Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Struktura podniku

Petra Černohousová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Černohousová Petra

Podnikání a administrativa

Název práce

Struktura podniku

Anglický název

Structure of company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analýza , zhodnocení a komparace organizačních struktur hotelů Savic a U Krále Karla. Oba tyto hotely spadají pod společnost AXXOS hotel & spa management s.r.o. Dílčím cílem je vytvoření literární rešerše k danému tématu. Dalšími cíli pak uvést výhody a nevýhody aktuálního stavu a v neposlední řadě navrhnout opatření pro zlepšení.

Metodika

Pro lepší orientaci je nejprve nutné zpracovat literární rešerši, ve které budou vysvětleny základní pojmy a informace, týkající se organizačních a hotelových struktur.
Vlastní zpracování je založeno na informacích získaných od pracovníků těchto hotelů. Součástí jsou i schémata organizačních struktur - organigramy. Použitou metodou bude rozhovor, potř. dotazování.

Doporučený obsah:
1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Vlastní zpracování
5. Výsledky a diskuse
6. Závěr
7 Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Harmonogram zpracování

Doporučený harmonogram:
1. Stanovení cílů a příprava metodiky - leden - červenec 2014
2. Studium odborné literatury - leden - srpen 2014
2. Vypracování literární rešerše - srpen - září 2014
3. Konzultace s odborníky - příprava praktické části - říjen – listopad 2014
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2015
5. Finální úpravy textů – únor 2015
6. Kompletace a odevzdání – březen 2015

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Organizace hotelu, koordinace, organizační struktury, organizování, dělba práce

Doporučené zdroje informací

Knižní zdroje:
BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
HRON, Jan, Tomáš MACÁK a Bohumila LHOTSKÁ. Teorie řízení: příklady a aplikace. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2369-8.
KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ. Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2009, 160 s. ISBN 978-80-7373-054-3.
SYNEK, Miloslav. Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika. 1. vyd. Vysoká škola ekonomická, 1994, 446 s. ISBN 80-707-9496-8.
URBAN, Jan. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Vyd. 1. Management Press, 2004, 162 s. ISBN 80-726-1105-4.
WEIHRICH, H., KOONTZ H. Management. Praha: East Publishing, 1998.
ISBN 80-7219-014-8.

Ostatní zdroje:
AXXOS hotel & spa management s.r.o. STAR LINK. [online]. Dostupné z: http://www.axxos.cz/
Savic hotel. [online]. Dostupné z: http://www.savic.eu/cs
U Krále Karla. SYSTEM VISION. [online]. 2012. vyd. Dostupné z: http://www.ukralekarla.cz/

Vedoucí práce

Pánek Pavel, Ing.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 4.11.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4.11.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Struktura podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2015 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Pavlovi Pánkovi, za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Radkovi Nedvědovi, zástupci ředitele hotelu U Krále Karla a hotelu Savic za jeho ochotu, vstřícnost a informace, které mi poskytl.

Struktura podniku

Structure of company

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na organizační strukturu podniku. Teoretická část vymezuje základní pojmy vázající se k organizaci a organizační struktuře podniku a k pochopení dané problematiky. Praktická část je zaměřena na analýzu organizačních struktur hotelu Savic a U Krále Karla. Nejdříve je charakterizována společnost Axxos hotel a spa management s.r.o. provozující zmíněné hotely. Dále jsou v této části charakterizovány i samotné hotely. Následně jsou provedeny analýzy organizačních struktur, jejich zhodnocení a navržena případná doporučení. Poslední část práce se zabývá komparací organizačních struktur.

Summary

This bachelor thesis is focused on the organization structure of the company. The teoretical part specifies basic terms related to the organization and organizational structure to understand the issue. The practical part is fosused on analysis of organization structures Savic hotel and U Krále Karla. First is characterised company AXXOS hotel a spa management Ltd. Operating mentioned hotels. After that, hotels are characterised as well. Subsequently analysis of organizational structures is performed, the are valuation and suggested possible recommendations. The last part of the thesis deals with comparison of organizational structure.

Klíčová slova: Dělba práce, koordinace, organizace hotelu, organizační struktury, organizování

Keywords: Division of labour, coordination, hotel organization, organization structures, organizing

OBSAH:

1 ÚVOD 9
2 CÍL PRÁCE A METODIKA 10
Řídící kapacita 10
Počet řídících úrovní 11
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA 13
3.1 Organizace 13
3.2 Organizační a řídící struktura 13
3.3 Tvorba organizační struktury 15
3.4 Útvarová a procesní organizace 16
3.5 Typy organizačních struktur 16
3.5.1 Organizační struktura formální a neformální 17
3.5.2 Organizační struktury dle uplatňování rozhodovací pravomoci 17
Liniová organizační struktura 17
Štábní organizační struktura 18
Liniově štábní organizační struktura 18
Cílově programové organizační struktury 19
3.5.3 Organizační struktury dle sdružování činností 21
Funkcionální organizační struktura 21
Výrobková organizační struktura 21
Funkční organizační struktura 22
3.5.4 Ostatní účelové struktury 23
Divizní organizační struktura 23
Hybridní organizační struktura 25
3.5.5 Organizační struktury dle počtu řídících úrovní 25
Plochá organizační struktura 25
Úzká organizační struktura 25
3.6 Další dělení organizačních struktur 26
3.7 Faktory ovlivňující tvorbu organizační struktury 26
3.8 Organizace hotelu 27
4 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ 29
4.1 Charakteristika AXXOS hotel a spa management s.r.o. 29

4.2 Charakteristika úseků hotelu 30
4.2.1 Ubytovací úsek 30
4.2.2 Stravovací úsek 30
4.2.3 Technický úsek 31
4.2.4 Obchodně – ekonomický úsek 31
4.3 Charakteristika hotelu U Krále Karla 32
4.4 Organizační struktura hotelu U Krále Karla 32
4.5 Analýza organizační struktury hotelu U Krále Karla 33
4.5.1 Průměrná řídící kapacita 33
4.5.2 Počet řídících stupňů 34
4.6 Zhodnocení organizační struktury hotelu U Krále Karla 34
4.7 Charakteristika hotelu Savic 37
4.8 Organizační struktura hotelu Savic 37
4.9 Analýza organizační struktury hotelu Savic 38
4.9.1 Průměrná řídící kapacita 38
4.9.2 Počet řídících stupňů 39
4.10 Zhodnocení organizační struktury hotelu Savic 39
4.11 Komparace organizačních struktur 40
5 ZÁVĚR 42
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 44
7 PŘÍLOHY 46

1 Úvod

Vysoce postavení manažeři se dennodenně zabývají otázkami, jak zajistit budoucnost a úspěch vlastních firem. Tyto faktory jsou ovlivněny především schopnostmi manažerů, jednotlivých pracovníků a dovednostmi podniku jako celku přizpůsobit se vnitřním a vnějším změnám v okolí. Stejně tak je důležité dosahovat stanovených cílů podniku. Ty jsou pro každou organizaci individuální a závislé na celé řadě okolností. Za hlavní cíl většiny podniků lze považovat maximalizaci zisku.

Hotely a hotelové řetězce jsou ovšem specifickou oblastí, kde hlavní priorita je zajištění prosperity, tedy uspokojení spotřebitelské poptávky a výnosnosti podniku. Právě zajištění spokojenosti hostů je pro podniky typu hotel rozhodujícím faktorem. Dobré recenze a pověst patří mezi prostředky k zajištění návratnosti a získaní nových klientů. Důležitou součástí je i vybudování stálé klientely, která zajišťuje pravidelný příjem plynoucí ze zisku podniku.

K naplnění stanovených cílů přispívá i organizování a to pomocí procesů specializace a koordinace práce a lidí.[1] Organizační struktura pomáhá ke snadnější koordinaci zaměstnanců. Definuje střediska v rámci organizace, návaznost jejich činností a vymezení odpovědnosti a pravomocí. Její rozpracovanost závisí na rozsahu výroby či množství produktu, úrovni produkce, fázi vývoje firmy a jejímu zaměření.[2]

Proces tvorby struktury se skládá z několika fází a je prováděn i několikrát během životnosti daného podniku. Upravuje se dle požadavků podniku a aktuální situace vnějšího okolí tedy i konkurence. Při provádění změn musí být zřejmé, že uspořádání organizace není již nadále efektivní a je třeba ho aktualizovat.

Existuje několik typů organizačních struktur a je zcela na vedení podniku, kterou zvolí jako tu nejvhodnější.

[1] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 165
[2] SMETANA, F., KRÁTKÁ, E., Podnikání v hotelnictví a gastronomii, s. 24

2 Cíl práce a metodika

Hlavní cílem bakalářské práce je analýza, zhodnocení a komparace organizačních struktur hotelů Savic a U Krále Karla. Oba tyto hotely spadají pod společnost Axxos hotel a spa management s.r.o. Dílčími cíli je uvést výhody a nevýhody aktuálního stavu a v neposlední řadě navrhnout případné opatření pro zlepšení.

Pro lepší orientaci je nejprve nutné vypracovat literární rešerši, ve které jsou vysvětleny základní pojmy a informace, týkající se organizace a organizačních struktur. K vypracování této části bylo využito studium odborné literatury.

V praktické části je nejdříve charakterizována Axxos hotel a spa management s.r.o. Data byla získána z internetových stránek této společnosti. Dále jsou uvedeny jednotlivé úseky hotelu pro lepší pochopení fungovaní hotelu jako celku. Hlavní část této práce je zaměřena na analýzu organizačních struktur již zmíněných hotelů. Analýza obsahuje vzorec pro výpočet průměrné řídící kapacity vedoucích pracovníků, tedy průměrný počet podřízených pracovníků jednomu vedoucímu pracovníkovi a vzorec pro velikost řídících stupňů. Výsledné hodnoty jsou vždy porovnány se skutečností a je provedeno zhodnocení organizačních struktur, stanoveny jejich výhody a nevýhody a na základě výpočtů navrženo případné opatření pro zlepšení. V poslední části je provedena komparace organizačních struktur. Součástí jsou i schémata organizačních struktur hotelů Savic a U Krále Karla – organigramy, které byly poskytnuty vedením těchto hotelů. Použitou metodou byl rozhovor.

Řídící kapacita

Řídící kapacita vyjadřuje počet přímých podřízených pracovníků jednomu vedoucímu pracovníkovi a ovlivňuje tak i velikost řídících jednotek. K jejímu určení lze využít analytické a syntetické metody. Ze syntetických metod se v současnosti využívá metoda bodového hodnocení, která stanovuje normu řídící kapacity a jak obtížné je postavení vedoucích pracovníků vůči svým podřízeným.

Analytická metoda zjišťuje průměrnou řídící kapacitu vedoucích pracovníků v organizacích. Lze ji zjišťovat metodou orientační a statistickou. Orientační metoda slouží

především k rychlé orientaci. Pro získání přesnějších údajů je vhodnější využít statistické metody a provést tak šetření na reprezentativním souboru.[3]

K analýze organizačních struktur bude využita metoda orientační. Dosazením do níže uvedeného vzorce lze zjistit přímý počet podřízených pracovníků jednomu nadřízenému pracovníkovi:

$$q = \sqrt[n]{\frac{a_0}{\rho * a_v}}$$

q = průměrná řídící kapacita

a_0 = počet pracovníků zúčastněních přímo v transformačním procesu

a_v = počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni řízení liniového charakteru

n = koeficient stupňů řízení

ρ = koeficient rozšířené řídící kapacity na nejnižším stupni řízení (ró)

Počet řídících úrovní

Pomocí níže uvedeného vzorce lze vypočítat počet řídících stupňů. Tedy počet stupňů řízení nacházející se v organizační struktuře v závislosti na nezbytnosti hierarchického uspořádání organizačních struktur.[4]

$$n = \frac{\log a_0 - \log a_v - \log \rho}{\log q}$$

n = počet stupňů řízení

a_0 = počet manuálních pracovníků

a_v = počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni

ρ = koeficient rozšířené řídící kapacity (ró)

q = řídící kapacita vedoucích pracovníků

[3] HRON, J., Teorie řízení, s. 85
[4] HRON, J., Teorie řízení, s. 89

Výsledné hodnoty výše uvedených příkladů v praktické části stanoví optimální hodnoty průměrné řídící kapacity a počtu řídících úrovní pro jednotlivé struktury.

3 Teoretická východiska

3.1 Organizace

Pojem organizace lze chápat několika způsoby:

- Organizace jako instituce – lidé a skupiny mají mezi sebou určité vztahy a právě ty utvářejí organizaci, kde při spojení těchto prvků vzniká soustava
- Organizace jako organizační struktura – v tomto smyslu popisuje určitou formu uspořádání podniku
- Organizace jako proces strukturalizace – manažer organizuje jednotlivé činnosti, skupiny a lidi a snaží se tak ovlivnit jejich chování.[5]

Organizace je také významný nástroj, který zjednodušuje práci manažerům.[6] Ti se snaží o dosažení stanovených cílů podniku. K jejich dosažení je třeba koordinovaná spolupráce většího počtu osob. *„Historicky nejstarší formou koordinace lidských činností je koordinace, jež probíhá uvnitř organizace. Tedy v rámci hierarchicky uspořádaného sjednocení osob, který je založen na kombinaci příkazů a vnitřních pravidel."*[7]

3.2 Organizační a řídící struktura

Řídící struktura je tvořena lidskými prvky a vazbami mezi nimi, tedy vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce.[8] Základem všech řídících struktur jsou řídící jednotky. Ty představují vedoucího pracovníka a jeho přímé podřízené.[9] Oproti tomu organizační struktura propojuje všechny ostatní struktury. Je tvořena z určitého počtu pracovníků, tedy organizačních jednotek. Ty pracují pod vedením jednoho vedoucího pracovníka a zajišťují část nebo celý hlavní transformační proces.[10] Jednotky organizace práce (JOP), tedy nejmenší organizační jednotky, se spojují v organizační jednotky větší a za určitých podmínek pak tvoří organizační stupně. *„Organizační stupně představují*

[5] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 85
[6] SMETANA, F., KRÁTKÁ, E., Podnikání v hotelnictví a gastronomii, s. 24
[7] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 11
[8] HRON, J., Teorie řízení, s. 64
[9] Tamtéž., s. 66
[10] Tamtéž., s. 61

v organizační struktuře její hierarchické uspořádání. "[11] *„Za základní organizační stupně je možno považovat podnik, závod a provoz. "*[12]

Podnik se dle nového občanského zákoníku, který vešel v platnost 1. 1. 2014, nazývá obchodní závod. Jedná se o organizovaný soubor jmění. Podnikatel tento soubor vytvořil a využívá ho k provozování své činnosti.[13]

Podle pravidel Evropské Unie se podniky dělí dle velikosti na:

- Mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat či bilanční suma rozvahy nepřesahují 2 mil. EUR
- Malé – Do 50 zaměstnanců, roční obrat či bilanční suma rozvahy nepřesahují 10 mil. EUR
- Střední – do 250 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR
- Velké – pokud nesplňuje uvedené parametry[14]

Podnik se člení na útvary představující organizační systémy. Ty jsou charakterizované určitou činností.[15]

Závodem může být označován úsek v rámci výrobních útvarů. Právě útvary se člení na úseky a realizují jednotlivé transformační procesy nebo jejich části.

Úseky neboli závody jsou dále členěny na provozy. Ty lze vytvořit podle organizačních kritérií.

Z hierarchického hlediska rozlišujeme organizační struktury na jednostupňové, dvoustupňové a třístupňové.

1) Jednostupňová organizační struktura
    a) Podnik – jednotky organizace práce

[11] HRON, J., Teorie řízení, s. 61
[12] Tamtéž., s. 61
[13] Epravo. [online] [cit: 19. 12 2014.] Dostupné z WWW http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobocka-87765.html
[14] Praha & EU [online].[cit: 19. 12. 2014.] Dostupné z WWW http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html
[15] HRON, J., Teorie řízení, s. 63

2) Dvoustupňová organizační struktura
    a) podnik – provoz – jednotky organizace práce
    b) podnik – závod – jednotky organizace práce
3) Třístupňová organizační struktura
    a) podnik – závod – provoz – jednotky organizace práce[16]

Na základě stanovené organizační struktury dochází k řízení činností pracovníků a jednotlivých útvarů či oblastí v rámci organizace.[17] Ta představuje proces, při kterém se vytváří struktura pracovních rolí znázorněná v grafické podobě.

Jedná se o systém vertikální a horizontální spolupráce. Rozpracovanost závisí na rozsahu výroby či množství produktu, úrovni produkce, fázi vývoje firmy a jejímu zaměření.[18]

3.3 Tvorba organizační struktury

K úkolům spojených s tvorbou organizační struktury lze přistupovat dvěma způsoby „s*měrem shora dolů se vychází z vrcholu organizace a určují se hlavní oblasti, které budou nejvyššímu vedení organizace podřízeny. Ty se pak postupně rozdělují do menších organizačních jednotek. Při obráceném postupu zdola nahoru vychází tvorba organizace z určení činností, které mohou být nejefektivněji prováděny na nejnižší hierarchické úrovni organizace. Tyto činnosti jsou postupně začleňovány do větších celků, které jsou na závěr podřízeny organizačnímu vedení*.“[19]

Proces tvorby organizační struktury:

- Analýza – identifikování jednotlivých činností a úkolů. Podkladem pro jejich stanovení jsou cíle firmy.[20]
- Syntéza – seskupení činností do skupin pro co nejsnadnější realizaci. Následně jsou konkrétní skupiny činností přiřazeny jednotlivým organizačním útvarům firmy.[21]
- Stanovení počtu lidí, kteří budou realizovat stanovené úkoly v rámci již vytvořených organizačních útvarů. Pracovníkům jsou tak přiřazeny role, které jsou

[16] HRON, J., Teorie řízení, s. 63
[17] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 37
[18] SMETANA, F., KRÁTKÁ, E., Podnikání v hotelnictví a gastronomii, s. 24
[19] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 34
[20] SMETANA, F., KRÁTKÁ, E., Podnikání v hotelnictví a gastronomii, s. 24
[21] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 165

zakotveny v popisech práce.[22] Vytvořená místa je nutné vertikálně a horizontálně provázat pomocí vztahů nadřízenosti, podřízenosti a informačních toků, protože manažer může zvládnout jen určité množství pracovníků.[23]

Důležitou součástí je i určení počtu pracovníků na jednotlivých pozicích a v rámci organizačních útvarů. Při jejich stanovení lze využít srovnání kapacit s organizacemi působícími v témže odvětví.[24]

3.4 Útvarová a procesní organizace

„Procesní organizace je v zásadě úkolovou specializací rozšířenou na jednotlivá oddělení, případně větší úseky organizace.“[25] Zabývá se zejména procesy probíhajícími uvnitř organizace. Popisuje uspořádání pracovních procesů. Ty je možné uspořádat podle různých hledisek. Jednak podle pracovního obsahu, času, tak i prostoru či přiřazení.[26]

Při tvorbě organizačních jednotek jsou základem jednotlivé technologické procesy či fáze výroby nebo prodeje produktu či služby. Jejich výsledkem jsou pak subdodávky, které převezme další část organizace.[27]

Útvarová organizace se snaží rozčlenit celkový úkol podniku do několika dílčích úkolů. Charakterizuje způsob strukturalizace firmy. Jejím cílem je vznik smysluplné dělby práce a uspořádání podnikových procesů. Z jednotek dělby práce vznikají pracovní místa, přičemž jejich vzájemné vazby vytváří organizační strukturu podniku.[28]

3.5 Typy organizačních struktur

Mezi úkoly manažerů patří i volba vhodné organizační struktury. Ty se od sebe liší několika základními rysy. Především počtem hierarchických úrovní, vnitřním rozčlenění organizace, výkonem pracovních činností, centralizací a decentralizací.[29]

[22] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 165
[23] SMETANA, F., KRÁTKÁ, E., Podnikání v hotelnictví a gastronomii, s. 24
[24] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 35
[25] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 83
[26] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 99
[27] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 83
[28] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 86
[29] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 35

V rámci decentralizace se přenášejí řídící úkoly na více míst, tedy zaměstnanců, což způsobuje tlak na počet odborných sil. Pozitivní ovšem je, že dochází k usnadnění práce vrcholových manažerů a zaměstnanci mají pocit větší odpovědnosti a důležitosti.[30]

Centralizace je pravým opakem. Veškeré rozhodování a řízení jednotlivých úkolů leží na bedrech vedení. Podnik postrádá dostatek odborných sil a ze zaměstnanců se tak mohou stát jen příjemci úkolů, kteří neprojevují žádnou vlastní iniciativu. Je zde vyvíjen velký tlak na vrcholový management. Za jistých okolností může ovšem centralizace vést k úsporám nákladů či dosažení lepšího postavení podniku na trhu.[31]

3.5.1 Organizační struktura formální a neformální

Formální organizační struktura sjednocuje vše, co se odehrává v podniku a usiluje tak o dosažení stanoveného cíle podniku.[32] *„Je oficiálně deklarována a je tedy jednoznačná nadřízenost a podřízenost, činnosti, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů.“*[33]

Neformální organizační struktura je tvořena spontánně. Vzniká z lidských vlastností a vůle lidí.[34] Tvoří ji skupinky lidí, kteří k sobě chovají vzájemné sympatie zejména z důvodu společných zájmů. Většinou se v této struktuře objevují autority. Silné osobnosti, které jsou ostatními uznávané i v případě, že nezastávají vedoucí pozici.[35]

3.5.2 Organizační struktury dle uplatňování rozhodovací pravomoci

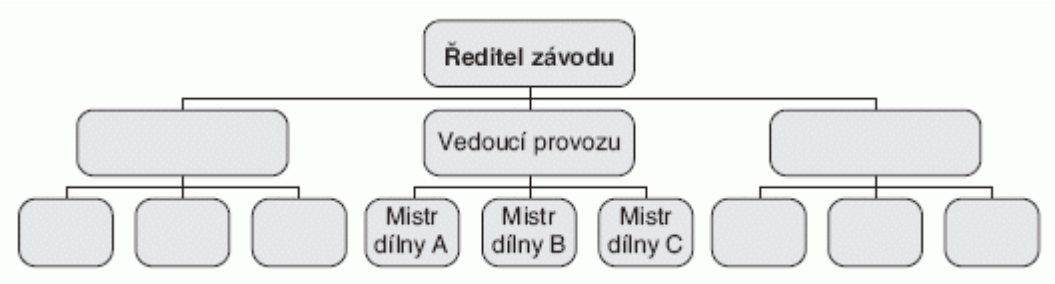
Liniová organizační struktura

Jedná se o nejjednodušší organizační strukturu. Vztahy mezi vedením a zaměstnanci jsou uspořádány vertikálně. To umožňuje vedení provádět přímé

[30] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 89
[31] Tamtéž., s. 89
[32] Tamtéž., s. 89
[33] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 165
[34] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 86
[35] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 165

příkazy podřízeným.[36] Odpovědnost za splnění úkolů přebírají linioví pracovníci, kteří dostávají příkazy jen z jednoho nadřízeného místa.[37]

Tato organizační struktura má jasné uspořádání vztahů a umožňuje snadnou kontrolu a zásah vedoucích pracovníků. Nebezpečí může nastat v podobě přetížení vedení a délce cest mezi řídícími místy. Je hojně využívána v malých a středních podnicích či ve formě organizace veřejné správy.[38]



Obrázek 1: Liniová organizační struktura a části organizace (Zdroj: dostupné z WWW [online]) [39]

Štábní organizační struktura

Důležitým faktorem je zde existence specializovaných odborných štábů. Ty zastávají především poradní funkci pro vrcholové manažery či vedoucí zaměstnance a nemají tak rozhodovací právo.[40] Štáb je složen z řady odborných pracovníků, kteří mají ve svém oboru hluboké znalosti. Tato struktura nemůže existovat samostatně. Vždy je v kombinaci s jinou organizační strukturou, například liniovou či funkční.[41]

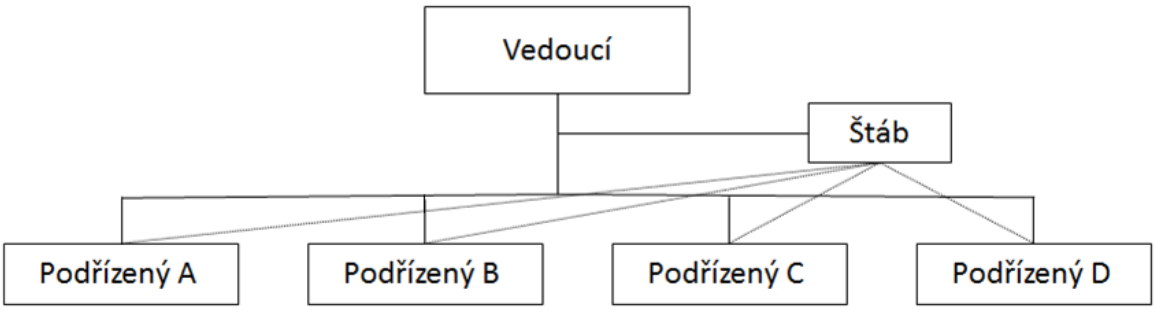
Liniově štábní organizační struktura

Liniově štábní struktura je kombinací liniové a štábní struktury. Štáby už nezastávají pouhou poradní funkci, ale přebírají i určitou odpovědnost. Řídící pravomoc ovšem zůstává stále na liniovém řízení, tedy na vedoucím pracovníkovi.[42]

---

[36] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 37
[37] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 93
[38] Tamtéž., s. 93
[39] Liniová organizační struktura [online]. [cit. 30. 7. 2013] Dostupné z WWW http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!
[40] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166
[41] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 204
[42] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166

Tato struktura má širokou využitelnost a zlepšuje kvalitu rozhodování. Problémem můžou být konflikty mezi linií a štábem.[43] Negativem také je obvyklé kladení důrazu na administrativní úkoly než na stanovený cíl.[44]



Obrázek 2: Liniově štábní organizační struktura (Zdroj: upraveno autorkou dle BERÁNKA, J., a kolektivu)[45]

Cílově programové organizační struktury

Jedná se o historicky nejmladší typ organizačních struktur.[46] Lze se setkat i s názvy dynamické, pružné a podobně. Snadno se přizpůsobí vnějším podmínkám i vnitřním úkolům. Snaží se dosáhnout určitého cíle, a to i více cestami.[47] Pružnost a dočasnost jsou typické vlastnosti těchto struktur. Využívají se zejména při řešení velkých projektů a konkrétních cílů.[48]

Mezi cílově programové organizační struktury lze zařadit maticovou organizační strukturu. *„Maticová organizace vzniká spojením dvou nebo více principů členění.“*[49] Uplatňuje se zde forma více liniového systému.[50] Zaměstnanec je tak odpovědný dvěma nadřízeným.[51] Organizační struktura je rozšířena o nové pracovníky či týmy, kteří vykonávají práci ke splnění určitého úkolu. Může se jednat například o navržení nového

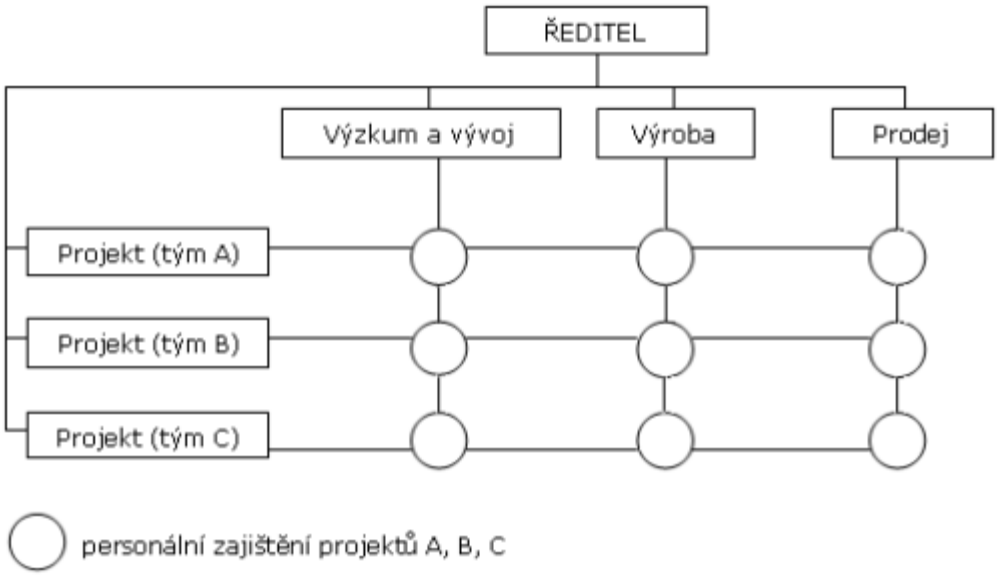
[43] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 94
[44] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 38
[45] Tamtéž., s. 38
[46] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166
[47] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 211
[48] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166
[49] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 96
[50] Tamtéž., s. 96
[51] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 87

produktu využívaného v inovačních oblastech.[52] Týmy mají dočasný charakter a struktura se tak stává pružnou a snadněji reaguje na různé podněty.

Maticové uspořádání může existovat ve dvou podobách:

- Manažer spolupracuje s vedoucími jednotlivých oddělení. Ti zaúkolují své podřízené a jsou odpovědni manažerovi za splnění stanoveného úkolu v dohodnutém čase. Pracovníci jsou naopak odpovědni jen vedoucímu svého úseku.
- Manažer zde přímo řídí pracovníky, kteří se podílejí na projektu. Stanoví úkoly, které je třeba udělat a čas na splnění. Vedoucí oddělení jsou pak odpovědni za sestavení vhodného týmu svými pracovníky.

Výhodou je, že podporuje oborovou spolupráci a dokáže propojit znalosti a schopnosti pracovníků s jejich pravomocí. Nelze se ovšem vyhnout možným neshodám mezi vedoucími jednotlivých týmů.[53] Maticová organizace má také složitější strukturu a tak dochází k prodlevám rozhodovacích procesů.[54] *„Tato struktura je obvyklá u velkých nadnárodních firem, které se skládají z několika závodů.“*[55]



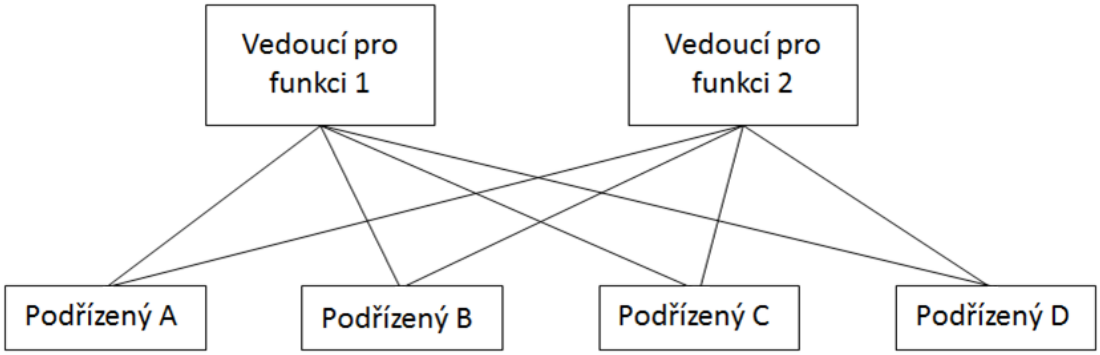
Obrázek 3:Maticová organizační struktura (Zdroj: dostupné z WWW [online]) [56]

[52] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 38
[53] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 88
[54] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 96
[55] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 38

3.5.3 Organizační struktury dle sdružování činností

Funkcionální organizační struktura

V rámci této struktury pracuje podřízený pracovník pod více nadřízenými. Nadřízení mají odpovědnost za příslušné specializované funkce. Jsou to takzvaní „funkční mistři“.[57] Celkem snadno může dojít ke konfliktům či křížení kompetencí z důvodu odlišných příkazů od vedoucích pracovníků.[58] Také zde nastává problém při otázce přiřazení odpovědnosti. Pozitivem ovšem jsou krátké komunikační cesty a odborné vedení. V dnešní době se tento systém v klasické podobě „funkčních mistrů“ využívá jen málo.[59]



Obrázek 4:Funkcionální organizační struktura (Zdroj: upraveno autorkou dle BERÁNKA, J., a kolektivu) [60]

Výrobková organizační struktura

Podstatou této struktury je tvorba útvarů pro jednotlivé druhy výrobků.[61] Každý útvar je řízen jedním manažerem.[62] Ten se stará o bezproblémový chod celého oddělení, které zajišťuje všechny činnosti od vývoje výrobku až po jeho prodej. Součástí je i marketing a zásobování.[63]

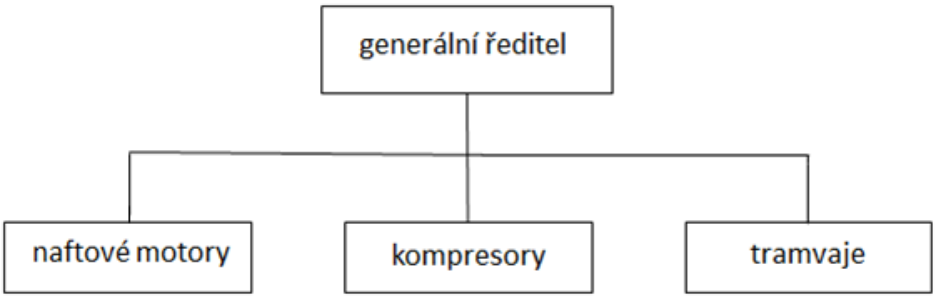
---

[56] Maticová organizační struktura [online]. [cit. 15.11.2014] Dostupné z WWW http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury
[57] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 93
[58] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 38
[59] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 94
[60] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 38
[61] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166
[62] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 217
[63] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166

Velkou výhodou této struktury je ucelené řízení jednotlivých aktivit, snadnější reakce na změny požadavků zákazníků a procesy vnitřního účetnictví.[64]

Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že řízení takto koordinované firmy je složité. Jednotlivé útvary mezi sebou mohou soupeřit, což neprospívá podniku jako celku.[65] Také se zde vyskytuje nekoordinovaná prodejní politika a problém v rozdílném pohledu na řízení výrobních strukturních jednotek.[66]

Tento způsob organizace je nejvíce využíván u velkých firem. K jejím modifikacím patří i divizní uspořádání. [67]



Obrázek 5: Výrobková organizační struktura (Zdroj: upraveno autorkou dle ŠVARCOVÉ, J) [68]

Funkční organizační struktura

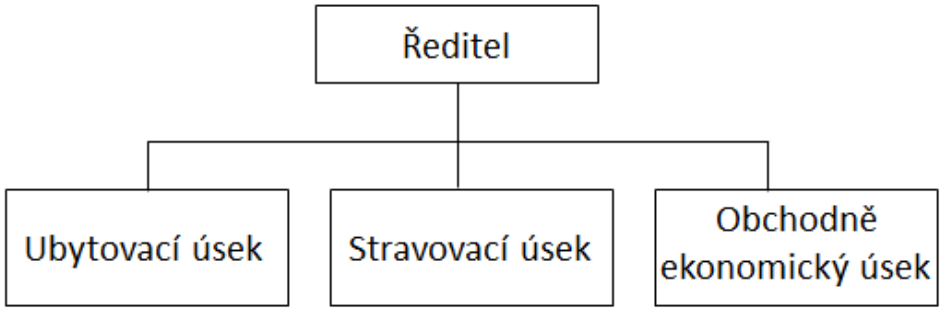
V rámci této struktury jsou pracovníci s podobnými úkoly seskupováni do jednoho útvaru či úseku, kde v čele stojí vedoucí úseku. Rozhodovací právo a veškerou odpovědnost nese vedení.[69] Ve většině případů se jedná o generálního ředitele. Tomu sdělují výsledky své práce všichni vedoucí úseků.[70] Je zde tedy tendence k centralizaci řízení.[71]

Výhodou této struktury je úspora nákladů a času právě díky seskupení společných úkolů. Také centralizace řízení přináší pozitivum v podobě snadnější koordinace celé organizace. Jelikož v jednotlivých úsecích pracují lidé se stejnými pracovními

[64] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 217
[65] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166
[66] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 218
[67] Tamtéž., s. 218
[68] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166
[69] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 39
[70] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 214
[71] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 39

povinnostmi, mají tak k sobě blíže. To zlepšuje vzájemnou komunikaci a posiluje kolegialitu. Je tak snadněji dosahováno cílů podniku.[72]

Nebezpečím může být přílišné odcizení až nepřátelství vůči pracovníkům jiných úseků. Jejich vedoucí se mohou dostat do situace, kdy se příliš soustředí na cíle svého úseku, nikoli organizace jako takové. Což může působit značné problémy zejména při snaze o inovativní řešení.[73] Funkční struktura převládá v malých a středních podnicích.[74]



Obrázek 6: Funkční organizační struktura (Zdroj: upraveno autorkou dle BERÁNKA, J., a kolektivu) [75]

3.5.4 Ostatní účelové struktury

Jedná se o organizační struktury, které se sestavují na základě konkrétních potřeb firmy. Organizace je pak členěna do útvarů podle různých hledisek například podle odběratelů (útvar pro velkoobchod a maloobchod), podle dodavatelů (útvar pro nákup ze zahraniční a nákup v tuzemsku), podle teritoriálního určení prodeje a podobně.[76]

Divizní organizační struktura

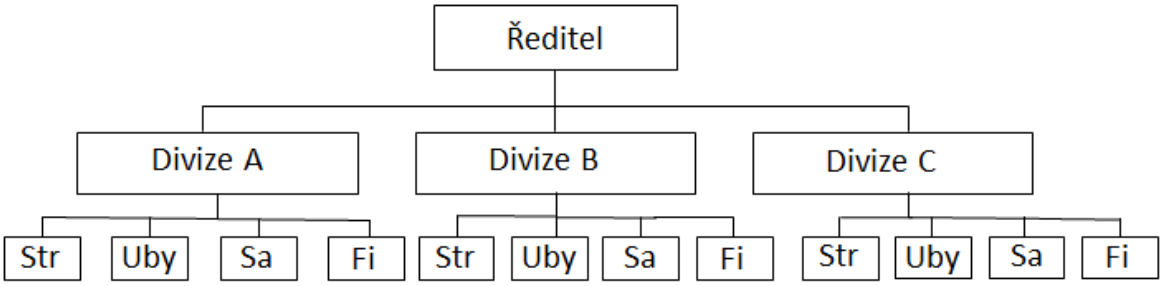
V rámci této struktury se vytvářejí divize neboli centra či organizační jednotky, kde jejich vedení má odpovědnost za veškeré aktivity související s dosažením finančního zisku či ztráty.[77] Jednotlivé divize jsou samostatné a jsou do nich soustřeďovány všechny činnosti související s výrobou výrobků.[78]*„Zpravidla jde o výrobu*

[72] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., Management a organizační chování, s. 215
[73] Tamtéž., s. 215
[74] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 39
[75] Tamtéž., s. 39
[76] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 166
[77] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 79
[78] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 40

nebo prodej určitého výrobku či skupiny výrobků, výrobu a prodej v určité oblasti nebo výrobu a prodej zaměřené na určitou skupinu zákazníků".[79]

Vedoucí mají povahu štábních manažerů a mohou vytvářet obecná pravidla. Většinou odpovídají za celou svou divizi (zejména výrobu i prodej) a tedy i výkony svých podřízených. Je zcela na nich a na nejvyšším vedení jakou míru volnosti a samostatného rozhodování přenechají svým podřízeným. Cílem je usnadnit práci nejvyššímu vedení firmy, které nemusí koordinovat jednotlivé funkce, snadněji proniknout na nové trhy, decentralizovat rozhodování a také zvýšit motivaci podřízených.[80]

„Předností tohoto typu je možnost koncepčního řízení vedoucích pracovníků z vlastních řad."[81] Také jednodušší stanovení odpovědnosti, které je ve většině případů v rukou vedoucího divize. To ovšem klade vysoké nároky na jeho znalosti související s chodem jednotlivých funkcí. Nevýhodou je riziko přílišné nezávislosti jednotlivých divizí, které může vést až k situaci, kdy jednotlivé divize působí proti zájmům celku.[82] Divizní struktura je vhodná spíše pro větší organizační celky.[83]

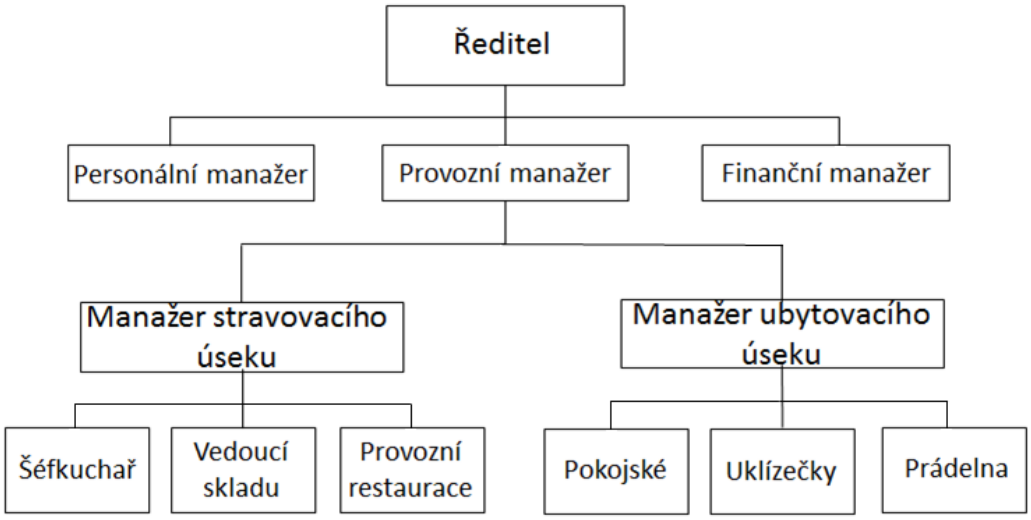


Obrázek 7: Divizní organizační struktura (Zdroj: upraveno autorkou dle BERÁNKA, J., a kolektivu) [84]

[79] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 79
[80] Tamtéž., s. 79
[81] HRON, J., Teorie řízení, s. 70
[82] URBAN, J., Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 79
[83] HRON, J., Teorie řízení, s. 69
[84] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 40

Hybridní organizační struktura

„Hybridní struktura je zpravidla tvořena divizními centry, které zároveň obsahují funkční útvary centralizované u vedení společnosti.“[85] Jedná se o kombinaci funkční a divizní organizační struktury. Snaží se potlačit nevýhody již zmíněných struktur.[86]



Obrázek 8: Hybridní organizační struktura (Zdroj: upraveno autorkou dle BERÁNKA, J., a kolektivu) [87]

3.5.5 Organizační struktury dle počtu řídících úrovní

Plochá organizační struktura

Pro tento typ organizační struktury je typická situace, kdy nadřízený neboli vedoucí má hodně podřízených. Vzhledem k tomu se v organizaci nachází málo řídících úrovní.[88]

Úzká organizační struktura

Úzká organizační struktura se skládá z mnoha řídících úrovní. Je tvořena větším počtem vedoucích, kteří mají pod sebou méně podřízených. Vzniká tak schéma, které má podobu úzké a vysoké pyramidy. To je značně nevýhodné. Komunikačních kanály se prodlužují a informace od vrcholového vedení se k nejníže postaveným pracovníkům přenášejí pomaleji.[89]

[85] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 40
[86] Tamtéž., s. 40
[87] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 40
[88] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 167
[89] Tamtéž., s. 167

3.6 Další dělení organizačních struktur

Organizační struktury se dále mohou dělit dle míry centralizace na centralizované a decentralizované. V rámci centralizovaných struktur jsou veškerá řídící rozhodnutí v rukou malého počtu vedoucích. Oproti tomu v rámci decentralizovaných struktur jsou pravomoci a odpovědnosti v rukou většího počtu vedoucích pracovníků. Vrcholové vedení pak zastává zejména kontrolní funkci.[90]

Z hlediska časového trvání můžeme také dělit organizační struktury na dočasné a trvalé. Mezi dočasné patří především cílově programové organizační struktury, které jsou sestaveny pro řešení konkrétních cílů. Do trvalých organizačních struktur lze zařadit liniově štábní struktury.[91]

3.7 Faktory ovlivňující tvorbu organizační struktury

Při tvorbě organizačních struktur lze pozorovat celou řadu faktorů, které ji ovlivňují.[92] *„Podle původu můžeme rozlišit faktory vnější (externí) a faktory vnitřní (interní)“*[93]

1) Vnitřní
   - strategie, kterou organizace používá
   - velikost firmy
   - výrobní technologie, na základě které vyrábí své produkty
   - teritoriální rozmístění (pobočky firmy a území, ve kterém se realizuje)
   - kultura firmy[94]
2) Vnější – faktory, které firma nemůže ovlivnit
   - legislativní možnosti
   - stabilita podnikatelského okolí[95]

[90] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 167
[91] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 167
[92] HRON, J., Teorie řízení, s. 80
[93] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 100
[94] BLAŽEK, L., Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2., rozšířené vydání, s. 81
[95] ŠVARCOVÁ, J., Ekonomie, stručný přehled, s. 167

„Z hlediska možnosti vedení podniku ovlivnit faktory organizačními rozhodnutími existují faktory ovlivnitelné a neovlivnitelné“.[96]

<table>
<tr><td rowspan="7">Faktory neovlivnitelné organizačními rozhodnutími</td><td rowspan="6">Vnější</td><td rowspan="3">Globální okolí</td><td>Společ. struktury</td></tr>
<tr><td>Společenské normy</td></tr>
<tr><td>Kulturní vztahy</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Specifické okolí podniku (specifické pro daný předmět činnosti)</td><td>Struktura zákazníků</td></tr>
<tr><td>Konkurenční vztahy</td></tr>
<tr><td>Technický rozvoj</td></tr>
<tr><td>Vnitřní</td><td colspan="2">Výrobní postupy</td></tr>
<tr><td colspan="3">Výrobní program</td></tr>
<tr><td colspan="3">Velikost podniku</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Faktory ovlivnitelné organizačními rozhodnutími</td><td rowspan="2">Vnější</td><td>Vlastnosti individua</td><td rowspan="2">Pracovníci (skupiny pracovníků) podniku jako prvky (subsystémy) jiných systémů (státu, rodiny)</td></tr>
<tr><td>Vlastnosti skupin</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Vnitřní</td><td>Vlastnosti individua</td><td rowspan="2">Pracovníci (skupiny pracovníků) podniku jako prvky (subsystémy) systému podniku</td></tr>
<tr><td>Vlastnosti skupin</td></tr>
</table>

Tabulka 1: Faktory působící na organizaci podniku (Zdroj: upraveno autorkou dle SYNKA, M., a kolektivu) [97]

3.8 Organizace hotelu

Pro organizační strukturu hotelu je určující velikost hotelu, rozsah poskytovaných služeb, specializace jednotlivých činností a kumulace funkcí. Důležité také je, v jaké míře využívá služeb externích dodavatelů.[98]

[96] SYNEK, M., a kolektiv, Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium, Podniková ekonomika, s. 100
[97] Tamtéž., s. 100
[98] KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J., Moderní hotelový management, s. 31

Struktura vychází i z objemu a náplně hotelového provozu. *„U malých hotelů dochází k větší kumulaci funkcí, takže organizační struktura odráží poměrně malý počet útvarů a jednoduché závislosti mezi nimi. Je tedy jednoduchá. U velkých hotelů složitost vzniká velkým počtem útvarů s četnými vzájemnými propojeními. Pro poznání chodu a řízení hotelu je organizační struktura nezbytná.“*[99]

Nejrozšířenější kategorií ubytovacích zařízení je kategorie hotel. Ten je specifický tím, že poskytuje široký rozsah služeb. Služby jsou zajišťovány pracovními týmy, které musí navzájem spolupracovat. Jejich dělba práce, úkoly, odpovědnost, vztahy podřízenosti a nadřízenosti jsou graficky vyjádřeny organizační strukturou. Ta by měla být jednoduchá a přehledná. Je tvořena manažery, ale o konečném uspořádání rozhoduje ředitel.[100]

[99] BERÁNEK, J., a kolektiv, Moderní řízení hotelového provozu, s. 38
[100] SMETANA, F., KRÁTKÁ, E., Podnikání v hotelnictví a gastronomii, s. 24

4 Vlastní zpracování

4.1 Charakteristika AXXOS hotel a spa management s.r.o.

Tato společnost byla založena v roce 2008 se snahou oslovit investory a developery, kteří mají zájem investovat v oblasti hotelnictví a lázeňství v České republice i zahraničí. Prostřednictvím nabídky svých služeb cílí také na management lázeňských zařízení, cestovních agentur a hotelů.[101]

V současné době provozuje společnost pod svou registrační značkou:

- Superior Spa Collection – Boutigue Spa Hotel Aqua Marina, Superior Spa Hotel Olympia
- Prague Collection – Antique Hotel U Krále Karla, Superior Hotel Savic
- Luxury Wellness Collection – Luxury Wellness hotel Retro Riverside
- Spa Park Hotel Villa Savoy a Superior Spa hotel Marttel

Také poskytuje služby a činnosti v podobě:

- Kompletního managementu ve formě nájmu nemovitostí či investičního podílu
- Odborného konzultování - marketingový průzkum a analýza trhu, vypracování studie rentability, sestavení kompletního business plánu a podobně
- HR konzultování – pomoc při sestavování personální strategie, výběr a získání vhodných kandidátů na požadovanou funkci a podobně
- Tvorby vzdělávacích a tréninkových programů
- Školení (jednorázová či systematická) – týmová spolupráce, komunikační dovednosti, základy společenského chování a podobně[102]

[101] Axxos hotel a spa management [online]. [cit. 18.1.2014] Dostupné z WWW http://www.axxos.cz/cz/profil-spolecnosti
[102] Axxos hotel a spa management [online]. [cit. 18.1.2014] Dostupné z WWW http://www.axxos.cz/cz/profil-spolecnosti

4.2 Charakteristika úseků hotelu

4.2.1 Ubytovací úsek

Oddělení a pracovníci tohoto úseku poskytují ubytovací služby hostům. Ubytovací úsek se člení na dvě části. A to front office a housekeeping.

Při příchodu do hotelu se hosté jako první setkávají s recepcí, kde pracují recepční a většinou i concierge, který poskytuje sekretářské služby, na přání hosta zajišťuje rezervaci v restauraci, vstupenky na koncerty či akce, ale také poskytuje rady a tipy.

Front office se dále člení na recepci a halové služby, kam lze zařadit pracovní pozice jako portýr a bagážista. Ve většině hotelů se lze setkat i s další částí tohoto pracoviště a to rezervacemi.

Housekeeping je druhou částí ubytovacího úseku. Hlavním úkolem tohoto oddělení je starost o čistotu v celém hotelu, zejména pak v pokojích. Je tedy odpovědné za úklid a pořádek. Mezi kompetence tohoto oddělení patří také starost o vybavení hotelu a jeho výměnu tak, aby nábytek nebyl opotřebovaný a zastaralý. V oddělení housekeepingu pracují především vedoucí pokojských, pokojské, uklízečky, ale i pracovníci prádelny.

4.2.2 Stravovací úsek

Stravovací úsek a jeho pracovníci poskytují stravovací služby hotelovým hostům, ale i návštěvníkům hotelu, kteří zde nejsou ubytováni. Dělí se na kuchyň, skladové prostory a restauraci.

Kuchyně slouží pro přípravu pokrmů a má několik částí. Jedná se o teplou a studenou kuchyni a cukrárnu. Odpovědnost zde přebírá šéfkuchař, který má i svého zástupce či asistenta. Dále zde pracují kuchaři, pomocní kuchaři a pracovníci myčky, kteří se starají o umývání nádobí.

Skladové prostory neboli sklad slouží k uskladnění zboží a potravin. Vedoucí skladu odpovídá za chod této části stravovacího úseku a zásobování středisek potřebným zbožím a surovinami. Dále zde pracující skladníci, kteří vydávají zboží a zajišťují tak každodenní chod.

Restaurace je v kompetenci manažera restaurace. Ten zodpovídá za bezchybnou obsluhu hostů. Podávají se zde snídaně formou švédských stolů tedy bufetu, obědy ale i večeře formou ala carte tedy stálého menu. V restauraci pracují číšníci, ale i barmani, kteří pracují ve většině případů na lobby baru.

Vedoucím celého stravovacího úseku je Food and Beverage manažer, který kontroluje kvalitu poskytovaných služeb, organizuje chod středisek a podobně.

4.2.3 Technický úsek

Prostřednictvím technického úseku se zabezpečují opravy a údržby v celém hotelovém zařízení. S tím souvisejí činnosti jako rekonstrukce, technické údržby, revize a opravy. Mimo jiné zodpovídá za klimatizaci, vytápění, ventilaci vzduchu, provoz výtahů, rozvod plynu, vody a elektřiny, požární ochranu a podobně. V technickém úseku pracují údržbáři, instalatéři, elektrikáři, dispečeři, technici, vzduchotechnici a další pracovníci podle velikosti a možností hotelu.

Vedoucím tohoto úseku je manažer technického úseku. Ten zodpovídá za celý úsek, jeho řízení, provoz a vede dokumentaci o technickém stavu budov a rozvodech energií.

4.2.4 Obchodně – ekonomický úsek

Tento úsek je rozdělen na několik oddělení. Jedná se o obchodní a marketingové oddělení, personální oddělení a ekonomické oddělení.

Vedoucím obchodního a marketingového oddělení je obchodní, prodejní a marketingový ředitel. Ti se starají především o provoz a organizaci celého úseku. Obchodní ředitel i o organizování gastronomických akcí, řízení cen ve stravování a podobně. Prodejní a marketingový ředitel vytváří marketingovou strategii, marketingové plány a další.

Nejvýše postaveným pracovníkem personálního úseku je personální ředitel, který se stará o personální evidenci, realizuje mzdovou politiku, nábor nových zaměstnanců a podobně.

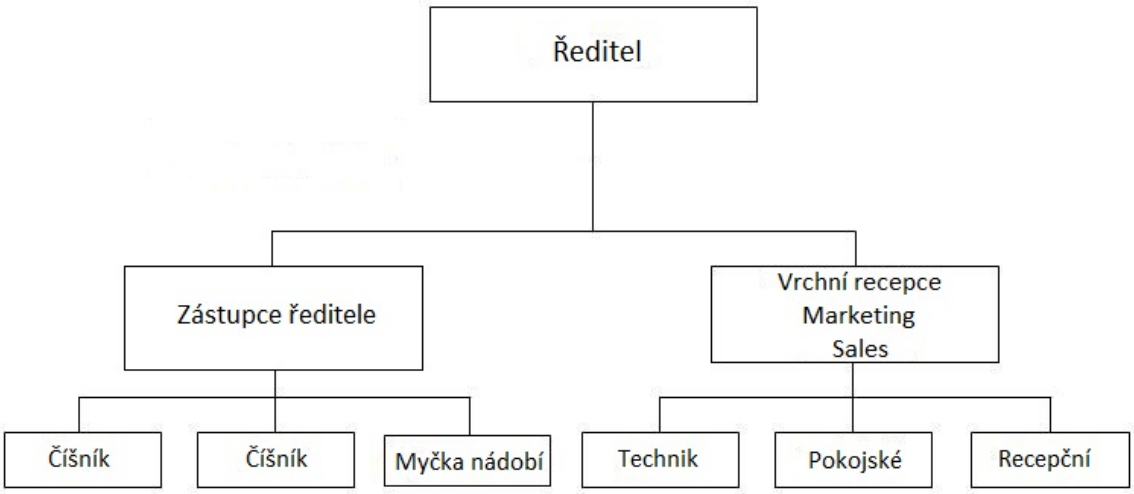
V ekonomickém oddělení je hlavním postaveným finanční ředitel, který zodpovídá za vedení účetnictví, provádí výplaty mezd zaměstnancům a další činnosti. Některé hotely

využívají pro vedení účetnictví služeb externích firem. Součástí jsou i podřízení pracovníci, kteří se podílejí na provozu těchto úseků.

4.3 Charakteristika hotelu U Krále Karla

Jedná se o čtyřhvězdičkový hotel v centru Prahy. Nachází se na konci ulice Nerudova. Vznikl díky spojení dvou měšťanských domů. Hotel disponuje 19 luxusně vybavenými pokoji s celkovou kapacitou 38 lůžek. Součástí hotelu je také hotelová restaurace, kde se podávají snídaně formou bufetu. Další částí je lobby bar, kde si lze vychutnat především nápoje a pokrmy studené kuchyně.[103]

4.4 Organizační struktura hotelu U Krále Karla



Obrázek 9: Organizační struktura hotelu U Krále Karla (Zdroj: vlastní zpracování)

Jedná se o plochou organizační strukturu, na jejímž vrcholu stojí ředitel hotelu. Ten je ze své funkce odpovědný společnosti Axxos hotel a spa management s.r.o.

V květnu roku 2014 vznikla nová organizační struktura. Hlavním důvodem byl odchod ředitele a spolu s ním i několika dalších osob. Došlo tak ke spojení funkcí. Postupně bylo zjištěno, že provoz může být zajišťován i méně zaměstnanci a proto nebyly nabrány nové posily.

Provoz restaurace byl prodělečný, a tak v rámci snižování nákladů došlo ke zrušení restaurace tedy i pozic s tím spojených. Dnes restaurace funguje jen v době snídaní.

[103] U Krále Karla [online]. [cit. 18.1.2014] Dostupné z WWW http://www.ukralekarla.cz/cz/

Zástupce ředitele je současně vedoucím stravovacího úseku a zastává tak i funkci Food and Beverage manažera. Je přímo odpovědný za provoz stravovacího úseku a jako zástupce ředitele zastává i funkci personálního oddělení. Má na starosti docházky, příjem nových zaměstnanců, podpisy smluv a podobně. Jeho podřízení zastupují celý stravovací úsek.

Vrchní recepce má na starosti sales i marketing představující obchodní oddělení. Zároveň má také odpovědnost za ubytovací a technický úsek hotelu. Technik pak představuje technický úsek, pokojská a recepční úsek ubytovací.

4.5 Analýza organizační struktury hotelu U Krále Karla

Struktura početního zastoupení pracovníků na jednotlivých pozicích je uvedena v příloze č. 1. Na nejnižším stupni se nachází 11 pracovníků. Dále jsou zde zastoupeni dva vedoucí pracovníci a na nejvyšším stupni řízení se nachází ředitel hotelu.

Vzorce a principy příkladů, které jsou použity pro analýzu organizačních struktur, byly vysvětleny v kapitole 2.1 a 2.2.

4.5.1 Průměrná řídící kapacita

Dosadíme hodnoty, které odpovídají organizační struktuře hotelu U Krále Karla:

$a_0 = 11$

$a_v = 1$

$n = 2$

$\rho = 4{,}33/2 = 2{,}16$

Hodnotu ρ vypočítáme jako: průměrná řídící kapacita na nejnižším stupni řízení / počet pracovníků, které řídí pracovník na nejvyšším stupni řízení.

$$q = \sqrt[2]{\frac{11}{2{,}16 * 1}} = 2{,}26$$

V organizační struktuře hotelu jsou jednotlivé oddělení, jejich velikosti i náročnost prováděné práce velmi odlišné a proto se liší i jejich počet podřízených jednomu nadřízenému. Kapacitu řídící jednotky, tedy optimální počet podřízených ovlivňuje celá

řada faktorů, jako jsou schopnosti manažera i jeho podřízených, charakter vykonávané práce, rozmístění podřízených a podobně.[104]

Po dosazení hodnot jsme zjistili, že v hotelu U Krále Karla by jeden vedoucí pracovník měl být v průměru přímo odpovědný za dva pracovníky. Ředitel řídí dva pracovníky, zástupce ředitele pak tři pracovníky. Pracovník zastupující pozice vrchního recepce, salesu a marketingu má odpovědnost za osm pracovníků. Hodnota zjištěná výpočtem neodpovídá skutečnosti. Ve stávající organizační struktuře řídí jeden nadřízený průměrně čtyři podřízené.

4.5.2 Počet řídících stupňů

Dosadíme hodnoty zjištěné při výpočtu průměrné řídící kapacity:

$a_0 = 11$

$a_v = 1$

$\rho = 2{,}16$

$q = 2{,}26$

$$n = \frac{\log 11 - \log 1 \ - \log 2{,}16}{\log 2{,}26} = 2{,}03$$

V hotelu U Krále Karla by dle výpočtu měli být dva stupně řízení. Vypočítaná hodnota odpovídá skutečné hodnotě. První stupeň řízení zastupuje ředitel hotelu. Další stupeň řízení pak představují zástupce ředitele a vrchní recepce, salesu a marketingu.

4.6 Zhodnocení organizační struktury hotelu U Krále Karla

Hotel U Krále Karla se řadí mezi malé hotely vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců. Disponuje plochou organizační strukturou. Počet vedoucích pracovníků je tak výrazně nižší než počet podřízených pracovníků. Komunikační kanály jsou krátké a informace od vedení k nejníže postaveným pracovníkům se tak snadněji přenášejí. Pracovníci s podobnými úkoly jsou seskupovány do jednoho úseku. To je typické pro funkční organizační strukturu, která převládá v malých až středních podnicích.

[104] Informační systém Bankovní institut vysoká škola [online]. [cit. 3. 1. 2014] Dostupné z WWW https://is.bivs.cz/el/6110/zima2013/M104SRO/Modul_5_Manazerska_funkce_organizovani_Palan_2010.pdf

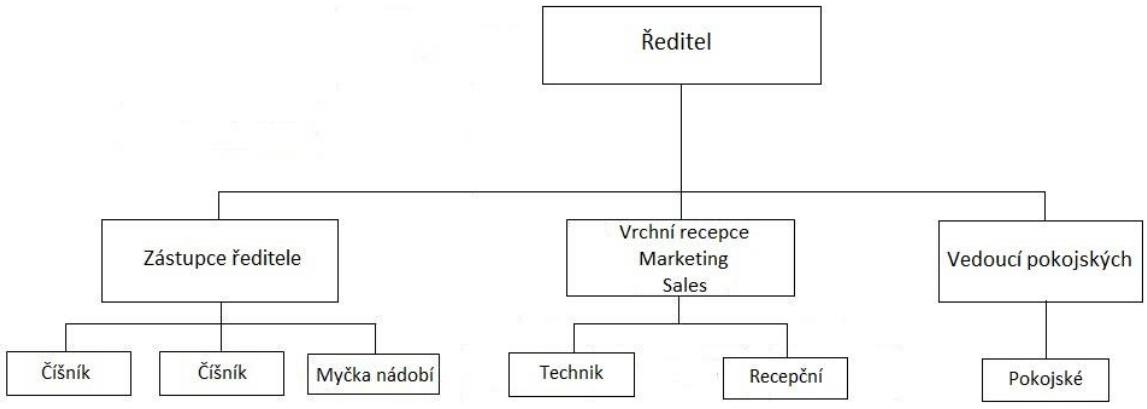
Výhodou této organizační struktury je snadnější dosahování cílů podniku. Pracovníci v rámci jednoho úseku spolu lépe komunikují a mají k sobě blíže díky podobným úkolům a povinnostem. Dochází tak i k úspoře času a nákladů.

Nevýhodou je možnost vzniku nepřátelství mezi jednotlivými úseky a přílišné soustředění vedoucího na dosažení stanovených cílů úseku nikoli organizace jako celku.

Vedoucí jednotlivých úseků hotelu sdělují výsledky své práce řediteli hotelu. Ten nese hlavní odpovědnost a je odpovědný společnosti Axxos hotel a spa management s.r.o.

Provedená analýza organizační struktury přinesla výsledky, které zcela neodpovídají skutečnosti. Počet řídících úrovní je v současné struktuře hotelu stanoven dobře. Počet podřízených jednomu nadřízenému neodpovídá vypočítané hodnotě.

V rámci nových opatření by mohla být provedena změna spočívající v zavedení nové manažerské pozice a to Vedoucí pokojských. Ta by odpovídala za tři pokojské a usnadnila tak práci manažerovi, který řídí úsek recepce, salesu a marketingu. Tento manažer by nyní řídil pět pracovníků, zástupce ředitele tři pracovníky a ředitel také tři pracovníky. Rozložení podřízených mezi jednotlivými vedoucími pracovníky by bylo téměř srovnatelné a více se tak přiblížilo vypočítané hodnotě průměrné řídící kapacity. Početní zastoupení pracovníků na jednotlivých pozicích je zobrazeno v příloze č. 3.



Obrázek 10: Návrh nové organizační struktury hotelu U Krále Karla (Zdroj: vlastní zpracování)

S novou organizační strukturou se mění i hodnota průměrné řídící kapacity.

Průměrná řídící kapacita nové organizační struktury:

Dosadíme hodnoty, které odpovídají nové organizační struktuře:

$a_0 = 11$

$a_v = 1$

$n = 2$

$\rho = 3,4/3 = 1,13$

$$q = \sqrt[2]{\frac{11}{1,13 * 1}} = 3,12$$

Hodnota 3,12 udává, že v průměru by jeden vedoucí pracovník měl řídit tři podřízené. Tato hodnota odpovídá skutečné. V nové organizační struktuře má jeden pracovník v průměru na starost tři podřízené.

Počet stupňů řízení nové organizační struktury:

Dosadíme hodnoty zjištěné při výpočtu průměrné řídící kapacity:

$a_0 = 11$

$a_v = 1$

$\rho = 1,13$

$q = 3,12$

$$n = \frac{\log 11 - \log 1 \ - \log 1,13}{\log 3,12} = 2,02$$

Vypočítaná hodnota udává, že v nové organizační struktuře by měli být dva stupně řízení. To odpovídá skutečnosti.

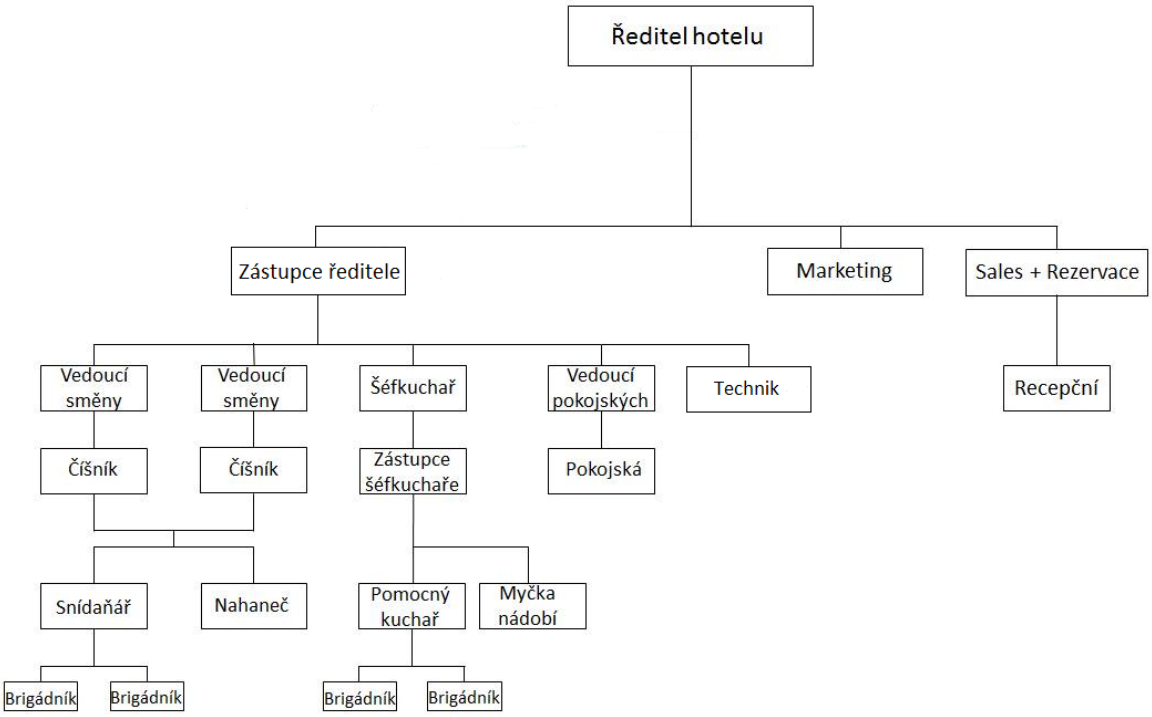
Vzhledem k tomu, že vypočítané hodnoty odpovídají skutečným hodnotám lze konstatovat, že nově navrhovaná organizační struktura je více efektivní.

Použité metody jsou však pouze orientační. K přesnějším hodnotám a případnému převedení do praxe je třeba provést další přezkoumání zohledňující i faktory, které na organizaci působí.

4.7 Charakteristika hotelu Savic

Tento hotel je situován v Praze v ulici Jilská kousek od Staroměstského náměstí. Díky své vybavenosti a nabízeným službám je zařazen mezi čtyřhvězdičkové hotely. Disponuje 27 pokoji s celkovou kapacitou 54 lůžek a třemi přistýlkami. Každý pokoj je vybaven původní parketovou podlahou a některé pokoje mají dokonce původní stropy z 14. století a trámy s původními malbami. Uprostřed hotelu se nachází zasklené nádvoří. K hotelu patří restaurace u Dominikána s krytou letní terasou, která vaří českou i zahraniční kuchyni. Snídaně jsou podávány formou bufetu. Večeře a obědy pak formou ala carte, tedy stálého menu. Cigaretu si lze vychutnat v lobby baru, který je vyhrazen především pro kuřáky.[105]

4.8 Organizační struktura hotelu Savic



Obrázek 11: Organizační struktura hotelu Savic (Zdroj: vlastní zpracování)

[105] Savic hotel [online]. [cit. 18. 1. 2014] Dostupné z WWW http://www.savic.eu/cs/

Jedná se o plochou organizační strukturu, na jejímž vrcholu stojí ředitel hotelu. Ten je odpovědný stejně jako v hotelu U Krále Karla společnosti Axxos hotel a spa management s.r.o. Pozice ředitel a zástupce ředitele jsou v obou hotelích zastupovány stejnými osobami. Z tohoto důvodu proběhla i v tomto hotelu změna v organizační struktuře spojená s propojením několika pozic v jednu.

Zástupce ředitele tak zastává zároveň i funkci Food and Beverage manažera. Zodpovídá za úsek stravovací, ubytovací a technický. Jako zástupce ředitele odpovídá i za personální evidenci hotelu.

Vedoucí směny, šéfkuchař a jejich podřízení zde zastupují úsek stravovací. Vedoucí pokojských a její podřízení pak úsek ubytovací kam také spadají rezervace a recepční.

Samostatné oddělení marketingu pak představuje obchodní oddělení spolu se sales (to je v působnosti jedné osoby, která má na starosti i rezervace). Technik zastupuje úsek technický.

4.9 Analýza organizační struktury hotelu Savic

Organizační struktura početního zastoupení pracovníků na jednotlivých pozicích je uvedena v příloze č. 2. Na nejnižším stupni řízení je zastoupeno 25 pracovníků, na řídícím stupni se nacházejí tři pracovníci. Na nejvyšším stupni je ředitel hotelu.

Pro jednotlivé výpočty analýzy organizační struktury hotelu Savic budou použity stejné vzorce jako v případě analýzy hotelu U Krále Karla.

4.9.1 Průměrná řídící kapacita

Dosadíme do vzorce hodnoty hotelu Savic:

$a_0 = 25$

$a_v = 1$

$n = 3$

$\rho = 3{,}33/3 = 1{,}11$

$$q = \sqrt[3]{\frac{25}{1{,}11 * 1}} = 2{,}82$$

Z výpočtu je patrné, že jeden vedoucí pracovník by měl v průměru řídit tři podřízené. Ředitel řídí přímo tři pracovníky, zástupce ředitele pak pět pracovníků. Jeden vedoucí směny je vždy odpovědný za pět pracovníků. Šéfkuchař řídí také pět pracovníků. Vedoucí pokojských odpovídá za dvě pracovnice a vedoucí salesu a rezervací je odpovědno pět pracovníků. V oddělení marketingu pracuje jen jedna osoba, která svou práci vykonává sama a nemá tak žádné podřízené. To samé platí o technickém oddělení, kde pracuje jeden technik. Vypočítaná hodnota odpovídá skutečnosti. Průměrný počet podřízených na jednoho nadřízeného je ve stávající struktuře roven třem.

4.9.2 Počet řídících stupňů

Pro dosazení do vzorce použijeme hodnoty zjištěné při výpočtu průměrné řídící kapacity.

$$n = \frac{\log 25 - \log 1 \ - \log 1{,}11}{\log 2{,}82} = 3$$

Počet řídících úrovní by měl být dle výpočtu roven třem. Skutečný počet odpovídá vypočítané hodnotě. První stupeň řízení je zastoupen ředitelem hotelu, druhý pak tvoří pracovníci zastupující pozice zástupce ředitele, marketing, sales a rezervace. Poslední tedy třetí stupeň řízení představují vedoucí směny 1 a 2, šéfkuchař, vedoucí pokojských a technik.

4.10 Zhodnocení organizační struktury hotelu Savic

Hotel Savic se z hlediska počtu zaměstnanců řadí mezi malé hotely. Organizační struktura hotelu se řadí mezi ploché organizační struktury. Jsou zde jasně vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Počet vedoucích manažerů je nižší než počet podřízených pracovníků. Pracovníci s podobnými úkoly jsou stejně jako v hotelu U Krále Karla seskupovány do jednoho úseku. Jedná se tak o funkční organizační strukturu. Ředitel hotelu je v obou hotelích zastupován jednou osobou a je odpovědný společnosti Axxos hotel a spa management s.r.o.

Jelikož se jedná o stejný typ organizační struktury jako v případě hotelu U Krále Karla výhody a nevýhody stávající struktury hotelu Savic jsou totožné.

Výpočty provedené v rámci analýzy organizační struktury hotelu Savic ukázaly, že stávající organizační struktura je vyhovující.

4.11 Komparace organizačních struktur

Oba hotely řadíme vzhledem k počtu zaměstnanců mezi menší podniky. Hotel U Krále Karla zaměstnává 13 zaměstnanců a hotel Savic 28 zaměstnanců. Ředitel obou hotelů je zaměstnancem Axxos hotel a spa management s.r.o. Organizační struktury těchto hotelů vykazují známky ploché a funkční organizační struktury.

Organizační struktura hotelu Savic je daleko rozsáhlejší s třemi řídícími úrovněmi. Oproti tomu struktura hotelu U Krále Karla má dvě řídící úrovně. Počet manažerů je také rozdílný. Hotel Savic disponuje třemi manažery a hotel U Krále Karla pouze dvěma.

Pozici zástupce ředitele zastupuje v obou hotelích jedna osoba. Tento pracovník je daleko vytíženější v hotelu Savic, kde řídí tři úseky a to stravovací, ubytovací a technický. To může být značně nevýhodné. Podřízení se kvůli nedostatku pozornosti ze strany vedení mohou vymknout kontrole. Proto mají již zmíněné úseky vždy svého přímého nadřízeného, který zabezpečuje bezproblémový chod svého úseku a je odpovědný zástupci ředitele. V druhém hotelu řídí pouze úsek stravovací, který má oproti hotelu Savic podstatně méně pracovníků z důvodu ukončení provozu kuchyně. Díky tomu má lepší přehled o svých podřízených i o výkonech jejich práce.

Nejvytíženější osobou vzhledem k počtu podřízených je v hotelu Savic již zmíněný zástupce ředitele. Oproti tomu v hotelu U Krále Karla je touto osobou pracovník zastupující současně tři pozice a to pozice vrchního recepce, marketingu a salesu.

Komparace hotelů z hlediska tržeb

Níže uvedená tabulka uvádí dosažené tržby za jednotlivé služby hotelu U Krále Karla a hotelu Savic za rok 2014. Veškeré částky jsou uvedeny s DPH. Ubytovací služby představují tržby za ubytování, tedy prodej pokojů. První částka stravovacích služeb zahrnuje tržby za prodej nápojů a pokrmů na baru, druhá částka pak tržby za prodej snídaní. Ostatní služby představují drobný prodej, především prodej suvenýrů a provize.

	Tržby za rok 2014 (v Kč)	
	Hotel U Krále Karla	Hotel Savic
Ubytování služby	8 510 047	29 075 589
Stravování služby	118 580 + 2 345 224	4 217 788 + 3 256 925
Ostatní služby	151 743	104 862

Tabulka 2: Tržby hotelů za rok 2014 včetně DPH (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro srovnání tržeb jednotlivých úseků hotelu je třeba tržby přepočíst na jednoho zaměstnance, aby částky byli srovnatelné. Z důvodu omezení provozu stravovacího úseku v hotelu U Krále Karla je rovněž nutné pracovat v obou hotelích jen s částkami získanými za prodej snídaní a provoz baru.

	Tržby na jednoho zaměstnance za rok 2014 (v Kč)	
	Hotel U Krále Karla	Hotel Savic
Ubytování služby	654 619	1 038 414
Stravování služby	9 122 + 180 401	150 635 + 116 319
Ostatní služby	11 673	3 745

Tabulka 3: Tržby hotelů přepočítané na jednoho zaměstnance za rok 2014 včetně DPH (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky číslo tři je patrné, že hotel Savic dosáhl za rok 2014 větších tržeb za ubytovací služby a provoz baru (to je zapříčiněno především tím, že na rozdíl od hotelu U Krále Karla, kde bar slouží jen hotelovým hostům, v hotelu Savic je bar určen i pro hosty, kteří nejsou v hotelu ubytováni) oproti tomu hotel U Krále Karla za ostatní služby a prodej snídaní.

Celkové tržby hotelu U Krále Karla činí za rok 2014v přepočtu na jednoho zaměstnance 855 815 Kč. Hotel Savic vydělal za rok 2014 v přepočtu na jednoho zaměstnance 1 309 113 Kč. Je tedy celkově výdělečnější.

5 Závěr

Bakalářská práce se zabývala organizačními strukturami hotelů Savic a U Krále Karla. Oba hotely provozuje pod svou registrační značkou Axxos hotel a spa management s.r.o. Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza organizačních struktur těchto hotelů. Ta byla provedena pomocí výpočtů průměrné řídící kapacity vedoucích pracovníků a počtu řídících stupňů.

Z provedené analýzy vyplynulo, že jeden vedoucí pracovník hotelu U Krále Karla by měl v průměru odpovídat za dva podřízené pracovníky a v hotelu Savic za tři podřízené pracovníky. Organizační struktura hotelu U Krále Karla by měla mít dvě řídící úrovně a hotelu Savic tři řídící úrovně.

Výsledné hodnoty se v případě hotelu Savic rovnaly skutečným hodnotám. Lze tedy konstatovat, že současná organizační struktura je vyhovující. Analýza organizační struktury hotelu U Krále Karla ukázala, že hodnota průměrné řídící kapacity neodpovídá skutečné hodnotě. Pro naplnění všech vypočítaných hodnot byly navrhnuty případné změny v organizační struktuře. V rámci nových opatření hotelu U Krále Karla byla navrhnuta změna spočívající v zavedení nové manažerské pozice a to Vedoucí pokojských. Pro novou organizační strukturu byly provedeny stejné výpočty jako pro stávající organizační strukturu. Nově vypočítané hodnoty se již rovnaly skutečným hodnotám. Nová organizační struktura by tak měla být efektivnější.

Je důležité zmínit, že použité metody jsou pouze orientační. K přesnějším hodnotám a případnému převedení do praxe je třeba provést další přezkoumání zohledňující i faktory, které na organizaci působí.

Při komparaci hotelů z hlediska tržeb za rok 2014 bylo zjištěno, že hotel Savic je celkově výdělečnější a dosáhl větších tržeb za ubytovací služby a provoz baru, oproti tomu hotel U Krále Karla za ostatní služby a prodej snídaní. Veškeré tržby byly přepočítány na jednoho zaměstnance, tak aby částky byly srovnatelné.

Hotel Savic má rozsáhlejší organizační strukturu a zaměstnává tak více zaměstnanců než hotel U Krále Karla. Oba hotely jsou přesto řazeny vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců mezi malé podniky. Struktury těchto hotelů vykazují známky ploché a funkční organizační struktury.

V budoucnosti lze očekávat expanzi společnosti a rozšíření o další ubytovací zařízení v Praze na základě informací poskytnutých vedením hotelů.

6 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

BERÁNEK, Jaromír a KOLEKTIV. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. zcela přepracované vydání. Praha: Mag Consulting, 2013, ISBN 978-80-86724-45-4.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2011, ISBN 978-80-213-0695-0.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů; optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku; komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci; případové studie a příklady*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3868-0.

SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2009, ISBN 978-80-7373-054-3.

SYNEK, Miloslav a KOLEKTIV. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994, ISBN 80-7079-496-8.

ŠVARCOVÁ, Jena a KOLEKTIV. *Ekonomie – stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: Centrum pro rozvoj ekonomického vzdělání, 2007, ISBN 80-7079-496-8.

URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-105-4.

Internetové zdroje:

Axxos hotel a spa management[online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z:

http://www.axxos.cz/cz/profil-spolecnosti

Epravo [online] [cit. 2014-12-19.] Dostupné z: http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobocka-87765.html

Informační systém Bankovní institut vysoká škola [online]. [cit. 2014. 01. 03] Dostupné z: https://is.bivs.cz/el/6110/zima2013/M104SRO/Modul_5_Manazerska_funkce_organizovani_Palan_2010.pdf

Praha & EU [online]. [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

Savic hotel [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: http://www.savic.eu/cs/

U Krále Karla [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: http://www.ukralekarla.cz/cz/

Rozhovory:

Rozhovory s vedením hotelu U Krále Karla a hotelu Savic.

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Faktory působící na organizaci podniku 27
Tabulka 2: Tržby hotelů za rok 2014 včetně DPH 41
Tabulka 3: Tržby hotelů přepočítané na jednoho zaměstnance za rok 2014 včetně DPH .. 41

Seznam obrázků:

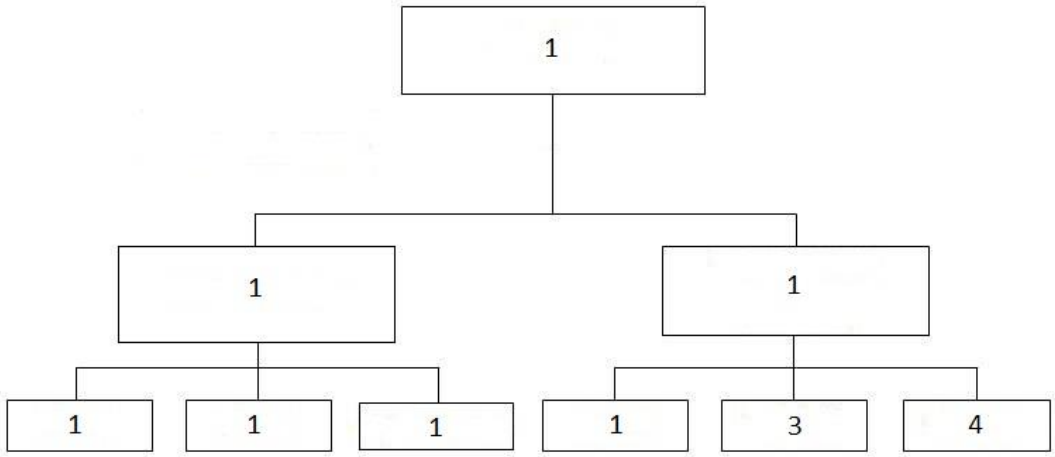
Obrázek 1: Liniová organizační struktura a části organizace 18
Obrázek 2: Liniově štábní organizační struktura 19
Obrázek 3:Maticová organizační struktura 20
Obrázek 4:Funkcionální organizační struktura 21
Obrázek 5: Výrobková organizační struktura 22
Obrázek 6: Funkční organizační struktura 23
Obrázek 7: Divizní organizační struktura 24
Obrázek 8: Hybridní organizační struktura 25
Obrázek 9: Organizační struktura hotelu U Krále Karla 32
Obrázek 10: Návrh nové organizační struktury hotelu U Krále Karla 35
Obrázek 11: Organizační struktura hotelu Savic 37

Seznam příloh:

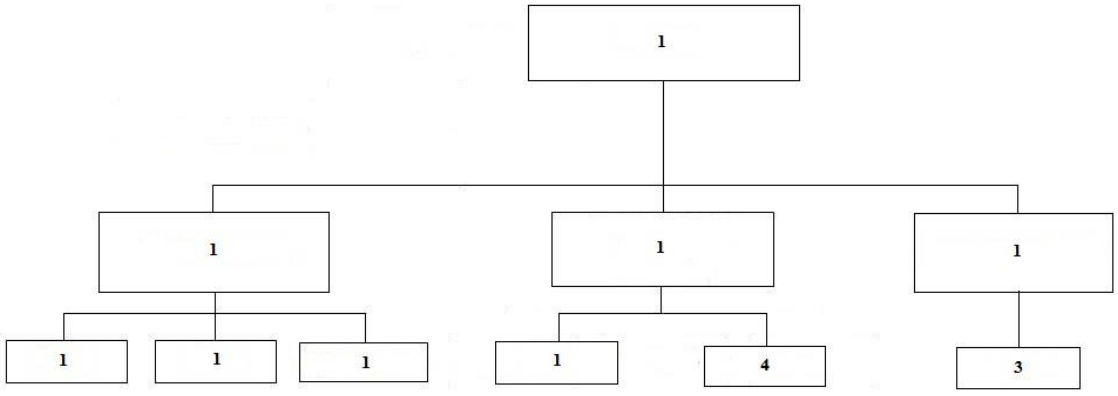
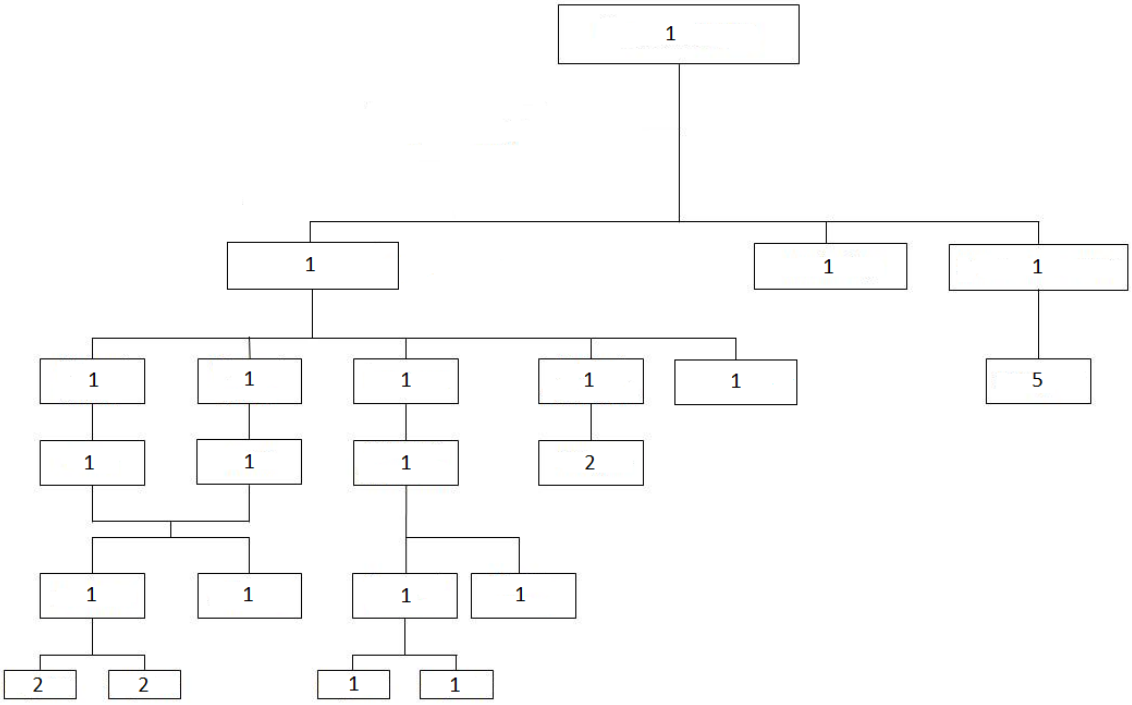
Příloha 1: Početní zastoupení zaměstnanců na jednotlivých pozicích hotelu U Krále Karla 46
Příloha 2: Početní zastoupení zaměstnanců v návrhu nové struktury hotelu U Krále Karla 46
Příloha 3: Početní zastoupení zaměstnanců na jednotlivých pozicích hotelu Savic 47

7 Přílohy

Příloha 1: Početní zastoupení zaměstnanců na jednotlivých pozicích hotelu U Krále Karla



Příloha 2: Početní zastoupení zaměstnanců v návrhu nové struktury hotelu U Krále Karla



Příloha 3: Početní zastoupení zaměstnanců na jednotlivých pozicích hotelu Savic