

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské prezenční studium
2011 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aneta Linhartová

Organizační struktura, systém a styl řízení hotelového řetězce

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2011 - 2012

BACHELOR THESIS

Aneta Linhartová

Organizational structure, system and management style hotel
chain

Prague 2012

The bachelor thesis work supervisor:
Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. 3. 2012

Aneta Linhartová

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Štefanu Tothovi za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá organizační strukturou, systémem a stylem řízení v hotelovém řetězci. Cílem práce je navržení stylu a systému v řízení a optimalizace dosavadní strategie. Pomocí deskriptivní metody je analyzována teoretická část práce. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci případové studie a metody sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Na závěr jsou shrnuty poznatky z oblasti vedení a organizace lidí, zhodnocena organizační struktura, navrženy změny pro optimalizaci dosavadní strategie.

Klíčové pojmy

Komunikace, motivace, optimalizace, organizace, organizační struktura, styly řízení.

Annotation

This thesis deals with organizational structure, systems and management style in the hotel chain. The aim of the work is the design style and system in the management and optimization of the existing strategy. By using descriptive methods analyzed the theoretical part of the work. Theoretical knowledge is used in practical application in practical case studies and data collection method using questionnaires. The conclusion summarizes findings from the field of the management and organisation of the people evaluated organizational structure proposed for the optimization of the existing strategy.

Key words

Communication, management styles, motivation, optimalization, organization, organizational structure.

OBSAH

ÚVOD	8
METODIKA	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 ORGANIZACE	10
1. 2 Organizační struktura.....	11
1. 2. 1 Prvky organizační struktury.....	12
1. 2. 2 Typy organizační struktury.....	13
1. 2. 2. 1 Liniová organizační struktura.....	13
1. 2. 2. 2 Štábní organizační struktura.....	14
1. 2. 2. 3 Kombinované organizační struktury.....	14
1. 2. 2. 4 Funkční organizační struktura.....	15
1. 2. 2. 5 Výrobní organizační struktura.....	16
1. 2. 2. 6 Ostatní účelové organizační struktury.....	17
1.2. 3 Chování lidí ve funkční organizační struktuře.....	17
2 STYLY ŘÍZENÍ	19
2. 1 Autoritativní styl.....	19
2. 2 Demokratický styl.....	19
2. 3 Styl laissez-faire.....	20
3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU	23
3. 1 Top management.....	23
3. 2 Provozní management.....	27
3. 2. 1 Front office.....	
3. 2. 2 Housekeeping.....	28
3. 2. 3 Food&Beverage management.....	29
3. 2. 4 Technický management.....	30
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 AVE HOTELS	31
5 HOTEL U TŘÍ ČAPŮ	32
5. 1 Popis hotelu a pokojů.....	32
6. STYL VEDENÍ A ORGANIZOVÁNÍ LIDÍ	36
6. 1 Styl vedení ve firmě.....	36
6. 2 Komunikace ve firmě.....	38
6. 3 Motivace ve firmě.....	40
7. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
7. 1 Kompetence a povinnosti.....	43
8. SHRNTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRŽENÍ ZMĚN	45
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	49
SEZNAM PŘÍLOH	50
PŘÍLOHY	51

ÚVOD

V dnešní době, kdy jsou podniky vystaveny vysoce konkurenčnímu podnikatelskému prostředí, je důležité umět účinně reagovat na podněty přicházející z vnější. Dále je nutné efektivní chování uvnitř organizace. Správná volba organizační struktury, uspořádání firmy a vedení lidí jsou důležité aspekty pro udržení podniku na trhu. Celkový úspěch podniku ovlivňuje kvalita komunikace, rozhodování, koordinace a také vzájemné vztahy v podniku.

Nedá se všeobecně říci, jaká organizační struktura je pro podnik ta správná, proto je velice důležité rozpoznat a určit tu nejvhodnější a dále ji sledovat a optimalizovat. Správná organizační struktura umožňuje efektivní činnost organizace, sledování aktivit organizace a přidělení odpovědnosti skupinám a členům skupin.

Vhodný styl vedení lidí usnadňuje komunikaci a vzájemné vztahy mezi vedoucím a jeho skupinou, to přináší podniku schopnost reagovat na nové podněty. Ani zde nelze říci, jaký styl vedení je klasifikován za nejvhodnější, proto je v případě neefektivní práce podřízených nutná jeho optimalizace.

Cílem této práce bude navrhnout styl řízení a optimální organizační strukturu vybranému podniku, konkrétně Ave hotels Praha.

V teoretické části bude hlavním cílem vymezení základních pojmů souvisejících s organizační strukturou, vedením a organizováním lidí. Bude objasněn pojem organizace, popsány druhy organizačních struktur a stylů řízení. Dále bude popsána organizační struktura hotelu, vymezen pojem top management, provozní management a technický management. Tyto znalosti budou následně aplikovány v praktické části.

V praktické části bude zpracován konkrétní podnik na základě znalostí z části teoretické. Bude seznámeno se společností Ave hotels a s vybraným hotelem U Tří Čápu, uveden a zhodnocen styl vedení a organizace lidí v podniku. Dále bude objasněna organizační struktura hotelu, výsledky budou shrnuty a na základě toho navržena optimalizace organizační struktury a stylu vedení.

METODIKA

Metody použité v této práci jsou deskriptivní metoda, případová studie a metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření.

Celá bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude využita deskriptivní metoda, protože je vhodná k popisu získaných dat. Bude nastudována odborná literatura se zaměřením na organizační strukturu, systém a styl řízení

Pomocí analýzy získaných dat bude přiblížena organizace společnosti. Dále bude rozebrána organizační struktura a její druhy. Pomocí literární rešerše bude popsána organizační struktura hotelu. Bude objasněn top management, provozní management a technický management hotelu.

Veškeré získané informace z teoretické části budou použity v části praktické. V praktické části bude využita případová studie, která je vhodná pro detailní studium několika málo případů. Pomocí této metody bude zanalyzována firma Ave hotels a konkrétně hotel U Tří Čápů. Dále bude použita metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření, která je vhodná pro analýzu vnitřního chodu společnosti. Bude možné zhodnotit styl vedení společnosti, komunikaci ve firmě a motivaci zaměstnanců. Data potřebná ke zhodnocení organizační struktury budou získána z interních zdrojů firmy.

Budou shrnuty základní informace této bakalářské práce a následně navrženy změny či optimalizace. Změny budou navrženy na základě informací získaných z odborné literatury a dat z podniku. Tyto návrhy by měli zlepšit reakce na podněty přicházející z vnější a také chování uvnitř organizace.¹

V práci budou stanoveny tyto hypotézy:

- ve firmě je upřednostňován demokratický styl vedení,
- ve firmě je uplatňována osobní komunikace,
- ve firmě je uplatňována motivace pomocí prémie.

¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál: 2005. s. 50

TEORETICKÁ ČÁST

1. ORGANIZACE

Organizaci tvoří čtyři základní části, které musí do sebe co nejlépe zapadat, a můžeme je propojit dohromady. Jsou jimi lidé, práce, informace a technologie. Pokud tyto části nejsou ve vhodném souladu, dochází ke konfliktům a organizace se stává nevykonnou. Tyto úseky jsou uspořádány do určitého systému, na kterém je závislá výkonnost celé organizace. V organizaci existují minimálně tři základní systémy:

- systém produkce,
- systém hodnotových toků,
- systém informačních toků.²

„Cílené organizování utváří organizaci, pro kterou je charakteristické formalizované, hierarchické uspořádání, stabilní a trvalejší vztahy podřízenosti a nadřízenosti, vymezení pravomocí, odpovědnosti a působnosti.“³

Organizace mají určitou podobu více či méně formalizované struktury, která obsahuje rysy napomáhající utvářet chování jejích členů. Struktury zahrnují síť rolí a vztahů a mají pomáhat tomu, aby kolektivní úsilí bylo jasně organizováno a tím dosaženo co nejvyšších výsledků. Organizace se liší svou složitostí, je však nezbytné rozdělit úkoly řízení do řady činností. Činnosti přidělit vhodným částem organizace a vytvořit prostředky pro jejich kontrolu a koordinaci. Struktura dává přehled o tom, kdo je odpovědný za řízení a koordinování činností a definuje hierarchie zařízení. Ze struktury tedy jasně vyplývá, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co.⁴

Organizace jsou struktury, které vytvářejí rámec, v němž manažeři koordinují a řídí zdroje tak, aby organizace mohla plnit své strategické cíle.⁵

² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing: 2010. s. 23

³ TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Power print, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing: 2007. s. 247

⁵ SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. VŠP: 2005. s. 18

Organizování patří do tzv. organizační teorie, vede k uspořádání prvků a vztahů a také k zavedení řádu v objektu.⁶

1. 2 Organizační struktura

Organizační struktura slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace, při jejím správném navržení umožňuje:

- Efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- Sledování aktivit organizace,
- Přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti, činnosti organizace členům,
- Koordinační činnosti různých složek organizace a oblastí činnosti,
- Přizpůsobení změnám v okolí,
- Sociální uspokojení členů organizace.⁷

Náplň práce vyplývá z organizační struktury a je z ní odvozen obsah činností pracovních pozic.⁸

Podle Coleho je organizační struktura definována jako celkový souhrn způsobů, jimiž organizace rozděluje práci do jednotlivých úkolů a dosahuje mezi nimi koordinace.⁹

Buchan a Huczynki popisují organizační strukturu jako systém uspořádání, modely sítě vztahů mezi různými pracovními místy a jejich držiteli.¹⁰

Rozlišujeme strmou a plochou organizační strukturu. Strmá organizační struktura má více řídicích pracovníků a tím pádem užší rozpětí řízení. Má větší počet organizačních stupňů. Strmá organizační struktura se využívá při odbornější a různorodější práci s větší potřebou kontroly. Řídící pracovníci mohou rychleji komunikovat se svými přímými podřízenými, přesněji je řídit a důkladněji kontrolovat. Mohou však mít sklon se angažovat v jejich práci. Z většího množství organizačních stupňů vyplývají vyšší náklady spojené s velkým počtem řídicích funkcí. Plochá

⁶ ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing: 2007. s. 16

⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 91

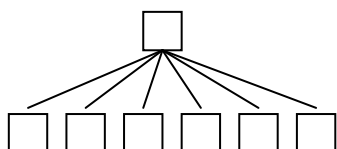
⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 91

⁹ SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. VŠP: 2005. s. 18

¹⁰ SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. VŠP: 2005. s. 18

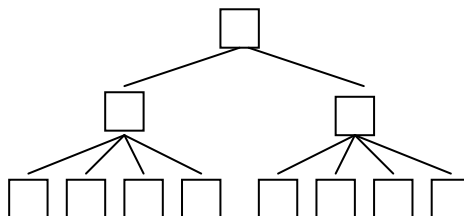
organizační struktura má jednoho nadřízeného pracovníka, který komunikuje, koordinuje a kontroluje své podřízené. Plochá organizační struktura se využívá, pokud je činnost podřízených pracovníků jednoduchá a stálá. Pro řídicího pracovníka je komunikace rychlejší a delegování úkolů přesnější. Tato struktura má široké rozpětí řízení. Může zde však dojít k demotivaci pracovníků, nesamostatnosti či odsouvání rozhodnutí.

Obrázek 1: Plochá organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Strmá organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

1. 2. 1 Prvky organizační struktury

Jednou ze základních částí organizace, jak dosáhnout svých cílů zajišťuje organizační struktura. Jedná se o formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky v organizaci. Při návrhu organizační struktury je nutné zvážit těchto pět aspektů:

- **Specializace** - v jakém rozsahu je zaměřená náplň pracovních činností,
- **Hierarchie** - zda má být organizace strmá či plochá, jakým způsobem to ovlivňuje chod organizace,
- **Seskupování** - zda mají být pracovníci rozdělení do oddělení podle specializací či služeb, které vytvářejí,

- **Integrace** - v jakém rozsahu mají být jednotlivé části organizace seskupeny, aby dosáhly co nejvyšší výkonnosti,
- **Řízení** - jakým způsobem budou prováděny řídicí činnosti, formální či neformální vztahy mezi pracovníky.¹¹

1. 2. 2 Typy organizační struktury

Členění organizačních skupin není dosud jednotné. „*Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře.*“¹²

Základní charakteristiky klasifikace:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury,
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.¹³

Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury

1. 2. 2. 1 Liniová organizační struktura

Je nestarším typem organizační struktury a patří mezi ploché organizační struktury. Je označována jako nejjednodušší forma organizování podniku. Existuje zde pouze jeden odpovědný vedoucí, který má veškeré pravomoce nad řízením svých podřízených pracovníků a nese za ně plnou zodpovědnost. V dnešní době se tato struktura využívá pouze u malých podniků asi do padesáti zaměstnanců.¹⁴ *Výhoda spočívá v jednoduchosti, přehlednosti a v jednoznačném definování kompetencí a*

¹¹ ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing: 2007. s. 134

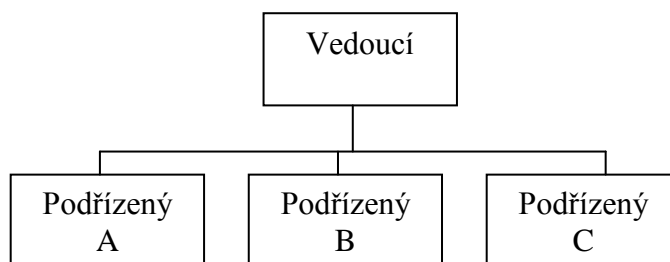
¹² CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

¹³ CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing: 2010. s. 203

¹⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing: 2010. s. 204

zodpovědnosti. Nevýhody vznikají při růstu společnosti, kdy jeden vedoucí není schopen zvládnout všechnu práci, a tím není vhodná pro jednotky většího rozsahu.¹⁵

Obrázek 3: Liniová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

1. 2. 2. 2 Štábní organizační struktura

Specializované štábní útvary vznikají ve chvíli, kdy počet pracovníků a provozních jednotek v liniové organizační struktuře vzrostl a vedoucí není schopen zvládnout své podřízené. Tyto štábní útvary však neřídí provozní jednotky, ale plní poradní funkci liniovému vedoucímu. Hlavní náplní je zabezpečení kvalifikovaného rozhodování. Štábní organizační skupina neexistuje samostatně, ale vždy ve spojení s jinou organizační strukturou.¹⁶ „Štábní skupina je tvořena specialisty nejružnějších oborů: například ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod.“¹⁷

1. 2. 2. 3 Kombinované organizační struktury

Liniově štábní organizační struktura má základ liniové struktury s jedním vedoucím, který je nadřízen všem pracovníkům útvaru. Pokud je velikost tohoto útvaru rozsáhlejší a počet podřízených vyšší, je velice náročné jeho řízení. Proto je v této struktuře tzv. štáb, který má za úkol vést v oblastech financí, personalistiky a celkové odborné činnosti, ale nikoli rozhodovat. Štáb je složen z odborníků, poradců a

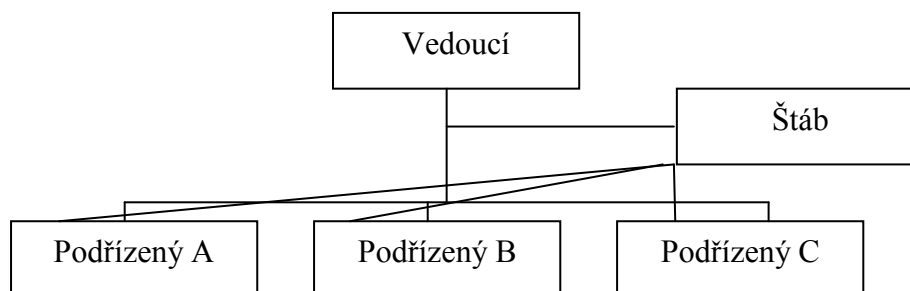
¹⁵ TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Power print, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4

¹⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing: 2010. s. 204

¹⁷ CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

technického personálu. Rozhodnutí v této organizaci je vždy závislé na jejím vedoucím, štáb může návrhy pouze podávat.¹⁸

Obrázek 4: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek

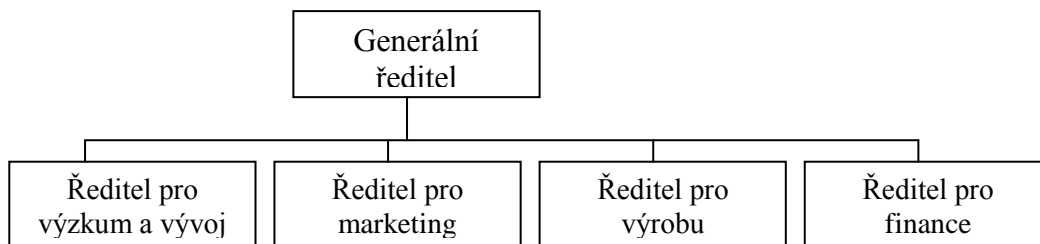
1. 2. 2. 4 Funkční organizační struktura

V této struktuře jsou pracovníci s podobnými úkoly či schopnostmi seskupeni do jedné skupiny. Vedoucímu této skupiny se zodpovídají vedoucí jednotlivých oddělení a jeho hlavním cílem je zvládnout svůj celý úsek. Vedoucí úseku se většinou nazývá ředitel či náměstek generálního ředitele. Tato struktura se využívá ve středně velkých podnicích, které jsou zaměřeny na výrobu malého počtu výrobků a vysokou úroveň specializace. Výhodou je efektivní využití zdrojů, jasná cesta ke kariéře a dokonalejší koordinace práce.¹⁹

¹⁸ TOTH, D. *Personální management*. Power print: 2010. s. 120

¹⁹ KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management řízení organizace*. Linde: 2005. s. 34

Obrázek 5: Funkční organizační struktura

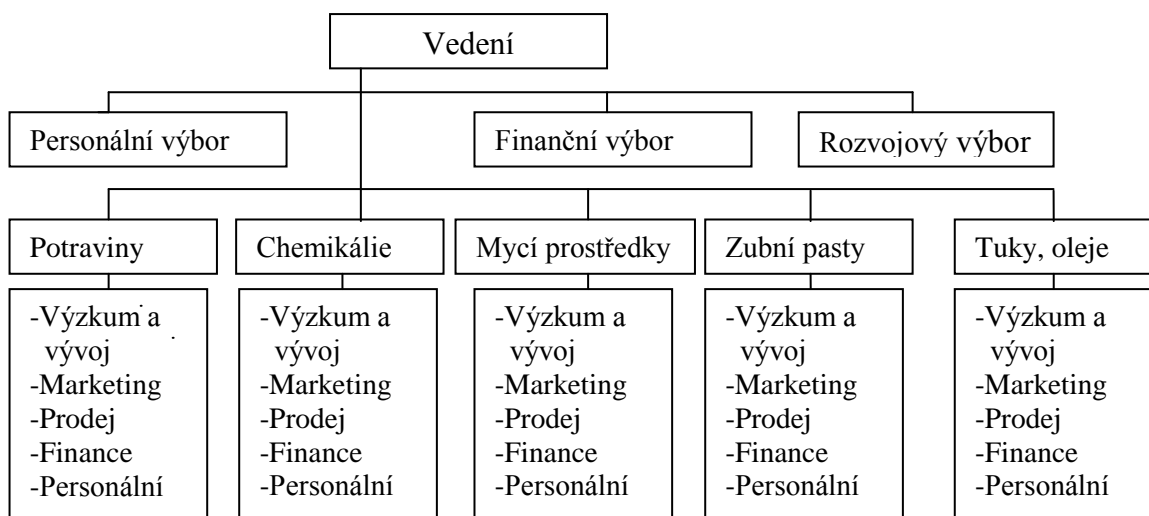


Zdroj: Vlastní zpracování

1. 2. 2. 5 Výrobní organizační struktura

Tato struktura je založena na výrobní specializaci. Vytvářejí se zde organizační jednotky, každou z nich řídí jeden manažer a je odpovědný pouze za jeden typ výrobku. Organizační jednotka zajišťuje pro svůj výrobek výzkum a vývoj, marketing, prodej, zásobování a finance. Výrobní struktura se využívá v podniku, který se rozrůstá a je pro něj těžké řídit různě členěné úseky podle funkcí. Každá organizační jednotka má své zaměstnance, na ně dohlíží manažer, který řídí výrobu, odbyt a distribuci. Výrobní manažeréři jsou odpovědní za zisk podniku. Typickou výrobní strukturou je divizionální organizační struktura.²⁰

Obrázek 6: Výrobní organizační struktura



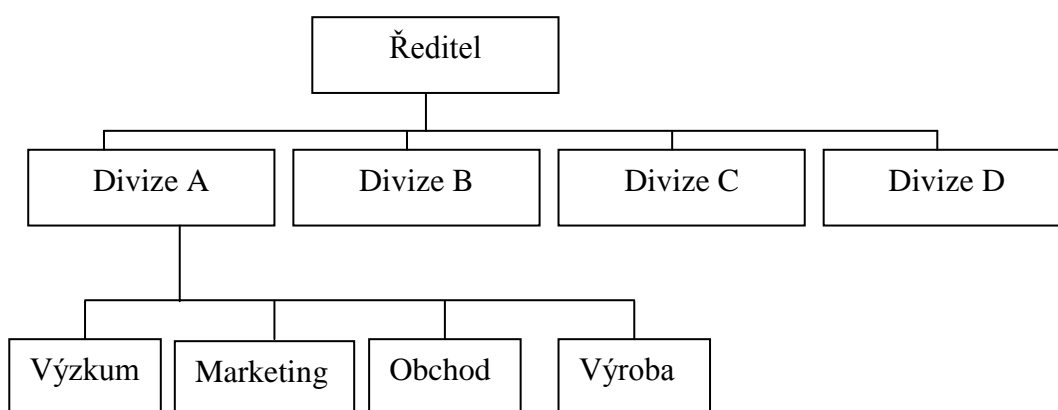
Zdroj: Vlastní zpracování

²⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing: 2010. s. 217

1. 2. 2. 6 Ostatní účelové organizační struktury

Hybridní organizační struktura vzniká spojením divizionální a funkční organizační struktury. Posiluje klady a snižuje nedostatky těchto dvou struktur. V této struktuře se vyskytují divize a ty mají pod sebou svá samostatná oddělení výzkumu, marketingu, obchodu apod.²¹

Obrázek 7: Hybridní organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

1. 2. 3 Chování lidí ve funkční organizační struktuře

Základ funkční organizační struktury je postaven na dělbě práce a specializace. Využívá se nejčastěji v malých a středně velkých podnicích. Chování lidí v této struktuře vykazuje specifické rysy.²²

Dovednosti a zkušenosti jsou zaměřeny na jednu určitou oblast. Pracovníci se soustředí na jednu oblast, které se mohou věnovat do hloubky. Jsou schopni zvládnout speciální úkoly, které pracovníci z jiné oblasti nezvládají. Jejich obecný přehled se však velice zužuje.²³

²¹ TOTH, D. *Personální management*. Power print: 2010. s. 124

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 96

²³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 96

Nemožný kariérní postup je jedním ze znaků pracovníků, kteří jsou specializováni na jednu oblast. Jejich zaměření je předem dané, kariérní postup může nastat pouze v oblasti, které se věnuje. Změna funkce, která vede k postupu v kariéře v jiném oboru, je pro tyto pracovníky velice složitá a vyžaduje následné studium a získání praxe.²⁴

Rozhodnutí zaměřená na dosažení cíle řídí vrcholové vedení. Rozhodnutí se přenáší od vrcholového vedení, přes manažery až k pracovníkům. Řízení je tímto velice zjednodušené a zcela jasné. Pokud však nastanou problémy, řízení se může značně prodloužit, jelikož centralizované rozhodování nemusí vždy souhlasit s problémy ostatních částí organizace.²⁵

Spolupráce pracovníků se odehrává pouze v jedné části specializované oblasti. Pracovníci nechtějí spolupracovat s jinými oblastmi. To se stává závažným problémem v případech, kdy je nutné spolupracovat i s ostatními oblastmi. Pracovníci nekomunikují, nerozumí si a každý má jiné priority, které se mohou dostat na vyšší pozici než priority celé organizace.²⁶

Špatné podmínky pro inovaci. Zavádění nových služeb má ve funkční organizační struktuře špatné podmínky. Každá nová služba či technologie vyžaduje spolupráci odborníků z různých oblastí organizace. Oddělení se zaměřují na dosahování cílů a tím je jejich komunikace značně ztížena, často si nerozumí a jejich spolupráce bývá náročná.²⁷

Nejasná odpovědnost za výsledky. Na dosažení cílů organizace se podílí několik oblastí se svou specializací. Je velice obtížné zjistit, jakým podílem se na špatně či dobře vykonané práci podílela každá oblast.²⁸

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 96

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 96

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 96

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 96

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico: 1996. s. 96

2. STYLY ŘÍZENÍ

K výkonu funkcí vedení se manažeři nemohou spoléhat pouze na svou pozici v hierarchické struktuře, a proto vznikají styly manažerského chování, podle kterých by se měli řídit. Manažer se tímto snaží podporovat morálku, chuť pracovat a spolupracovat. Styl vedení vypovídá o tom, jak se manažer chová ke své skupině, jde o mezilidské chování v pracovních procesech. Manažer ve stylu řízení dává najevo svoji autoritu.²⁹ „Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire.“³⁰

Základní styly vedení

2. 1 Autoritativní styl

Vychází z předpokladu, že podřízení nejsou schopni plnit své úkoly, nechtějí přijmout odpovědnost za své činy a nejsou cílevědomí. Manažer zastupující tento styl nevytváří kolektiv, vyžaduje samostatné jednání. V přednost dává mladé lidi, ve kterých vidí schopnost komunikace a rychlého rozhodování. Tento styl je založený na disciplíně. Manažer je neoblomný, zadává přímé a jasné úkoly a očekává jejich včasné a bezchybné plnění.³¹

2. 2 Demokratický styl

Manažer zastává spíše funkci člena skupiny, má zájem o své spolupracovníky a jejich názory. Na vedení, řízení a určování postupů se podílí celý kolektiv. Je zde viditelný respekt k druhým a vzájemná úcta. Manažer vidí svou skupinu nikoli jako podřízené, ale jako své rovnocenné spolupracovníky, kteří se podílejí na řadě rozhodnutí a dosažení stanovených cílů. Konečná rozhodnutí však nechává pouze na sobě samém a je za ně zodpovědný.³²

²⁹ CEJTHAMR, V. DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing: 2010. s.112

³⁰ RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

³¹ CEJTHAMR, V. DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing: 2010. s. 113

³² RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 42

2.3 Styl laissez-faire

Manažer se doslova vzdává své funkce, pouze přihlíží a zaujímá spíše podobu diváka. Domnívá se, že členové skupiny jsou schopni pracovat bez jeho zásahů. Podřízení zde mají svobodu rozhodování. Manažer nechce být zatahován do problémů, nechává na podřízených i rozhodnutí, kterým by měl čelit on sám. Komunikace probíhá převážně mezi členy skupiny.³³

Další styly vedení

Týmové vedení

Jde o tým odborníků, v jejichž čele stojí koordinátor, je uznáván svým týmem a nikdy nezasahuje do rozhodnutí. Účastní se skupinových porad, ale pouze z pozice tlumočnicka požadavků a potřeb celého týmu. Koordinátor sestavuje tým, řídí činnosti, komunikuje s vedením společnosti a je odpovědný za včasné plnění cílů. Na rozhodnutí či řešení se musí shodnout všichni členové týmu, avšak za výsledek je odpovědný vždy sám koordinátor.³⁴

Rozhodování na miskách vah

Pro práci manažera je vždy velice důležité správné rozhodnutí. To vzniká uvážením jistých „pro“ a „proti“. Nikdy by nemělo být vyhodnocováno na základě počtů výhod a nevýhod, ale je nutné zvážit míru důležitosti. Jedno „pro“ může několikanásobně převýšit několik „proti“.³⁵

Byrokratický typ

Tento styl řízení má na prvním místě získání moci, postavení a nedotknutelnou autoritu. Manažer se rozhoduje pouze na základě směrnic, tím se stává neoperativní a

³³ CEJTHAMR, V. DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing: 2010. s. 113

³⁴ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Grada publishing: 2008. s. 65

³⁵ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Grada publishing: 2008. s. 65

ztrácí osobní vztah k podřízeným. Jeho kontrola je velice přísná, v konfliktech využívá pouze vynucenou autoritu.³⁶

Účelový typ

Manažer si zakládá na kompromisech. Svě podřízené se snaží motivovat k plnění úkolů, spoléhá na jejich zájem o práci, ne vždy je to pro ně správnou motivací. Sám se příliš nesnaží být zapojen do plnění úkolů, dokáže je však dostatečně odhadnout podle míry závažnosti.³⁷

Harmonický typ

Manažer vyžaduje přesné splnění cílů, jeho řízení je však slušné. Vždy stanovuje takové cíle, o kterých je sám přesvědčen, že jsou splnitelné průměrnými pracovníky. Je spravedlivý, své podřízené motivuje odměnami, je pro něho důležitá komunikace ve společnosti a nikdy nepřijímá jednostranná rozhodnutí.³⁸

Poradní typ

Manažer klade důraz na rozvoj osobnosti lidí, jejich zdokonalování a růst jejich potřeb. Úkoly jsou zde rozdělovány podle odbornosti pracovníků, neexistují zde žádné organizační vztahy, podřízení jsou na stejné úrovni s nadřízenými. Podřízení jsou odborníci a většinou zde dochází k jednostrannému rozhodnutí.³⁹

Existuje řada dalších třídění manažerů například do skupin podle jejich stylu řízení. Tyto skupiny bývají u manažerů velice oblíbené a mají své praktické základy. Styl řízení vystihuje jeho název.⁴⁰

³⁶ TOTH, D. *Personální management*. Power print: 2010. s. 137

³⁷ TOTH, D. *Personální management*. Power print: 2010. s. 138

³⁸ TOTH, D. *Personální management*. Power print: 2010. s. 138

³⁹ TOTH, D. *Personální management*. Power print: 2010. s. 138

⁴⁰ VEBR J., a kol. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. Management Press: 2009. s. 45

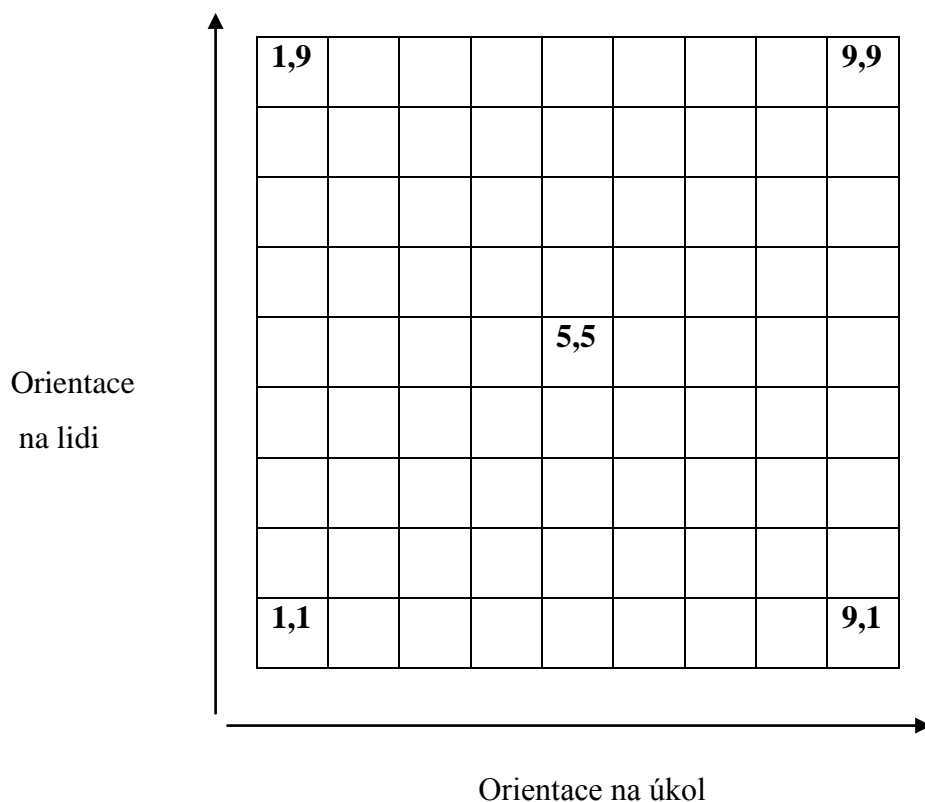
Kilimandžáro - svou práci klasifikuje jako závažnou a rozsáhlou, přestože vykonává všední záležitosti, nepřipouští si jejich banalitu a neustále klade důraz na důležitost své práce. **Sisyfos** - má pocit, že je nenahraditelný, práci vykonává výhradně sám, jelikož nemá důvěru v podřízené. Smýšlí o sobě samém jako o jediném schopném člověku, který dovede plnit veškeré úkoly. **Hasič** - neustále likviduje vzniklé problémy svých podřízených, je v permanentním spěchu a stresu. Je natolik zaměstnán řešením vzniklých problémů, aniž by měl čas na jakoukoli jinou práci. **Panikář** - je schopen velice rychle za sebou vydat několik zcela odlišných příkazů, kterými způsobí zmatek. Vše řeší v neustálém zmatku, není schopen jednat s chladnou hlavou a ve firmě bývá často velice neoblíbený. Tento typ problémy pouze vytváří. **Hnidopich** - je velice pracovitý a snaží se dosáhnout své dokonalosti. Velice často však věnuje svou pozornost nepodstatným problémům. Zakládá si na řešení nekonečných zbytečností, což vede ke zbytečné ztrátě času. **Fantasta** - navrhuje nesplnitelné cíle o kterých je přesvědčen, že jsou budoucností firmy, nelze ho přesvědčit o nereálnosti těchto návrhů. **Rozsévač** - je obměnou „fantasty“, je plný nápadů a plánů, pro které je schopen přesvědčit i své spolupracovníky. Tyto plány však nikdy nedokáže dovést do konce, jelikož mu chybí trpělivost a přichází již s plány novými. **Cestovatel** - vyhýbá se veškerým rozhodnutím a řešením. V organizaci se příliš nevyskytuje, jeho okolí je s tím časem obeznámeno a nevyžaduje po něm žádné zapojení se. **Byrokrat** - není příliš kreativní, striktně se drží daných pravidel, předpisů, zákonů a vyhlášek, na kterých si zakládá. Ze svého postoje nepoleví, ani když se ukáže, že je vyhláška nesmyslná. **Mrtvý brouk** - ke všem problémům se chová apaticky, neuvědomuje si svoji pozici a očekává, samovolné vyřešení problémů.⁴¹

⁴¹ VEBR J., a kol. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. Management Press: 2009. s.45

Manažerská mřížka

Slouží jako přístup k definování manažerského stylu. Chování manažerů lze za pomoci mřížky rozlišit podle dvou rozměrů. První rozměr je orientován na pracovní úkoly. Znázorňuje jak vysoké má požadavky na úkoly, tedy na výkon práce. Druhý rozměr je zaměřen na lidi. Vypovídá o tom, v jakém rozsahu je manažer ochoten přizpůsobit se potřebám pracovníka.⁴²

Obrázek 8: Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní zpracování

⁴² TOTH, D. *Personální management*. Power print: 2010. s. 140

Kombinací těchto dvou faktorů (orientace na lidi a orientace na úkoly) vzniká pět stylů řízení.

1,9 Vedoucí zájmového spolku se naplno věnuje potřebám lidí, snaží se o přátelské vztahy a příjemnou atmosféru. Je zde malý zájem o výkon pracovníků a mírné pracovní tempo.

9,9 Týmový vedoucí má velký zájem o výrobu i o pracovníky. Klade důraz na dosažení cíle a týmový přístup. Za pomoci důvěry a spolupráce, které v organizaci zavede, se snaží docílit ideálních výsledků.

1,1 Volný průběh- vedoucí, který má malý zájem o pracovníky a malý zájem o výrobu. Vydává minimální úsilí na splnění své práce, pouze takové, aby se udržel v organizaci.

9,1 Autorita, poslušnost- vedoucí se zcela spoléhá na svou autoritu. Nepřipouští řešení problémů pracovníků v organizaci. Je zde velký důraz na výrobu, lidské vztahy nejsou důležité.

5,5 Organizační člověk- vedoucí klade stejný důraz na výkon práce i na lidi. Jsou zde zcela vyváženy lidské vztahy na pracovišti i výroba.⁴³

⁴³ TOTH, D. *Personální management*. Power print: 2010. s. 139

3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU

Je systém vertikální a horizontální spolupráce, kde jsou využity přednosti specializace. Jde o soubor úkolů a pracovních vztahů. Každou organizační strukturu charakterizují základní prvky jako je dělba práce, mechanismy koordinace, distribuce rozhodovacích pravomocí, organizační hranice, neformální organizace a základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Podle stupňů těchto prvků se rozlišuje několik druhů organizačních struktur. Na vhodné organizační strukturu je závislý efektivní chod podniku a jeho konkurenceschopnost. Organizační struktura hotelu se odvíjí od jeho náplně práce, proto bude u malých hotelů jednoduchá a složitější u hotelů velkých. Je též zcela závislá na druhu podnikání, proto je nezbytně důležité si tyto faktory při jejích stanovování pečlivě projít. Správná organizační struktura by měla být přehledná, jednoduchá, jasně stanovující dělbu práce, míru odpovědnosti a pravomocí. Obecně lze říci, že pro malé hotely je vhodnou strukturou funkcionální a pro hotely větší divizní organizační struktura.⁴⁴

3.1 Top management

Top management je nejvyšší vedení společnosti, které vytváří strategické koncepce a usměrňuje a koordinuje veškeré činnosti podniku. Na úseku ředitele jsou tyto hlavní pozice: generální ředitel hotelu, asistent ředitele, sekretářka ředitele a právník. Další pozice z toho úseku jsou ekonomický ředitel, obchodní ředitel, prodejní a marketingový ředitel, finanční ředitel, personální ředitel a manažer jakosti. Každý z těchto pracovníků má zhruba definovanou svou náplň práce.⁴⁵

Ředitel řídí hotel podle jasně daných zákonů a obecně závazných předpisů. Od orgánů společnosti má dané úkoly, které zaopatřuje a odpovídá za jejich splnění.

⁴⁴ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 73

⁴⁵ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 73

Asistent ředitele odpovídá za chod sekretariátu a řídí pracovní náplň sekretářky. Má na starosti veškeré písemné materiály pro ředitele a překládá cizojazyčnou korespondenci a potřebné materiály. Sjednává a zajišťuje pracovní schůzky a jednání porad ředitele, které též organizuje. Na těchto poradách zřizuje důležité záznamy. **Sekretářka** odpovídá řediteli za správné a včasné vyřizování administrativní pracovní náplně ředitele. Má na starosti poštu hotelu, vede její evidenci a distribuci. **Právník** sleduje dodržování veškerých právních norem. Jedná v právních záležitostech jménem hotelu. Má na starosti smlouvy hotelu a jejich vyhodnocování. Jednotlivým úsekům poskytuje právní odborné konzultace. Dále pak vyřizuje konkrétní úkoly stanovené ředitelem. **Ekonomický ředitel** je odpovědný za ekonomické nástroje v řízení hotelu a za mzdovou politiku. Odpovídá za celkové plánování a jeho plnění uvnitř hotelu. Vykonává kontrolní funkci v oblasti účetnictví. Má na starosti cenovou politiku hotelu a statistické výkazy. **Obchodní ředitel** odpovídá v oblast stravování a odbytu převážně za řízení obchodního úseku, plnění finančního plánu v oblasti tržeb za stravování. Organizuje veškeré gastronomické akce a rozvíjí síť služeb hotelu. Řídí zásobování hotelu zbožím, surovinami a potřebným materiálem a jedná s dodavateli. Dále spolupracuje na propagaci služeb a řídí své asistenty. **Asistent obchodního ředitele** se řídí jeho pokyny, dohlíží na provozní střediska a provádí jejich kontrolu. Dohlíží na hygienické předpisy, úroveň služeb a prodeje a bezpečnostní předpisy. Má na starosti dozor nad technickým stavem vybavenosti. A v neposlední řadě vyřizuje stížnosti a reklamace. **Prodejní a marketingový ředitel** vyřizuje otázky, které se týkají prodeje, cen a obchodní politiky. Udržuje kontakty s obchodními partnery a stará se o smlouvy s nimi. Sestavuje marketingovou strategii a marketingové plány. Též se orientuje v oblasti public relations a zajišťuje reklamu a společenský styk. **Finanční ředitel** se stará o účetní a finanční pořádek. Odpovídá za správné financování, plánování a rozpočet hotelu. Vyřizuje veškeré neuhrazené pohledávky, provádí likvidaci faktur a vede evidenci zásob. **Personální ředitel** je zodpovědný za personální stav hotelu, zajišťuje nábor nových zaměstnanců a zpracovává profily stávajících zaměstnanců. Vypočítává mzdy zaměstnanců, daně z příjmu, dávky nemocenského a sociálního zabezpečení. Má též na starosti plnění mzdových předpisů. **Manager jakosti** se zaměřuje na potřeby a přání zákazníka v celé organizaci. Zvyšuje motivaci pracovníků a

prosazuje politiku jakosti. Zajišťuje procesy, které splní požadavky zákazníka. Pravidelně zkoumá, zda je management jakosti efektivní a rozhoduje o jeho zlepšení.⁴⁶

3. 2 Provozní management

Provozní management zajišťuje plynulý chod hotelu, na jeho provozu se podílí ubytovací, stravovací a technický útvar. *Ubytovací útvar* se dělí na část příjmu (front office) a část lůžkovou (housekeeping).⁴⁷

3. 2. 1 Front office

„V příjmové části probíhá rezervace pokojů, přijímání objednávek a prodej pokojů. Provádí se opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, přijímají se objednávky na doplňkové hotelové služby, zajišťuje se spojení hosta s vnějším prostředím, prodávají se drobné předměty a suvenýry, provádí se zúčtování s hostem a vyřizují se potřeby administrativní práce.“⁴⁸

Nezbytné pro úsek front office je využití výpočetní techniky, která podstatně zrychluje práci recepce a zároveň snižuje potřebný počet personálu. V hotelech se pro snadnější komunikaci využívají stejné softwarové programy. Jako základní operativní evidence v recepci ubytovacího zařízení je stanovena **domovní kniha**, která obsahuje osobní údaje ubytovaných dle občanského průkazu či cestovního pasu. Dále pak **recepční list**, ve kterém jsou zapsáni ubytovaní hosté podle pokojů. S tímto listem je vhodné vést zároveň i finanční evidenci za využití služby. **Kniha vydaných faktur** obsahující účty za ubytovací služby. **Kniha buzení**, která obsahuje, kdy a jak (telefonicky, počítačem či osobně) si přeje host být buzen. **Pořadník objednávek ubytování** obsahuje veškeré došlé objednávky hostů. **Kniha objednávek ubytování** je provozní evidence, která obsahuje přijaté objednávky s veškerými náležitostmi hosta

⁴⁶ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 74

⁴⁷ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 80

⁴⁸ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0

(jméno, datum přijetí objednávky, doba pobytu, druh pokoje, podpis přijímajícího pracovníka). **Ubytovací seznam** obsahuje jmenný seznam hostů s čísly jejich pokojů.⁴⁹

Vedoucí úseku ubytování zajišťuje provoz ubytovacího útvaru a pečuje o maximální spokojenost klientů. Řediteli hotelu zodpovídá za organizaci ubytovacího střediska, poskytování kvalitních služeb, efektivní využívání ubytovací kapacity, vyřizování stížností ze strany hostů a kontrolu poctivosti prodeje. **Recepční** nese odpovědnost za maximální využití lůžkové kapacity dle rezervací, chod hotelové recepce a přijímání a vyřizování objednávek na ubytování a ostatní hotelové služby. **Bagážista** plní služby uvnitř hotelu. Mezi tyto služby patří manipulace se zavazadly, doručování balíčků a vzkazů a popřípadě zastupuje hotelového vrátného. **Dveřník** vítá hosty, je jím nápomocný při jejich příjezdu, v případě potřeby zajišťuje přivolání taxi.⁵⁰

3. 2. 2 Housekeeping

Housekeeping se stará o bezchybnou přípravu pokoje k ubytování, předání pokoje hostu, průběžný úklid během ubytování, kontrola funkčnosti veškerého zařízení, plnění drobných potřeb hosta a úklid pokoje po jeho odjezdu. Dále sem patří generální úklidy pokojů, chodeb ostatních prostor.⁵¹

Vedoucí housekeepingu je odpovědná za řízení ubytovací části hotelu, kontrolu práce a služeb. Zajišťuje čistotu hotelu a kontrolu vybavení. **Hotelová hospodyně** má na starosti vše ohledně úklidu. Organizuje, řídí a kontroluje úklidové služby. Odpovídá za výměnu lůžkovin a ostatních hygienických potřeb. Také zapisuje evidenci prádla.⁵²

⁴⁹ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 81

⁵⁰ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 82

⁵¹ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 84

⁵² BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 84

3. 2. 3 Food&Beverage management

Jde o systém řízení stravovací činnosti, v čele stojí F&B manažer. Hlavním cílem je poskytovat stravovací služby ubytovaným hostům, služby jsou však přístupné i ostatním hostům. Mezi některé stravovací služby patří:

- snídaně,
- celodenní stravování,
- stravování pro skupiny hostů,
- stravování do hotelových pokojů.

Kromě hotelu garni, kde jsou podávány pouze snídaně, musí být v každém hotelu zajištěno celodenní stravování pro všechny ubytované hosty. Stravovací činnost zahrnuje:

- nákupní a stravovací činnost - tato činnost obsahuje nákup a skladování zboží a surovin,
- výrobní činnost - představuje zajištění výroby jídel, do výrobní části zahrnujeme kuchyň, přípravny a příruční sklady,
- prodejní a odbytové činnosti - jedná se o prodej jídla a nápojů prostřednictvím restaurací, barů, vináren a jiných středisek.⁵³

F&B manager určuje zásady, způsob a formu obsluhy. Sestavuje jídelní lístek za pomoci šéfkuchaře. Určuje skladbu cenové nabídky pokrmů. Řídí nákup a vyhodnocuje nejvýhodnější nabídky od dodavatelů. **Šéfkuchař** odpovídá za chod výroby, kontroluje své podřízené a řídí je. Dohlíží na vybavenost úseku a jeho modernizaci. V neposlední řadě má na starosti kontrolu dodržování hygienických a bezpečnostních předpisů. Ze svého postu přímo řídí svého asistenta, kalkulanta a kuchyňskou hospodyně. **Asistent šéfkuchaře** je odpovědný za svěřený úsek ve výrobní činnosti. Má právo konat dle jeho rozsahu pravomocí, které mu byly stanoveny šéfkuchařem. **Kalkulant** upravuje ceny podle stávajících cen surovin na trhu. Vede kalkulační listy, připravuje podklady pro tvorbu stálých a denních jídelních a

⁵³ ZIMÁKOVÁ B. *Food & Beverage Management*. VŠH: 2009. s. 44

nápojových lístků. Je odpovědný za informovanost obchodního úseku o cenách a cenové stabilitě. **Kuchyňská hospodyně** dohlíží na hygienu a bezpečnost na pracovišti. Řídí a je odpovědná za pracovníky v umývárkách nádobí a skla.⁵⁴

Technický útvar

3. 2. 4 Technický management

Správný technický provoz zajišťuje plynulý chod hotelu. Pro plynulý chod hotelu v oblasti technického managementu je nezbytná správná funkčnost strojů, dodávek všech energií, dodávek a odvodů vody. Technický úsek se skládá z kotelny, strojovny, klimatizace, prádelny, garáže, parkoviště a údržbářské dílny.⁵⁵

Vedoucí technického úseku odpovídá za chod, údržbu a opravy technického úseku. Stará se o oblast energetiky, dopravy a požární ochrany. Zpracovává statistiky týkající se jeho oblasti. Pravidelně kontroluje, zda je zařízení schopné provozu, správně používáno a zda není nutná jeho modernizace. Řídí vedoucího údržby a technického pracovníka. **Vedoucí údržby** vykonává údržbářské práce v celém hotelu, provádí preventivní údržby a zajišťuje provoz garáží. Má na starost také hospodářský dvůr včetně odpadkového hospodářství. Řídí práce spojené s venkovními úpravami.

Technický pracovník se stará o majetek hotelu. Pokud je v hotelu majetek, který je nepotřebný či poškozený, má na starosti jeho vyřazení a likvidaci. U nepotřebného majetku určeného k prodeji stanovuje jeho cenu. Dále se řídí dle pokynů vedoucího technického úseku.⁵⁶

⁵⁴ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 87-88

⁵⁵ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 88

⁵⁶ BERÁNEK J., KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing: 2007. s. 89

PRAKTICKÁ ČÁST

4. AVE HOTELS

AVE HOTELS je soukromá firma nabízející komfortní ubytování v Praze ve vlastní síti tří, čtyř a pěti hvězdičkových hotelů. Ubytování nabízí v historickém centru Prahy a v jejím blízkém okolí.⁵⁷

Ave a.s. byla založena v roce 1990 dvěma společníky. V této době firma vlastnila pouze kancelář na Hlavním nádraží Praha. Hlavní náplň této firmy byla v pronajímání bytů turistům, kteří přijeli na již zmíněné Hlavní nádraží a hledali ubytování. Dále pak nabízela ubytování ve smluvních hotelech za provizi 25%.⁵⁸

Ave a.s. je firma, která poskytuje služby cestovního ruchu v České republice. Společnost se po celou dobu rozvíjí a dnes nabízí tyto služby: ubytování ve vlastním řetězci AVE Hotels, ubytování ve smluvních hotelech v Praze, ubytování v hotelech v České republice ve všech kategoriích, stravování, doprava, směnářské služby, průvodcovské a tlumočnické služby, okružní jízdy po Praze, výlety po České republice, prodej a rezervace vstupenek, rezervace míst v restauracích, Rent a Car, kongresové služby, organizace sportovních soutěží a utkání. Před několika lety vlastnila společnost hotel na Praze 8, který se však neubráníl silné konkurenci a proto dnes hotel slouží pro dlouhodobé pronájmy.⁵⁹

AVE Hotels náleží tyto hotely: hotel Aida, hotel Biskupský dům, hotel Clementin Old Town, hotel Denisa, hotel Zlatá hvězda, hotel Monastery, hotel Mucha, hotel U Červeného lva, hotel Seifert, hotel Taurus, hotel Theatrino, hotel Waldstein, hotel Bílý lev, hotel Alexandra, hotel Little quarter, hotel U Brány a hotel U Tří čápů, který jsem si vybrala do své praktické části.⁶⁰

⁵⁷ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁵⁸ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁵⁹ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁶⁰ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

5. HOTEL U TŘÍ ČÁPŮ

Nachází se na Malé Straně, staré čtvrti úpatí Pražského hradu. Podle prvních zpráv se ve 14. století na tomto místě nacházel první svatotomašský klášterní pivovar, založený řádem augustiniánů, což dnes dokládá velký gotický sklep, který se jako jediný dochoval. V první polovině 17. století byl dům renesančně přestavěn, mimo jiné bylo vytvořeno domovní znamení s reliéfem tří čápů a jménem domu. Současný vzhled fasády pochází z klasicistní přestavby z roku 1794, kdy došlo ke spojení se sousedními třemi budovami. Takto vypadá dům, často také nazývaný Altmannovský či Dům U Tří králů, dodnes. Ve třicátých letech minulého století zde byl pavlačový dům s tradiční pražskou restaurací. Restaurace a vinárna byla pojmenována podle českého rodu Valdštejnů a byla velice oblíbená. Později byl dům odkoupen od pana doktora Sládka a v místech, kde nyní stojí recepční stůl, tehdy stávala studna. Dům získal pojmenování U Tří čápů, jelikož čáp byl brán jako nositel dobrých zpráv a šťastného domova. Dříve byla dokonce pod domovním znamením umístěna moudrost "Frustra mundus invidet, quando Deus providet" - "Marně svět závidí, když Bůh se stará".⁶¹

Dnes se zde nachází luxusní 5 hvězdičkový hotel U Tří čápů a Waldštejnská hospoda. Prostředí luxusního hotelu je velice originální, citlivě zasazené do prostor historického domu a vytváří dokonalou harmonii dochovaného renesančního interiéru s nejmodernějším designem. Názory na novou stavbu jsou dva. Majoritní, stavba je excelentní, útulná a velice zdařilá. Minoritní, stavba je velice chladná a bezcitná.⁶²

5. 1 Popis hotelu a pokojů

Popis hotelu

Hotel U Tří čápů se nachází v samém srdci historického centra města Praha, v kouzelném a klidném prostředí Malé Strany pod majestátním Pražským hradem.

⁶¹ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁶² Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

Nedaleko Karlova mostu, s krásným výhledem na Waldsteinský palác a v blízkosti Staroměstského náměstí i všech dalších památek. V blízkosti je mnoho turisticky vyhledávaných pamětihodností a vyhlášených restaurací.⁶³

Hotel se skládá ze tří pater, do prvního a druhého patra je k dispozici výtah. Do třetího, podkrovního patra jsou k dispozici schody. Jelikož je hotel kulturní památka, nebylo zde odborem památkové péče povoleno výtah zpřístupnit až do třetího patra. Hlavním vchodem hotelu vstoupíme do haly, kde se nachází recepce a lobby bar, kde hlavní dominantu tvoří recepční a barový pult, který je zhotoven z podsvětleného řezaného kamene. Recepce je k dispozici nepřetržitě 24 hodin v několika mezinárodních jazycích. Lobby bar je vhodný pro soukromá i firemní setkání. Nabízí širokou nabídku alkoholických i nealkoholických nápojů, k dispozici od 7 - 22 hodin. Kávu či drink je také možné si vypít v prostorách proskleného atria, nebo zde posnídat. Bohaté snídaně jsou podávány formou švédského stolu s teplým bufetem v hotelové restauraci od 7 - 10 hodin. Na přání hosta mohou být snídaně podávány na pokoj. Možnost parkování hotel nabízí přímo před ním, ale počet míst je zde omezen. Dále je možné parkovat také v hlídaných krytých garážích nedaleko hotelu. Vozy zaparkuje a případně přistaví hotelová služba, jedná se o placenou službu.⁶⁴

Hotel nabízí konferenční místnost, která je vhodná pro uspořádání menších obchodních a konferenčních jednání či prezentací. Kapacita místnosti je závislá na jejím uspořádání. Divadelní uspořádání nabízí až 35 osob, školní 26 osob, uspořádání do „U“ 15 osob a uspořádání pro tabuli, vhodné k prezentacím 12-ti osob. Místnost je vybavenou kamerou a protiodposlechovým zařízením. Hotel dále nabízí služby prádelny a čistírny oděvů. Veškeré prostory hotelu jsou plně vybaveny klimatizací.⁶⁵

Waldštejnská hospoda je nově zrekonstruovaná restaurace s tradicí od roku 1920. Restaurace nabízí nejen tradiční českou kuchyni s pečenou kachnou, zelím a houskovým knedlíkem, ale i lákavé zvěřinové speciality či výběr pokrmů francouzské kuchyně. Kulinářské umění harmonicky doplňují vína světových značek s profesionálním someliérským servisem. Restaurace nabízí 80 míst k posezení a velice příjemnou atmosféru.⁶⁶

⁶³ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁶⁴ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁶⁵ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁶⁶ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

Popis pokojů

Hotel nabízí ubytování v 10 dvoulůžkových pokojích De Luxe, 8 dvoulůžkových pokojích a 2 jednolůžkových pokojích. Nízký počet pokojů zaručuje intimitu a útulnost prostředí malého hotelu, zároveň však splňuje i nároky na kvalitu a servis 5 hvězdičkového standardu světové úrovně. Pokoje hotelu jsou zařízené s vysokým komfortem v topmoderním designu a jsou zasazeny do historického domu U Tří čápů. Renesanční a barokní přestavbu celého domu připomínají dochované dřevěné malované stropy. Z pokojů se hostům otvírá překrásný výhled na panorama Pražského hradu a malostranských domů. Útulnost interiéru je podtržena originály grafických listů Adolfa Borna. Luxusní koupelny vybavené vanou či sprchou jsou originálně zakomponované do prostoru. Hosté mají v pokojích k dispozici individuálně nastavitelnou klimatizaci, minibar, digitální safe a telefon s přímou volbou. Pro zpříjemnění pobytu jsou zde instalovány LCD televizory se satelitním příjmem a DVD přehrávače s širokou nabídkou titulů. Nejen pro pobyty služebního charakteru je k dispozici internet s vysokorychlostním Wi-fi připojením, možnost zapůjčení osobního počítače i veškerý sekretářský servis. Vybavení hotelových pokojů i veřejných prostor odpovídá evropským bezpečnostním i požárním standardům.⁶⁷

Jednolůžkové pokoje

Jednolůžkové pokoje mají užitnou plochu 12m², jedná se o pokoje malé. Do pokojů je vstup z pavlače. Koupelna je samostatná místnost se sprchovým koutem, WC a vysoušečem vlasů. Výhled z obou pokojů je na Valdštejnské náměstí. Nad postelí se nachází zrcadlo a pokoje nabízí jedno místo k posezení s malým skleněným stolkem. K dispozici jsou skříně v předsíni. K vybavení pokoje patří LCD televizor, DVD přehrávač, telefon, digitální safe a minibar. Pokoj je plně klimatizován s možností vlastního nastavení. Na pokojích je možnost připojení k Wi-fi síti zdarma.⁶⁸

⁶⁷ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁶⁸ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

Dvoulůžkové pokoje

Dvoulůžkové pokoje mají užitnou plochu od 24 m² do 42 m², jedná se o středně velké pokoje. Některé pokoje mají koupelnu v samostatné místnosti, ostatní mají skleněnou, vbudovanou koupelnu. Koupelna je vybavena vanou či sprchovým koutem, WC a vysoušečem vlasů. U dvoulůžkových pokojů si můžeme vybrat okna s výhledem na Valdštejnské náměstí či do Tomášské ulice. Nad postelí se nachází zrcadlo a pokoje nabízí křesla k posezení a dva skleněné stolky. K dispozici jsou skříně či šatna. K vybavení pokoje patří LCD televizor, DVD přehrávač, telefon, digitální safe a minibar. Pokoj je plně klimatizován s možností vlastního nastavení. Na pokojích je možnost připojení k Wi-fi síti zdarma.⁶⁹

De Luxe pokoje

De Luxe pokoje mají užitnou plochu od 48 m² do 60 m², jedná se o velké pokoje. Některé pokoje mají koupelnu v samostatné místnosti, ostatní mají skleněnou, vbudovanou koupelnu. Koupelna je vybavena vanou či sprchovým koutem, WC a vysoušečem vlasů. U dvoulůžkových pokojů si můžeme vybrat okna s výhledem na Valdštejnské náměstí, do Tomášské ulice nebo ve dvou případech na Pražský hrad. Nad postelí se nachází zrcadlo a pokoje nabízí křesla k posezení a dva skleněné stolky, případně ještě třetí pracovní stůl. K dispozici jsou skříně či šatna. K vybavení pokoje patří LCD televizor, DVD přehrávač, telefon, digitální safe a minibar. Pokoj je plně klimatizován s možností vlastního nastavení. Na pokojích je možnost připojení k Wi-fi síti zdarma. De Luxe pokoje mají rozkládací sofou (pro dvě osoby o šířce 180cm), župany pro hosty a láhev vína. První den je konzumace nealkoholických nápojů z minibaru zdarma.⁷⁰

V případě zájmu je možné nabídnout hotelová apartmá, která vzniknou spojením dvou až tří dvoulůžkových pokojů.⁷¹

⁶⁹ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁷⁰ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁷¹ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

6. STYL VEDENÍ A ORGANIZOVÁNÍ LIDÍ

Styl řízení vedoucích a jejich nadřízených, způsob komunikace ve firmě, motivace podřízených i vedoucích pracovníků vyplývá z dotazníkového šetření, které bylo nutné provést pro analýzu těchto souborů. Dotazníky, které obsahují 7, otázek byly rozeslány v průběhu ledna 2012. Osloveno bylo 10 respondentů z firmy AVE Hotels. Návratnost byla 70%, tj. 7 dotazovaných. Dotazník je součástí přílohy.

6.1 Styl vedení

První okruh, který byl za pomoci dotazníkového šetření analyzován, byl zaměřen na styl vedení. Dotazník byl rozeslán vedoucím firmy a zaměřil se na jejich chování k podřízeným, ale i na chování jejich nadřízených k nim.

Tímto se snažíme potvrdit či vyvrátit hypotézu, že ve firmě je nejvíce využíván demokratický styl řízení. V dotazníku byly vyjmenovány styly řízení – autoritativní, demokratický a styl laissez-faire. Dotazník obsahuje stupnici od 1 do 3, kdy 1 vyznačuje nejméně využívaný styl a 3 nejvíce využívaný styl.

Tabulka 1: Styly vedení využívány vedoucími

respondent	autoritativní styl	demokratický styl	styl laissez-faire
1	1	3	2
2	1	3	2
3	1	2	3
4	1	3	2
5	1	2	3
6	1	3	2
7	1	2	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 1 vyplývá, že autoritativní styl řízení je nejméně využívaný. Vedoucí neupřednostňují tvrdou disciplínu a za každou cenu bezchybné plnění úkolu. Demokratický styl a styl laissez-faire se prolínají, přesto vedoucí dávají přednost stylu demokratickému, kde vedoucí zastává funkci člena skupiny a na vedení a řízení se podílí celý kolektiv. Konečná rozhodnutí zůstávají v řadách vedoucích. Středně využívaný styl laissez-faire, kdy mají podřízení veškerou svobodu v rozhodování, není příliš často preferovaný.

Tabulka 2: Styl vedení využívány přímým nadřízeným

respondent	autoritativní styl	demokratický styl	styl laissez-faire
1	1	3	2
2	1	3	2
3	1	3	2
4	1	3	2
5	1	3	2
6	1	3	2
7	1	2	3

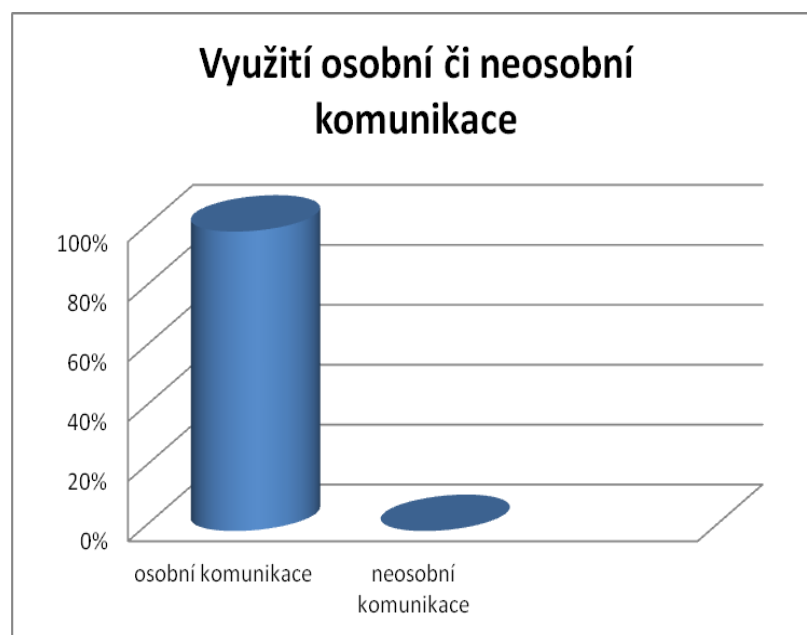
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 2 vyplývá, že autoritativní styl je opět téměř nevyužívaný přímým nadřízeným na vedoucí firmy. Styl laissez-faire je využíván méně, než v případě řízení podřízených vedoucími. Nejčastěji je podle respondentů opět využíván demokratický styl. Přímý nadřízený se v některých situacích stává členem týmu a otázky dosažení cílů řeší společně. Přímý nadřízený svolává schůze s vedoucími a nechává je plně se vyjádřit.

6. 2 Komunikace ve firmě

Druhá oblast, která byla za pomoci dotazníků analyzována se týkala komunikace ve firmě. V dotazníku byly uvedeny dvě formy komunikace - osobní a neosobní. V případě osobní následovala otázka, jaká forma osobní komunikace je využívána - tvář v tvář, společné prezentace či osobní e-mail. V případě neosobní komunikace byly nabídnuty formy - vzkazy, nástěnky či hromadný e-mail.

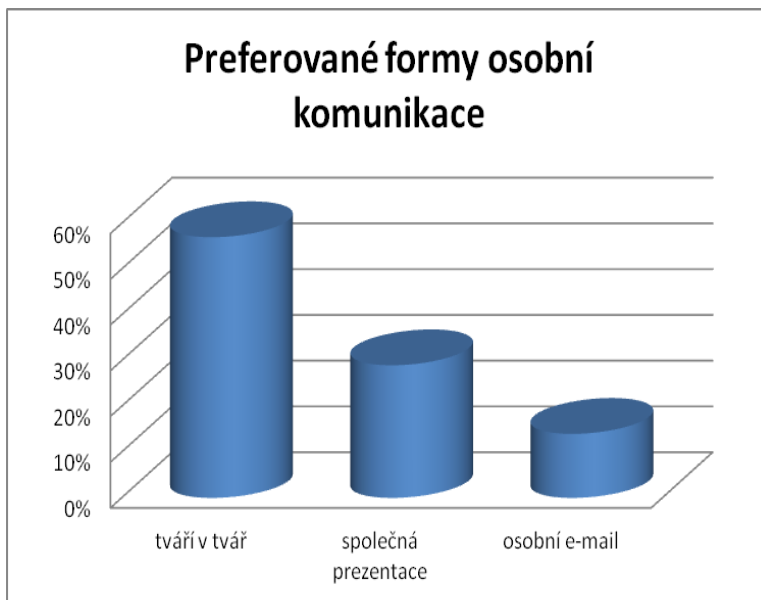
Graf 1: Využití osobní či neosobní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 vyplývá, že ve firmě je preferována osobní komunikace, kterou označili všichni respondenti. Osobní komunikace je jednou z vůbec nejstarších komunikací. Z pohledu přímého nadřízeného je určitě časově náročná, ale na druhou stranu nadřízený nabude dojmu, že vše je jasně řečeno.

Graf 2: Preferované formy osobní komunikace



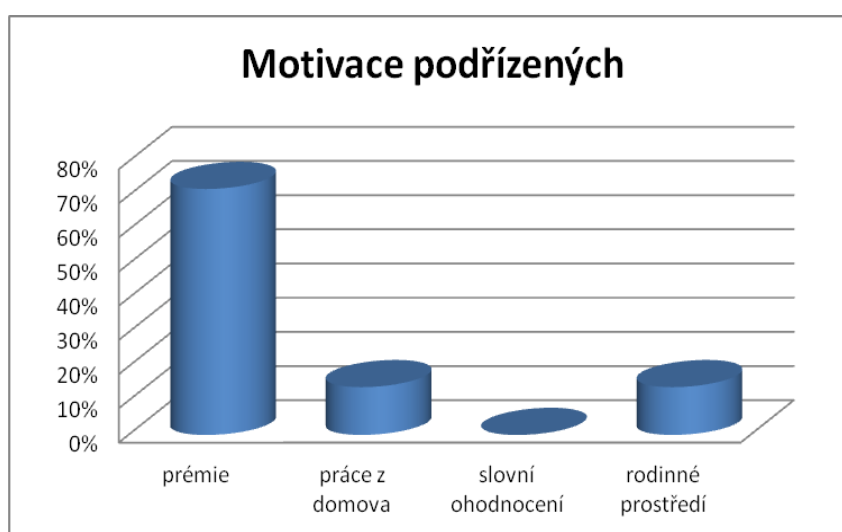
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 vyplývá, že nejčastěji využívaná forma osobní komunikace je tváří v tvář. Této komunikace využívají lidé s vysokým sebevědomím, kteří se nebojí vyjadřovat a jasně jednat. Podstatnou částí této komunikace je také mimika, která nám může v mnohém napovědět. Společné prezentace jsou využívány zhruba 29%. Prezentace se převážně využívají při návrhu nového projektu či služby, kdy je zapotřebí grafické znázornění. Osobní e-mail je využíván zhruba 14%. Všeobecně není osobní e-mail zcela považován za osobní kontakt, proto ho vedoucí ani přímý nadřízený nevyužívají v častých případech, pouze při nutné rychlé komunikaci či sdílení určitého souboru.

6.3 Motivace ve firmě

Třetí okruh dotazníkového šetření se zabývá motivací podřízených jejich vedoucími a motivací vedoucích jejich přímým nadřízeným. V dotazníku byly uvedeny motivace - prémie, práce z domova, slovní ohodnocení a popřípadě jiné k volnému doplnění.

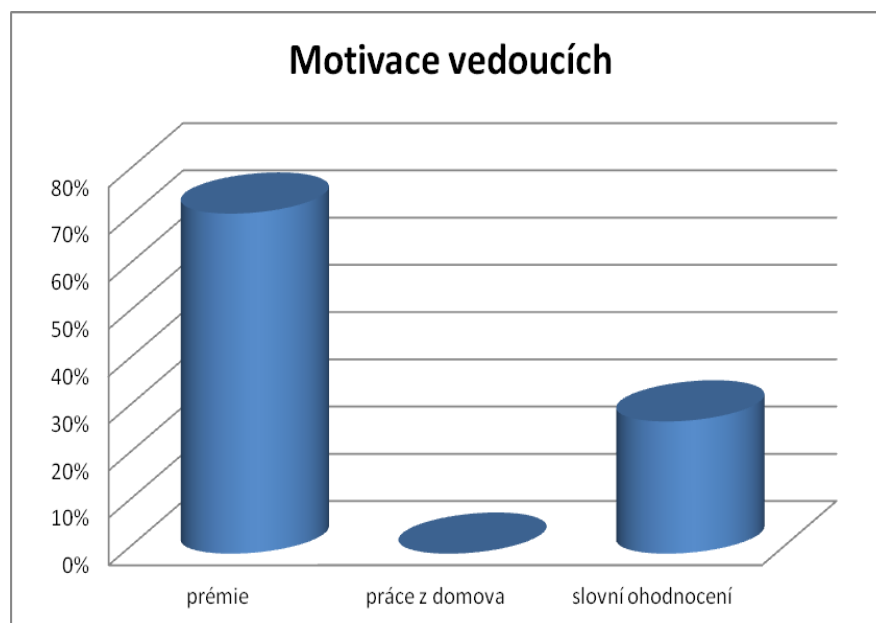
Graf 3: Motivace podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 vyplývá, že nejúčinnější motivací pro podřízené jsou prémie. Jedná se o prémie za více odvedené práce, například za více směněných peněz ve směnárně. Práce z domova je označena 14%, podřízení mají možnost si část své práce dodělat doma a konzultovat či předat ji později, což někteří velice rádi uvítají. Slovní ohodnocení vedoucím nebylo označeno ani jednou. Jiná možnost byla označena jednou, a to rodinné prostředí firmy, ve kterém se podřízenému dobře a klidně pracuje.

Graf 4: Motivace vedoucích

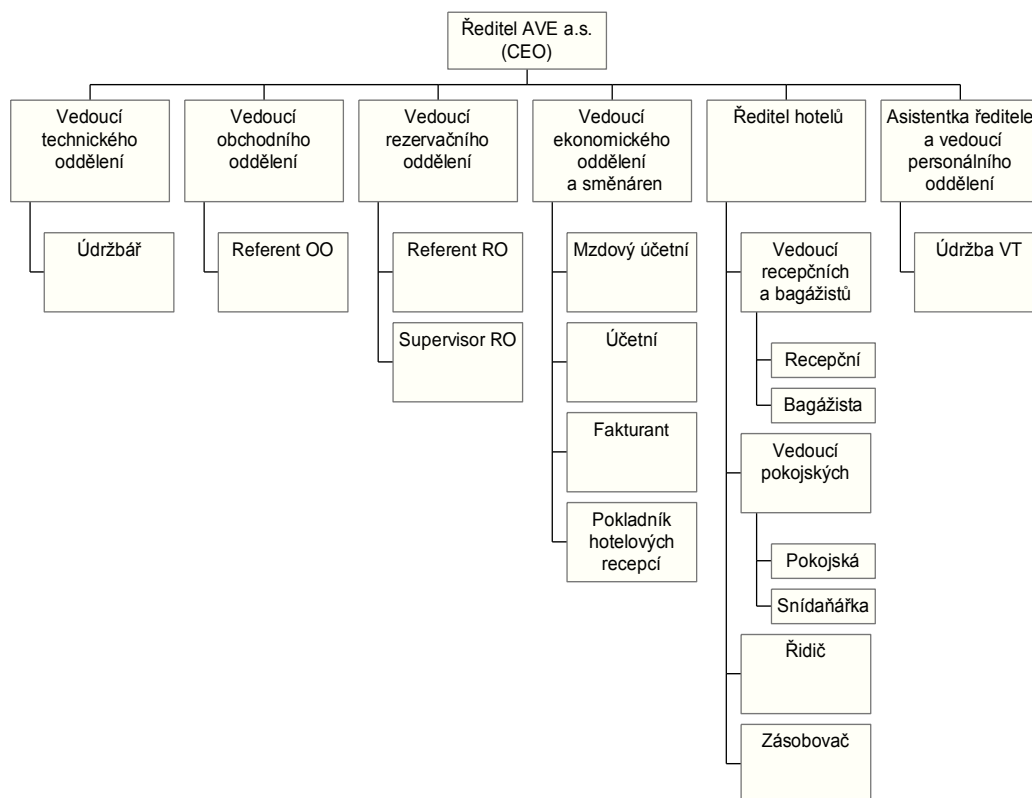


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4 vyplývá, že nejúčinnější motivací přímým nadřízeným jeho vedoucích jsou prémie, které označilo 72% respondentů. Možnost práce z domova je pro ně nedůležitá a neefektivní motivací. Pro 28% je motivací také slovní ohodnocení, kterého si od svého přímého nadřízeného váží. Jiná možnost nebyla doplněna ani jedním respondentem.

7. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Obrázek 8: Schéma organizační struktury



Zdroj: Podnikové materiály firmy AVE HOTELS

Dle kritéria sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek je možno tuto strukturu klasifikovat jako funkční organizační strukturu. Struktura není příliš rozvětvená, ředitel má 6 přímých podřízených, což lze označit za ideální počet. Dohromady má firma 90 zaměstnanců, z toho 63 je recepčních. Jsou zde seskupeni pracovníci do oddělení podle zkušeností, odborného zařazení a činností. Pracovníci zaměřeni na finanční problematiku, jako je mzdový účetní, účetní a fakturant, jsou seskupeni do jednoho oddělení. V jejich čele stojí vedoucí ekonomického oddělení.

7. 1 Kompetence a povinnosti

Vedoucí technického oddělení ve firmě AVE HOTELS má na starosti chod, údržbu a opravy technického úseku. Stará se o oblast energetiky, dopravy a požární ochrany. Zpracovává statistiky týkající se jeho oblasti. Pravidelně kontroluje, zda je zařízení schopné provozu, správně používáno a zda není nutná jeho modernizace. Řídí údržbáře, který vykonává opravy a práce v celé hotelové síti. Jeho povinnostmi jsou pravidelné revize výtahů, revize plynových spotřebičů, škody od hostů na hotelech, denní běžné opravy a hlášení o odvozu odpadu.⁷²

Vedoucí obchodního oddělení uzavírá a vyhledává výhodné obchodní kontrakty a dodavatele, stanovuje ceny a poskytuje slevy. Řídí referenta obchodního oddělení, který spolupracuje s příslušnými obchodními zástupci a podílí se na tvorbě ceníků a cenových kalkulací.⁷³

Vedoucí rezervačního oddělení řídí pracovníky hotelových recepcí a rezervačního oddělení. Řídí referenta a supervizora rezervačního oddělení. Referent vyřizuje telefonické, písemné a internetové objednávky.⁷⁴

Vedoucí ekonomického oddělení a směnárny odpovídá za koordinaci mezi mzdovým účetním, účetním, fakturantem a pokladníkem hotelových recepcí. Vykonává kontrolní funkci v oblasti účetnictví a směnárny a dohlíží na finanční kázeň. Mzdový účetní se stará o mzdovou evidenci a výpočet mezd. Účetní se stará o ostatní finance spojené s provozem hotelu. Fakturant odpovídá za správné vyplnění a včasné odevzdání faktur a pokladník hotelových recepcí je plně zodpovědný za finance spojené s ubytováním hostů.⁷⁵

Ředitel hotelů odpovídá za chod celé hotelové sítě, se zaměřením na vedoucí recepčních a bagážistů, vedoucí pokojských, řidiče a zásobovače. Pravidelně svolává schůzky s vedoucími recepčních, kteří se k danému řešenému tématu mohou volně

⁷² Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁷³ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁷⁴ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁷⁵ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

vyjadřovat. Vedoucí recepčních tvoří rozpis směn recepčních, v jeho kompetenci je uspořádat nábor recepčních a vybrat vhodného kandidáta, zajišťuje kancelářské potřeby do hotelů a v jeho kompetenci jsou též pracovní smlouvy.⁷⁶

Vedoucí hospodyně má na starost hospodyně hotelů a snídaňárky, každý hotel má svou stálou hospodyně a pokojské si pronajímá. Hospodyně jsou povinny kontrolovat kvalitu snídaní, kontrolovat kvalitu úklidu po pokojských, mají na starost stav hotelových prostor včetně zjištění nutných oprav, pravidelně provádí inventury skladů, mají zodpovědnost za kvalitu, koupi a případné vyřazení lůžkového prádla, koupi hotelové drogerie a evidují náklady na snídaně. Řidič vykonává transfery na přání hotelových hostů. Zásobovač dostává příkazy od ředitele hotelů, stará se o dostatečné množství surovin a ostatních zásob.⁷⁷

Asistentka ředitele plní úkoly zadané ředitelem a zajišťuje komunikace mezi jednotlivými odděleními. Sjednává pracovní schůzky ředitele. Plní funkci vedoucí personálního oddělení, odpovídá za dodržování a správné vedení personální evidence a její doplňování. Dohlíží také na údržbu výpočetní techniky.⁷⁸

⁷⁶ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁷⁷ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

⁷⁸ Zdroj: interní materiály firmy AVE HOTELS

8. SHRnutí VÝSLEDKŮ A NAVRŽENÍ ZMĚN

Na začátku práce byly stanoveny hypotézy, které jsem se pomocí analýzy stylu vedení a organizování lidí snažila potvrdit či vyvrátit.

1. hypotéza - ve firmě je upřednostňován demokratický styl vedení

Tato hypotéza se z velké části potvrdila. U vedoucích se demokratický styl prolíná se stylem laissez-faire. Autoritativní styl je využívá nejméně. Přímí nadřízení autoritativní styl podle svých podřízených téměř nevyužívají. Pouze jeden respondent uvedl, že jeho přímý nadřízený podle něho využívá styl laissez-faire. Demokratický styl je tedy nejvíce uplatňován nadřízenými a zde se zcela potvrdila hypotéza.

2. hypotéza - ve firmě je uplatňována osobní komunikace

Tato hypotéza byla plně potvrzena. Podle grafu 1. je evidentní, že neosobní komunikace není vůbec využívána. Všechny 7 respondentů zvolilo odpověď osobní komunikace.

Dále byli respondenti vyzváni k vybrání nejčastější formy osobní komunikace. 67% respondentů uvedlo, že komunikace tváří v tvář je nejvíce upřednostňována. Dále se využívá komunikace pomocí společných prezentací a nejméně ve firmě komunikují pomocí osobních e-mailů.

3. hypotéza - ve firmě je uplatňována motivace pomocí prémie

Tato hypotéza byla z 72% potvrzena. Své podřízené nejlépe vedoucí motivuje pomocí prémie, které mohou získat za více provedené práce. Práce z domova je motivující pro jednoho podřízeného, stejně tak rodinné prostřední firmy, které bylo volně dopsáno jedním respondentem. Slovní ohodnocení získalo 0%. Oproti tomu u vedoucích získalo slovní ohodnocení 28%. Práce z domova však není pro vedoucí motivující a neoznačil ji ani jeden respondent. Opět zcela vedou prémie, které jsou nejlepší formou motivace pro vedoucí.

Organizační strukturu firmy lze klasifikovat jako funkční. Struktura je strmá, ale není příliš rozvětvená, ředitel má 6 podřízených pracovníků, což lze označit za optimální počet. Organizační struktura má 4. stupně řízení. Na 4. stupni je jeden pracovník, na 3. stupni šest pracovníků, na 2. stupni se nachází čtyři pracovníci, 1. stupeň se skládá z třinácti pracovníků a poslední 0. stupeň naplňuje šedesát šest pracovníků. Každý pracovník má zde svého přímého nadřízeného.

Z uvedených výsledků dotazníkového šetření, ze setkání s ředitelem hotelů a po prostudování současné organizační struktury, jsem nezjistila žádné zřetelné nedostatky v této organizační struktuře, ani ve stylu vedení a organizování lidí. Současný typ organizační struktury je pro firmu AVE HOTELS vhodný, proto bych nenavrhovala zásadní změnu struktury. Tato organizační struktura s sebou však přináší problémy v organizování lidí, které lze vhodnou optimalizací odstranit či alespoň částečně potlačit.

První problém se týká komunikace mezi útvary. Proto bych firmě navrhla časté a propracované společné prezentace, kterých se zúčastní všechna oddělení, nebo alespoň jejich vedoucí. Prezentace mohou napomoci jasnějšímu porozumění mezi útvary a pevně stanovenému cíli organizace.

Druhý problém vidím ve velice neefektivní spolupráci mezi útvary. AVE HOTELS bych doporučila zadávat oddělením společné úkoly, které napomohou zvýšit efektivitu spolupráce a částečně odbourají soupeřivost mezi útvary. Oba tyto problémy by mohly být řešeny pomocí teambuildingu, který je dokonalým nástrojem pro zefektivnění komunikace a zlepšení vztahů na pracovišti.

Poslední problém, který jsem zaregistrovala, vychází ze schématu organizační struktury. Údržbáře výpočetní techniky by měl řídit vedoucí technického oddělení nikoli asistentka ředitele. V tomto případě může dojít k zanedbání práce asistentky či dohledu na údržbáře výpočetní techniky.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala organizační strukturou, systémem a stylem řízení v hotelovém řetězci.

V teoretické části pojednává o pojmech organizace, organizační struktura a její druhy. Byly analyzovány styly řízení. Dále byla popsána organizační struktura hotelu, tedy top management, provozní management a technický management.

Do praktické části byly aplikovány poznatky z teoretické části. Stručně byla popsána firma Ave hotels a hotel U Tří čápů. Pomocí dotazníkového šetření byl analyzován styl vedení a organizaci lidí ve firmě. Na základně dat z podniku byla popsána a zhodnocena organizační struktura hotelu. Veškeré důležité informace byly shrnuty a následně byl popsán návrh změn, které doporučuji firmě. Žádné výrazné změny navrhnuté nebyly, jedná se o změny vnitřního chodu firmy. První změna se týká komunikace mezi útvary, kdy byla navržena větší množství společných prezentací. Jako druhý návrh změny byly zvoleny společné úkoly mezi odděleními, aby byla zvýšena efektivita jejich spolupráce. Jako třetí a zároveň poslední změna bylo navrženo, aby údržbář pro technické oddělení byl veden vedoucím technického oddělení, nikoli asistentkou ředitele.

Pro svou práci jsem si zvolila tyto hypotézy:

- ve firmě je upřednostňován demokratický styl vedení,
- ve firmě je uplatňována osobní komunikace,
- ve firmě je uplatňována motivace pomocí prémie.

Hypotézy jsem ve své práci potvrdila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- BERÁNEK, J. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. 1. vyd. Praha: MAG Consulting, 2004. ISBN 80-86724-02-6.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management: Řízení organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- BRUCE, A., LANGDON K. *Řízení projektu*. 1. vyd. Bratislava: Slovart, 2003. ISBN 80-7209-385-1.
- HAVLÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. vyd. Praha: MAG Consulting, 2007. ISBN 978-80-86724-30-0.
- ZIMÁKOVÁ, B. *Food and beverage management*. 2. vyd. Praha: VŠH, 2009. ISBN 978-80-86578-74-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
- VEBR J., a kol. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portal, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- VÁGNER, I. *Systém managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: PLOCHÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
OBRÁZEK 2: STRMÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
OBRÁZEK 3: LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
OBRÁZEK 4: LINIOVĚ ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
OBRÁZEK 5: FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
OBRÁZEK 6: VÝROBKOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
OBRÁZEK 7: HYBRIDNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
OBRÁZEK 8: SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Seznam tabulek

TABULKA 1: STYLY VEDENÍ VYUŽÍVÁNY VEDOUCÍMI
TABULKA 2: STYLY VEDENÍ VYUŽÍVÁNY NADŘÍZENÝMI

Seznam grafů

GRAF 1: VYUŽITÍ OSOBNÍ ČI NEOSOBNÍ KOMUNIKACE
GRAF 2: PREFEROVANÉ FORMY OSOBNÍ KOMUNIKACE
GRAF 3: MOTIVACE PODŘÍZENÝCH
GRAF 4: MOTIVACE VEDOUCÍCH

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....	I, II
---------------------------	-------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dotazník

1. Jaký styl vedení upřednostňujete? (označte na uvedené stupnici, 3- nejvíce využívaný styl,

1- nejméně využívaný styl)

- | | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| a. autoritativní styl | 1 | 2 | 3 |
| b. demokratický styl | 1 | 2 | 3 |
| c. styl laissez-faire | 1 | 2 | 3 |

2. Jaký styl vedení upřednostňuje Váš nadřízený? (označte na uvedené stupnici, 3- nejvíce

využívaný styl, 1- nejméně

využívaný styl)

- | | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| a. autoritativní styl | 1 | 2 | 3 |
| b. demokratický styl | 1 | 2 | 3 |
| c. styl laissez-faire | 1 | 2 | 3 |

3. Jaký styl komunikace s podřízenými upřednostňujete (v případě A. přejděte na otázku 4.,

v případě B. přejděte na

otázku 5.)

- osobní komunikace
- neosobní komunikace

4. Jaká je nejčastější forma osobní komunikace?

- tvář v tvář
- hromadné prezentace
- osobní e-mail

5. Jaká je nejčastější forma neosobní komunikace?

- vzkazy
- nástěnky
- hromadný e-mail

6. Jak nejefektivněji motivujete své podřízené?

- a. prémie
- b. práce z domova
- c. slovní ohodnocení
- d. jiné, doplňte.....

7. Jak jste motivováni svými nadřízenými?

- a. prémie
- b. práce z domova
- c. slovní ohodnocení
- d. jiné, doplňte.....

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku. Hezký den.

Otázka č. 1. a 2.:

Autoritativní styl: styl založený na disciplíně, vedoucí je neoblomný, zadává přímé a jasné úkoly a očekává jejich včasné a bezchybné plnění

Demokratický styl: vedoucí zastává spíše funkci člena skupiny, na vedení, řízení a určování postupů se podílí celý kolektiv. Konečná rozhodnutí však nechává pouze na sobě samém a je za ně zodpovědný.

Styl laissez-faire: vedoucí se doslova vzdává své funkce, pouze přihlíží, podřízení zde mají svobodu rozhodování.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Linhartová Aneta

Obor: MCR

Forma studia: prezenční

Název práce: Organizační struktura, systém a styl řízení hotelového řetězce

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 40

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 18

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth