem přesněji, jde o informace o spokojených zákaznících i těch nespokojených.

2.9.1 Týmová práce na vrcholu organizace

Podle Kotlera (2004) je jediné v pomalu se vyvíjejícím světě, co organizace potřebuje, tak je dobrý manažer v jejím čele. Týmová práce není v rámci vedení nutná. Při poklidném tempu vývoje je týmová spolupráce potřebná v období periodických transformací, ale po většinu času bude stále dobře fungovat starý model. V rychle měnícím světě je týmová práce důležitá téměř nepřetržitě.

V prostředí neustálých změn nebudou mít osamělí jedinci, i kdyby byli neobyčejně talentovaní, dostatek času ani schopností vstřebávat rychle se měnící údaje o konkurentech, zákaznících a technologických změnách. Málokdy bude mít daný manažer takové charisma nebo schopnosti na to, aby sólově dokázal zajistit podporu změnám u velkého množství lidí. Je velmi pravděpodobné, že v blízké budoucnosti výměna „vrcholového manažera“ společnosti nebude představovat pouhý výběr jediného člověka, který nahradí svého předchůdce, ale může jít o proces vybírání určitého počtu lidí tvořících tým. Proces budování týmu, který může zabrat měsíce i roky, by tak mohl být nahrazen mnohem kratším postupem. Nejspíše dojde i omezení manažerů „egoistů a hadů“, tedy takových manažerů, kteří se nezajímají o práci jiných, dělají všechno sami za sebe a na ostatní

spolupracovníky neberou ohled. Tito manažeři budou vyškrtnutí ze seznamu adeptů na povýšení, bez ohledu na jejich vzdělání a vysoké pracovní nasazení, jelikož zabíjejí týmovou práci a jsou zdrojem problémů ve společnosti. Budoucnost ukáže, zda bude možné omezit „hady a egoisty“ od povyšování a „zbytečných“ problémů ve společnosti. Nicméně tyto změny jsou velmi ožehavé a rozhodně se neprosadí snadno (Kotler, 2004).

„To je směšné. Nick je ohromně chytrý a dynamický. Jaký signál vyšleme mladým lidem v této společnosti, když ho nepovyšíme?“

„Snažíme se vyslat signál, že starat se především o svůj vlastní prospěch namísto prospěchu celé firmy pro nás není přijatelné.“

„Jak můžete říct, že se nestará o firmu? Dobře, je trošku egocentrický, ale to je většina talentovaných lidí.“

„A čím potom vysvětlíte, že ho tolik lidí nemá rádo?“

„Žárlí. Všichni skutečně nadaní lidé vždycky trpěli...“

Dle Kotlera (2004) se v průběhu 20. století příprava profesionálních obchodníků a podnikatelů ve školách i v praxi zaměřovala na řízení. Lidé se učili plánovat, organizovat, připravovat rozpočty, zajišťovat pracovní síly, kontrolovat a řešit problémy. Myšlenka potřeby vůdčích osobností, tedy lidí, kteří dokážou vytvářet a komunikovat vize, se objevila až někdy v posledním desetiletí. Jelikož řízení se soustřeďuje především na současný stav, zatímco změnami se zabývá vedení, budeme se muset v nastupujícím století výrazně zlepšit ve vyškolení vůdců. Bez dostatečného množství vůdců nebudou vize ani komunikace.

Někteří lidé jsou přesvědčeni, že výchova vůdců představuje nesplnitelný úkol. Buď se jako vůdce narodíte, nebo ne. Většina lidí tedy vůdčí schopnosti nemá. Kdybychom tedy předpokládali, že vůdčí potenciál má pouze jeden člověk ze sta, při celo celosvětové populaci čítající přibližně 6 950 000 000 lidí, to znamená 69 500 000 jedinců s vůdčími schopnostmi. Pokud dovedeme tento potenciál

rozvinout, budeme mít dostatek vůdčích osobností pro vedení organizací v mnohem rychleji se měnícím světě jednadvacátého století. Tohoto cíle nejde docílit dvoutýdenním školením ani studiem na vysoké škole. Obojí sice může pomoci, ale komplexní dovednosti se rozvíjejí po celá desetiletí, což je důvodem proč se stále více mluví o celoživotním vzdělávání. Pro tento účel jsou nevhodné organizace s vysokým stupněm kontroly. Ničí vůdčí schopnosti lidí tím, že jim nedovolují se rozvíjet.

Úspěšné podniky 21. století budou muset mnohem více připomínat „inkubátory“ vůdčích osobností. Rozvoj těchto vůdčích schopností bude vyžadovat plošší organizační struktury s méně úrovněmi a zároveň firemní kultury zaměřené méně na kontrolu a více na přijímání rizik. Lidi je nutné povzbuzovat k vedení od těch nejnižších úrovní. Bez dostatečných pravomocí zůstávají důležité informace týkající se kvality ukryty v hlavách zaměstnanců a energie potřebná k uskutečnění změn leží ladem. Pro posílení pravomocí zaměstnanců je nezbytná řada prvků, které jsou podmínkou rozvoje vůdčích schopností. Mezi tyto pomocné faktory patří plošší hierarchické struktury, méně byrokracie a větší ochota brát rizika na sebe (Kotler, 2004).

Srovnání organizace 20. a 21. století

20. století

STRUKTURA

- Byrokratická
- Mnohoúrovňová
- Organizovaná podle předpokladu, že vrcholový management se bude věnovat řízení
- Charakterizovaná pravidly a postupy, které uvnitř podniku vytvářejí mnoho složitých vzájemných vazeb

21. století

STRUKTURA

- Nebyrokratická, s menším počtem pravidel i zaměstnanců
- Omezená na několik málo úrovní
- Organizovaná podle předpokladu, že management se bude věnovat vedení, řízení bude úkolem zaměstnanců na nižších úrovních
- Charakterizovaná pravidly a postupy, které vytvářejí minimum vnitřních vzájemných vazeb vyplývajících z potřeby dobře sloužit zákazníkům

SYSTÉMY

- Jen málo informačních systémů sledujících výkonnost
- Distribuce informací o výsledcích pouze vedoucím pracovníkům
- Manažerský výcvik a podpůrné systémy slouží pouze vedoucím pracovníkům

KULTURA

- Zaměřená dovnitř
- Centralizovaná
- Pomalé rozhodování
- Politická
- Vyhybající se rizikům

SYSTÉMY

- Řada informačních systémů sledujících výkonnost, především sledování údajů o zákaznících
- Široká distribuce informací o výsledcích
- Manažerský výcvik a podpůrné systémy přístupné řadě lidí

KULTURA

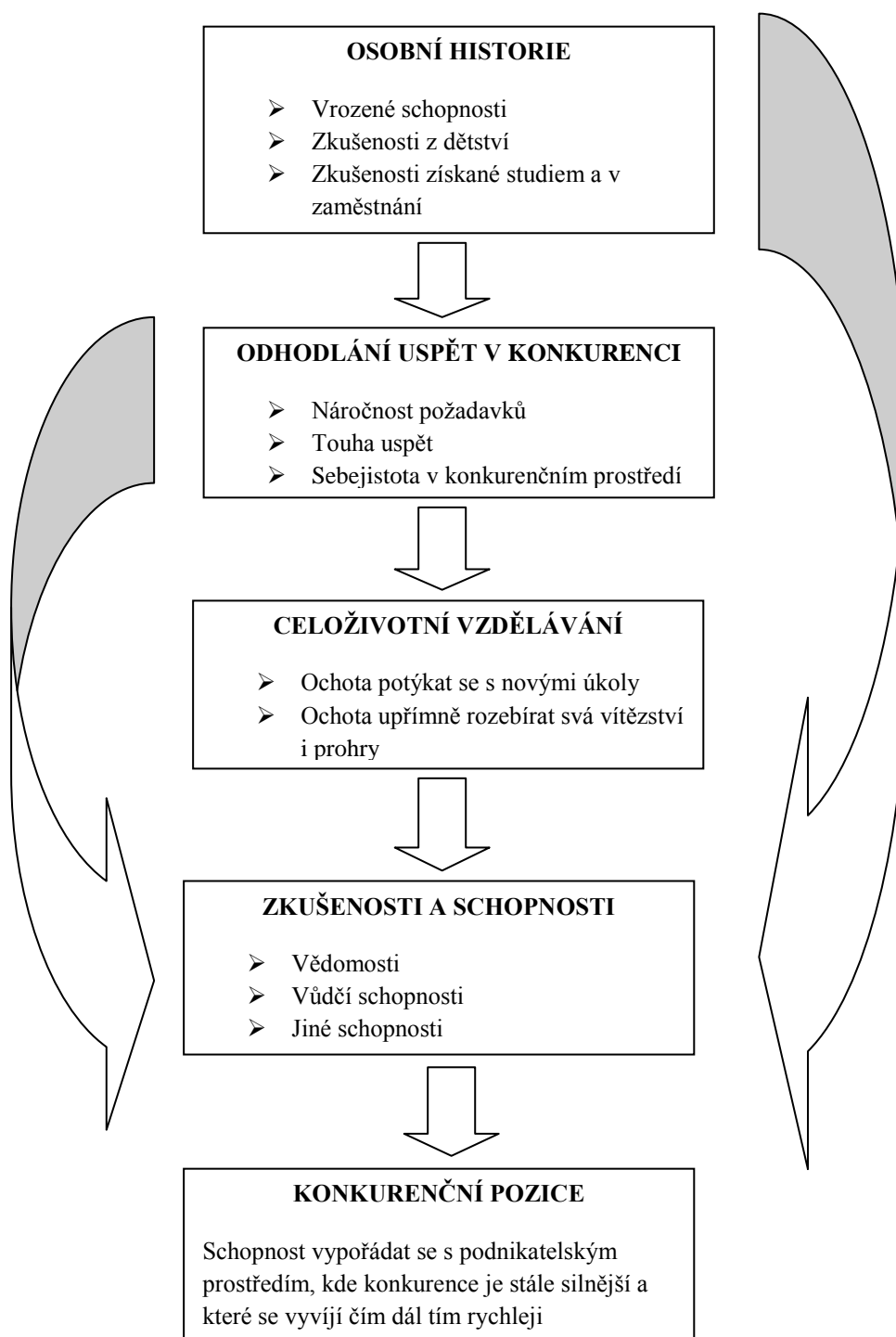
- Zaměřená ven
- Posilující individuální pravomoci
- Rychlé rozhodovací procesy
- Otevřená a přímá
- Přístupnější riskantním krokům

2.9.2 Vedení a celoživotní vzdělávání

Podle Kotlera (2004) je klíčem budování a udržování úspěšného podniku jednadvacátého století vedení. Nejen to vedení, které tvoří TOP management, ale i vedení, které je tvořeno nižšími úrovněmi managementu i samotnými zaměstnanci. Zaměstnanec jednadvacátého století bude muset mít mnohem více znalostí o vedení i řízení, než tomu bylo u jeho předchůdce. Vztah mezi

celoživotním vzděláváním, vůdčími schopnostmi a schopností prosadit se v budoucnosti je vyobrazen na obrázku 3.

Obrázek 3: Vztah mezi celoživotním vzděláváním, vůdčími schopnostmi a schopností prosadit se v budoucnosti



Zdroj: The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World, John P. Kotler

2.10 Organizování

2.10.1 Struktura organizace a principy organizační architektury

Podle Rolínka (2003) organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských funkcí. Jejím smyslem je uspořádat prvky organizace, jejich činnost, koordinaci a kontrolu tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo cílů organizace.

Podle Vebera a kol. (2003) je organizování cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.

Podle Vebera a kol. (2003) je organizace vnitřní formální, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědnosti.

Vnější projevem organizování je organizace a její organizační struktura. Smyslem organizování je zajistit nebo zabezpečit takový způsob uspořádání organizace tak, aby byly vytvořeny podmínky pro její řízení.

Obsahové zaměření procesu organizování lze vyjádřit systémem **OSCAR**, do kterého patří cíle (objectives), specializace (specialization), koordinace (koordination), pravomoc (authority), zodpovědnost (responsibility).

Organizování ovlivňuje mnoho aktivit:

- pomáhá udržovat pořádek v organizaci a zabraňuje chaosu. Lidé vědí, pokud jsou organizováni, co kdy a kde mají udělat, jakou odměnu za práci obdrží, s kým budou v práci vykonávat, kdo je jejich vedoucí a jaké mají oni sami pravomoci;
- organizování vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních složek a tím se snadněji definuje nadřízenost a podřízenost;
- organizováním je možné zavést do organizace formální organizační strukturu, která funguje relativně jako samočinný řídicí systém;

- vnáší do organizace formálnost pomocí organizačních a právních norem, které upevňují oficiální vztah mezi organizačními jednotkami a také mezi zaměstnanci;
- organizováním se zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek;
- každým organizováním se potlačuje určitá svoboda, volnost v chování jednotlivce.

2.10.2 Organizační chování

Podle Bělohávka (1996) je organizační chování věda, která se zabývá chováním lidí v organizaci. Vznikla v 70. letech našeho století na základě požadavků praxe a rychle se rozšířila do všech druhů přípravy manažerů.

Organizační chování se zabývá řadou témat:

- vlivem organizace a organizační filozofie na chování lidí;
- osobnostní rozdíly mezi lidmi v organizaci;
- dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidí;
- vztahem lidí a organizační struktury;
- organizační kulturou;
- systémem rolí a moci v organizaci, organizační politikou;
- konflikty a vztahy mezi lidmi;
- motivací lidského chování;
- motivováním pracovníků;
- vztahy na pracovištích a fungováním pracovních skupin;
- vedením lidí;
- komunikaci v rámci organizace;
- kariérou pracovníků;
- rozvojem organizace a rozvojem potenciálu jejích členů.

Organizační chování sjednotilo poznatky psychologie, sociologie, managementu a teorie řízení. Tyto poznatky jsou vyobrazeny na obrázku 4. Psychologie práce a organizace se zaměřuje na chování jednotlivců a malých skupin, sociologie práce a organizace na malé i velké skupiny zaměstnanců, na jejich vztahy apod.

Obrázek 4: Organizační chování a jiné vědy



Zdroj: vlastní práce dle Bělohlávka (1996)

2.10.3 Organizační struktura

Podle Bělohlávka (1996) je organizační struktura mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů;
- sledování aktivit organizace;
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů;
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti;
- přizpůsobení změnám okolí;
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst. Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schémata. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst v popisech práce

Podle Rolínka (2003) organizační struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizace určité množiny řídicích činností. Organizační struktury tak přispívají k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomocí a zodpovědnosti z analytické, rozhodovací a koordinační funkce.

Při vytváření organizační struktury a to zejména z důvodu zlepšení koordinace dochází k seskupování individuálních pracovníků a vytváření útvarů.

K nejdůležitějším kritériím při tvorbě těchto útvarů patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků;
- pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit;
- výrobek;
- zákazník – přihlížíme k potřebám zákazníků;
- místo – podle místa pracoviště, regionu, státu.

Rozpětí řízení

Stanoviska pro vytváření organizačních jednotek určuje, jaké druhy prací by měly být vykonávány společně. Neříká však nic o tom, jaké množství prací by mělo být začleněno do jedné specifické skupiny. Tato záležitost se již týká jiného problému, a tím je rozpětí řízení. To představuje odpověď na to, kolik lidí by měl manažer vést. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

S ohledem na limitující tělesnou a duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě optimálně vést nebo řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí řízení (Rolínek, 2003).

Tato hodnota se pohybuje okolo 25 podřízených. Dříve se uvádělo, že manažer je schopen uřídit maximálně 7 podřízených.

Hodnota rozpětí řízení závisí na počtu vazeb, které v podniku existují. Ty vyjadřuje následující vzorec.

Vzorec:

$$V_c = n * \frac{2^n}{2} + n - 1$$

Kde: V_c – celkový počet vazeb, které má manažer se svými podřízenými

n – počet podřízených

Celkový počet vazeb ve vzorci je dán následujícími třemi vztahy:

- přímé vztahy – počet těchto vztahů je roven počtu podřízených;
- skupinové vztahy – vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, jestliže jednání jsou přítomni i další podřízení;
- vztahy s nepřímou účastí vedoucího – vztahy mezi jednotlivými podřízenými.

V praxi je hodnota rozpětí poměrně vysoká. Tato hodnota závisí na mnoha faktorech a to na:

- profesionalitě, odbornosti – čím větší profesionalita, odbornost, tím méně potřebují podřízení dohled;
- nejistotě zadaných úkolů chápané ve vztahu k jejich komplikovanosti – jestliže podřízení řeší často těžké úkoly, měli by nadřízení pomoci s jejich řešením. Pokud jsou úkoly lehké a snadno řešitelné, může být použito širšího rozpětí řízení;
- výcviku vzdělání – jak podřízených, tak nadřízených. Čím více výcviku podřízený má, tak sám lépe a samostatně vykoná zadané úkoly;
- fyzickém rozložení podřízených – podle geografického rozložení trhu. Čím více podřízených po větší ploše, tím užší by měla být šíře řízení;
- období úkolů – jestliže jsou úkoly podobné, může být použito širší rozpětí řízení
- sjednocení úkolů – pokud vyžadují úkoly podřízených propojení, tak je potřeba užšího rozpětí řízení;
- standardizovaném postupu – pokud jsou v zadaných úkolech použity stejné nebo obdobné procedury, rozpětí řízení může být široké.

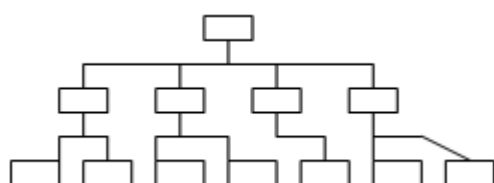
2.10.3.2 Plochá a strmá organizační struktura

Plochá organizační struktura má úzké rozpětí řízení, tedy menší počet podřízených objektů. Podnik má malý počet organizačních úrovní a velký počet podřízených pod jedním manažerem. Toto je vyobrazeno na obrázku 5.

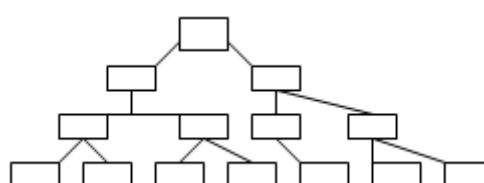
U **strmé organizační struktury** je rozpětí řízení široké, tedy větší počet podřízených objektů. Podnik se vyznačuje mnoha úrovněmi mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením, každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Toto je zobrazeno na obrázku 5.

Obrázek 5: Plochá a strmá organizační struktura

a) plochá organizační struktura



b) strmá organizační struktura



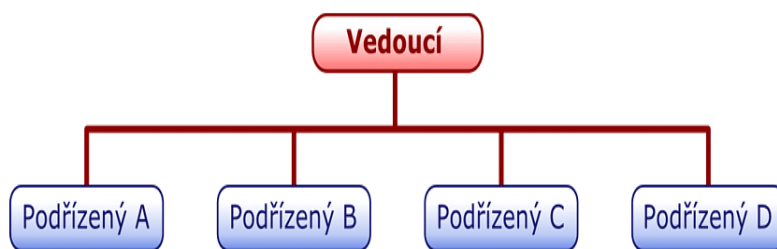
Zdroj: http://nop.topsid.com/index.php?war=organizace_podniku

2.10.3.3 Liniová a liniově štábní organizační struktura

Čím je větší rozpětí řízení při stálém počtu zaměstnanců v jednotce, tím je organizační struktura plošší a počet organizačních úrovní menší, čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida a počet úrovní větší.

Liniová organizační struktura je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci. Výhodou je jasné určení pravomocí a odpovědností, nevýhodou vysoká náročnost na odbornost vedoucího. Toto je znázorněno na obrázku 6.

Obrázek 6: Liniová organizační struktura

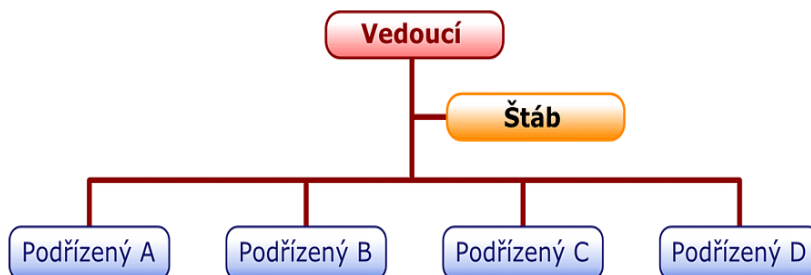


Zdroj:<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=05>

Liniově-štábní organizační struktura je zobrazena na obrázku 7. Patří mezi nejčastěji používané organizační struktury. Štáb má poradní funkci k rozhodování liniových manažerů a jejich útvarů. Mohou to být ekonomové, technici, účetní apod. Štáby můžeme rozdělit:

- osobní štáb liniových manažerů – asistenti, sekretářky, poradci;
- odborný štáb vykonávající nepřímé (odborné) řízení.

Obrázek 7: Liniově štábní organizační struktura



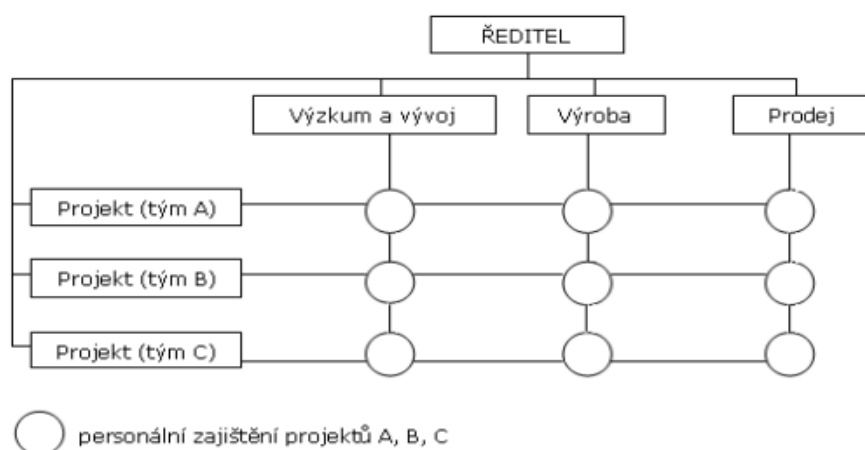
Zdroj:<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=05>

2.10.3.4 Maticová, funkční a divizionální organizační struktura

Maticová organizační struktura patří mezi specifické organizační struktury. Ty jsou jen doplňkovou záležitostí. V organizační struktuře je zachován základní vztah nadřízenosti a podřízenosti, nazývaný linie přímé podřízenosti. Současně se vytvářejí většinou dočasné vztahy, které seskupují zaměstnance a týmy

zaměstnanců k plnění zadaných úkolů. Tyto struktury se používají pro inovační práci. Nejvíce se z těchto struktur využívá maticová organizační struktura, která vzniká, když je liniově štábní struktura doplněna o další strukturu. Maticová struktura se tedy používá při řešení jednorázových úkolů a doba trvání této formy organizační struktury závisí na době trvání zadaného úkolu. Po splnění úkolu se zaměstnanci vrací zpět pod své původní nadřízené. Maticová struktura je zobrazena na obrázku 8.

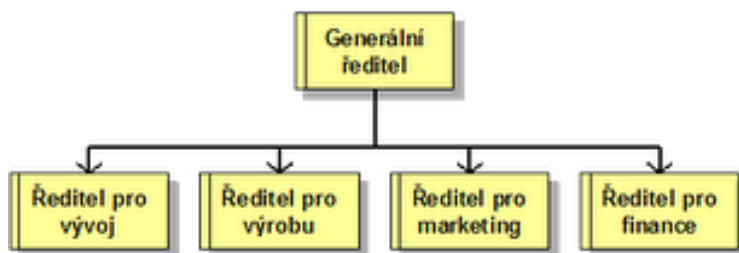
Obrázek 8: Maticová organizační struktura



Zdroj: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

Funkční organizační struktura patří mezi organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků. V této struktuře se seskupují zaměstnanci do útvarů podle stejných nebo obdobných aktivit, úkolů, kvalifikace apod. Toto je zobrazeno na obrázku 9. Používá se v malých a středních podnicích, které vyrábějí menší počet výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou specializaci.

Obrázek 9: Funkční organizační struktura

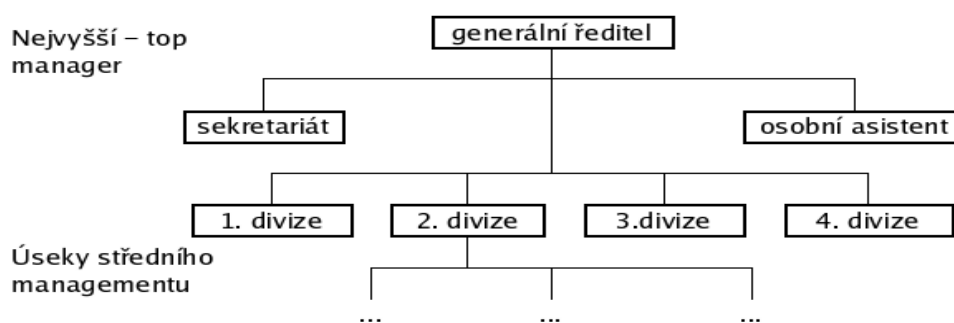


Zdroj: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

Mezi organizační struktury vycházející z činnosti nebo jejich výsledků patří divizionální organizační struktura a hybridní organizační struktura.

Podle Bělohlávka (1996) vzniká **divizionální struktura** vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí. Toto je znázorněno na obrázku 10.

Obrázek 10: Divizionální struktura



Zdroj: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

Hybridní struktura je kombinací funkční a divizionální struktury. Jejím hlavním úkolem je posílit pozitiva obou struktur. Každá divize má pod sebou samostatná oddělení pro výzkum, výrobu, marketing a finance.

3. Cíle a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je popsat a zhodnotit systém organizace a vedení lidí ve firmě Seznam.cz, a. s. a navrhnout případné změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

3.2 Zkoumaný objekt

Objektem zkoumání je firma Seznam.cz, a. s. se sídlem Radlická 608/2, 150 0 Praha-Smíchov. Ve své práci sem se zaměřil na pobočky v Plzni, sady Pětatřicátníků 172/23, 301 00 Plzeň, v Českých Budějovicích, Nádražní 159/21, 370 01 České Budějovice a v Karlových Varech, Nákladní 194/11, 360 05 Karlovy Vary-Rybáře.

3.3 Postup práce

Na začátku byla vypracována literární rešerše, ve které jsou vymezeny termíny týkající se vedení a organizování lidí, organizační struktury, rozpětí řízení, situační teorie vedení lidí.

Další část práce byla věnována stručné charakteristice a historii firmy, dále byly formou dotazníků zjišťovány informace o stylu vedení lidí a organizování práce ve firmě. Dotazníky byly rozeslány 20 manažerům firmy Seznam.cz, kteří působí v Pražské centrále, v Budějovické, Berounské, Plzeňské a Karlovarské pobočce. Následně byly získané údaje vyhodnoceny.

3.4 Stanovení hypotéz

Ve vlastní práci jsem se snažil potvrdit nebo vyvrátit tyto hypotézy:

- Ve firmě Seznam.cz je uplatňován demokratický styl řízení;
- Většina manažerů je mladšího věku;
- Není upřednostňována týmová práce;
- Je dán prostor nápadům zaměstnanců a následná volnost při realizaci nápadů.

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika firmy

4.1.1 Základní údaje



Seznam.cz, a. s. je nejnavštěvovanější český internetový portál. Byl založen roku 1996 a stal se prvním českým internetovým vyhledávačem v České republice. V roce 2007 měla společnost Seznam.cz a.s. obrát 1,7 mld. Kč. Vyhledávač a katalog firem postupně od roku 1998 doplňovaly další služby. V roce 2009 firma provozovala více než 15 různých služeb a přidružených značek. Návštěvnost Seznamu na českém internetu byla přes 4 miliony unikátních návštěvníků měsíčně (stav ke konci roku 2008).

Sídlo firmy se nachází v Praze 5, Radlická 2, 150 00. Identifikační číslo je 26168685. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze. Základní kapitál činí 3 720 000 Kč.

Mezi internetové servery Seznamu patří hlavně domácí stránka Seznamu. Dále vyhledávač internetových stránek, Novinky.cz, Super.cz, Sport.cz, Lide.cz, Spoluzaci.cz, Sauto.cz, Sreality.cz, Sprace.cz, Mapy.cz, Firmy.cz, Zbozi.cz, Stream.cz.

Pro detailnější přehled jsem vybral několik serverů:

- *www.firmy.cz* – jsou službou, která kombinuje fulltextové hledání, oborové kategorie a region při hledání v největší databázi firem na českém internetu. Moderní design i snadné ovládání představují intuitivní cestu k výsledku ať už pro inzerenta, anebo uživatele, který nějakou firmu na internetu hledá. Vybírat lze z více než 500 000 aktualizovaných firemních zápisů v katalogu tříděných do více než 3600 oborových kategorií. Průměrná denní návštěvnost již dosahuje přes 270 000 uživatelů, z toho je 52 % mužů a 48 % žen;
- *www.hry.cz* – jsou zábavný serverem s nabídkou více než 5000 her pro různý počet hráčů. Moderní aplikace dává prostor hrám různých formátů a technologií, díky kterým zapojuje do hry více hráčů. Nechybí ani nástroje

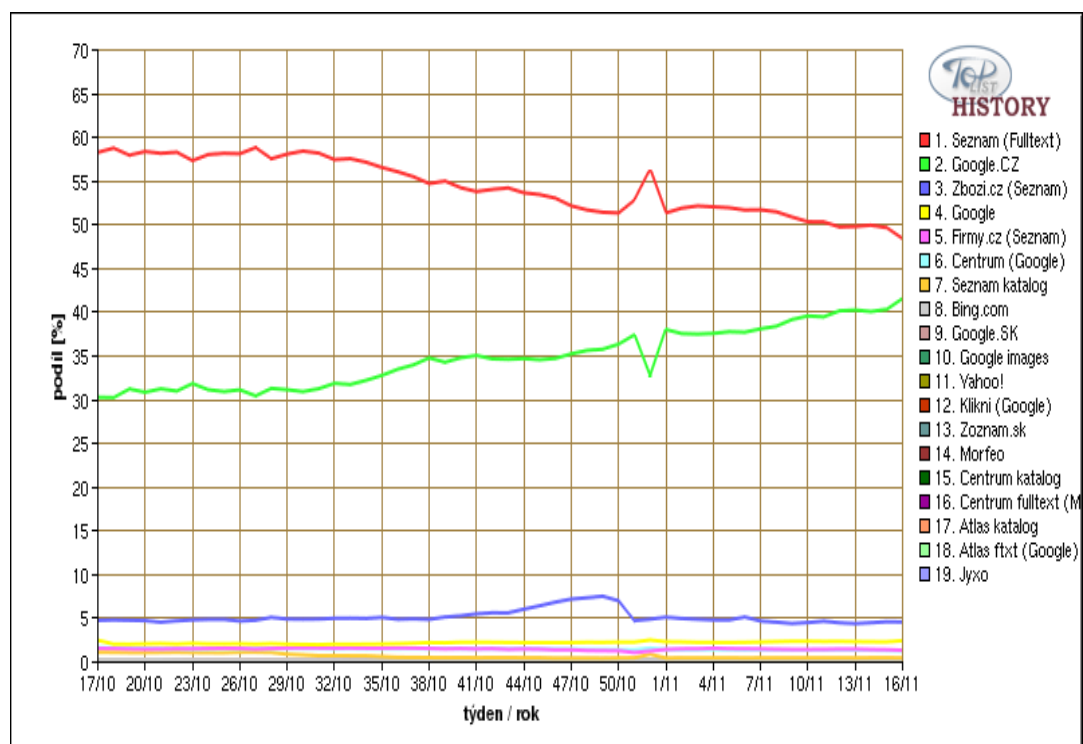
na podporu hráčské komunity, jako je například uživatelsky velmi oblíbený integrovaný komunikátor. V návštěvnosti tvoří muži 46 % a ženy 56 %;

- *www.lide.cz* – uživatelé na tomto serveru pokrývají všechny věkové kategorie a zájmové skupiny, přičemž mladší generace tvoří největší uživatelskou základnu. Server je rozdělen do několika kategorií včetně populárního chatu, diskusních fór, seznamky a internetových deníčků, tzv. blogů. V návštěvnosti tvoří 49 % ženy a 51 % mužů;
- *www.novinky.cz* – novinky.cz jsou již několik let nejnavštěvovanějším zpravodajským serverem v České republice. Pokrývají celé zpravodajské spektrum a nechybí ani magazínové rubriky. Svým čtenářům nabízejí smysluplný způsob, jak diskutovat u článků (díky tzv. korespondenční registraci) a také jako první zapojily čtenáře do tvorby zpravodajského obsahu (rubrika Vaše zprávy z regionů). Tento server navštíví každý měsíc téměř 3,5 milionů uživatelů, kteří vygenerují přibližně 220 milionů zobrazených stránek a okolo 10 milionů přehrání videí. V návštěvnosti tvoří 45 % ženy a 55 % muži.

4.1.2 Konkurence

V roce 2008 na českém trhu konkurovaly Seznamu portály Centrum.cz a Atlas.cz, které ani po spojení pod jednu firmu nemají takovou návštěvnost, aby Seznam.cz, překonaly. Největším konkurentem portálu je Google, a to především v oblasti fulltextového vyhledávání. Obecně se očekává, že ho Google.cz časem překoná, ale jen v oblasti vyhledávání. Seznam.cz, a. s. vlastní 7 z 10ti nejnavštěvovanějších serverů v České republice. Podle statistik byl vyhledávač Seznamu na vrcholu v prosinci 2009, kdy byl nejpoužívanějším internetovým vyhledávačem v České republice, což činilo 53,91 %. Vyhledávač Google.cz byl na druhém místě s 32,85 %.

Graf 1 – Podíl Seznamu na Českém trhu ve vyhledávání



Zdroj: <http://history.toplist.cz/stat/?a=history&type=4&lang=CZ>

4.1.3 Historie firmy

Rok 1996

Tohoto roku je Seznam.cz založen jako první katalogový vyhledávací server v České republice. První reklamní banner se objevuje právě na jeho stránkách.

Rok 1997 - 1999

Byla uvedena bezplatná emailová služba, která nabízí schránku o velikosti 20 MB a velikost přílohy až 2MB. Nabízí také bezplatné přeposílání SMS zpráv na mobilní telefon. Vzniká server www.lide.cz, který slouží k vyhledávání emailových adres a seznamování lidí, např. pomocí chatu. Firma překračuje obrát 10 milionů korun a český vyhledávač Kompas nabízí fulltextové vyhledávání.

Rok 2000 - 2003

Probíhá růst na trhu. Katalog je rozdělen na komerční a nekomerční část, uživatelům se nabízí snadnější a rychlejší přístup ke strukturované informaci. Je spuštěno online zpravodajství Novinky.cz, které po třech měsících poráží konkurenční iDnes.cz. Seznam.cz, a. s. jako první v České republice začíná využívat fulltextovou technologii Google. Vzniká realitní server Sreality.cz, které se v objemu nabízených nemovitostí i v návštěvnosti stávají jedničkou na online realitním trhu. Emailová služba už obsahuje 1 milion registrovaných schránek. Poprvé na český internet vstupuje zahraniční investor a kupuje 30% podíl v Seznamu, který se posléze mění na akciovou společnost.

Rok 2004 – 2005

Na přelomu roku 2004/2005 se firma Seznam.cz, a. s. stává leaderem českého internetu. Firma kupuje doménu i ochrannou známku Email.cz, postupně ji integruje se svou freemailovou službou. Zisk portálu Seznam.cz se meziročně zvyšuje o 360%. Služba Seznam E-mail se inovuje, uživatelé zdarma získávají e-mailovou schránku o velikosti 2000 MB. Seznam kupuje majoritní podíl v projektu Spolužáci.cz, mění jeho design a nasazuje ho jako další komunitní službu. Nový server Finance.cz radí uživatelům s úvěry, investicemi, akciemi apod. Na trh s pracovními nabídkami vstupuje nová služba Spráce.cz. Seznam dosahuje hranice 1 milionu uživatelů denně.

Rok 2006

Seznam se po sedmi letech stěhuje z kopce nad Kavalírkou do samého srdce smíchovského Anděla. Majitel Seznamu předává výkonné řízení firmy dosavadnímu technickému řediteli a jmenuje ho ředitelem firmy. Seznam slaví 10 let své existence. Návštěvnost Seznamu.cz se 18. září poprvé přehoupla přes dva miliony uživatelů denně. Zábava i poučení na dvou nových službách. První z nich je Kinománia.cz pro legální stahování filmů a druhá Encyklopedie.cz pro snadné hledání ve třech světových encyklopediích. Upravená domovská stránka poskytuje možnosti nastavení vlastních zpráv, TV programu nebo počasí. Nabízí navíc i trvalé přihlášení a vstup do emailové pošty přímo z hlavní stránky

Seznamu. Technologii AJAX jsou inovovány Mapy.cz a poprvé jsou zobrazovány letecké snímky České republiky. Návštěvnost této služby začíná stoupat. Seznam dosahuje průměrně 1,5 milionu uživatelů denně.

Rok 2007

Pro komunikaci s uživateli otvírá Seznam svůj blog, kde „seznamáci“ sami píšou o službách, na kterých pracují nebo o věcech, které je zaujaly. Vyhledávání Seznamu.cz začíná používat trojka českého internetu, portál Atlas.cz.

Rok 2008

Televizní reklamní kampaň Seznamu oslovuje uživatele sloganem „Najdeme vám lepšího“ a poprvé mírně šokuje spoty vysílanými po 22. hodině. Později sklízí uznání marketérů a mediálních odborníků. Historicky první vývojovou pobočku mimo Prahu otvírá Seznam.cz v Brně, kde má větší naděje na hledání nových vývojářů. Spolupráce čtyř internetových firem s centrem Tereza při FJFI v Praze přináší první služby upravené pro zrakově postižené uživatele. Na Seznamu jsou to např. Novinky.cz nebo Lide.cz. Koupě největšího rezervačního systému Ubytování.cz od jeho zakladatele přináší produktovému portfoliu Seznamu.cz další významnou službu. Na videoseveru Stream.cz se díky dohodě o výměně audiovizuálního obsahu poprvé objevují pořady Televize Prima. Nová verze komunitního serveru Lide.cz jde za zábavou – podporuje videa, rozšiřuje fotogalerie, umožňuje poslech streamovaného hudebního rádia a poprvé zdarma online vyučuje jazyky. Většina služeb je dostupná v mobilní verzi u všech tří mobilních operátorů. Jako vánoční dárek všem uživatelům emailu otevírá Seznam kapacitu emailové schránky na neomezeně.

Rok 2009

Začátek roku je poznamenán nejistými prognózami o vlivu hospodářské krize v USA na český trh. Seznam pro sebe vyhláší rok 2009 rokem vnitřní konsolidace. Hledání nové vize i strategie firmy přináší motivující výsledek. Vize „pracujeme na tom, aby se Internet stal nejsilnějším českým médiem a na něm Seznam.cz místem první volby“ je jasným otočením kursu od technologické společnosti směrem k médiím. Společná kampaň Seznamu a Vodafone na internet

v mobilu katapultuje návštěvnost mobilních služeb Seznamu na 10 milionů návštěv měsíčně. Pro hledání ve světě nasazuje nový vyhledávač Bing od společnosti Microsoft.

Rok 2010

Dvě jedničky na českém mediálním trhu, Seznam.cz a TV Nova, navazují spolupráci na nové show Talentmánie. Opera je již třetím prohlížečem v barvách Seznam.cz. Tento nejrychlejší prohlížeč se tak připojil k dosavadním dvěma prohlížečům – Mozilla Firefox a Internet Explorer. Nejoblíbenější mapový server na českém internetu spustil plánovače cyklotras. Stream.cz dosáhl rekordní sledovanosti a poprvé ve své historii překonal hranici 300 000 reálných uživatelů za den. Velký upgrade fulltextu významně zlepšuje relevanci ve vyhledávání. V anketě Křišťálová Lupa 2009 získává dvě prvenství a to pro Email a fulltextové vyhledávání. Zejména druhá cena potěšila tím, že přišla od 85 tisíc hlasujících uživatelů poprvé.

4.1.4 Vize a mise firmy

Vize firmy je taková, aby internet byl nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby.

Hlavní misí Seznamu.cz, a. s. je, že se orientuje na český trh a potřeby jeho zákazníků. Dále se zaměstnanci podílejí na tvorbě výjimečných internetových řešení, kde jednotlivé služby jsou užitečné, jednoduché a spolehlivé. Uživatelům jsou nabízeny kvalitní bezplatné služby, je jim pomáháno nalézat řešení a orientovat se na internetu. Efektivní reklamou se snaží pomoci klientům a podporuje podnikání v ČR. Firma nabízí informace, zábavu i komunikační možnosti na internetu, který je prosazován jako bezpečný a bezbariérový.

Ve firmě je zaměstnáno k 31. 3. 2011 **820 zaměstnanců**, tj. manažerů, marketingových poradců, fakturantů, administrátorů, vývojářů, technické podpory, marketingových pracovníků, právníků.

Tabulka 1: Pobočky a počet zaměstnanců, manažerů Seznamu.cz, a. s.

Pobočka	Počet zaměstnanců	Počet manažerů
Praha - centrála	238	213
Brno	114	17 + 1 regionální
České Budějovice	17	1
Jihlava	9	1
Hradec Králové	15	1
Karlovy Vary	6	1
Olomouc	13	1
Ostrava	28	2 + 1 regionální
Praha - Zličín	68	6 + 1 regionální
Pardubice	9	1
Ústí nad Labem	13	1
Plzeň	17	1 + 1 regionální
Zlín	11	1
Liberec	10	1
Celkem	568	252

Zdroj: vlastní práce

V Seznamu je vedení a organizování lidí vedeno jinak, než je to zvykem. V této práci se snaží autor do této problematiky proniknout. Většina funkcí v Seznamu je tak specifická, že vedení vrcholového managementu nekontroluje tolik zaměstnance na úrovních středního a nízkého managementu. Je raženo heslo „pokud daná pobočka, oddělení, tým splňuje dané nároky na plnění úkolů a požadavků TOP managementu, tak nejsou pod takovou kontrolou jako ti, kteří dané úkoly neplní.“ Samozřejmě je dbáno na to, aby pracovní náplň vykazovala společné znaky. Například obchodníkovi je určen plán pro vyhledávání nových klientů na základě výtěžnosti regionu a dané služby (jiný plán bude v Praze, jiný v ostatních regionech), že během roku musí realizovat reklamní kampaně v daném objemu. Toto je největší část hodnotícího kritéria na pravidelných hodnotících

pohovorech s manažerem. Pracovní doba nebývá fixní, jak je tomu zvykem ve většině firem.

Obrat firmy roku 2010 byl 2 miliardy Kč a každý další rok se očekává nárůst o 20 %. Firma se člení mezi nejlepší zaměstnavatele v České republice. Dříve bylo zvykem, že zakladatel Seznamu rozdělil 15 % čistého zisku mezi zaměstnance. V roce 2011 navštíví každý den domovskou stránku Seznamu v průměru 2,6 milionu návštěvníků.

Seznam.cz, a. s. má svoje vlastní tréninkové oddělení na vzdělávání zaměstnanců. Také jsou najímány externí firmy na školení vedení obchodních schůzek, asertivitu, psychologii, typologii klientů, sledování statistik, konkurence, pracování v určitých programech apod. Při školení není dbáno, jestli se zúčastní manažeři nebo zaměstnanci. Všichni se účastní společně.

4.2 Analýza stylu vedení a organizování lidí

V dotazníkovém šetření jsem se snažil zjistit, co je cílem firmy, v čem vyniká, jaká je její konkurence, styl vedení lidí, jaké je rozpětí řízení, jak si firma vybírá zaměstnance, jestli je zaměstnancům ponechána volná ruka při výběru a realizaci úkolů a jak jsou motivováni.

Dotazníky o 23 otázkách byly rozeslány během února 2011. Osloveno bylo 20 respondentů z managementu firmy. Návratnost byla 50 %, tj. 10 dotazovaných. Dotazník je součástí příloh.

Cíle firmy a její rozvoj

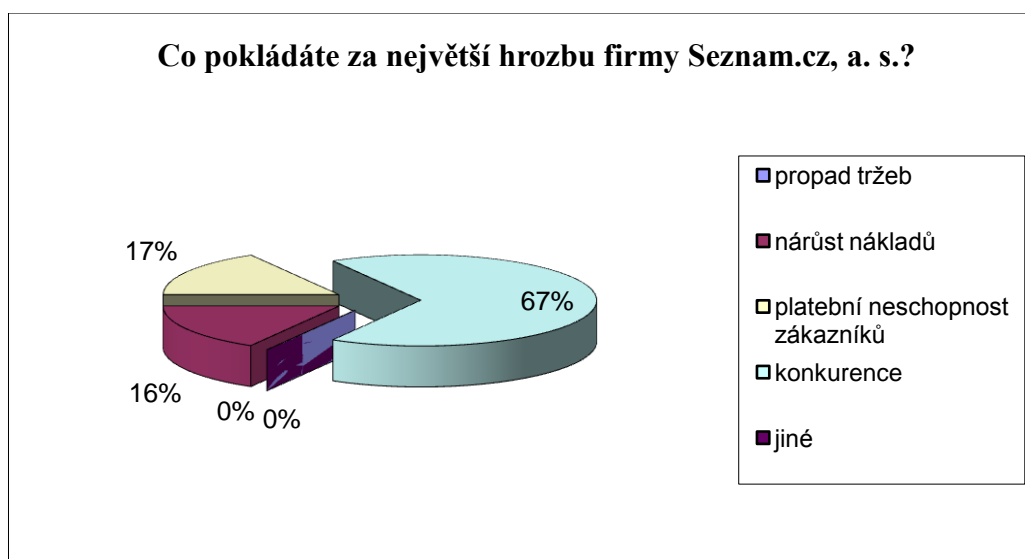
První věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na zjištění cílů firmy, konkurenční výhody a hrozby. Otázky, které se týkaly cílů firmy a jejích konkurenčních výhod byly otevřené, tudíž měli respondenti volnou ruku při vyplňování.

Cílem firmy je být jedničkou na trhu a toto výsadní postavení si udržet. Dále je snaha o to, aby byl internet nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby.

Dále respondenti uvedli, že firma vyniká díky dobrému jménu firmy. Seznam má dobré zázemí na českém trhu, protože český národ nerad přijímá novinky. Také byla uvedena historie, přijatelnost pro uživatele, specializace na potřeby českých obyvatel, přehlednost, tradice.

V Grafu 2 je uvedeno, že 67 % dotázaných respondentů si myslí, že největší hrozbou firmy je konkurence. Jak už bylo dříve řečeno, tak Seznam.cz, a. s. na českém trhu konkurenci téměř nemá. Kromě fulltextového vyhledávání, kde je konkurentem Google.cz. 16 % dotázaných uvedlo, že největší ohrožení firmy je platební neschopnost zákazníků a nárůst nákladů.

Graf 2 – Ohrožení firmy



Zdroj: vlastní práce

Styl vedení a chování manažerů ve firmě Seznam.cz, a. s.

Druhý věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na styl vedení využívaný ve firmě a jak se chovají samotní manažeři, kterým byl dotazník rozeslán a jak se chovají jejich nadřízení k nim. Těmito otázkami se autor snažil potvrdit hypotézu, že ve firmě Seznam.cz, a. s. je nejvíce preferován demokratický styl vedení.

V dotazníku byly uvedeny styly vedení – autokratický, demokratický a konzultativní. U každého stylu byla uvedena stupnice od 1 do 3 a každý měl přiřadit na této stupnici nejvíce a nejméně využívaný styl (3 – nejvíce využívaný styl, 1 – nejméně využívaný styl).

V uvedené tabulce 2 je uvedeno, že autokratický styl vedení je téměř nevyužívaný. Konzultativní a demokratický styl řízení se prolínají, převládá demokratický styl vedení.

Tabulka 2 – Styl vedení používaný na podřízené

respondent	styl řízení		
	autokratický	demokratický	konzultativní
1	1	2	3
2	1	3	2
3	1	3	2
4	1	2	3
5	1	3	2
6	1	3	2
7	1	2	3
8	1	3	2
9	1	3	2
10	1	2	3

Zdroj: vlastní práce

Z výsledků tabulky 3 je vidět, že autokratický styl vedení je opět nevyužívaný. Demokratický a konzultativní styl vedení se prolínají 50 % na 50%. Těmito otázkami byla z části potvrzena hypotéza, že ve firmě je prosazován demokratický styl řízení.

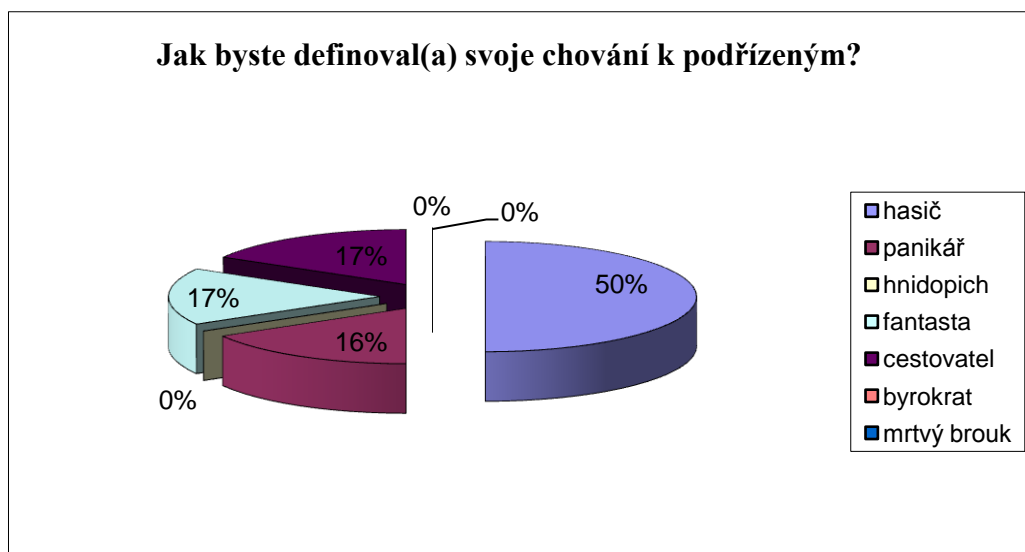
Tabulka 3 – Styl vedení používaný přímým nadřízeným

respondent	styl řízení		
	autokratický	demokratický	konzultativní
1	1	2	3
2	1	3	2
3	1	3	2
4	1	2	3
5	1	3	2
6	1	3	2
7	1	2	3
8	1	2	3
9	1	3	2
10	1	2	3

Zdroj: vlastní práce

Respondenti uvedli, že se chovají ke svým podřízeným stylem vedení „hasič“, tzn, že likvidují všechny vzniklé problémy. Tyto problémy likvidují ve značném spěchu. Tento styl vedení uvedlo 50 % respondentů. Další respondenti uvedli „panikáře“, „fantastu“ a „cestovatele, kteří měli shodně po 16 %. Toto je znázorněno v grafu 3.

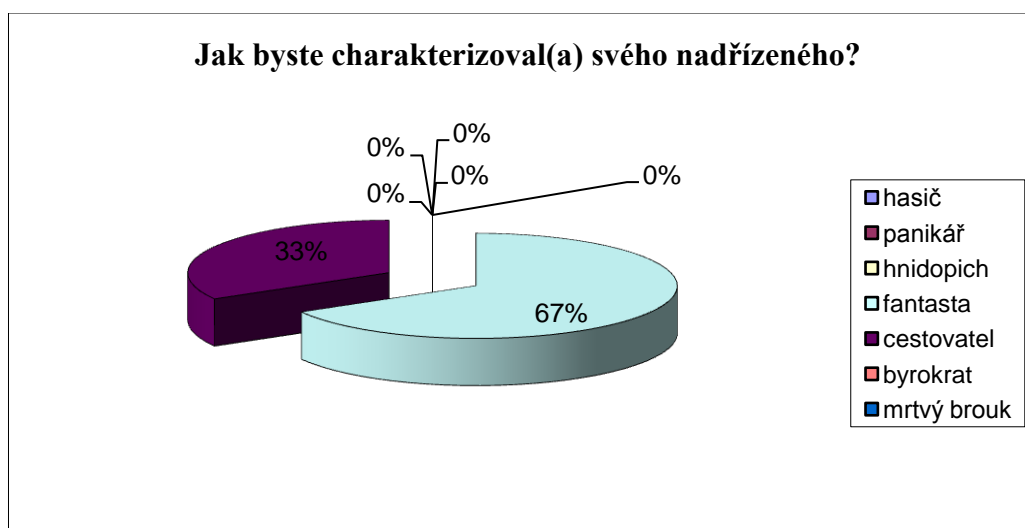
Graf 3 – Specifikace chování ke svým podřízeným



Zdroj: vlastní práce

Z grafu 4 je vidět, že respondenti vidí svého přímého nadřízeného jako „fantastu“, kterého uvedlo 67 % respondentů. 33 % uvedlo „cestovatele“.

Graf 4 – Specifikace svého nadřízeného



Zdroj: vlastní práce

Týmová práce a iniciativa zaměstnanců ve firmě Seznam.cz, a. s.

Třetí věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na zjištění, zda je upřednostňována týmová práce nebo samostatnost jedince a jestli jsou žádoucí iniciativy zaměstnanců a následné poskytnutí prostoru pro jejich realizaci.

U zjišťování toho, zda je ve firmě upřednostňována týmová práce nebo samostatnost jedince byla u této otázky uvedena škála od 1 do 5. Hodnota 1 byla pro samostatnost jedince a hodnota 5 pro týmovou práci. V uvedené tabulce 4 respondenti uvedli, že je ve firmě preferována spíše týmová práce.

Tabulka 4 – Upřednostnění týmové práce x samostatnost jedince

respondent	stupnice				
	1	2	3	4	5
1		1			
2					1
3				1	
4					1
5			1		
6					1
7			1		
8				1	
9					1
10			1		

Zdroj: vlastní práce

U zjišťování toho, zda je ve firmě žádoucí iniciativa zaměstnanců a následné poskytnutí prostoru pro realizaci jejich nápadů byla u této otázky uvedena škála. Hodnota 1 byla pro iniciativu zaměstnanců a hodnota 5 pro nežádoucí iniciativu od zaměstnanců. V tabulce 5 je uvedeno, že v Seznamu je iniciativa zaměstnanců velice žádaná. Pokud je jejich idea realizovatelná a prospěšná, tak jim jsou poskytnuty prostředky pro jejich realizaci.

Tabulka 5 – Iniciativa zaměstnanců a poskytnutí prostoru pro realizaci nápadů

respondent	stupnice				
	1	2	3	4	5
1	1				
2			1		
3		1			
4	1				
5			1		
6	1				
7	1				
8		1			
9	1				
10		1			

Zdroj: vlastní práce

Komunikace ve firmě Seznam.cz, a. s.

Čtvrtý věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na komunikaci ve firmě, zda probíhá osobně či neosobně a jakou formou.

Z uvedených dat v grafu 5 je zřejmé, že ve firmě Seznam.cz, a. s. je ve 100 % upřednostňována osobní komunikace. Neosobní komunikace nebyla ani v jednom případě vyplněna.

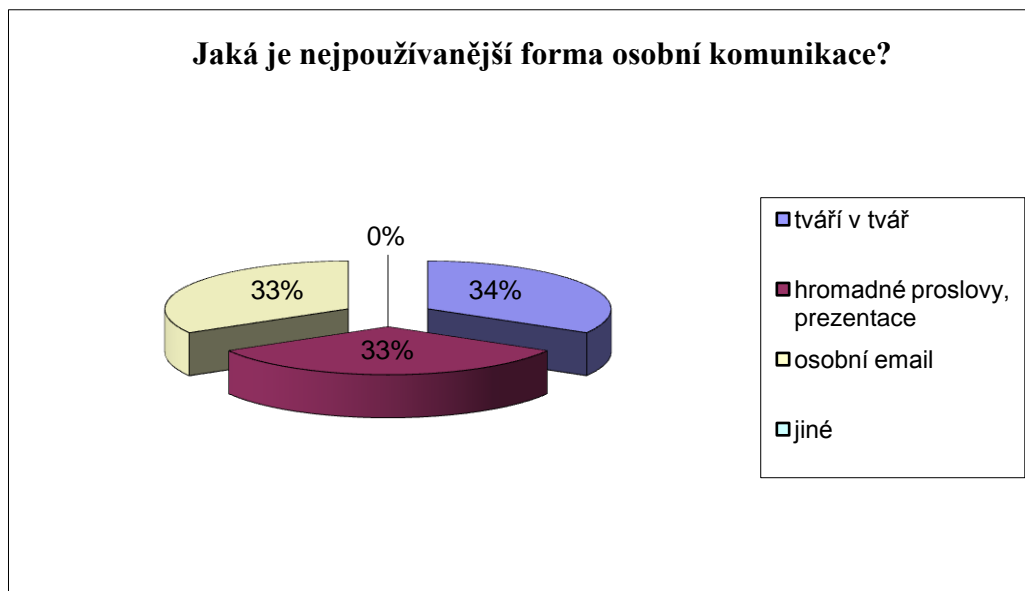
Graf 5 – Upřednostnění osobní nebo neosobní komunikace



Zdroj: vlastní práce

V grafu 9 je vyobrazeno, že všechny možnosti mají shodně po 33 %, tzn, že jsou stejnou měrou využívány při komunikaci ve firmě. Jiná osobní komunikace není využívána.

Graf 9 – Nejpoužívanější formy osobní komunikace



Zdroj: vlastní práce

Motivace ve firmě Seznam.cz, a. s.

Pátý věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na motivaci ve firmě. Obě otázky byly otevřené, protože jsem předpokládal, že mi budou poskytnuty různorodé informace.

Z výsledků tabulek 6 a 7 je vidět, že manažeři firmy Seznamu motivují své podřízené příplatky za odvedenou práci, jiná motivace ve firmě není. Jak bylo už řečeno, dříve bývalo zvykem, že zakladatel firmy odebral na konci roku část čistého zisku a ten rozdělil mezi zaměstnance.

Tabulka 6 – Motivace svých podřízených

respondent	způsob motivace
1	příplatky
2	příplatky
3	příplatky
4	příplatky
5	příplatky
6	příplatky
7	příplatky
8	příplatky
9	příplatky
10	příplatky

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 7 – Motivace přímým nadřízeným

respondent	způsob motivace
1	příplatky
2	příplatky
3	příplatky
4	příplatky, pochvala
5	příplatky
6	příplatky
7	příplatky
8	příplatky, pochvala
9	příplatky
10	příplatky

Zdroj: vlastní práce

Organizování školení a společenských akcí ve firmě Seznam.cz, a. s.

Šestý věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na to, zda firma organizuje školení a pořádá firemní akce.

Všichni dotazovaní respondenti uvedli, že firma organizuje školení, tak i pořádá různé firemní akce. Firma školí své zaměstnance poměrně často, protože vývoj nových technologií a nových trendů jde neustále dopředu. Seznam.cz, a. s. má své vlastní tréninkové oddělení na školení. Mimo to jsou najímány externí firmy na vedení obchodních schůzek, asertivitu, psychologii, typologii klientů, sledování statistik, konkurence, pracování v určitých programech apod. Při školení není dbáno, jestli se zúčastní manažeři nebo zaměstnanci. Všichni se účastní společně.

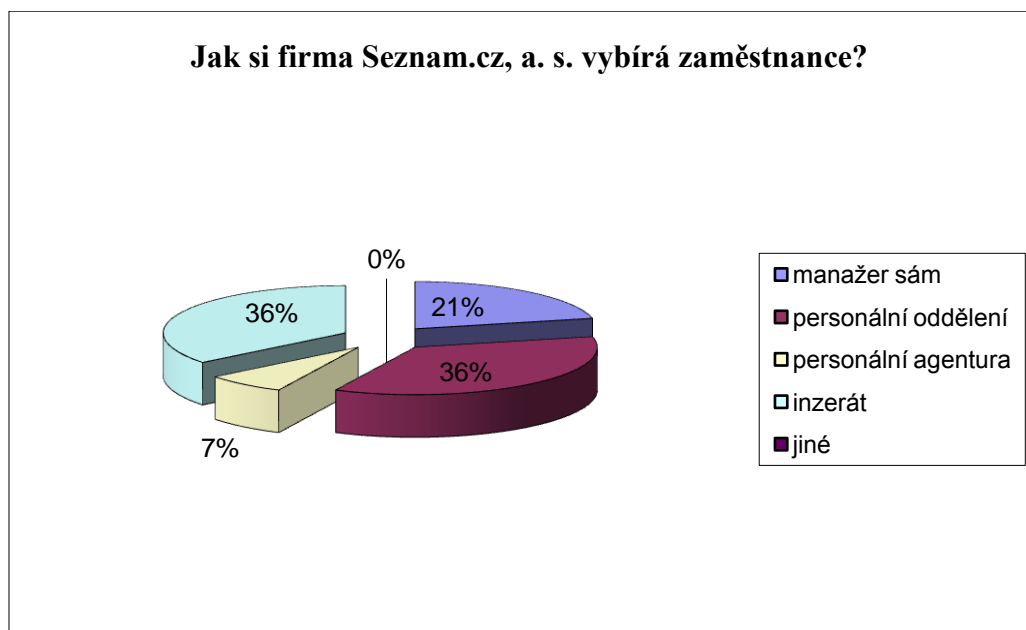
Výběr nového zaměstnance ve firmě Seznam.cz, a. s.

Sedmý věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na vybírání zaměstnanců ve firmě a jaké nároky jsou na ně kladeny.

Seznam.cz, a. s. si nejčastěji vybírá zaměstnance přes personální oddělení, kdy je vyhlášen konkurz na určitou pozici a z uchazečů personalista vybere nejlepšího uchazeče. S tím úzce souvisí to, že při výběru nového zaměstnance je často přítomen i sám manažer, kterému záleží na tom, zda mu bude jeho nový podřízený sympatický a jestli opravdu splňuje nároky, které na něj budou kladeny. Velmi častý způsob je také přes inzerát, který je uveden na domovské stránce Seznamu, kam se uchazeč zaregistruje a následný postup je velmi podobný tomu, jako když je přijímán přes personální oddělení. Ve výjimečných případech je využíváno personálních agentur. Tyto údaje jsou vyobrazeny v grafu 8.

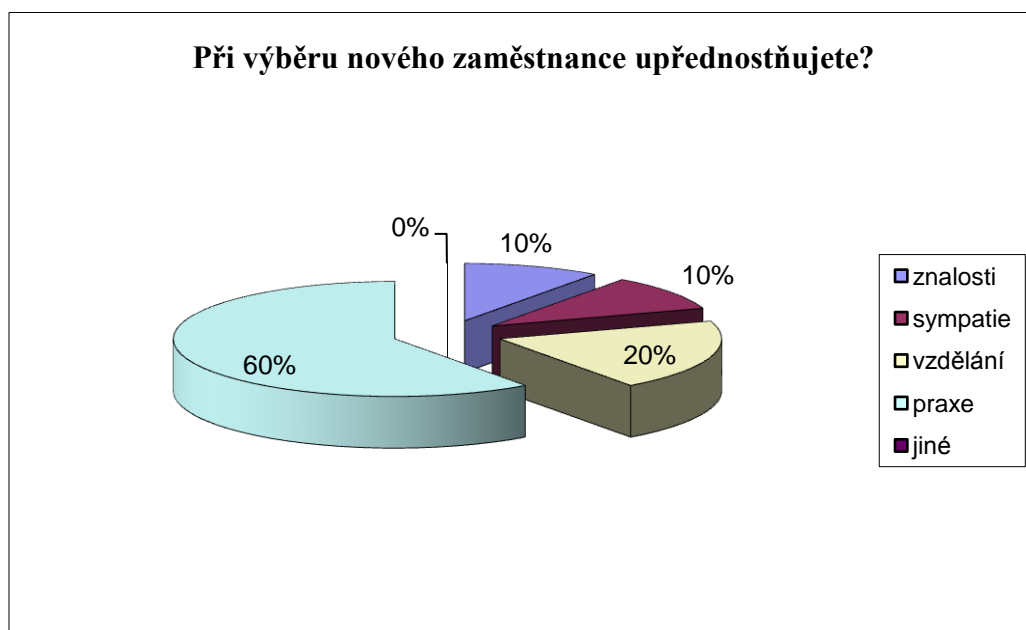
V grafu 9 je znázorněno, že při výběru zaměstnance překvapivě nedominují vzdělání ani znalosti, ale praxe. Praxi uvedlo 60 % respondentů.

Graf 8 – Vybírání zaměstnanců ve firmě Seznam.cz, a. s.



Zdroj: vlastní práce

Graf 9 – Výběr nového zaměstnance ve firmě Seznam.cz, a. s.



Zdroj: vlastní práce

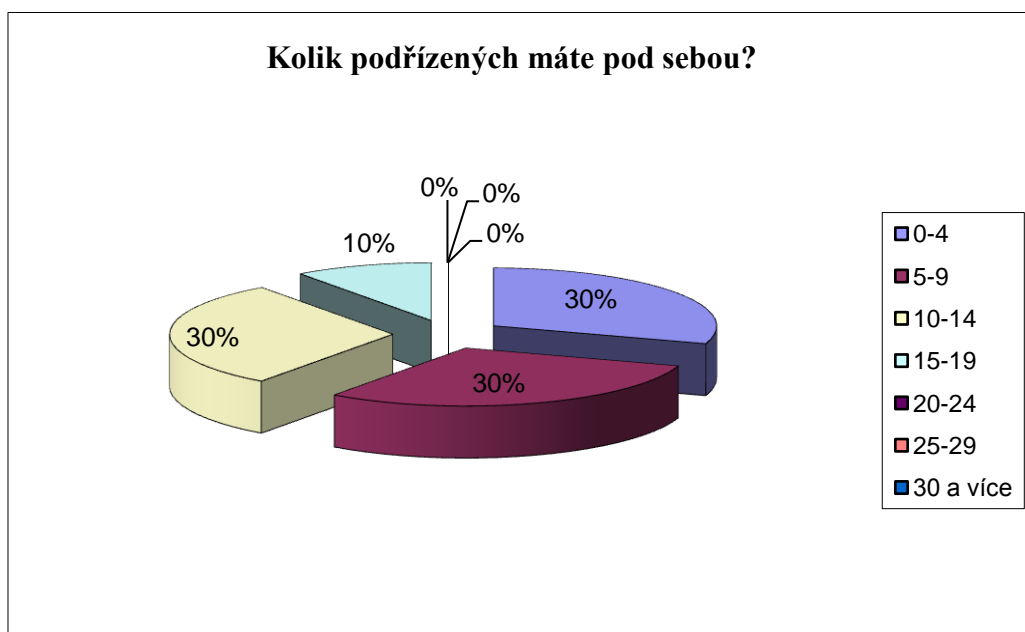
Rozpětí řízení ve firmě Seznam.cz, a. s.

Osmý věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na rozpětí řízení ve firmě, tedy na to kolik má respondent podřízených pod sebou a kolik má jejich přímý nadřízený podřízených pod sebou.

Z uvedeného grafu 10 je vidět, že oslovení manažeři vybrali kategorie 0-4, 5-9 a 10-14 podřízených. Tyto tři kategorie mají shodně po 30 %. Zbýlých 10% je zastoupeno v kategorii 15-19 podřízených.

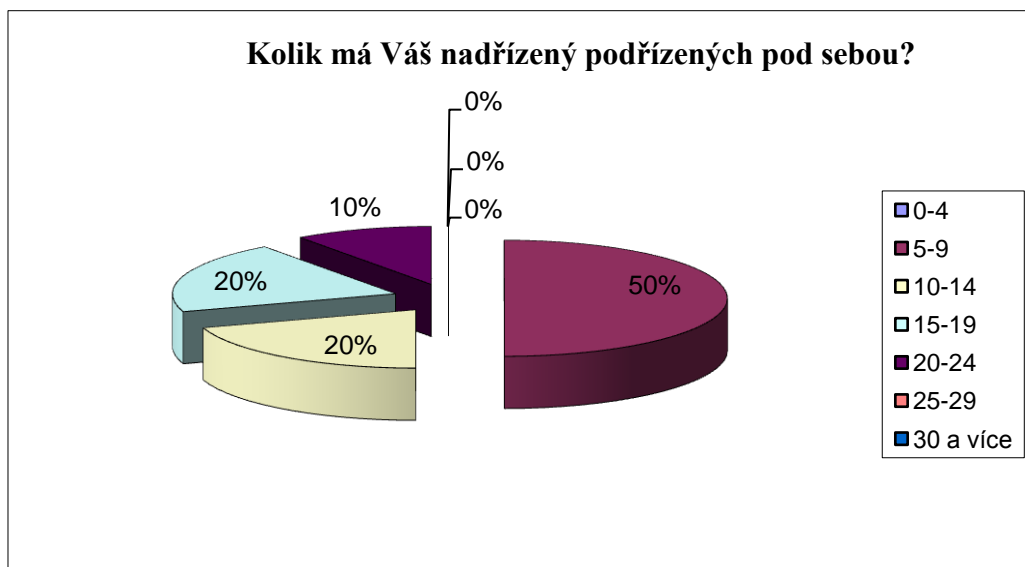
V grafu 11, který zkoumá kolik má přímý nadřízený respondenta podřízených pod sebou uvedlo 50 % dotazovaných rozpětí řízení 5-9 podřízených. Kategorie 10-14 a 15-19 mají po 20 % a zbylých 10 % na kategorii 20-24.

Graf 10 – Rozpětí řízení dotazovaného manažera



Zdroj: vlastní práce

Graf 11 – Rozpětí řízení přímého nadřízeného



Zdroj: vlastní práce

Věk manažerů, tykání versus vykání

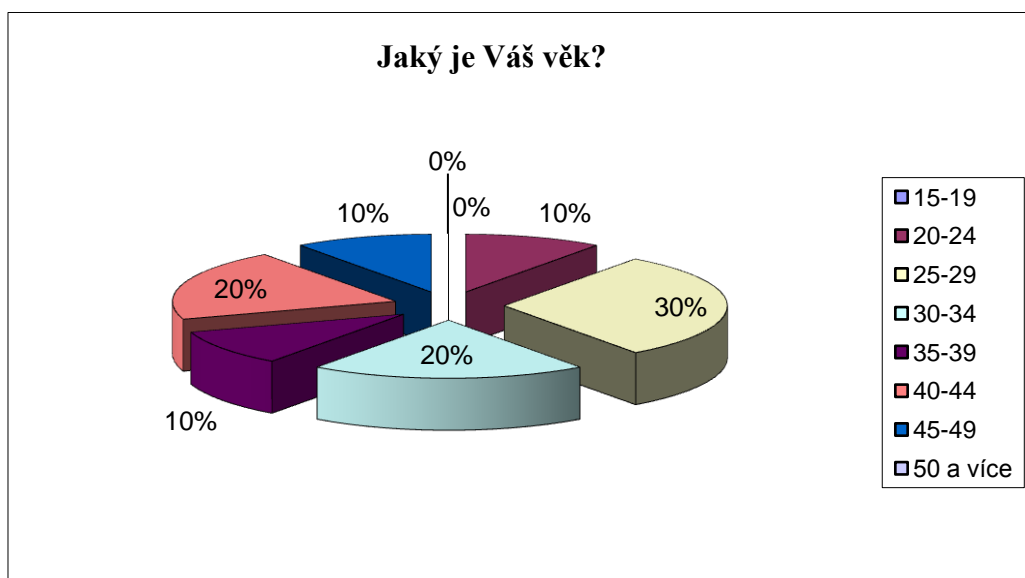
Devátý věcný okruh, který byl v rámci dotazníkového šetření analyzován byl zaměřen na věk dotazovaných respondentů. Díky této otázce autor chtěl potvrdit hypotézu, že ve firmě jsou spíše manažeři mladšího věku. Výsledky jsou uvedeny v grafu 12. Dále autor zjišťoval, zda je ve firmě preferováno tykání nebo vykání, neboť v dnešní době ve firmách, kde převažují mladí lidé se vykání téměř nevyužívá. Tyto výsledky jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8 -Tykání versus vykání ve firmě Seznam.cz, a. s.

respondent	stupnice				
	1	2	3	4	5
1	1				
2	1				
3	1				
4	1				
5	1				
6		1			
7	1				
8	1				
9		1			
10	1				

Zdroj: vlastní práce

Graf 12 – Věk respondenta



Zdroj: vlastní práce

5. Shrnutí výsledků a návrhy zlepšení

Na začátku této práce byly stanoveny hypotézy, které jsem se snažil analýzou stylu vedení a organizování lidí potvrdit:

- 1) Ve firmě Seznam.cz je uplatňován demokratický styl řízení;
- 2) Většina manažerů je mladšího věku;
- 3) Není upřednostňována týmová práce;
- 4) Je dán prostor nápadům zaměstnanců a následná volnost při realizaci nápadů.

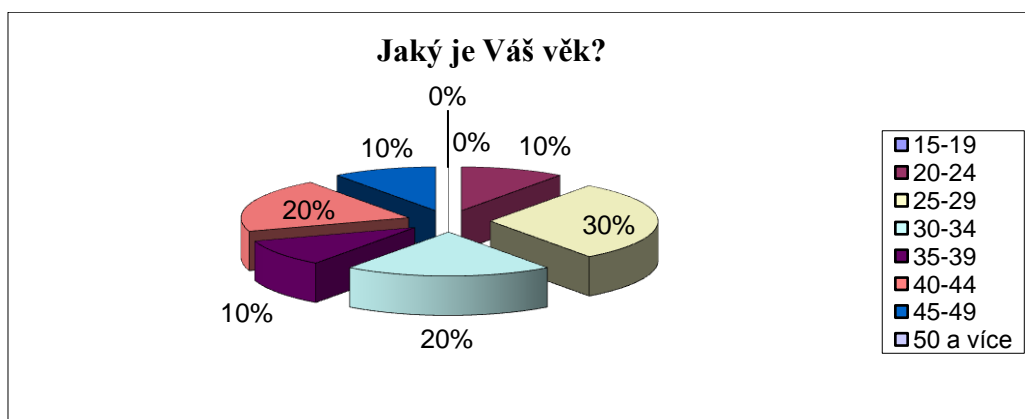
1. hypotéza

Tuto hypotézu se podařilo potvrdit z větší části. Většina respondentů uvedla, že ve firmě Seznam.cz, a. s. je upřednostňován demokraticko-konzultativní styl. Autokratický styl vedení je ve firmě téměř nevyužíván. Dosažené výsledky jsou uvedeny v tabulce 2 a 3.

2. hypotéza

Tuto hypotézu se povedlo potvrdit. Největší část dotazovaných respondentů je mezi 25-30 lety, což činilo 30 %. Kategorie 30-34 a 40-44 let měly shodně po 20 %. Shodně uvedlo 10 % respondentů kategorii 20-24, 35-39 a 45-49 let. Po sečtení výsledků 60 % dotázaných manažerů je ve věku 20-34. Výsledky jsou znázorněny v grafu 12.

Graf 12 – Věk respondenta



Zdroj: vlastní práce

3. hypotéza

Tato hypotéza byla vyvrácena. V uvedené tabulce 4 respondenti uvedli, že je ve firmě preferována týmová práce.

Tabulka 4 – Upřednostnění týmové práce x samostatnost jedince

respondent	stupnice				
	1	2	3	4	5
1		1			
2					1
3				1	
4					1
5			1		
6					1
7			1		
8				1	
9					1
10			1		

Zdroj: vlastní práce

4. hypotéza

Tato hypotéza byla potvrzena. V tabulce 5 je uvedeno, že v Seznamu je iniciativa zaměstnanců velice žádaná a z velké části, pokud je jejich idea realizovatelná a prospěšná, tak jim jsou poskytnuty prostředky pro jejich realizaci.

Tabulka 5 – Iniciativa zaměstnanců a poskytnutí prostoru pro realizaci nápadů

respondent	stupnice				
	1	2	3	4	5
1	1				
2			1		
3		1			
4	1				
5			1		
6	1				
7	1				
8		1			
9	1				
10		1			

Z uvedených výsledků dotazníkového šetření a osobním setkáním s manažerem firmy bohužel nemám téměř žádné návrhy na zlepšení, jelikož Seznam.cz je jedním z nejlepších zaměstnavatelů v České republice a servery Seznamu jsou v daném oboru nejnavštěvovanějšími stránkami. Co se týče stylu vedení, komunikace, týmové práce je dle autora vše v nejlepším pořádku. Jako jeden z mála problémů autor vidí to, že zakladatel Seznamu, který je oporou celé firmy se věnuje více osobním záležitostem než firmě a její strategii. Zakladatel Seznamu je „géniem“ ve svém oboru, dokáže odhadnout to, co bude aktuální na trhu za tři roky. Sleduje a vyzná se v trendech v zahraničí a posléze tomu přizpůsobuje strategii firmy.

Z dlouhodobého hlediska, když firma nemá vrcholové vedení, nikdo neurčuje strategii a vizi, tak je firma předurčena k zániku. Toto je ovšem u Seznamu v dohledné době nemyslitelné. Dalším záporem autor vidí „usnutí na vavřínech“ u vyhledávače Seznamu, kdy Seznam těžil ze svého postavení a neinovoval fulltextové vyhledávání.

Jako další návrh zlepšení autor uvádí **teambuilding**, který je účinnou vzdělávací metodou, která je zaměřena na rozvoj „měkkých“ dovedností, kterými jsou myšleny takové dovednosti jako je schopnost efektivní komunikace, řešení problémů či rozdělení týmových rolí. Ty se oproti „tvrdým“ dovednostem, kam spadají technické kompetence pracovníků, vyznačují déletrvajícím efektem na chování aktérů vzdělávací akce. Jsou tak vhodné především pro strategické personální plánování s dlouhodobým výhledem.

Teambuilding je dokonalým nástrojem ke zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu. Cílem je systematické budování a rozvoj týmu usilující o zlepšení jeho výkonu. Teambuilding pracuje se skupinovou dynamikou, emocemi a učením se vlastním prožitkem. Rozvoje dosahuje pomocí přesně stanoveného programu, který účastníky vystavuje novým situacím, na které musí reagovat pomocí spolupráce s ostatními zúčastněnými. Toto je následně reflektováno ve společné diskusi, která umožňuje transfer zážitků do zkušeností, které jsou následně přeneseny do pracovního prostředí. Hlavním přínosem je rozvoj týmu, stmelování týmu a budování týmové spolupráce. Tato metoda také slouží k rozeznání silných a slabých stránek jednotlivců v týmu i týmu jako celku

Jako další návrh zlepšení autor uvádí, že motivace zaměstnanců by mohla být i jiná než udělováním peněžních prostředků, ale také pochvalami a různými oceněními.

6. Závěr

Cílem této práce bylo provedení analýzy stylu vedení a organizace ve firmě Seznam.cz, a. s., případně návrh možný změn, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

Na základě teoretických poznatků uvedených v literární rešerši byla analýza stylu vedení a organizace v podniku zjišťována pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s jedním manažerem firmy. Výsledné informace jsou shrnuty v předchozí kapitole.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je ve firmě preferován demokraticko-konzultativní styl vedení, tzn., že manažer předkládá své myšlenky a návrhy, které se po konzultaci s podřízenými mohou změnit spolu se stylem, že vedoucí nechává podřízené, aby si sami stanovili vlastní cíle i prostředky k jejich dosažení. Dále byla potvrzena hypotéza, že většina manažerů je mladšího věku.

Toto propojení ve firmě funguje ke spokojenosti všech zaměstnanců a manažerů, ale i tak jsou určitě „mezery“, které je možno zlepšovat.

7. Summary

The goal of the thesis was to evaluate a system of organization and management in Seznam a.s. and to suggest possible changes which could lead to improve current situation.

On the basis of theoretical knowledge mentioned in literary search output, the analysis of management style and organization in the company was made by survey and by interview with one member of management.

Survey results demonstrated that company prefers democratic-consultative style of management, meaning that manager discusses his ideas and suggestions with his employees to let them make their own way how to reach defined objectives. There was also a hypothesis confirmed that most of managers are younger aged.

This connection in the company works to the satisfaction of all employees and managers, but there is still a room for improvement.

8. Seznam použité literatury

KOTLER, John P. *Vedení procesu změn: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 190 s. ISBN 80-7261-015-5

PARKINSON, C. Northcote; RUSTOMJI, M. K. *Základy managementu*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1994, 80 s. ISBN 80-205-0435-4

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a. s., 2002, 156 s. 80-247-0403-X

JAROŠOVÁ, Eva; KOMÁRKOVÁ, Růžena; PAUKNEROVÁ, Daniela. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 224 s. ISBN 80-7261-048-1

KOONTZ, K; WEIHRICH, H. *Management*. Vyd. 10. Praha: Victoria Publishing, 1993, 664 s. ISBN 80-85605-45-7

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Vyd. 1. Praha: Rubico, 2001, 649 s. ISBN 80-85839-45-8

DONNELLY, JR., James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2000, 352 s. ISBN 80-85943-51-4

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 1996, 351 s. ISBN 80-85839-09-1

DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: Teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing a. s., 1996, 119 s. ISBN 80-7187-029-3

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1998, 320 s. ISBN 80-7169-613-7

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing a. s., 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

VEBER, Jaromír, et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 702 s. ISBN 80-7261-029-5

ZAMAZALOVÁ, Marcela, et al. *Marketing. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 171 s. ISBN 80-7079-394-5

PŘIBOVÁ, Marie, et al. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1996, 248 s. ISBN 80-7169-299-9.

MOZGA, Jaroslav; VÍTEK, Miloš. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Univerzita v Hradci Králové, 2001, 248 s. ISBN 80-7041-417-5

Internetové zdroje

Počet obyvatel [online], cit. 2011-04-20. Dostupné z World Wide Web:

<http://czech.ruvr.ru/2011/01/11/39377320.html>

Plochá a strmá organizační struktura [online],], cit. 2011-04-20. Dostupné z World Wide Web:

http://nop.topsid.com/index.php?war=organizace_podniku

Liniová a liniově štábní organizační struktura [online],], cit. 2011-04-20. Dostupné z World Wide

Web: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=05>

Maticová organizační struktura [online],], cit. 2011-04-20. Dostupné z World Wide Web:

http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

Teorie manažerské mřížky [online],], cit. 2011-04-20. Dostupné z World Wide Web:

<http://www.e-skripta.eu/ssos/index.php?id=skripta/rocnik3/management/management-kap10>

Historie firmy [online],], cit. 2011-04-20. Dostupné z World Wide Web:

<http://onas.seznam.cz/cz/o-firme/historie-firmy/>

Graf podílu firmy na trhu [online],], cit. 2011-04-20. Dostupné z World Wide Web:

<http://history.toplist.cz/stat/?a=history&type=4&lang=CZ>

9. Seznam obrázků, obrázků a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Nejlepší směs vedoucího a manažera

Obrázek 2: Teorie manažerské mřížky (Teorie GRID)

Obrázek 3: Vztah mezi celoživotním vzděláváním, vůdčími schopnostmi a schopností prosadit se v budoucnosti

Obrázek 4: Organizační chování a jiné vědy

Obrázek 5: Plochá a strmá organizační struktura

Obrázek 6: Liniová organizační struktura

Obrázek 7: Liniově štábní organizační struktura

Obrázek 8: Maticová organizační struktura

Obrázek 9: Funkční organizační struktura

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Pobočky a počet zaměstnanců, manažerů Seznamu.cz, a. s.

Tabulka 2: Styly vedení používaný na podřízené

Tabulka 3: Styl vedení používaný přímým nadřízeným

Tabulka 4: Upřednostnění týmové práce versus samostatnost jedince

Tabulka 5: Iniciativa zaměstnanců a poskytnutí prostoru pro realizaci nápadů

Tabulka 6: Motivace svých podřízených

Tabulka 7: Motivace přímým nadřízeným

Tabulka 8: Tykání versus vykání ve firmě Seznam.cz, a. s.

Seznam grafů:

Graf 1: Podíl Seznamu.cz, a. s. na Českém trhu

Graf 2: Ohrožení firmy

Graf 3: Specifikace chování ke svým podřízeným

Graf 4: Specifikace svého nadřízeného

Graf 5: Upřednostnění osobní nebo neosobní komunikace

Graf 6: Pořádání firemních akcí

Graf 7: Organizování školení

Graf 8: Vybírání zaměstnanců ve firmě Seznam.cz, a. s.

Graf 9: Výběr nového zaměstnance ve firmě Seznam.cz, a. s.

Graf 10: Rozpětí řízení dotazovaného manažera

Graf 11: Rozpětí řízení přímého nadřízeného

Graf 12: Věk respondenta

Graf 13: Vyřazovací otázka

10. Přílohy

1. Příloha Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Miroslav Vrba a studuji obor Řízení a ekonomika podniku na ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je určen pro zpracování mé bakalářské práce. U otázek č. 4,5,6,7 a 10 jsou na konci dotazníku uvedeny vysvětlivky. U zaškrťovacích a škálových otázek (1-5) prosím o **vytučnění** odpovědi, u otevřených otázek smysluplné odpovědi. Veškeré údaje, které mi poskytnete, budou použité pouze pro účely zpracování bakalářské práce. Děkuji za spolupráci.

- 1) Co je cílem firmy Seznamu.cz, a. s. a jaký předpokládáte rozvoj firmy v následujících několika letech?

- 2) V čem firma Seznam.cz, a. s. vyniká a co je její konkurenční výhodou?

- 3) Co pokládáte za největší hrozbu firmy Seznam.cz, a. s.?
 - a) propad tržeb
 - b) nárůst nákladů
 - c) platební neschopnost zákazníků
 - d) konkurence
 - e) jiné, uveďte

- 4) Jaký styl vedení používáte? (přiřaďte na stupnici od 1 do 3, 3 – nejvíc využívaný styl, 1 – nejméně využívaný styl řízení)
 - a) autokratický 1 2 3
 - b) demokratický 1 2 3
 - c) konzultativní 1 2 3

- 5) Jaký styl vedení používá Váš přímý nadřízený? (přiřadte na stupnici od 1 do 3, 3 – nejvíc využívaný styl, 1 – nejméně využívaný styl řízení)
- a) autokratický 1 2 3
 b) demokratický 1 2 3
 c) konzultativní 1 2 3
- 6) Jak byste definoval(a) svoje chování k podřízeným?
- a) hasič e) cestovatel
 b) panikář f) byrokrat
 c) hnidopich g) mrtvý brouk
 d) fantasta
- 7) Jak byste charakterizoval(a) svého nadřízeného?
- a) hasič e) cestovatel
 b) panikář f) byrokrat
 c) hnidopich g) mrtvý brouk
 d) fantasta
- 8) Upřednostňujete týmovou práci nebo samostatnost jedince? (Vyznačte na uvedené stupnici)
- samostatnost jedince 1 2 3 4 5 týmová práce
- 9) Při komunikaci je upřednostňována spíše osobní nebo neosobní komunikace? (Pokud vyberete osobní komunikaci, přejděte na otázku 10. Vyberete-li neosobní komunikaci, přejděte na otázku 11)
- a) osobní komunikace
 b) neosobní komunikace
- 10) Jaká je nejpoužívanější forma osobní komunikace?
- a) tvář v tvář
 b) hromadné proslovy, prezentace
 c) osobní e-mail
 d) jiné, uveďte.....

- 11) Jaká je nejpoužívanější forma neosobní komunikace?
- a) nástěnky
 - b) hromadný e-mail
 - c) jiné, uveďte.....
- 12) Jak motivujete své podřízené?
- 13) Jak jste motivováni svým nadřízeným?
- 14) Pořádá firma Seznam.cz, a. s. firemní akce?
- a) ano
 - b) ne
- 15) Organizuje firma Seznam.cz, a. s. školení?
- a) ano
 - b) ne
- 16) Jak si firma Seznam.cz, a. s. vybírá zaměstnance?
- a) manažer sám
 - b) personální oddělení
 - c) personální agentura
 - d) inzerát
 - e) jiné, uveďte
- 17) Při výběru nového zaměstnance upřednostňujete?
- a) znalosti
 - b) sympatie
 - c) vzdělání
 - d) praxe
 - e) jiné, uveďte

18) Je žádoucí iniciativa, nápady zaměstnanců a posléze poskytnutí prostoru pro jejich realizaci?
(pokud nežádoucí, tak proč?)

žádoucí 1 2 3 4 5 nežádoucí

19) Je ve firmě Seznam.cz, a. s. preferováno tykání nebo vykání?

tykání 1 2 3 4 5 vykání

20) Kolik podřízených máte pod sebou?

- a) 0-4
- b) 5-9
- c) 10-14
- d) 15-19
- e) 20-24
- f) 25-29
- g) 30 a více

21) Kolik má Váš nadřízený podřízených pod sebou?

- a) 0-4
- b) 5-9
- c) 10-14
- d) 15-19
- e) 20-24
- f) 25-29
- g) 30 a více

22) Jaký je Váš věk?

- a) 15-19
- b) 20-24
- c) 25-29
- d) 30-34
- e) 35-39
- f) 40-44
- g) 45-49
- h) 50 a více

23) Byly pro Vás otázky jasné a srozumitelné?

- a) ano
- b) ne

Děkuji Vám za čas, který jste strávil/a vyplněním tohoto dotazníku. Přeji příjemný den.

Otázka č. 4 a 5:

Autokratický styl - vedoucí rozhoduje sám. Je dogmatický a rozhodný. Podřízení se zúčastňují při zajišťování informací pro rozhodování, ale na rozhodování se nepodílejí.

Konzultativní styl - vedoucí předkládá své myšlenky a očekává otázky. Vedoucí navrhuje řešení, které se může změnit;

Demokratický styl - vedoucí vytváří systém podmínek pro spoluúčast podřízených při řešení problému. Vedoucí nechává podřízené, aby si sami stanovili vlastní cíle i prostředky k jejich dosažení. Hlavní úloha vedoucího je potom vytváření příznivého prostředí pro rozhodování. Důležitá rozhodnutí jsou kolektivní.

Otázka č. 6:

„hasič“ - likviduje problémy, které se vytvořily. Tyto problémy likviduje zpětně a často ve značném spěchu, tzn. „hasí co se dá“;

„panikář“ - řídí a řeší problémy v neustálém zmatku, které často vytváří sám svými protichůdnými rozhodnutími;

„hnidopich“ - jde o perfekcionalismu (puntičkáře). Požaduje na svých podřízených absolutní dokonalost. Často při řízení uvízne při řešení maličností. Tím je řešení problému neúměrně protahováno;

„fantasta“ - vytváří odvážné plány, vize. Většinou si pak nedá rozmluvit, že jeho plány jsou nesplnitelné;

„cestovatel“ - v podniku se vyskytuje zřídka. Ostatní si na to rychle zvyknou, takže na něm nic nepožadují, nemusí o ničem rozhodovat. Většinou jeho funkci plní jeho zástupce;

„byrokrat“ - při řízení se rád opírá o normy, zákony, nařízení, předpisy. Obklopuje se spoustou papírů, hlášení, zpráv a rozborů. Předpisů se drží i když se ukáže, že jsou nesmyslné. Produkuje další předpisy a nařízení;

„mrtvý brouk“ - řídí se heslem, co tě nepálí to nehas. Chová se ke všem problémům nevšímavě a snaží se jim vyhnout.

Otázka č. 10:

Osobní komunikace – komunikace mezi lidmi (tváří v tvář, hromadné proslovy, prostřednictvím telefonu, internetu či poštou)

Neosobní komunikace – nedochází k osobnímu kontaktu (noviny, časopisy, letáky, televize, rádio, billboardy, internet, nástěnky)