

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**LENKA LEITNEROVÁ**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

**NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Maticová organizační struktura / Matrix organizational structure

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

Červen/2014

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA**

Lenka Leitnerová / KLZ 14

**JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 5. 4. 2014 Modřejovice

Lenka Leitnerová

\_\_\_\_\_  
podpis studenta**PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je zjistit vhodnost použití maticové organizační struktury v podniku Barget International s.r.o. – hotel Arkada.

### 2. Výzkumné metody:

Srovnávání  
Syntéza  
Indukce  
Dotazníkové šetření  
Semi-strukturovaný rozhovor

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Ve zkoumaném podniku Barget International s.r.o. – hotel Arkada nelze použít maticovou strukturu místo stávající funkcionální struktury.

### 4. Závěry a doporučení:

Ve zkoumaném podniku Barget International s.r.o. – hotel Arkada je třeba zachovat stávající funkcionální typ organizační struktury, neboť nejlépe vyhovuje podmínkám a požadavkům podniku. Je třeba ale vylepšit proces komunikace, informačního přenosu mezi zaměstnanci a to např. zavedením pravidelných porad a konzultací či propojení činnosti jednotlivých oddělení, což by zároveň vedlo ke zlepšení motivace zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Organizace  
Maticová struktura  
Funkcionální struktura

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this work is to find out the use of the matrix organisation in Barget International s.r.o. – hotel Arkada.

### 2. Research methods:

Comparison  
Synthesis  
Induction  
Questionnaire survey – paper questionnaires  
Semi-structured interview

### 3. Result of research:

In the company Barget International s.r.o.-hotel Arkada there is no possible to use the matrix organisation instead of current functional organisation.

### 4. Conclusions and recommendation:

In the company Barget International s.r.o.-hotel Arkada there is to necessary to preserve the current functional organisation, because she suits conditions and requirements of the company. It is necessary to improve the process of communication, the transfer of informations between employees. For example they can do a regular meetings and consultations or connection of activity of individual departements for improvement of employees ´s motivation.

## KEYWORDS

Organisation  
Matrix organisation  
Functional organisation

## JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management • Executives; Executive Compensation  
M59 Other  
L84 Personal, Professional, and Businnes Services

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Leitnerová Lenka
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	K1Z 14
Téma:	Maticové organizační struktury
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vymezení základních typů organizačních struktur se zaměřením se na maticovou strukturu.</li><li>2. Popis potřebných podmínek pro zavedení a využívání maticové organizační struktury, její výhody a nevýhody.</li><li>3. Analýza vhodnosti použití tohoto typu organizační struktury ve vybraném oboru průmyslu.</li><li>4. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací.</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>DERVEN, M. Managing the Matrix in the New Normal. <i>T + D</i>, vol. 64, no. 7, p. 42-47.</p> <p>DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCLVICH, J. M. <i>Management</i>. Praha: Grada, 2004. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.</p> <p>STARE, A. The Impact of the Organisational Structure and Project Organisational Culture on Project Performance In Slovenian Enterprises. <i>Management: Journal of Contemporary Management</i>, 2011. vol. 16, no. 2, pp. 1-22.</p> <p>URBAN, J. <i>Tvorba a rozvoj organizačních systémů</i>. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.</p>
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Podpis: Milan Žák  
Organizace: Vysoká škola  
ekonomie a managementu, o.p.s.  
Datum podpisu: 31.1.2014

## OBSAH

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická část .....	3
2.1 Metodologie práce .....	3
2.2 Organizační struktura podniku.....	4
2.3 Formální a neformální organizační struktura.....	5
2.4 Tvorba organizačních jednotek.....	5
2.5 Typy organizačních struktur.....	6
2.5.1 Funkcionální organizační struktury.....	7
2.5.2 Procesní organizační struktury.....	8
2.5.3 Výrobní organizační struktury.....	9
2.5.4 Zákaznické organizační struktury.....	10
2.5.5 Projektové organizační struktury.....	10
2.6 Maticová organizační struktura.....	11
2.6.1 Projektová maticová organizace.....	12
2.6.2 Výhody použité maticové struktury.....	12
2.6.3 Nevýhody použití maticové struktury .....	13
2.7 Týmový přístup.....	14
3. Praktická část.....	15
3.1 Charakteristika podniku Barget International s.r.o. – hotel Arkada.....	15
3.2 Organizační struktura Barget International s.r.o. – hotel Arkada.....	15
3.3 Proces komunikace v hotelu Arkada.....	17
3.4 Vhodnost maticové organizační struktury v hotelu Arkada.....	19
3.5 Zpracování dotazníků.....	20
3.6 Vyhodnocení dotazníků.....	21
3.7 Návrh řešení – vhodnost organizační struktury.....	28
3.8 Zavedení maticové organizační struktury v hotelu Arkada.....	29
4. Závěr.....	30

Seznam literatury

Přílohy

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Odpověď na tvrzení č. 1.....	21
Tabulka 2 Odpověď na tvrzení č. 2.....	22
Tabulka 3 Odpověď na tvrzení č. 3.....	22
Tabulka 4 Odpověď na tvrzení č. 4.....	23
Tabulka 5 Odpověď na tvrzení č. 5.....	23
Tabulka 6 Odpověď na tvrzení č. 6.....	24
Tabulka 7 Odpověď na tvrzení č. 7.....	24
Tabulka 8 Odpověď na tvrzení č. 8.....	24
Tabulka 9 Odpověď na tvrzení č. 9.....	25
Tabulka 10 Odpověď na tvrzení č. 10.....	25
Tabulka 11 Odpověď na tvrzení č. 11.....	26
Tabulka 12 Odpověď na tvrzení č. 12.....	26
Tabulka 13 Odpověď na tvrzení č. 13.....	27
Tabulka 14 Odpověď na tvrzení č. 14.....	27



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Plochá organizační struktura.....	6
Obrázek 2 Vysoká (strmá) organizační struktura .....	7
Obrázek 3 Funkcionální organizační struktura.....	7
Obrázek 4 Procesní organizační struktura výrobního úseku.....	8
Obrázek 5 Divizní produktová organizační struktura.....	9
Obrázek 6 Divizní zákaznická struktura organizace.....	10
Obrázek 7 Projektová organizační struktura.....	11
Obrázek 8 Maticová organizační struktura.....	12
Obrázek 9 Obrázek 9 Organizační struktura Barget Intrnational s.r.o. – hotel Arkada.....	16

## 1. ÚVOD

Všechny firmy se v dnešní době zabývají otázkou, jak maximalizovat svůj zisk, aby vedl ke kýženým firemním cílům. Existuje mnoho možností a mnoho oblastí, ve kterých se firma může zlepšovat, které může inovovat. Jednou z možností může být také úvaha nad tím, jakou organizační strukturu ve firmě zvolit, aby ve všech směrech napomáhala dosahování firemních cílů. Úvahu nad organizační strukturou je v tomto ohledu třeba chápat jako úvahu nad rozložením zaměstnanců ve firmě a nad jejich kompetencemi. Dále lze třeba počítat i s mnoha jinými problémy, které s sebou může nevhodně zvolená organizační struktura přinést.

Tato bakalářská práce se zabývá organizační strukturou podniku, konkrétně maticovou strukturou, která se oproti jiným strukturám může zdát mnohem komplikovanější nebo hůře nastavitelná v konkrétním podniku. Jako i u jiných organizačních struktur, také zde je možné najít jak výhody, tak nevýhody v existenci maticové struktury ve firmě. V této bakalářské práci by mělo být objasněno, jaké prvky jsou pro zavedení této struktury ve firmě vhodné a které prvky naopak vyžadují strukturu jinou. Motivací autorky této práce bylo především zjištění vhodnosti maticové struktury u konkrétní organizace a popřípadě možnost návrhu jiné organizační struktury. Vhodnost maticové struktury u konkrétní organizace bude zjišťována na základě analýzy stávající organizační struktury a zároveň na výsledcích dotazníkového šetření, který by měl potvrdit, zda je opravdu současná organizační struktura pro firmu vhodná a zda jsou připraveni na změnu organizační struktury.

Jako konkrétní společnosti pro výše zmíněné záměry autorka práce zvolila firmu Barget International s.r.o. – hotel Arkada se sídlem v Praze, u které autorka práce zkusí navrhnout vhodnou organizační strukturu. Tou bude právě maticová struktura a to pro své výhody, které tato struktura svým zavedením v podniku nabízí. Autorka práce zvolila právě tento podnik, jelikož již sama je čtvrtým rokem zaměstnancem této firmy a uvědomuje si určité nedostatky v oblastech komunikace, přenosu informací či motivace zaměstnanců, které by ráda zkusila vyřešit na základě změny organizační struktury, popř. navrhla některé jiné způsoby řešení, které by mohly daný problém vyřešit.

Hlavním cílem bakalářské práce je tedy zjistit vhodnost zavedení maticové struktury u konkrétní firmy a to firmy Barget International s.r.o. – hotel Arkada. Mezi dílčí cíle lze zařadit charakteristiku maticové struktury, která by měla napovědět, zda je opravdu vhodné v tomto zkoumaném podniku využít právě tuto strukturu. Dále rovněž rozběr stávající organizační struktury, která má za úkol najít činitele, které narušují správný a efektivní chod podniku.

V první fázi tvorby bakalářské práce budou nejprve sbírány informace týkající se organizační struktury podniku, konkrétně maticové struktury. Veškeré tyto údaje budou čerpány z odborné literatury českých i zahraničních autorů. Tyto informace budou následně použity pro výchozí část bakalářské práce – teoretickou část. V této části práce budou postupně objasněny termíny týkající se organizační struktury ve firmě a poté také jednotlivé typy organizačních struktur, resp. přístupy k vytváření organizačních struktur.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

U maticové struktury se autorka práce zaměří na bližší specifikaci, kromě základní charakteristiky práce představí nejdůležitější výhody a nevýhody použití této struktury ve firmě.

Dále zde bude představen podnik, kterým se autorka během psaní své práce zabývá – Barget International s.r.o. – hotel Arkada. Bude charakterizována organizační struktura tohoto podniku a představeny základní procesy v oblasti komunikace či předávání informací, které v tomto podniku existují. Následně budou autorkou práce představeny výsledky dotazníkového šetření, které má za úkol zjistit velikost potřeby změny organizační struktury u téměř všech zaměstnanců zvoleného podniku. Je třeba zmínit, že autorka práce předpokládá, že si velké procento dotazovaných konkrétní problémy v daném podniku uvědomuje a mají zájem tento problém řešit. Je třeba ještě uvést, že po celou dobu tvorby této práce autorka sbírá informace nejen na základě uvedených dotazníků, nýbrž bude vést semi-strukturovaný rozhovor s ředitelem podniku a sama také v tomto podniku vykonává své zaměstnání.

..

## 2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE

### 2.1 Metodologie

V teoreticko-metodologické části práce jsou nejdříve popsány metody, které pomohly ke zjištění zkoumaného problému. Jedná se o rešerši odborné literatury zahraničních i domácích autorů, která pomohla charakterizovat základní otázky vyvstávající z termínu organizační struktura se zaměřením na maticovou organizační strukturu.

Dále byla, zejména v praktické části práce, využita metoda srovnání, zejména při posuzování a zkoumání jednotlivých oddělení zkoumaného podniku. Dále také metoda syntézy, která byla nutná pro spojení různých informací z různých zdrojů. Rovněž metoda indukce, kterou autorka práce využila pro vyvození obecného závěru jednotlivých skutečností. Důležité pro praktickou část práce bylo také dotazníkové šetření a semi-strukturovaný rozhovor s ředitelem zkoumaného podniku. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 25. 3. 2014 -28. 3. 2014, samotný dotazník byl vytvořen 20. 3. 2014. Dotazník se skládal z celkového počtu 14 tvrzení, na které museli respondenti odpovídat jednou z pěti možností (souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím). Předložen byl všem zaměstnancům zkoumaného podniku, kromě účetního a právního oddělení a rovněž kromě ředitele zkoumaného podniku. Jednalo se o celkem 22 respondentů, z nichž 5 bylo vedoucích a 17 podřízených zaměstnanců. Účetní a právní oddělení, stejně jako ředitel hotelu, byli z dotazníkového šetření vyloučeni, jelikož se nepodílí na aktivním chodu zkoumaného podniku, tedy hotelu. To znamená, že denně společně nespolupracují, nepodílejí se na řešení každodenních činnostech v podniku, nejsou zcela zapojeni do aktivity rutinních záležitostí. Spolupracují pouze v rámci společných porad a řešení záležitostí týkajících se obecné roviny daného podniku. Ředitel hotelu, ačkoli by teoreticky mohl být do dotazníkového šetření také zahrnut, jelikož každý den na chod hotelu dohlíží, může zaujmout spíše obecný náhled na veškeré dění, jelikož se přímo neúčastní pravidelných každodenních činností. Proto s ním také autorka této práce vedla semi-strukturovaný rozhovor, který byl uskutečněn 29. 3. 2014 a skládal se ze 4 okruhů otázek, které souvisely s organizační strukturou podniku. Celý rozhovor byl zaznamenáván na diktafon a jeho přepis lze nalézt v příloze.

Na závěr celé práce byly shrnuty zjištěné poznatky a vysvětleno, zda bylo dospěno k cíli práce, který si autorka práce uložila v úvodu práce.

## 2.2 Organizační struktura podniku

Organizace jako velmi důležitý a často používaný termín každého podniku lze v dnešní době vysvětlit mnohými způsoby, neboť ne vždy může pojem organizace znamenat totéž, i když tak tomu často v běžné řeči bývá. Příklad toho, jak různě lze pojem organizace vysvětlit, uvádí Tureckiová (2004), která říká, že pod pojmem organizace si lze představit především:

- Systém, který se vyznačuje určitou vnitřní uspořádaností a vztahy, které spojují jednotlivé prvky organizace. V tomto případě chápeme organizaci ve věcném pojetí a používáme termín organizace, popř. organizační soustava.
- Proces, u něhož lze sledovat především snahu o „*koordinované a harmonizované propojení činností jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle*“ (Tureckiová, 2004, str. 7). K tomuto je dle stejné autorky zapotřebí správně a efektivně shromažďovat a využívat všechny dostupné zdroje a informace, které má organizace k dispozici. V tomto případě lze mluvit o termínu organizování, nikoli organizace, jak tomu bylo u předešlého příkladu.

Jak uvádějí Dědina a Odcházal (2007), tyto dva pojmy – organizace i organizování, spolu mohou velmi úzce souviset, neboť organizaci chápou Dědina a Odcházal jako vnější projev organizování. Organizace jako termín se může promítnout v mnoha oblastech podniku. Dědina a Odcházal uvádějí, že:

- „*Podnik je organizace*“ – tím je myšleno zejména propojení jednotlivých útvarů, koordinace vzájemných procesů a úkolů, provázanost jednotlivých vztahů.
- „*Podnik má organizaci*“ – zde se autor zaměřuje především na organizaci jako na výsledek určitého organizačního procesu. Každý prvek organizace zde má určitá práva a kompetence, které vyplývají z jeho role v organizační struktuře. Vše musí být stále odvozeno od cílů podniku, ke kterým musí být neustále směřováno.
- „*Podnik je organizován*“ – v tomto případě nastává největší úloha pro manažera, který musí být schopen organizovat jednotlivé organizační prvky tak, aby je ovlivnil a motivoval tak, aby co nejvíce přispěl ke splnění cílů podniku.

Jak bylo již výše zmíněno, organizační struktura podniku je velmi důležitým prvkem, který může velmi ovlivnit dosažení cílů podniku. Organizační struktura podniku je velmi důležitým prvkem v organizaci, která ovlivňuje nejen samotný chod organizace, ale její vytvoření může velmi napomáhat dosahování cílů podniku (Wöhe, Kislíngerová, 2007). Organizační struktura v podniku způsobuje to, že zaměstnanci pracují organizovaně, pomáhá odlišovat jednotlivé pracovní pozice (např. pozice manažer a pracovník) a snaží se zabraňovat nejasnosti o chování jednotlivých zaměstnanců (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Hodge, Anthony a Gales (1996) organizační strukturu popisují jako způsob, dle kterého je organizace rozčleněna a koordinována podle typu práce a různosti úkolů, s čímž souvisí vymezení podle Mintzberga (1979). Ten říká, že hlavním cílem organizační struktury je standardizovat pracovní postupy, specifikovat žádané výstupy a vymežit požadované dovednosti, které jsou potřebné k provedení pracovních úkolů tak, jak požadují standardy. Vše dle Mintzberga směřuje za jediným účelem a to sice naplnění poslání a cílů organizace.

## 2.3 Formální a neformální organizační struktura

Při tvorbě organizační struktury je třeba také zohlednit některé jiné vlastnosti organizace. Může se jednat o to, zda je konkrétní podnik formální či neformální organizací, což může rozhodovat o některých vztazích a propojenosti jednotlivých útvarů. Rozdíl mezi formální a neformální strukturou popisuje Cajthamr a Dědina (2010):

- *Formální organizace* – jedná se o uměle vytvořené procesy a způsoby chování a vykonávání úkolů. Důležité je zde dle stejných autorů zohlednění pracovního prostředí, struktury organizačních jednotek, systému mezd a odměňování či způsobu dohledu a kontroly nad zaměstnanci.
- *Neformální organizace* – stejní autoři ji považují za takové organizační uspořádání, které vzniklo zcela samovolně, bez jakýchkoli zásahů. Jedná se především o chování jak manažerů, tak podřízených zaměstnanců, vztahy, které samovolně vznikají jak mezi skupinami, tak uvnitř skupin, komunikace, normy a hodnoty.

## 2.4 Tvorba organizačních jednotek

V klasické koncepci organizace je hlavním cílem vytváření organizačních jednotek především snaha o zefektivnění, plynulosti a koordinaci výkonů zaměstnanců tak, aby co nejvíce přispěly k dosažení požadovaných cílů (Vobecký, 2008). Stejný autor dále uvádí, že pomocí vzniklých organizačních jednotek lze snadno definovat, který zaměstnanec je zodpovědný kterému nadřízenému a za jakou činnost. Takové organizování, dle tohoto autora, zabraňuje chaosu v organizaci a naopak pomáhá vytvářet řád a stabilitu.

Podstatou tvorby organizačních jednotek je zvláštní seskupování prací, které je vytvářeno kvůli potřebě jejich koordinace (Donnelly, Gibbon a Ivancevich, 1997). Podle stejných autorů se jedná o práce, které musí časově i úkolově vyhovovat plánům manažerů. Všechny tyto práce ovšem začnou časem přibývat a v tomto okamžiku již nebude schopen samotný manažer celý proces koordinovat (Donnelly, Gibbon a Ivancevich, 1997). Stejní autoři tedy vidí tento problém jako hlavní pohnutku k seskupení určitých prací do skupin a přiřadit jim manažery tak, aby tyto práce byli schopní efektivně koordinovat a došlo se tak k požadovaným cílům.

Cejthamr a Dědina (2010) kladou při tvorbě organizační struktury důraz na různá kritéria, která mohou tvorbu organizační struktury ovlivnit. Jedná se podle nich především o to, zda se mají jednotlivé útvary rozdělovat podle činností nebo podle objektů, také lze říci rozdělení podle divizí.

K tvorbě organizační struktury přispívají i mnozí jiní autoři a snaží se definovat faktory, které mohou ovlivnit volbu organizační struktury podniku. Dokoupil (1998) rozděluje tyto faktory na vnitřní a vnější. K vnitřním faktorům dle stejného autora lze zařadit např. ekonomické prostředí podniku, dále velikost podniku či technologie, které podnik využívá. K vnějším faktorům, ovlivňujícím volbu vhodné organizační struktury, se vyjadřuje také Grasseová, Dubec a Řehák (2010), kteří jako dominantní ukazují metodu PESTLE, tedy metodu, která sleduje faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. V následující části budou veškeré tyto faktory využity v rámci charakteristiky základních přístupů využívaných k vytváření organizačních struktur podniku.

## 2.5 Typy organizačních struktur

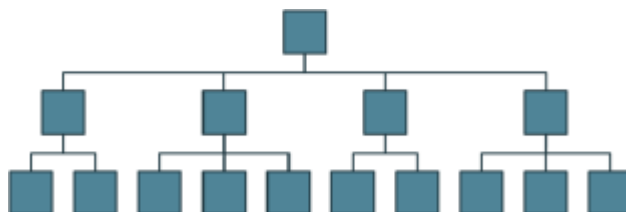
Organizační struktury je možné dělit podle mnoha měřítek. O formálnosti a neformálnosti bylo hovořeno již v části, kdy se práce zabývala tvorbou organizační struktury. Mezi jedny z dalších nejčastějších měřítek patří především řešení vztahů mezi jednotlivými pracovníky či útvary, řeší se především vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Podle Cejthamra a Dědiny (2010) lze takové vztahy rozdělit na vertikální a horizontální:

- *Vertikální* – určuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti
- *Horizontální* – určuje vztahy v horizontální rovině – tedy mezi jednotlivými útvary a jednotkami mezi sebou

Organizační strukturu lze měřit i z hlediska dalších měřítek, např. dle rozpětí řízení (Duchoň, Šafránková, 2008). Jedná se dle stejného autorka o plochou a vysokou neboli strmou strukturu. Obě tyto formy organizační struktury jsou zachyceny na obrázcích níže, plochá organizační struktura na obrázku 1, vysoká organizační struktura na obrázku 2.

- *Plochá* – vazby jsou volnější, v organizaci se nachází jen malý organizačních úrovní, hlavním specifíkem je široké rozpětí řízení

Obrázek 1 Plochá organizační struktura



Zdroj: Management Mania (2013)





# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

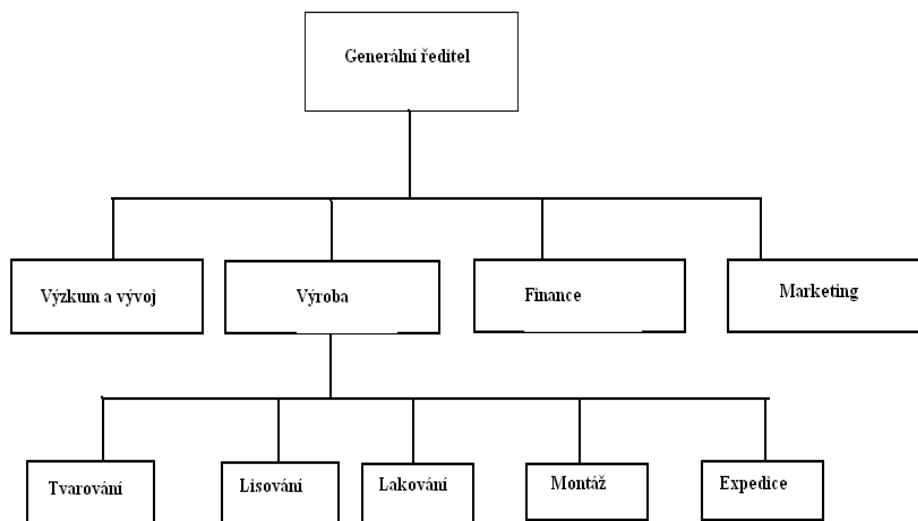
Dle Urbana (2004) je možné se s touto strukturou nejčastěji setkat v oboru vývoje, výroby, prodeje, financí, personalistiky atd. (Urban, 2004). Mezi výhody použití této struktury patří především specializace jednotlivých útvarů na výkon určitých prací, dle obrázku např. na výrobu či na finance (Donnelly, Gibbon a Ivancevich, 1997). Tito autoři uvádějí, že práce bývá mnohem efektivnější, pracuje – li pohromadě více osob, kteří mají stejné znalosti a zájmy, což tato struktura umožňuje.

Jako nevýhodu stejní autoři uvádějí skutečnost, že specialisté z různých útvarů sledují především své zájmy a cíle, které ovšem často nekorespondují s hlavními cíli a zájmy firmy. Titiž autoři také zmiňují, že promítání hlavních cílů organizace do jednotlivých organizačních útvarů může být velmi obtížné.

## 2.5.2 Procesní organizační struktury

Základem této organizační struktury je úkolová specializace rozšířená na jednotlivá oddělení a každý útvar tak zajišťuje určitou část výrobního procesu (Urban, 2004). Dle stejného autora se tato organizace uplatňuje především v oblasti výrobního úseku, kde je vhodné a efektivní rozředit jednotlivé procesy. Tvorba této organizace musí, dle stejného autora, záviset na hlavních firemních procesech a jejich vzájemných vztazích. Výstižně tuto organizační strukturu vystihuje obrázek 2.

Obrázek 4 Procesní organizační struktura výrobního úseku



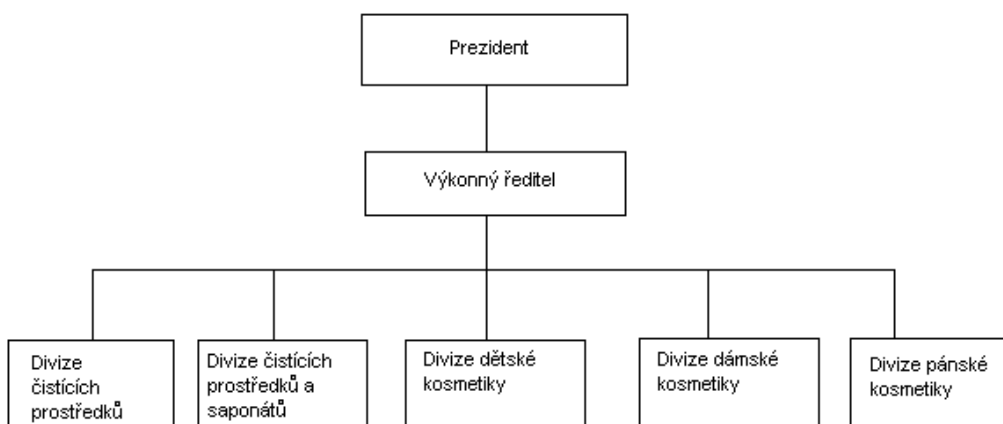
Zdroj: Urban (2004) – vlastní zpracování

## 2.5.3 Výrobní organizační struktury

V tomto typu organizační struktury dochází k seskupování všech podnikových prací, které jsou potřebné k produkci jednotlivých výrobních linií, jejichž odpovědnost nesou výrobní manažeři (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997). Jako hlavního představitele výrobní organizační struktury dle stejných autorů, je možné představit **divizní organizační strukturu**, která tvoří hlavní strukturu mnoha velkých firem po celém světě.

Cíl této organizační struktury je zejména snížení zátěže pro nejvyšší vedení organizace a tím, že dochází k decentralizování rozhodování (Vochozka, Mulač ak ol., 2012). Podle Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) tyto struktury podporují samostatnost rozhodování a schopnosti manažerů, kteří mají jednotlivé divize na starosti. Divizní produktovou organizační strukturu znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 5 Divizní produktová organizační struktura



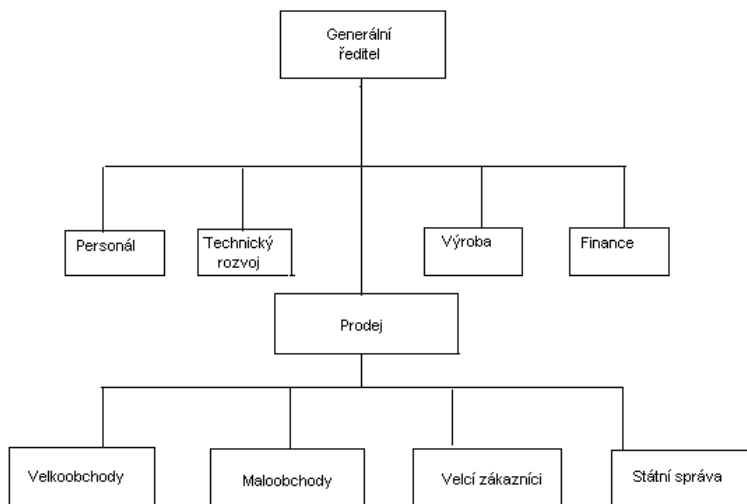
Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) – vlastní zpracování

Na obrázku jsou zachyceny jednotlivé produktové útvary, za které nese zodpovědnost a na které dohlíží vrcholový management. S touto strukturou, jež se zaměřuje na dělení podle produktů, je možné se dle Urbana (2004) setkat např. ve velkých automobilových firmách, kde existují divize rozdělené podle jednotlivých typů vozů (osobní vozy, nákladní automobily atd.) V této části byly tedy divize rozděleny dle produktů pro každý útvar typické, jednalo se o divizní produktovou organizační strukturu. Ne vždy dochází k dělení podle produktů – je možné se setkat také s divizní zákaznickou a divizní geografickou organizační strukturou.

## 2.5.4 Zákaznické organizační struktury

Znamená to, že hlavním kritériem pro seskupování jednotlivých pracovních úkonů, je specifikace skupiny zákazníků (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997). Důležitým přístupem u tohoto typu organizační struktury je především zohlednění povahy a potřeb jednotlivých zákazníků (Urban, 2004). Stejný autor uvádí jako příklad rozdělení firmy na velkoobchodní a maloobchodní divizi – tedy, firma se rozdělí na dvě divize, z nichž každá je zaměřena na různé skupiny zákazníků. Dále říká, že podobné rozdělení firmy na různé divize dle zákazníků, je vhodné jen tehdy, pokud ono rozdělení přináší podniku konkurenční výhodu. Znázornění zákaznické struktury je možné na obrázku 6.

Obrázek 6 Divizní zákaznická struktura organizace



Zdroj: Urban (2004) – vlastní zpracování

## 2.5.5 Projektové organizační struktury

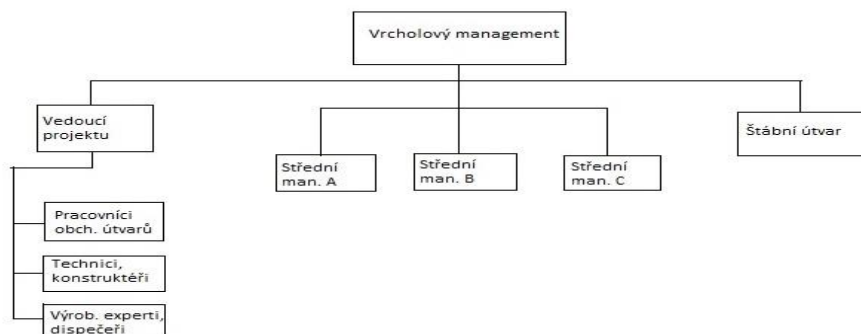
V souvislosti s projektovou organizační strukturou je nutné zmínit, že může existovat mnoho podob této struktury. Tato práce se bude zabývat především tou základní, tedy tzv. „čistou organizační strukturou“ (Vymětal, 2009, str. 41). Projektová struktura je popsána jako velmi specifický organizační útvar, který vznikne pouze na určitou dobu na základě potřeby řešit určitý projekt (Vymětal, 2009). Stejný autor popisuje, že po dobu fungování projektové organizační struktury opouští zaměstnanci své kmenové útvary a po vyřešení daného projektu se do něj zase vrátí. Mezi výhody použití této struktury zařazuje Vymětal (2009) především plné soustředění všech členů týmu na samotný projekt, jednodušší komunikaci v týmu a nízkou tendenci prosazovat priority kmenových útvarů.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Mezi nevýhody dle stejného autora lze naopak zařadit nejistotu členů týmu o svou pracovní budoucnost nebo také ztrátu pro vedoucí pracovníky kmenových buněk – ty kvůli existenci projektu přicházejí o své nejlepší zaměstnance. Projektová struktura je zachycena na obrázku 7.

Obrázek 7 Projektová organizační struktura



Zdroj: Vymětal (2009) – vlastní zpracování

## 2.6 Maticová organizační struktura

Tento typ patří mezi smíšené organizační struktury, jelikož v sobě kombinuje dvě podoby rozdělení práce v organizaci – jedná se o typ funkcionální a typ projektový – u projektového typu především zákaznický nebo produktový (Urban, 2004). V maticové struktuře se dle Kubičkové a Raise (2012) nacházejí dvě skupiny osob, které jsou rozděleny podle své funkce (např. výzkum, výroba, marketing) nebo podle úkolů (např. konkrétní tým pro určitý projekt, různé týmy pro projekty výzkumných úkolů atd.). Stejní autoři uvádějí i příklad této struktury v praxi: farmaceutickou firmu. Autoři zmiňují důležitý předpoklad fungování této organizace - za každého pracovníka zodpovídají dva nadřízení – odborný vedoucí (tj. např. ředitel určitého útvaru – např. již zmíněné výroby) a „vedoucí odbytového týmu“ (u již zmíněné farmaceutické firmy např. vedoucí u konkrétní skupiny léčiv).

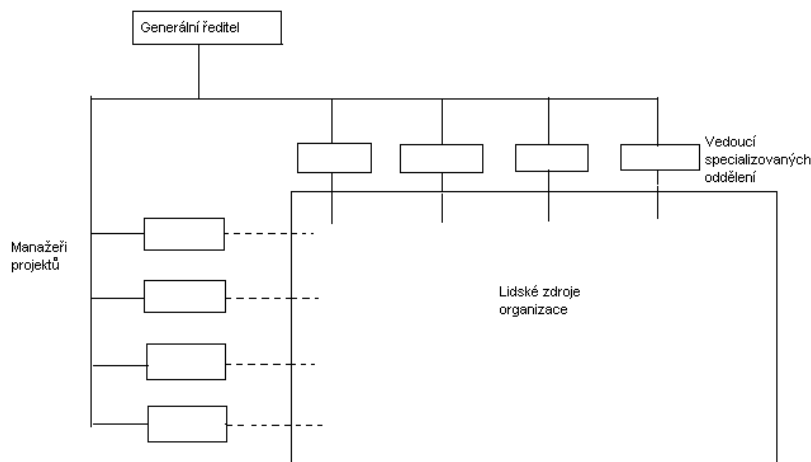
Specifickým prvkem maticové struktury je podle Urbana (2004) odpovědnost dvěma nadřízeným – jedná se o vedoucího projektu, a zároveň vedoucího jeho funkcionálního útvaru. Stejný autor dále uvádí, že existují dvě podoby vedoucího jednotlivých útvarů. Jedná se podle něj o vedoucího, který nese veškerou odpovědnost za kvalitu, čas i náklady a veškeré řízení projektu je založena na vztahu mezi ním a projektovým manažerem, nebo o vedoucího, který je odpovědný pouze za výběr pracovníků pro jednotlivé projekty, popř. za odbornou přípravu svých pracovníků. Důvodem k tomu, aby v určité organizaci vznikla maticová organizace, je především nezbytnost řešit a zabývat se složitými, specifickými a souhrnnými úkoly, které si žádají právě úzkou spolupráci mezi pracovníky z různých podnikových útvarů (Cajthamr, Dědina, 2010).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jak již bylo zmíněno výše, u maticové struktury se mísí dvě podoby rozdělení práce v organizaci (funkcionální a projektový), je třeba se také zaměřit na rozdělení pravomocí, které s tímto taktéž souvisí. Pravomoci je třeba přesně definovat, aby se zamezilo nežádoucímu nedorozumění a konfliktům, které mohou pramenit z nedostatečného a neupřesněné specifikace nadřízených osob (King, 1999). Maticovou strukturu je možné velmi názorně zachytit na obrázku

Obrázek 8 Maticová organizační struktura



Zdroj: Urban (2004) – vlastní zpracování

## 2.6.1 Projektová maticová organizace

V souvislosti s maticovou strukturou je třeba také zmínit tzv. projektovou maticovou organizaci. Maticová struktura může mít totiž také podobu pouze dočasného organizačního uskupení a to v případě, kdy se v podniku řeší určitý projekt, ke kterému je zapotřebí specifický tým složený z odborníků různého zaměření. Dle Kubičkové a Raise (2012) je někdy nutné pro určitý projekt složit konkrétní tým z pracovníků funkčních útvarů, který je řízen vedoucím daného projektu. Takto vytvářené týmy jsou, dle stejných autorů a jak již bylo zmíněno výše, pouze dočasné, a rozpadají se ihned po vyřešení určitého projektu. Synek (2006) tuto formu dočasného uspořádání organizace řadí mezi tzv. „projektové organizační formy“ a jako základní charakteristiku uvádí právě vznik dočasné organizační struktury, která se po uskutečnění určitého projektu rozpadá.

## 2.6.2 Výhody použití maticové struktury

Mezi jednu z největších výhod dle Urbana (2004) patří fakt, že maticová struktura podporuje oborovou (nebo také interdisciplinární) spolupráci v organizaci. Vzhledem k tomu, že není nikde zakotven žádný fixní řád této organizace, může, dle stejného autora, lépe propojovat pravomoci zaměstnanců s jejich znalostmi, zkušenostmi či schopnosti. Vymětal (2009) vidí výhody této organizace především ve vyšší motivaci zaměstnanců – říká, že tím, že členové týmu zůstávají stále členy svých mateřských útvarů, nejsou ohroženi takovou nejistotou

týkající se budoucnosti. Dále také říká, že tvorbou určitých týmů jen v rámci určitého projektu, se dají lépe využít klíčoví specialisté. Mezi další výhody řadí stejný autor např. také komunikaci uvnitř útvaru, která pomáhá lépe specifikovat potřeby uživatelů. Duchoň a Šafránková (2008) uvádí jako jednu z velmi důležitých výhod maticové struktury pružnost a efektivnější reakce na okolní změny stejně tak jako rozvoj odborných znalostí. Smejkal a Reis (2013) mezi výhody řadí také zvýšenou motivaci manažerů či osob na vedoucích pozicích, protože cítí větší zapojení do strategie podniku. Mezi další nesporné výhody této organizační struktury uvádějí stejní autoři také skutečnost, že se jedná o skupinovou práci a tím pádem dochází k omezení chyb, které by mohly nastat v případě práce jednotlivců. Dokoupil (1998) zde zmiňuje také skutečnost, že v rámci maticového organizačního uspořádání lze dosahovat stejné nebo lepší kvality práce a to při nižších nákladech.

## 2.6.3 Nevýhody použití maticové struktury

Urban (2004) mezi jednu z největších nevýhod uvádí možnost konfliktu různých rolí, které maticová struktura přináší, a také konflikt mezi vedoucími jednotlivých funkcionálních či projektových skupin, kteří mohou práci pocítovat jako boj o moc. U dlouhodobějších projektů může dle stejného autora také nastat situace, kdy je u pracovníka vyvolána nejistota týkající se budoucnosti – tedy jaké bude jeho uplatnění po ukončení daného projektu – a může tak dojít ke snížení motivace. Vymětal (2009) řadí do této kategorie mnohem větší zátěž vedoucího projektu zejména z hlediska komunikace a také vyšší tendence těchto pracovníků prosazovat útvarové priority. Další nevýhody maticové organizační struktury uvádějí i Duchoň a Šafránková (2008). Jedná se podle nich o dvojí vazby odpovědnosti – tedy jak vedoucímu projektu, tak vedoucímu specializovanému oddělení. Dále říkají, že přílišnými debatami o možných řešeních konfliktů dochází k časovým ztrátám, které potom samozřejmě znesnadňují samotné řešení projektu. V souvislosti s předchozími nevýhodami shledávají tito autoři za vhodné vycvičit své pracovníky k dobrým komunikačním předpokladům, aby se všechny konflikty řešily opravdu pružně a efektivně, jak je uvedeno ve výhodách maticové organizační struktury. Mezi další nevýhody řadí Smejkal a Reis (2013) nejasnost o zodpovědnosti za náklady a zisky, což může vést k unáhleným a nerozmyšleným úkonům, které mohou v budoucnosti ohrozit projekt.

Téměř všichni autoři hovoří v této části o nevýhodě možného konfliktu mezi vedoucími v horizontální a vertikální linii. U řady firem je možné potlačit vertikální linii a posílit tím linii horizontální (Smejkal, Rais, 2013). Tito autoři jako příklad uvádějí strojírenské a farmaceutické firmy a říkají, že tímto zásahem dochází k přeměně maticové struktury na strukturu projektovou. Tím se dle autorů také odstraní některé nevýhody, které jsou spojeny s maticovou strukturou – např. odpovědnost za zisky a ztráty nese vedoucí projektu, vedoucí mateřského útvaru má minimální vliv).

Může se zdát paradoxní, že například u výhod maticové struktury lze najít vyšší motivaci pracovníků, nevýhody maticové struktury vykazují nižší motivaci. Stejný příklad lze nalézt také v oblasti komunikace. Vše může být závislé pouze na samotných pracovnících, manažerech a jejich manažerských schopnostech a stylech řízení, samotná maticová struktura může působení této skutečnosti jen zdůraznit.

## 2.7 Týmový přístup

Duchoň, Šafránková (2008) uvádí mezi jednu z vlastností tohoto typu organizace týmový přístup, který je třeba zachovávat v rámci působnosti trvání určitých projektů. Ne vždy se ale dá mluvit o výhodách, které v sobě týmový přístup obnáší. Na druhou stranu je třeba odlišit, co znamená týmový přístup a co je podstatou běžné spolupráce v jakékoli pracovní skupině. Podstatou týmové práce je dle Duchoňe a Šafránkové (2008, str. 216): „*převést odpovědnost na pracovní týmy tak, aniž by neustále musely žádat vyšší složky organizace o schválení*“. V praxi to tedy, dle stejných autorů, vypadá tak, že jednotlivé pracovní týmy odpovídají za manažerem uložené úkoly a musí mít dostatečné kompetence k tomu, aby mohly náležitě plnit svěřené úkoly. Může se zde tedy mluvit o delegování, které je jedním z rysů týmové práce (Duchoň, Šafránková, 2008). V týmu mají všichni stejný cíl a pracují na společném úkolu, jejich dovednosti a znalosti se musí vzájemně doplňovat (Duchoň, Šafránková, 2008).

## 3 Praktická část

Praktická část práce je založena na rozboru organizační struktury zkoumaného podniku a dotazníkovém šetření, které bylo provedeno s 22 zaměstnanci hotelu Arkada z celkového počtu 27. Údaje, které vedly ke kýženým poznatkům týkající se charakteristiky hotelu a charakteristiky vnitřní organizace, jsou čerpány z těchto zdrojů:

- semi-strukturovaný rozhovor s ředitelem hotelu Arkada (přepis tohoto rozhovoru jsou uvedeny v přílohách),
- internetový zdroj [www.arkadahotel.cz](http://www.arkadahotel.cz).

### 3.1 Charakteristika podniku Barget International s.r.o. – Hotel Arkada

Hotel Arkada vznikl v roce 2007 citlivou rekonstrukcí dříve činžovního domu a to tak, aby byl zachován secesní původ celé budovy (Arkada, 2014). Dle stejného zdroje je jeho poloha, zejména s přihlédnutím ke službám, které hotel nabízí, velmi výhodná – nachází se na pražských Vinohradech, zhruba čtyři minuty chůze od pražského Václavského náměstí, v těsném dosahu pražské městské hromadné dopravy. Jedná se o hotel se čtyřmi hvězdičkami, které hotel získal při svém otevření na základě plánovaných služeb a s přihlédnutím na velmi drahou a náročnou hotelovou výstavbu s kvalitním nábytkem a vybavením, které bylo vyráběno pro hotel na zakázku a dováženo až z Belgie (Arkada,2014).

Hotel disponuje 35 pokoji, z nichž osmi jednolůžkovými, 25 dvoulůžkovými (jeden je určen pro tělesně postižené) a dvěma rodinnými apartmány (Arkada, 2014). Celkový počet pevných lůžek dle stejného zdroje činí 62, do některých pokojů je rovněž možnost umístit rozkládací přistýlky. Provoz tohoto hotelu je zajišťován celoročně (Arkada, 2014).

Mezi služby, které tento hotel pro své hosty zajišťuje, patří především 24hodinová recepce, praní a žehlení prádla, úschovna zavazadel, objednávání transferu z a na letiště a mnoho dalších (Arkada, 2014). V budově hotelu se dle stejného zdroje rovněž nachází restaurace, která v čase od 7-10 hodin nabízí snídaně formou švédských stolů pro své hosty. Od 11 do 22 hodin se provoz snídaňové restaurace mění na klasickou restauraci, která je otevřena i pro veřejnost nebo zajišťuje polopenze pro hotelové hosty (Arkada, 2014). Celkový počet míst v restauraci je dle stejného zdroje 80. Nutno také poznamenat, že se jedná o restauraci, kterou má hotel v nájmu, tudíž zaměstnance restaurace nelze k dalším účelům počítat jako zaměstnance hotelu (ústní sdělení ředitele hotelu, dne 29. 3. 2014).

### 3.2 Organizační struktura Barget International s.r.o. - hotel Arkada

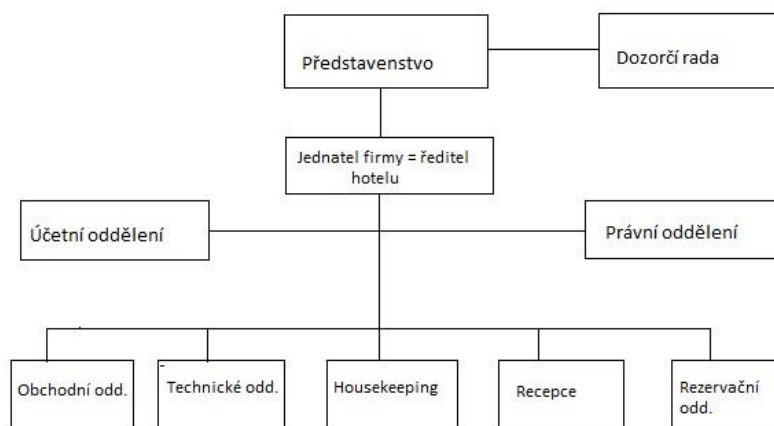
Organizační struktura hotelu Arkada není příliš složitá, celkový počet zaměstnanců hotelu je 27 (ústní sdělení ředitele hotelu, 2014). Rozmístění organizační struktury hotelu je zachyceno na obrázku 9. Nutno také uvést, že veškeré údaje ohledně organizační struktury jsou čerpány na základě ústního sdělení ředitele hotelu dne 29. 3. 2014.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 9 Organizační struktura Barget International s.r.o. – hotel Arkada



Zdroj: Ústní sdělení ředitele hotelu (dne 29. 3. 2014) – vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že firma je pod vedením jednatele firmy Barget International s.r.o., který plní zároveň funkci ředitele hotelu Arkada. Jeho vedení zajišťuje působení několika organizačních útvarů – účetního oddělení a právního oddělení. Tato oddělení přímo nesouvisí s ostatními útvary hotelu: obchodní oddělení, technické oddělení, housekeeping (tedy oddělení úklidu), recepce a rezervační oddělení. Jednotlivá členění všech oddělení jsou rozepsány níže:

- **Účetní oddělení** – je tvořeno dvěma účetními, které provádějí kontrolu a zaúčtování všech faktur a dokladů příšlých z hotelu, a hlavní účetní, která provádí kontrolu nad těmito dvěma a rovněž propracovává mzdové účetnictví.
- **Právní oddělení** – právník, který zde působí, má na starosti zajišťování smluv týkající se uzavírání a rozvazování pracovního poměru, rovněž neustále dohlíží na správnost všech hotelových procesů po právní stránce
- **Obchodní oddělení** – jedná se o oddělení zajišťující prodej pokojů hotelu. Je složeno z dvou obchodních asistentů, z nichž jeden zajišťuje prodej pokojů hotelu na internetových portálech, mění a nastavuje ceny na těchto portálech dle neustále se měnící obsazenosti hotelu, druhý se zabývá nabízením pokojů hotelu cestovním kancelářím a firmám. Jejich práci kontroluje a řídí vedoucí obchodního oddělení, tzv. sales manager = obchodní manažer.
- **Technické oddělení** – stará se o správný chod hotelu po technické stránce. Je tvořeno dvěma technikami, z nichž jeden zabezpečuje běžné technické záležitosti, zajišťuje neustálý dohled nad skladovými zásobami, a druhý dohlíží na síťové zabezpečení hotelu a rovněž kontroluje a programuje hotelový program. Na oba dva techniky dohlíží technický manažer.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- **Housekeeping** – zajišťuje a provádí úklid všech prostor hotelu. Toto oddělení je tvořeno pěti pokojskými, které se střídají na směnách dle obsazenosti hotelu a na které každodenně dohlíží vedoucí pokojských, tzv. Housekeeper = vedoucí pokojských.
- **Recepce** – zajišťuje každodenní chod hotelu, odjezdy a příjezdy hostů a ostatní procesy související s ubytováním hostů. Rovněž má v kompetenci vytváření účtů a faktur za ubytování hostů, které se potom předávají účetnímu oddělení. Recepce tvoří šest recepčních, kteří se střídají po 12hodinových směnách. Dozor nad nimi provádí vedoucí recepce, tzv. front office manager = vedoucí recepce.
- **Rezervační oddělení** – toto oddělení se zabývá hotelovými rezervacemi, resp. odpovídáním na rezervace, potvrzováním rezervací i rušením rezervací a zapisováním rezervací do hotelového programu. Dohled a kontrolu nad dvěma rezervačními asistenty provádí rezervační manažer.

Jednatel firmy Barget Internaional s.r.o. a zároveň ředitel hotelu Arkada zabezpečuje dohled a kontrolu nad všemi odděleními, je to přímá nadřízená osoba všem vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení. Již dle znázornění organizační struktury lze rozpoznat funkcionální typ organizační struktury. Odpovídá popisu funkcionální struktury z teoretické části. Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých úseků podle činnosti, kterou vykonávají. I zde lze najít výhody i nevýhody přesně tak, jak již bylo u tohoto typu organizační struktury zmíněno. Na základě semi-strukturovaného rozhovoru s ředitelem hotelu lze říci, že zaměstnanci jejich práce věštnou baví a mají zájem se podílet na aktivním chodu hotelu, což lze usoudit na základě toho, že jsou schopni denně spolupracovat i řešit některé záležitosti z domova v rámci svého volného času. Navíc je v tomto směru i vcelku rychlá a jednoduchá komunikace, která je ale dána spíše nízkým počtem zaměstnanců. Komunikace zároveň může znamenat i velký problém, který může být způsoben rozdělením celé organizace do jednotlivých útvarů, kde každý útvar má za úkol jiný typ práce. Velkou nevýhodou tedy může být určitý souboj mezi jednotlivými odděleními, což také ředitel hotelu na základě semi-strukturovaného rozhovoru zmiňuje. Každé oddělení má své vlastní cíle, které se ale nemusí vždy shodovat s cíli firmy, což může výrazně zhoršit efektivitu veškerých procesů ve firmě. Jak již bylo uvedeno, může se jednat o jakýsi souboj, který může být podmíněn hodnocením hostů na různých internetových portálech. Hosté zde po svém odjezdu mohou ohodnotit jednotlivé kategorie: personál, úklid pokojů, kvalitu služeb, polohu hotelu či poměr cena/kvalita. Odtud může vzniknout určitý konflikt mezi recepcí a housekeepingem, neboť tato dvě oddělení jsou neustále velmi ze strany ředitele hotelu i obchodním oddělením kontrolována. K týmovému přístupu tedy dochází, ale pouze uvnitř jednotlivých oddělení.

### 3.3 Proces komunikace v hotelu Arkada

Ohledně procesu komunikace jednotlivých oddělení byl rovněž veden semi-strukturovaný rozhovor s ředitelem hotelu a to dne 29. 3. 2014. Veškeré níže uvedené poznatky spadající do kapitoly 3.3 tudíž pochází z tohoto rozhovoru. Jednotlivá oddělení spolu komunikují především prostřednictvím vedoucích pracovníků svých oddělení, zejména jedná-li se o požadavek dlouhodobějšího rázu. Nejaktivnější komunikační proces lze dle semi-strukturovaného rozhovoru s ředitelem hotelu Arkada vidět mezi následujícími odděleními:

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

**Recepce – Rezervační oddělení:** Jedná se o každodenní komunikaci ohledně rezervací, příjezdů na konkrétní dny, rušení rezervací. Tato dvě oddělení spolu musí být v neustálém kontaktu, neboť rezervační oddělení zajišťuje a zapisuje do hotelového programu samotné rezervace tak, aby odpovídaly požadavkům hostů, a recepce se musí postarat o hosty během jejich pobytu přesně tak, jak to rezervační oddělení zařídilo. Za veškeré problémy a nedorozumění v rezervacích je zodpovědné rezervační oddělení, recepce si zodpovídá za spokojenost hostů během procesu jejich ubytování. Zde může velmi často dojít ke konfliktu, neboť obě dvě tato oddělení mohou na sebe přenést zodpovědnost navzájem.

**Recepce – Housekeeping:** Housekeeping informuje recepci o připravených pokojích pro nové příjezdy, recepce na druhou stranu musí informovat housekeeping o pokojích, které byly hosty uvolněny po odjezdu, aby mohl začít s úklidem. Stejně tak, pokud má recepce na housekeeping požadavky různého typu, např. požadavky ohledně počtu polštářů či příkrývek na pokoji, přípravu přistýlek, zajištění určitého typu hotelové kosmetiky. Komunikace s recepcí v tomto případě probíhá přes housekeepera, nikoli přímo s pokojskými. Tím je ovšem proces komunikace značně zpomalen.

**Recepce – Obchodní oddělení:** Komunikace probíhá na úrovni požadavků týkajících se již ubytovaného hosta, např. pokud si host stěžuje na určité nedostatečnosti během jeho pobytu, sdělí to samozřejmě nejprve recepci, která musí onu záležitost nahlásit obchodnímu oddělení, které to musí ihned řešit, neboť by to mohlo velmi ovlivnit další prodej.

**Rezervační oddělení – Obchodní oddělení:** Během zadávání rezervaci do hotelového programu si může rezervační asistent všimnout, že na některý den již není k prodeji typ určitého pokoje či např., že po některém termínu se neustále zvyšuje poptávka. Musí proto co nejrychleji kontaktovat svého rezervačního manažera, který tuto informaci předá obchodnímu oddělení, resp. sales managerovi. Ten musí posléze po domluvě se svými sales asistenty upravit ceny tak, aby odpovídaly poptávce a zároveň vedly k plánovaným hospodářským výsledkům. I zde je komunikace značně zpomalena kvůli nepřímému přenosu informace, tedy ne přímo zodpovědné osobě, ale nejprve vedoucímu svého mateřského útvaru.

**Housekeeping – Technické oddělení:** Housekeeping při každodenním úklidu pokojů může zjistit různé závady na pokojích nebo jiných prostorách hotelu. Musí to ihned oznámit technickému oddělení, aby zajistilo opravu, popř. objednalo nové součástky rozbitého vybavení. Stejně tak technické oddělení musí po všech opravách kontaktovat housekeeping, aby byl zajištěn úklid.

**Ředitel hotelu – ostatní oddělení:** Ředitel hotelu prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení nařizuje a zadává úkoly, kontroluje. Stejně tak s vedoucími pracovníky spolupracuje při pravidelných měsíčních procesech, zejména při vytváření docházkových výkazů zaměstnanců, přípravě mezd, odměn atd. Zde velmi úzce spolupracuje rovněž s účetním oddělením. Pravidelně se s vedoucími pracovníky také schází a společně hodnotí uplynulé období a plánují období následující.

Komunikace probíhá ve většině případů přes vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, tak jak uvedl během semi-strukturovaného rozhovoru ředitel hotelu a na základě čehož byly uvedeny výše zmíněné informace týkající se komunikace v hotelu. Problém v komunikaci může nastat zejména například u recepce, kdy ne vždy je v hotelu přítomna vedoucí recepce (vykonává stejné 12hodinové směny jako ostatní recepční – na rozdíl od všech ostatních zaměstnanců, kteří pracují směny 8hodinové), a tak jsou některé informace sdělovány přímo

samotným recepčním. Tím ale, že dochází k jejich pravidelnému střídání, nemusí se vždy tato informace dostat ke všem, což může v konečném důsledku velmi ztížit celkový komunikační proces v podniku.

### 3.4 Vhodnost maticové organizační struktury v hotelu Arkada

Vezme-li se v potaz, že současná funkcionální organizační struktura nemusí určitým způsobem vyhovovat ve všech směrech a byla by možnost zkusit navrhnout jinou organizační strukturu, nabízí se možnost změny například na nějakou, která by pomohla zlepšit komunikaci, posilnit týmový přístup, omezit chyby jednotlivých zaměstnanců a zvýšit motivaci jak vedoucích pracovníků, tak ostatních zaměstnanců. Jednou z možností je maticová organizační struktura, která veškeré výše zmíněné výhody nabízí. Následující část práce vezme v úvahu výhody, nevýhody i podmínky použití maticové struktury, o kterých práce pojednává v části teoretické. Mezi základní faktory maticové organizační struktury dle teoretické části práce tedy lze zařadit:

#### 1) Dva nadřízení jednomu zaměstnanci

Již zde může nastat logicky trochu problém, neboť každý svého nadřízeného má jasně, srozumitelně a logicky určeného. Je třeba zamyslet se nad otázkou, zda se v tomto podniku vyskytuje potřeba řešit určité projekty, které by vedly ke vzniku dalších nadřízených pro jednotlivé zaměstnance. Jak vyplynulo z rozhovorů s vedoucími pracovníky, potřeba řešit určité projekty se v hotelu téměř nevyskytuje. Může se hovořit pouze o malých projektech velmi krátkodobého rázu, ke kterému je zapotřebí velmi malý počet zaměstnanců a dozor nad nimi automatický přebírá sales manager. Jako příklad lze uvést situaci, kdy je např. týden dopředu chystán příjezd velké a vážené skupiny hostů. Sales manager kontaktuje vedoucí zaměstnance všech oddělení a žádá zajištění hladkého průběhu nejen pobytu této skupiny, ale rovněž plynulý a rychlý proces ubytování v hotelu, který musí zajistit recepce, stejně tak jako posléze odjezd z hotelu, rovněž musí recepce zajistit program pro skupinu, který často souvisí se zajištěním různých lístků, vstupenek atd. Jedná se ale o projekt, na nějž stejně stále dohlíží vedoucí pracovníci svých oddělení a každý kontroluje pouze to, co mu jeho kompetence nabízí. V případě, že by takový projekt spadnul pod kontrolu sales managera a ostatní zaměstnanci by i přesto zůstali zároveň pod vedením svých vedoucích mateřských útvarů, mohlo by to, také na základě níže uvedených výsledků dotazníku, velmi narušit pracovní morálku zaměstnanců a také způsobit chaos v tom, kdo je tedy nadřízený a jaké pokyny je zaměstnanec nucen plnit dříve. I když se jedná o velmi zřetelné podmínky fungování maticové organizace, je třeba zohlednit také typ projektu, který by byl řešen, popř. typ a řád fungování organizace, na který jsou nyní zaměstnanci zvyklí. Na tuto otázku se bude snažit odpovědět dotazník, jehož výsledky jsou uvedeny níže.

#### 2) Kvalitnější oborová spolupráce, propojení pravomocí zaměstnanců s jejich zkušenostmi a schopnostmi

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že samotní zaměstnanci velmi málo využívají svůj potenciál. Přestože jsou někteří i velmi zkušení, veškerá rozhodnutí za ně obstarávají vedoucí pracovníci. Zaměstnanci jsou tak zvyklí, že veškeré úkoly jim jsou

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

vždy nadiktovány a nejsou schopni sami přijít s novou myšlenkou, nápadem. Maticová struktura by mohla propojit některá oddělení tak, aby spolu více komunikovala přímo a spojila tak své odborné znalosti a zkušenosti s ostatními. Zaměstnanci by tímto mohli být i více motivováni k práci, neboť by necítili takovou závislost na svém vedoucím pracovníkovi. Na základě rozhovorů bylo potvrzeno, že front office manager ví o případech, kdy jednotliví recepční mohli svým rozhodnutím ovlivnit některé situace, přesto tak neučinili, neboť veškerá rozhodnutí nechávají jen na vedoucím recepcie, zřejmě ze strachu z nedostatečných zkušeností, popř. také nedostatečnou motivací.

### 3) Motivace zaměstnanců

Je pravdou, že ne všichni zaměstnanci jsou motivováni na základě stejného podnětu. Jak už bylo uvedeno v předchozí části, funkcionální organizační struktura v hotelu způsobuje určitý soubor mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci mají tendenci cítit motivaci pouze k lepším výsledkům, než mají ostatní oddělení. Přijetím maticové struktury by se všechna oddělení více propojila a zaměstnanci by tak mohli být více motivováni ke společným cílům firmy, nikoli cílům jejich mateřského oddělení.

### 4) Plnohodnotné využití klíčových specialistů

I přesto, že se jedná o poměrně malý hotel, lze v něm nalézt dle ředitele hotelu několik zkušených a schopných zaměstnanců, kteří se nenacházejí na vedoucích pozicích. Nemohou se tak podílet na rozhodování, neboť jak již bylo uvedeno, co se týče rozhodovacích pravomocí, ty jsou zcela v kompetenci vedoucích pracovníků. Maticová struktura by mohla tak pomoci, aby i tito zkušení specialisté mohli projevit své názory a přispět tak k vývoji organizace.

## 3.5 Zpracování dotazníků

Již bylo uvedeno, že stávající typ organizační struktury určitým způsobem nevyhovuje veškerým požadavkům. Otázkou ale stále zůstává, zda samotní zaměstnanci vidí tyto problémy a zda jsou ochotni přistoupit na možnost změny. Krátký dotazník, který byl předložen zaměstnancům, by měl tyto otázky zodpovědět. Byl sestaven z tvrzení, která byla založena na údajích z teoretické části této práce, především týkající se výhod a nevýhod použití maticové struktury.

Dotazník byl vytvořený 20. 3. 2014 a samotné vyplňování probíhalo ve dnech 25. 3. 2014, kdy byl autorkou práce dotazník zaměstnancům hotelu Arkada rozeslán pomocí elektronické pošty, do 28. 3. 2014, kdy se vrátil poslední vyplněný dotazník. Výzkumný vzorek byl vybrán záměrně. Jednalo o zaměstnance hotelu Arkada, kteří se aktivně podílejí na chodu hotelu, tedy kteří jsou denně ve styku s rezervacemi, hosty, vyřizují běžné záležitosti týkající se ubytování hostů. Z výzkumného vzorku byli tudíž vyloučeni zaměstnanci účetního a právního oddělení, stejně tak jako ředitel hotelu, se kterým byl prováděn polostrukturovaný rozhovor, jak již bylo zmíněno výše. Celkem tedy bylo dotazováno 22 zaměstnanců z celkového počtu 27 zaměstnanců. Podstatou výběru daných respondentů bylo pro co největší objektivnost oslovit co největší počet zaměstnanců daného podniku, tedy hotelu Arkada. Všechny dotazníky byly

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

autorce práce navraceny, jak již bylo uvedeno výše, do 28. 3. 2014 a všechny byly stoprocentně vyplněné.

Dotazník byl připravován tak, aby na základě získaných odpovědí bylo možné zjistit, zda jsou zaměstnanci hotelu Arkada spokojeni se stávající organizační strukturou a zda by byli popřípadě připraveni na změnu organizační struktury. Jedná se o celkem 12 tvrzení, na která daní respondenti odpovídali vyplněním jedné následujících položek: Souhlasím, částečně souhlasím, nevím, částečně nesouhlasím, nesouhlasím.

V následující části práce budou postupně představeny všechny položky dotazníku spolu s tabulkou zachycující zjištěné údaje. Na konci budou krátce shrnuty některé více specifická data a bude předložen návrh řešení organizační struktury v hotelu Arkada vyplývající z kompletace všech zjištěných údajů jak z teoretické části, tak z praktické části práce.

## 3.6 Vyhodnocení dotazníků

Samotné vyhodnocení dotazníků probíhalo od 28. 3. 2014 do 30. 3. 2014, kdy autorka práce hodnotila nejen celkové počty zhodnocených odpovědí od všech zaměstnanců, ale také záměrně rozdělila tyto respondenty dle jejich pozic na podřízené a vedoucí. V následující části jsou jednotlivá tvrzení doplněna o tabulku se zjištěnými údaji i rozdělením odpovědí dle odpovědí od vedoucích zaměstnanců, tak podřízených zaměstnanců.

### Tvrzení 1

**V naší organizaci se velmi často řeší konkrétní úkoly, ke kterým je zapotřebí určitý tým lidí se specifickými schopnostmi a zkušenostmi.**

Tabulka 1 Odpověď na tvrzení č. 1

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	5	3	8	36,36
<b>Částečně souhlasil</b>	4	2	6	27,27
<b>Bez názoru</b>	1	0	1	4,55
<b>Částečně nesouhlasil</b>	3	0	3	13,64
<b>Nesouhlasil</b>	4	0	4	18,18
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením částečně nebo zcela souhlasilo 63,63 % respondentů, nevědělo 4,55 % respondentů, částečně nebo zcela nesouhlasilo 31,82 % respondentů. Více jak polovina respondentů zvolila kladnou odpověď, což je velmi důležité pro provedení některých dalších kroků v případě, že se organizace rozhodne něco měnit.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Tvrzení 2

**Komunikace mezi pracovníky v naší firmě je nastavena tak, aby napomáhala firemním cílům.**

Tabulka 2 Odpověď na tvrzení č. 2

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	6	0	6	27,27
<b>Částečně souhlasil</b>	7	2	9	40,90
<b>Bez názoru</b>	1	0	1	4,55
<b>Částečně nesouhlasil</b>	2	1	3	13,64
<b>Nesouhlasil</b>	1	2	3	13,64
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S tvrzením číslo 2 týkající se komunikace mezi jednotlivými pracovníky souhlasilo částečně či zcela 68,17 % respondentů, nevědělo 4,55 % respondentů a částečně nebo zcela nesouhlasilo 27,28 % respondentů. Zde je možné vidět vcelku velký nesoulad mezi odpověďmi od podřízených pracovníků a od vedoucích. Přestože podřízení zaměstnanci shledávají oblast komunikace na poměrně dobré úrovni, vedoucí pracovníci si v oblasti komunikace tak jistí nejsou. Je možné, že podřízení pracovníci si neuvědomují dopady špatné komunikace tolik jako vedoucí pracovníci.

## Tvrzení 3

**Naši pracovníci jsou ochotni pracovat jako tým.**

Tabulka 3 Odpověď na tvrzení č. 3

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	3	0	3	13,64
<b>Částečně souhlasil</b>	9	1	10	45,45
<b>Bez názoru</b>	1	0	1	4,55
<b>Částečně nesouhlasil</b>	2	3	5	22,72
<b>Nesouhlasil</b>	2	1	3	13,64
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením zkoumající schopnost zaměstnanců pracovat jako tým částečně nebo zcela souhlasilo 59,09 % respondentů, 4,55 % respondentů bylo bez názoru a částečně nebo zcela s tímto názorem nesouhlasilo 36,36 % respondentů. I zde platí to, že podřízení zaměstnanci si svým týmovým přístupem jsou více jistí než vedoucí zaměstnanci. Závěr může být stejný jako u předchozího tvrzení – podřízení pracovníci jsou schopni jako tým pracovat pouze mezi sebou, ale již ne dále také se svými vedoucími.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Tvrzení 4

**Týmová práce přispívá větší efektivitě práce a pružnějším reakcím na požadavky okolí.**

Tabulka 4 Odpověď na tvrzení č. 4

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	14	3	17	77,28
<b>Částečně souhlasil</b>	3	2	5	22,72
<b>Bez názoru</b>	0	0	0	0,00
<b>Částečně nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S tvrzením číslo 4 částečně nebo zcela souhlasilo celých 100 % respondentů. Celková shoda je dána zřejmě obecným pohledem na celou problematiku, neboť o týmovém přístupu a práci v týmu je dnes hovořeno jako o velmi efektivním a výhodným přístupem k práci (Duchoň, Šafránková, 2008), což, jak je patrné z výsledků dotazníku, si také respondenti uvědomují a již toto vědomí by mohlo být nápomocné, pokud by skutečně nastal problém, kdy by zaměstnanci museli k řešení problému využít týmový přístup.

## Tvrzení 5

**Pracovníci v naší firmě mají přesně rozdělené svoje kompetence a pracovní povinnosti.**

Tabulka 5 Odpověď na tvrzení č. 5

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	4	0	4	18,18
<b>Částečně souhlasil</b>	8	0	8	36,36
<b>Bez názoru</b>	1	0	1	4,55
<b>Částečně nesouhlasil</b>	2	4	6	27,27
<b>Nesouhlasil</b>	2	1	3	13,64
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením týkajícím se kompetencí a pracovních povinností částečně nebo zcela souhlasilo 54,54 % respondentů, žádný názor nemělo 4,55 % respondentů, částečně nebo zcela nesouhlasilo 40,91 % respondentů. Stejně jako u předchozích tvrzení je možné vidět rozdíl v odpovědích podřízených a vedoucích zaměstnanců. Autorka práce se domnívá, že takto velké rozdíly v odpovědích mohou být způsobeny i některým dlouhotrvajícím problémem, který mohou mezi sebou podřízení a vedoucí zaměstnanci mít.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Tvrzení 6

**Organizační strukturu v naší firmě lze označit za efektivní a flexibilní.**

Tabulka 6 Odpověď na tvrzení č. 6

	Podřízení	Vedoucí	Celkový počet	% ze všech respondentů
<b>Souhlasil</b>	3	0	3	13,64
<b>Částečně souhlasil</b>	6	4	10	45,45
<b>Bez názoru</b>	4	0	4	18,18
<b>Částečně nesouhlasil</b>	2	1	3	13,64
<b>Nesouhlasil</b>	2	0	2	9,09
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S tvrzením číslo 6 částečně nebo zcela souhlasilo 59,09 % respondentů, žádný názor nemělo 18,18 % respondentů, částečně nebo zcela nesouhlasilo 22,73 % respondentů. Ačkoli více jak polovina respondentů odpověděla kladně, 18,18 % bylo bez názoru, což může dle autorky práce znamenat, že opravdu ne všichni si jsou vědomi důležitosti a stavu organizační struktury v hotelu.

## Tvrzení 7

**Pro naši organizaci je ve všech směrech výhodné slučovat pracovníky podle činnosti, kterou pro organizaci vykonávají.**

Tabulka 7 Odpověď na tvrzení č. 7

	Podřízení	Vedoucí	Celkový počet	% ze všech respondentů
<b>Souhlasil</b>	4	2	6	27,27
<b>Částečně souhlasil</b>	6	3	9	40,91
<b>Bez názoru</b>	2	0	2	9,09
<b>Částečně nesouhlasil</b>	3	0	3	13,64
<b>Nesouhlasil</b>	2	0	2	9,09
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením ohledně slučování pracovníků podle činnosti částečně nebo zcela souhlasilo 68,18 %, bez názoru bylo 9,09 % respondentů, částečně nebo zcela nesouhlasilo 22,73 % respondentů. Odsud lze usoudit, že zaměstnanci jsou vcelku spokojeni se stávající strukturou, neboť přesně takto organizace funguje.

## Tvrzení 8

**Více nadřízených jednomu zaměstnanci může vést k častějším konfliktům.**

Tabulka 8 Odpověď na tvrzení č. 8

	Podřízení	Vedoucí	Celkový počet	% ze všech respondentů
<b>Souhlasil</b>	5	3	8	36,36
<b>Částečně souhlasil</b>	7	2	9	40,91

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<b>Bez názoru</b>	0	0	0	0,00
<b>Částečně nesouhlasil</b>	2	0	2	9,09
<b>Nesouhlasil</b>	3	0	3	13,64
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením zkoumající možnosti konfliktů u existence většího počtu nadřízených částečně nebo zcela souhlasilo 77,27 % respondentů a částečně nebo zcela nesouhlasilo 22,73 % respondentů. U tohoto tvrzení lze nalézt poměrnou shodu v celkovém hodnocení, rovněž i mezi podřízenými a vedoucími.

## Tvrzení 9

**Velice zásadní ve výkonu práce je uvědomění pracovníků týkající se jejich zodpovědnosti na pracovišti.**

Tabulka 9 Odpověď na tvrzení č. 9

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	13	5	18	81,82
<b>Částečně souhlasil</b>	4	0	4	18,18
<b>Bez názoru</b>	0	0	0	0,00
<b>Částečně nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S tvrzením číslo 9 částečně nebo zcela souhlasilo celých 100 % všech respondentů, což je největší shoda vyskytující se v tomto dotazníkovém šetření. I zde se jedná o maximální shodu v odpovědích. Všichni zaměstnanci si uvědomují, že zodpovědnost na pracovišti je důležitým prvkem pro správný výkon práce. Autorka práce tuto skutečnost hodnotí jako velmi pozitivní krok v případě, že se podnik rozhodne pro uskutečnění změn v organizaci a rovněž, pro psychickou přípravu v případě změny přístupu zaměstnanců.

## Tvrzení 10

**Velice důležitým faktorem pro správný výkon funkce a plnění všech firemních cílů jsou zdravé mezilidské vztahy.**

Tabulka 10 Odpověď na tvrzení č. 10

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	9	3	12	54,54
<b>Částečně souhlasil</b>	4	1	5	22,73
<b>Bez názoru</b>	2	0	2	9,09
<b>Částečně nesouhlasil</b>	1	1	2	9,09

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<b>Nesouhlasil</b>	1	0	1	4,55
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením částečně nebo zcela souhlasilo 77,27 % respondentů, nevědělo 9,09 % respondentů a částečně nebo zcela nesouhlasilo 13,64 respondentů. Mezilidské vztahy mohou také souviset s týmovým přístupem, u něhož respondenti zvolili 100% shodu v souhlasu. Zaměstnanci si zřejmě uvědomují, že mezilidské vztahy jsou v podniku důležité, ale pro maximální efektivitu a výkonost je zapotřebí také jiných prvků či schopností. Přesto je shoda v odpovědích vysoká, což může znamenat také první krok k řešení případných problémů.

## Tvrzení 11

**Rozdělení organizace do několika různých částí dle povahy práce (prodej, marketing,...) šetří čas i náklady organizace.**

Tabulka 11 Odpověď na tvrzení č. 11

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	8	3	11	50,00
<b>Částečně souhlasil</b>	8	2	10	45,45
<b>Bez názoru</b>	1	0	1	4,55
<b>Částečně nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením částečně nebo zcela souhlasilo 94,45 % respondentů, bez názoru bylo 4,55 % respondentů. Zde nebyla zaznamenána jediná záporná odpověď, respondenti volili většinou možnost souhlasu, tedy ano, organizace rozdělena do několika různých částí dle povahy práce, může ušetřit čas i náklady organizace.

## Tvrzení 12

**V naší firmě existuje stálý typ organizační struktury, který se nemění dle životního cyklu organizace.**

Tabulka 12 Odpověď na tvrzení č. 12

	<b>Podřízení</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>% ze všech respondentů</b>
<b>Souhlasil</b>	8	3	11	50,00
<b>Částečně souhlasil</b>	3	2	5	22,73
<b>Bez názoru</b>	4	0	4	18,18
<b>Částečně nesouhlasil</b>	2	0	2	9,09
<b>Nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

S uvedeným tvrzením týkajícího se na četnost změny organizační struktury částečně nebo zcela souhlasilo 72,73 % respondentů, bez názoru bylo 18,18 % respondentů a částečně nesouhlasilo 9,09 % respondentů. Je možné, že čtyři zaměstnanci hotelu si zřejmě ani určitou organizační strukturu neuvědomují, neboť zvolili možnost „bez odpovědi“. Ostatní se většinou shodují na myšlence, že organizační struktura se dle životního cyklu organizace nemění.

## Tvrzení 13

**Každý pracovník v naší firmě má pouze jednoho nadřízeného.**

Tabulka 13 Odpověď na tvrzení č. 13

	Podřízení	Vedoucí	Celkový počet	% ze všech respondentů
<b>Souhlasil</b>	13	4	17	77,27
<b>Částečně souhlasil</b>	4	1	5	22,73
<b>Bez názoru</b>	0	0	0	0,00
<b>Částečně nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Nesouhlasil</b>	0	0	0	0,00
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením týkající se počtu nařízených jednomu zaměstnanci částečně nebo zcela souhlasilo 100 % respondentů. Ostatní možnosti odpovědi nikdo z respondentů nezaznamenal. Opět se jedná o velkou shodu, ale v tomto případě lze říci, že každý pracovník, kromě toho, že má svého vedoucího zaměstnance uvedeného ve smlouvě, velmi dobře ví a uvědomuje si určitou hierarchii oblasti zaměstnanecké podřízenosti.

## Tvrzení 14

**Organizační struktura v naší firmě napomáhá správné identifikaci kupní potřeby a zrychlení procesu rozhodování.**

Tabulka 14 Odpověď na tvrzení 14

	Podřízení	Vedoucí	Celkový počet	% ze všech respondentů
<b>Souhlasil</b>	5	2	7	31,83
<b>Částečně souhlasil</b>	3	2	5	22,73
<b>Bez názoru</b>	3	1	4	18,18
<b>Částečně nesouhlasil</b>	3	0	3	13,63
<b>Nesouhlasil</b>	3	0	3	13,63
<b>Celkem odpovědí</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

S uvedeným tvrzením částečně nebo zcela souhlasilo 54,56 % respondentů, bez názoru bylo 18,18 % respondentů a částečně nebo zcela nesouhlasilo 27,26 % respondentů. Zde již nebyly tak shodné a jednoznačné odpovědi, navíc téměř 20 % respondentů nemělo názor vůbec. Je opravdu možné, že samotní zaměstnanci si příliš organizační strukturu

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

neuvědomují či ji nepřikládají tak velký důraz a nedokážou usoudit, zda by mohla mít vliv na proces rozhodování či jiné podněty.

## Zjištěné výsledky:

Na základě vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že:

- Největší shodu v odpovědích lze nalézt u tvrzení č. 9 týkající se uvědomění si zodpovědnosti zaměstnanců na pracovišti. Odpověď 1, tedy úplný souhlas, označilo 81,82 % všech respondentů. U tohoto tvrzení se lze také setkat s 0% označením záporné odpovědi.
- Velkou shodu lze vidět rovněž u tvrzení č. 13, kde s uvedeným tvrzením částečně nebo zcela souhlasilo 77,27 % respondentů.
- Velkou shodu lze rovněž zaznamenat u tvrzení č. 4. Zde odpovědělo celých 77,28 % respondentů, že zcela souhlasí a zbylých 22,72 % souhlasí částečně. Ani u tohoto tvrzení nebyla vybrána žádná záporná možnost odpovědi.
- Velký rozpor lze vidět u tvrzení číslo 3, kdy možnost úplného souhlasu i úplného nesouhlasu zvolil stejný počet respondentů – 13,64 %.
- Velký rozpor mezi odpověďmi podřízenými a vedoucími lze vidět např. u tvrzení č. 2, kdy 76,47 % podřízených zaměstnanců opovědělo kladnými možnostmi odpovědí, neboli že částečně nebo zcela souhlasí, ale 60 % vedoucích zaměstnanců odpovědělo záporně, tedy že částečně nebo zcela nesouhlasí.

## 3.7 Návrh řešení - vhodnost organizační struktury

Na základě zjištěných údajů lze konzultovat, že zaměstnanci hotelu Arkada jsou si plně vědomi svých pravomocí, jež jsou jim svěřeny v jejich zaměstnání. V mnoho případech si ale lze všimnout, že dochází k rozporu mezi podřízenými a nadřízenými. V tomto ohledu je třeba významným způsobem zlepšit komunikaci a přenos informací ve firmě, neboť jak vyplynulo z dotazníku, podřízení zaměstnanci v oblasti komunikaci nevidí problém, ačkoli vedoucí pracovníci by u této oblasti hledali zlepšení. Vyplývá z toho, že určitá forma komunikace probíhá pouze mezi podřízenými zaměstnanci navzájem, ale nikoli poté nepokračuje dále k vedoucím pracovníkům. Tím dochází k zamezení přenosu významných informací, požadavků, případně i myšlenkám, které se týkají samotného výkonu práce.

Co se týká samotné organizační struktury, zaměstnanci považují stávající organizační strukturu za vcelku efektivní a rovněž souhlasí s rozdělením jednotlivých organizačních útvarů podle činnosti, funkce, kterou má vykonávat. Zaměstnanci rovněž vidí riziko ve dvojí nadřízenosti a myslí si, že více nadřízených jednomu zaměstnanci může způsobovat problémy a nedorozumění. Z těchto i ostatních údajů lze vyvodit, že stávající organizační struktura je nastavena tak, aby napomáhala firemním cílům podniku. Co je třeba zlepšit a na co je třeba dbát, je zlepšení komunikace mezi podřízenými a vedoucími zaměstnanci. Autorka práce rovněž navrhuje zavedení pravidelných porad, školení či konzultací se zaměstnanci. I přes případnou časovou i finanční náročnost to může vést k utužení mezilidských vztahů v podniku

a také k vytvoření společné ideji, kterou může být společný cíl všech zaměstnanců firmy ztotožňující se s cílem podniku. Jak již bylo řečeno výše, velkým problémem v tomto podniku je právě vnitřní rivalita mezi jednotlivými odděleními. Stejným problémem je rovněž motivace zaměstnanců. Nelze zcela jednoznačně určit, zda by změna organizační struktury přispěla k nárůstu motivace jednotlivých zaměstnanců, ale je zřejmé, že jiná organizační struktura by napomohla k většímu propojení jednotlivých zaměstnanců do procesu práce tak, aby se cítili pro podnik potřební a významní, což by posléze mohlo vést ke zvětšení motivace.

Funkcionální struktura je tedy nejlepší možnou alternativou v otázce vhodnosti použití organizační struktury, neboť tento typ podniku vyžaduje rozdělení jednotlivých útvarů dle funkcí.

### 3.8 Zavedení maticové struktury v hotelu Arkada

V případě, že by se zkoumaný podnik rozhodl pro změnu organizační struktury na maticovou strukturu, mohlo by dojít k těmto situacím:

- V případě úspěšného zavedení maticové struktury selepší komunikace mezi zaměstnanci, rovněž může dojít ke zlepšení motivace díky většímu zapojení zaměstnanců do práce. Dalším plusem může být sjednocení individuálních cílů s cíli podniku. Jednotliví zaměstnanci mohou být motivováni pracovat nejen pro sebe, ale především pro organizaci a to tím, jak již bylo zmíněno, že budou více zapojeni do práce a bude se s nimi více komunikovat ohledně jednotlivých činností.
- V takto malém provozu a s takto malým počtem zaměstnanců by zavedení maticové struktury jen ztížilo samotný provoz, zaměstnanci by ztratili přehled o jednotlivých činnostech, o svých nadřízených, o svých možnostech, kompetencích. Zhoršila by se informovanost zaměstnanců, což by mohlo velmi narušit samotný chod podniku. Rovněž by bylo třeba rozvrhnout a seznámit všechny zaměstnance o tom, kdo je komu podřízený, což by mohlo znamenat jen nedorozumění a s tím třeba i snížení motivace, neboť zaměstnanci by se mohli cítit ve firmě nepotřební a ohrožení z hlediska budoucnosti.
- Vzhledem k typu provozu, k jakému zkoumaný podnik patří, je třeba zdůraznit, že funkcionální typ organizační struktury vyhovuje pro podnik v mnoha faktorech, pro maticovou strukturu nelze nalézt vhodné využití z téměř žádného hlediska.

Na základě výše uvedených tvrzení lze konstatovat, že jediné výhody, jež by ve zkoumaném podniku přinesla změna organizační struktury, se týká zlepšení komunikace, motivaci a sjednocení individuálních cílů s cíli podniku. Na základě veškerých dostupných informací lze říci, že kvůli těmto stávajícím problémům v podniku není třeba měnit typ organizační struktury, nýbrž pouze zavést opatření, která by výše zmíněné problémy vyřešila.

## 4 Závěr

V úvodu této bakalářské práce byl uveden hlavní cíl a to zjistit, zda stávající funkcionální organizační struktura vyhovuje danému podniku a dále zjistit vhodnost zavedení maticové struktury ve zkoumaném podniku. Tímto podnikem byl Barget International s.r.o. – hotel Arkada. Tento podnik zvolila autorka práce kvůli své pracovní působnosti právě v tomto podniku. Dále byly v práci uvedeny metody, které měly k požadovaným cílům vést. V teoretické části práce byl vysvětlen pojem organizace a byly představeny základní přístupy k tvorbě organizačních struktur. Největší část byla věnována právě maticové struktuře. Zdůrazněny zde byly především výhody a nevýhody jejího použití, neboť tyto údaje byly následně použity v následující, praktické části. Tato část nejprve krátce představila zkoumaný podnik, především se zaměřením na organizační strukturu. Uvedeny zde byly všechny jednotlivé útvary a jednotliví zaměstnanci tak, aby čtenáři této práce byly ujasněny veškeré vazby mezi jednotlivými zaměstnanci. Bylo zjištěno, že daná organizační struktura nemusí vyhovovat ve všech směrech, zejména v oblasti komunikace, přenosu informací a motivace zaměstnanců. Proto byla navržena maticová organizační struktura, neboť dle teoretických poznatků právě tento typ organizační struktury všechny tyto zmíněné výhody nabízí.

K tomu, aby práce zjistila, zda by maticová struktura v daném podniku fungovala či nikoli, byly nejprve analyzovány jednotlivé formy komunikace mezi jednotlivými odděleními a nadále charakterizováno, proč některé prvky v dané struktuře nefungují. Pro zjištění vhodnosti zavedení maticové struktury v daném podniku byl také vytvořen dotazník, který měl za úkol zjistit, zda jsou se stávající organizační strukturou spokojeni zaměstnanci zkoumaného podniku a zda jsou případně připraveni na změnu organizační struktury. Po vyhodnocení dotazníku, na který odpověděli všichni zaměstnanci zkoumaného podniku kromě dvou oddělení nesouvisejících přímo se samotným výkonem práce podniku a samotným ředitelem hotelu, se kterým autorka během psaní práce spolupracovala a se kterým byl tvořen semi - strukturovaný rozhovor ohledně organizační struktury, bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají stávající organizační strukturu jako poměrně efektivní a prosperující. Rovněž ovšem vyplynulo, že velké nedostatky se nacházejí právě v oblasti komunikace především mezi podřízenými a vedoucími, stejně tak jako mezi jednotlivými odděleními navzájem. Zde je třeba opět zmínit funkcionální typ organizační struktury, který způsobuje, že každé oddělení zaměřené na určitou činnost, bojuje o moc v podniku. Jednotlivá oddělení si navzájem snaží spíše konkurovat, než aby společně bojovali za společné cíle.

Na závěr praktické části byly shrnuty jednotlivé výhody i nevýhody zavedení maticové struktury v hotelu Arkada. Bylo zjištěno, že zavedení vesměs složité maticové struktury je v takto malém podniku poměrně zbytečné a nemuselo by to přinést takové efekty, jako tomu může být u jiných, větších a jinak zaměřených podniků. Funkcionální typ organizační struktury v tomto typu podniku napomáhá efektivnosti a flexibilitě všech procesů. Tím, že jsou jednotlivé útvary rozděleny podle funkcí a každý útvar má v kompetenci specifické úkoly, pro které je schopen nabídnout lepší schopnosti než ostatní útvary, urychluje veškeré procesy v podniku.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pro vylepšení některých nedostatků ve zkoumaném podniku autorka navrhla zavedení častějších porad, školení či předávání informací elektronickou poštou tak, aby nikdy nedošlo k nedorozumění týkající se nepředání informace. Je sice možné, že častější porady nebo školení mohou s sebou přinést také časovou i finanční náročnost, ale v konečném důsledku mohou nastat pozitivní výsledky. Komunikace a přenos informací jsou v poslední době velkým problémem v mnohých firmách, ne vždy je ale třeba dávat vinu na stranu organizační struktury. Velkou část mnohých komplikací lze třeba vyřešit přímo skrze samotné zaměstnance, především jejich chováním a přístupem k práci. Ze samotných dotazníků vyplynulo, že určité rozpory jsou patrné nejen mezi podřízenými zaměstnanci navzájem, ale především mezi podřízenými a vedoucími zaměstnanci. Tento nedostatek ale vnímá pouze jen jedna strana – a to vedoucí pracovníci, což může být posléze problém, pokud se podnik rozhodne pro vylepšení komunikace mezi všemi zaměstnanci navzájem. Pokud si podřízení zaměstnanci konkrétní problém neuvědomují, i když je velmi patrný, je možné, že ho nebudou ani s velkým elánem chtít řešit. Po rozhovoru s ředitelem zkoumaného podniku autorka práce dospěla k názoru, že přesně stejný problém si také on uvědomuje, jen neví, jak tuto situaci řešit a především se bojí toho, že pokud zaměstnancům naznačí, že ne vše funguje tak, jak by mělo, ještě tím více problém prohloubí.

Závěrem je třeba říci, že maticová organizační struktura si žádá velmi specifický typ podniků, jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedná se např. o potravinářské či lékárenské firmy. Pro podobný typ podniků, jakým je třeba ubytovací zařízení, kde musí být veškeré procesy rozděleny podle svých funkcí, je maticová struktura neúčelná či může být dokonce škodná, zvláště pokud jsou zaměstnanci již zvyklí na určitý typ organizační struktury.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SEZNAM LITERATURY

ANTHONY, W.P., GALES, L.M., HODGE, B.J. *Organization theory: a strategic approach*. 5.vyd. New Jersey : Prentice Hall, 2002. 482 s. ISBN: 978-02-051-5274-2.

ARKADA: Hotel Arkada [online]. 2014 [cit. 2014-02-19]. Dostupný z WWW: [www.arkadahotel.cz](http://www.arkadahotel.cz).

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2.aktual. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. 352 s. ISBN: 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 328 s. ISBN: 978-80-247-2149-1.

DOKOUPIL, I. *Podnikový management "I: (soubory studijních materiálů)*. 1.vyd. Ostrava : Vysoká škola báňská – Technická univerzita. 350 s. ISBN: 97-880-707-8504-1.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1.vyd. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN: 978-80-7169-422-9.

DUBEC, R., GRASSEOVÁ, M., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2.vyd. Praha : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN: 978-80-251-2621-9.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN: 978-80-7400-003-4.

KING, G. *The implications of an organization's structure on whistleblowing*. *Journal of Business Ethics* [online]. 2014 [cit. 2014 – 02-15]. Dostupný z WWW: <http://search.proquest.com/docview/198113013?accountid=130206>

KUBÍČKOVÁ, L., REIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1.vyd. Praha : Grada, 2012. 136 s. ISBN: 978-80-247-4564-0.

MANAGEMENT MANIA. *Funkcionální organizační struktura* [online]. 2013 [cit. 2014 -03-30]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktura>.

MANAGEMENT MANIA. *Typologie organizační struktury* [online]. 2013 [cit. 2014 -03-30]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. 1.vyd. New Jersey : Prentice Hall, 1979. 512 s. ISBN: 978-01-385-5270-1.

MULAČ, P., VOCHOZKA, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha : Grada, 2012. 576 s. ISBN: 978-80-247-4372-1.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

RAIS, K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4.aktual. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. 466 s. ISBN: 978-80-247-4644- 9.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4.vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN: 9788071798927.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN: 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2004. 162 s. ISBN: 978-80-726-1105-8.

VOBECKÝ, T. *Tvorba týmově orientované organizační struktury podniku*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Petr Smutný.

VYMĚTAL, D. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. 1.vyd. Praha : Grada, 2009. 144 s. ISBN: 978-80-247-3046-2.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Semi-strukturovaný rozhovor s ředitelem hotelu Arkada

Příloha 2. Dotazník

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 1.

### Semi-strukturovaný rozhovor s ředitelem hotelu Arkada

Tento rozhovor se uskutečnil 29. 3. 2014 v zasedací místnosti hotelu Arkada na pražských Vinohradech. Skládal se ze čtyř okruhů otázek, které se týkaly organizační struktury podniku. Celý rozhovor trval necelých 40 minut. Kompletní přepis rozhovoru je uveden níže.

#### Okruh 1

##### O hotelu

**Ředitel:** Mnoho informací lze nalézt na našich stránkách [www.arkadahotel.cz](http://www.arkadahotel.cz). Celá rekonstrukce hotelu v roce 2007 byla velmi nákladná a na přání majitelů je zachován původní ráz budovy. Nábytek i veškeré vybavení je velmi kvalitní, vyráběné na míru a dovážené až z Belgie. To myslím, že je velká výhoda a velké plus našeho hotelu. Důležitá je kvalita, kterou se snažíme nabídnout i hostům. Pokoje, které nabízíme, nejsou nijak extrémně velké a prostorné, ale jsou vybavené opravdu kvalitním nábytkem.

#### Okruh 2.

##### Typ organizační struktury hotelu

**Ředitel:** Celkově se naše organizační struktura skládá z 27 stálých zaměstnanců. Do organizační struktury zde v hotelu je nutné započítat nejen oddělení, která tu máme přímo na hotelu, ale také účetní a právní oddělení, které ale nepůsobí přímo zde. Máme dvě účetní a jejich vedoucí, hlavní účetní. Také řeším každý měsíc s vedoucími zaměstnanci věci, jako jsou docházky, mzdové výkazy atd. To řeším, jak s nimi, tak samozřejmě s účetním oddělením. Právníka využíváme jednoho, pokud řešíme úpravy různých smluv, popř. pokud se stane problém, který je třeba takto řešit. Tato dvě oddělení se nepodílí na každodenních činnostech hotelu, navíc zde ani nemají přímé působíště, pracovní náplň vykonávají na jiné adrese, ne zde přímo v hotelu. Máme poměrně celkem malý počet zaměstnanců, kteří působí na svých odděleních a vzájemně koordinují každodenní činnost hotelu. Máme zde recepci, rezervační oddělení, technické oddělení, oddělení prodeje a housekeeping. Recepce se skládá z celkem šesti recepčních a jedné vedoucí recepce, stejně tak rezervační oddělení má svou vedoucí, která dohlíží na své dva rezervační asistenty. Našemu housekeepingu stojí v čele naše housekeeper, která má na starosti pět pokojských. Sales oddělení je složeno ze dvou sales asistentů a jejich vedoucího sales manažera, stejně tak technické oddělení složeno ze dvou techniků a technického manažera. Každé oddělení má svého nadřízeného, který zodpovídá za dodržování pořádku na svém oddělení. Jednotlivá oddělení mezi sebou musí navzájem komunikovat, i když to je někdy problém.

**Autorka práce:** Problém v čem především?

**Ředitel:** Předávání informací je největší problém. Základem je recepce, která je v hotelu nepřetržitě. Pokud selže recepce v předání informace, mohou to „odnést“ všechna oddělení. Tím, jak se na recepci střídají, to ale lze jen těžko ovlivnit. Pracují na 12hodinové směny, denní i noční, na směny chodí i vedoucí recepce stejně tak, jako všichni ostatní.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Okruh 3.

### Komunikace mezi jednotlivými odděleními

**Ředitel:** Jak jsem již říkal, komunikace na některých místech je nedostatečná kvůli přenosu informací. Způsobeno to může být čímkoliv, např. nedostatečným zájmem zaměstnanců o práci. Zkrátka pokud zaměstnanec není zcela ztotožněn s cílem hotelu, nemá zájem o zlepšování kvality a nabízených služeb, selhává i komunikace.

**Autorka práce:** Co myslíte, že by pomohlo vyřešit tento problém?

**Ředitel:** Vybrat ty správné zaměstnance? Ne, samozřejmě záleží na osobním přístupu každého. Snažíme se společně se všemi scházet, nejen pracovně, ale celkově posilovat tým, abychom to poté mohli přenést do té práce. Věřím, že zaměstnanci jsou schopni se mnohé naučit a pokud na sobě chtějí pracovat, tak lze vyřešit mnoho problémů.

**Autorka práce:** Která oddělení spolu přicházejí nejvíce do kontaktu?

**Ředitel:** Tak zejména je to recepce a housekeeping. Tato oddělení spolu musí řešit každodenní úkony týkající se příjezdů a odjezdů. Samozřejmě recepce a rezervační oddělení, rezervační oddělení a sales. Pokud recepční nebo rezervační manažer vidí, že dojde k vyprodání určitého typu pokoje, musí to ihned nahlásit sales oddělení, kteří musí ukončit prodej tohoto pokoje. Musí si neustále vyměňovat informace týkající se rezervaci, ubytování hostů atd. Rezervační oddělení je také velmi důležité, neboť za jakékoli chyby v rezervacích jsou zodpovědné právě oni. V neposlední řadě spolu musí komunikovat také housekeeping a technické oddělení, neboť při úklidu je možné objevit některé technické nedostatky na jednotlivých pokojích, se kterými si musí poradit právě naši technici. V závěru spolu musí komunikovat samozřejmě všichni. V tomto ohledu se obávám také problému, který může souviset se vzájemným soupeřením mezi jednotlivými odděleními. Po každém odjezdu hosta očekáváme nějakou zpětnou vazbu. Hosté nás mohou hodnotit na různých internetových portálech a hodnotí zvláště personál, čistotu, technické vybavení i služby, komunikaci s hotelem před příjezdem. V tomto případě může opravdu hrozit, že jednotlivá oddělení spolu začnou soupeřit a bojovat „o více bodů“:

## Okruh 4.

### Možnost změny organizační struktury v hotelu

**Ředitel:** Nemyslím, že by byla nutná změna organizační struktury v hotelu. Je třeba pouze zapracovat na určitých věcech a myslím, že máme natolik zkušené a schopné zaměstnance, že by to neměl být problém. Hotel není v současné chvíli připraven na velké změny. Navíc je neustále v provozu a nemůže si dovolit ze dne na den přejít na jiný typ organizace. Ke všemu je hotel a jak vím, tak většina hotelů funguje stejně jako my. Poté jen záleží na samotných zaměstnancích a jejich zapojení do práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 2.

### Dotazník

#### VHODNOST POUŽITÍ MATICOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY V KONKRÉTNÍ FIRMĚ

Vážení kolegové,						
prosím o zaškrtnutí nevhodnější odpovědi, jež koresponduje se skutečným stavem ve vaší organizaci. Konečné výsledky budou použity v bakalářské práci na téma Maticová organizační struktura.						
Děkuji,						
Lenka Leitnerová						
Vysoká škola ekonomie a managementu						
<b><u>Myslíte si (souhlasíte s tím), že:</u></b>						
	Výrok	souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
1.	V naší organizaci se velmi často řeší konkrétní projekty, ke kterým je zapotřebí určitý tým lidí se specifickými schopnostmi a zkušenostmi.	1	2	3	4	5
2.	Komunikace mezi pracovníky v naší firmě je nastavena tak, aby napomáhala firemním cílům.	1	2	3	4	5
3.	Naši pracovníci jsou ochotni pracovat jako tým.	1	2	3	4	5
4.	Týmová práce přispívá větší efektivitě práce a pružnějším reakcím na požadavky okolí.	1	2	3	4	5
5.	Pracovníci v naší firmě mají přesně rozdělené svoje kompetence a pracovní povinnosti	1	2	3	4	5

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

6.	Organizační strukturu v naší firmě lze označit za efektivní a flexibilní.	1	2	3	4	5
7.	Pro naši organizaci je ve všech směrech výhodné slučovat pracovníky podle činnosti, kterou pro organizaci vykonávají.	1	2	3	4	5
8.	Více nadřízených jednomu zaměstnanci může vést k častějším konfliktům.	1	2	3	4	5
9.	Velice zásadní ve výkonu práce je uvědomění pracovníků týkající se jejich zodpovědnosti na pracovišti.	1	2	3	4	5
10.	Velice důležitým faktorem pro správný výkon funkce a plnění všech firemních cílů jsou zdravé mezilidské vztahy.	1	2	3	4	5
11.	Rozdělení organizace do několika různých částí dle povahy práce (prodej, marketing,...) šetří čas i náklady organizace.	1	2	3	4	5
12.	V naší firmě existuje stálý typ organizační struktury, který se nemění dle životního cyklu organizace.	1	2	3	4	5
13.	Každý pracovník v naší firmě má pouze jednoho nadřízeného.	1	2	3	4	5
14.	Organizační struktura v naší firmě napomáhá správné identifikaci kupní potřeby a zrychlení procesu rozhodování.	1	2	3	4	5