

Příloha I Vyjádření Etické komise UK FTVS

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Veleslavín

Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

Název projektu: Analýza konkurence lyžařských škol

Forma projektu: výzkumná práce - bakalářská práce

Období realizace: červen 2023 – červenec 2023

Předkladatel: Kristýna Šillarová, UK FTVS, katedra managementu sportu

Hlavní řešitel: Kristýna Šillarová

Místo výzkumu (pracoviště): anonymizováno

Spoluřešitel(é): -

Vedoucí práce (v případě studentské práce): PhDr. Tomáš Ruda, Ph. D.

Finanční podpora: -

Popis projektu: Hlavním cílem výzkumu je porovnat dvě nejsilnější lyžařské školy v určité oblasti na území ČR, k čemuž se autorka dostane zanalyzováním vnitřního prostředí obou vybraných škol. Výsledkem budou návrhy ke zlepšení jednotlivých škol. Pro tuto práci autorka zvolila kvalitativní výzkum, konkrétně polostrukturované rozhovory a analýzu dokumentů.

Charakteristika účastníků výzkumu: Respondenti budou 2, jedná se o manažery zvolených lyžařských škol ve věku 25-55 let. Vzhledem k tomu, že se jedná o manažery škol, předpokládá se jejich přehled o chodu škol. Zvolené dvě školy jsou těmi největšími v této oblasti, zároveň také svými největšími konkurenty a nacházejí se v těsné blízkosti. Skrze webové stránky jsem si našla telefonické kontakty na jednotlivé lyžařské školy a následně pak získala kontakt přímo na manažery škol. S manažery jsem se spojila opět telefonicky a domluvila se na podrobnostech rozhovoru. Výzkumu se nezúčastní osoby s akutním (zejména infekční) onemocněním.

Zajištění bezpečnosti: Pro tento výzkum nebude použito žádných invazivních metod. Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.

Etické aspekty výzkumu:

Potenciální střet zájmů: Řešitelka této práce je instruktorkou v jedné z lyžařských škol, která je z tohoto výzkumu vyřazena. Ve zkoumaných školách řešitelka nikdy nebyla zaměstnaná a nemá k nim žádný vztah. Řešitelka nemá soukromý zájem na výsledku výzkumu a ani výzkum nevede k jejímu osobnímu prospěchu.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Od respondentů nebudou získávány žádné osobní údaje, pouze kontakt a odpovědi na otázky týkající se tématu práce. Odpovědi budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít hlavní řešitel.

Text bude pseudonymizován/anonymizován.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby - budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS. Jediný moment, kdy nebudou názvy škol anonymizované, je při obhajobě bakalářské práce, kde budou ústně zmíněny.

Požizování fotografií/videí/audio nahrávek účastníků:

Fotografie/Videa: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie a ani videozáznam.

Audio nahrávky: Rozhovor bude nahrán hlavním řešitelem na mobilní telefon, poté bude nahrán do počítače, do kterého má přístup pouze řešitel a z mobilního telefonu smazán. Neanonymizovaná nahráná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání bude účastníkům výzkumu text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané pseudonymizované/anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části rozhovoru. Nahrávky budou smazané z počítače po přepsání, do 7 dnů od provedených rozhovorů.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Text informovaného souhlasu (IS): příložen

Povinností všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření.

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně. Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 5. 6. 2023

Podpis předkladatele: 

Datum a podpis odpovědného pracovníka z místa výzkumu:

Vyjádření Etické komise UK FTVS

Složení komise: Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. MUDr. Jan Heller, CSc.

prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: 160/2023

dne: 14.6.2023

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a **neshledala rozpor** s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směrnici pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise UK FTVS.

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Josef Martího 31, 162 52, Praha 6

- 20 -


podpis předsedkyně EK UK FTVS

INFORMOVANÝ SOUHLAS k žádosti 160/2023

Vážený pane,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci bakalářské práce s názvem Analýza konkurence lyžařských škol prováděné na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

Projekt bude probíhat v období od června 2023 do července roku 2023.

Hlavním cílem výzkumu je porovnat konkurenci vybraných lyžařských škol v určité oblasti na území ČR, k čemuž se autorka dostane zanalyzováním daných škol.

Způsob zásahu bude neinvazivní.

Půjde o polostrukturovaný rozhovor, který bude obsahovat otázky ohledně vedení lyžařské školy.

Rozhovor bude nahrán hlavním řešitelem na mobilní telefon, poté bude nahrán do počítače, do kterého má přístup pouze řešitel, a z mobilního telefonu smazán. Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání bude účastníkům výzkumu text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané pseudonymizované/anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části rozhovoru. Nahrávky budou smazané z počítače po přepsání do 7 dnů od provedených rozhovorů.

Celková doba rozhovoru se bude pohybovat v rozmezí 0,5-1hod.

Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude doporučení, které by mělo vést ke zlepšení Vaší školy oproti konkurenci.

Vaše účast v projektu je dobrovolná a nebude finančně ohodnocená.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Nebudou získávány žádné osobní údaje, pouze kontakt a odpovědi na otázky z rozhovoru. Odpovědi budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít hlavní řešitel.

Text bude pseudonymizován/anonymizován.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby - budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována.

Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS. Jediný moment, kdy nebudou názvy škol anonymizované, je při obhajobě bakalářské práce.

Fotografie/Videa: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie a ani videozáznam.

S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na emailové adrese: kristynasillarova@gmail.com.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Jméno a příjmení předkladatele a hlavního řešitele projektu: Kristýna Šillarová

Jméno a příjmení osoby, která provedla poučení: Kristýna Šillarová

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážít všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Souhlasím s textem přeepsaného pseudonimizovaného/anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

MCKINSEY 7S

Strategy (Strategie)

1. *Jaké jsou vaše ambice? Stanovili jste si konkrétní cíle, kterých byste chtěli dosáhnout? Jaká je vaše strategie?*

Určitě to nejsou ambice, abychom vydělávali co nejvíce. Spíš je to, abychom uspokojili všechny ty klienty a abychom uspokojili dobře to, co oni chtějí. To znamená, že my potřebujeme naučit dítě lyžovat. Když ho naučíme ve 3 letech lyžovat, tak víme, že to dítě přijde na nějakou obnovu i ve 4-5 letech, že si to ty lidi řeknou dál. Takže hlavní ambice je to, aby byli všichni spokojení, aby to doporučovali dál, aby se znovu vraceli, aby si to říkali navzájem. My nemáme ani žádné masivní reklamy, ty používáme třeba jenom na Facebooku trochu, ale tohle je vlastně nejlepší reklama, když jsou s námi ti lidé spokojení, tak budou chtít tu službu doporučit i svým známým, a to vlastně bude potom přinášet do budoucna nějaké peníze. Ale není ambice, abychom vydělávali, abychom si řekli, že za 20 let budeme mít tolik a tolik. To ne, to všechno vyplyne pak z toho a povede to k tomu.

Takže strategie je taková, že chceme poskytovat co nejkvalitnější a nadstandardní služby (oproti konkurenci ve všech ohledech) pro co nejvíce lidí.

2. *Jaký postup zvolíte, aby se vám podařilo uspět, při zohlednění konkurence?*

Postup je takový, že musíme mít co nejkvalitnější ty služby, aby je ti klienti rádi využívali, na reklamy se moc nesoustředíme. Určitě se nesoustředíme na to, jak už jsem říkal, abychom někde dávali jako třeba Škola 3 (mimo výzkum). Tak ten dává všude různý bannery. Podle mě je to úplně k ničemu. Nejlepší je to mít na tom Facebooku, anebo někde na jiných sítích.

A třeba reference, hodně si zakládáme na tom, aby nám naši zákazníci dávali feedback. Jak přímo na svahu, tak pak nepřímo. To píšou hlavně na Facebook. Máme dva kanály na ty reference, které se nám potom promítají do webových stránek. A to znamená, že se buď píšou na Google účet, anebo na Facebook. Takže na tom si dost zakládáme.

3. *Jak reagujete na změny v poptávce a požadavcích zákazníků?*

Podle toho, co oni chtějí, tak mi to tomu přizpůsobíme.

Structure (Struktura)

4. Jaká hierarchie se uplatňuje ve vaší lyžařské škole? = Jak je organizován tým instruktorů a zaměstnanců lyžařské školy? Jaké jsou role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu?

My to takhle vůbec nemáme dané. Takže teď to budu říkat z místa. Já jsem hlavní šéf, když to takhle řeknu, tak dejme tomu nějaký ředitel. Pode mnou máme 2 šéfy, to můžeme nazvat jako „šéfové poboček“ či manažery provozoven. Šéf pobočky A je „manažer pobočky A“ a šéf pobočky B je „manažer pobočky B“. Takže já dohlížím na tyhle dva, kteří si pak spravují ty další činnosti a vedení svých zaměstnanců v místě provozoven. Jejich náplní práce je hlavně přiřazování jednotlivých zákazníků konkrétnímu instruktorovi vzhledem k množství začínajících lekcí v jeden čas, provádění plateb se zákazníky, kontrola práce instruktorů a případně být k ruce při případném problému. Jim už jsou pak podřízeni jen instruktoři. To je také potřeba říct, oni si dohlížejí na ty svoje instruktory v rámci toho pracoviště. A pak máme teda ještě dalšího člověka, to je správce půjčovny, který se stará o půjčovnu v místě pobočky A. V místě pobočky B je správce jeden a ten samý člověk jako „šéf pobočky B“, dohlíží tedy jak na půjčovnu, tak i na řízení těch instruktorů. Plánování různých zákaznických rezervací mám ještě na starosti já, dělání rozpisu, kdy kdo bude jak učit, to mám na starosti stále já. Dalo by se říct, že administrativa také spadá pod moje křídla, takže například i finance. Já už nemám na starosti to, jak ten instruktor učí na kopci, to už má na starosti ten daný manažer provozu.

5. Kdo má rozhodovací pravomoci? Jakým způsobem probíhá proces rozhodování?

Nejdříve proběhne rozmluva se šéfkou pobočky A a pak si to stejně rozhodnu podle sebe. Ne, samozřejmě probíhá rozmluva a nejlepší nápad/názor vyhrává.

6. Jaká je současná komunikace v rámci struktury mezi jednotlivými úrovněmi a jak jste s ní spokojen/a?

Se současnou komunikací jsem spokojen, zatím bych na tom určitě nic neměnil. Jediné, že časem budeme muset zahrnout třeba někoho, kdo bude zvedat telefony. To je jediné, co mi přijde, že by bylo dobré. To je teď takové důležité téma pro nás, právě že budeme potřebovat někoho, kdo bude taková vlastně sekretářka, co bude mít na starosti správu těch telefonů – správu objednávek. Protože já mám ještě v rámci mé pozice na starosti správu objednávek, která už je zčásti online, ale pořád je tam dost telefonických objednávek. Takže tohle bychom třeba potřebovali doplnit a vnímám to jako mezeru.

7. Jste si vědom/a nějakých existujících potenciálních konfliktů nebo rizik spojených se současnou strukturou? A pokud ano, jaká rizika to jsou?

U nás by potenciální riziko mohlo připadat v úvahu z hlediska rodinných vztahů, vzhledem k tomu, že jeden z manažerů poboček je moje přítelkyně.

Systems (Systémy)

8. *Jaký systém využíváte k usnadnění komunikace se svými klienty a současně k vytváření vazeb s nimi? (Pokud žádný, uvažujete o nějakém?)*

Rozlišujete v tomto případě zákazníka a spotřebitele?

Ano. Používáme už několikátou sezónu platformu Reservio, což je vlastně nějaký rezervační systém, který slouží jak pro správu zákazníků tak i instruktorů. Zákazníci si na našich webových stránkách otevrou možnost online rezervace a pak jsou přesměrováni do systému Reservio. Tam už si vyberou službu, o kterou mají zájem v závislosti na délce lekce a volbě aktivity (lyži či snowboardu). Zákaznickou podporu u nás mají klienti vždy na telefonu zdarma. Zvedáme telefony do 22 h, takže dokážeme řešit i problémy, které už ráno nevyřešíte. Již 6. rokem také organizujeme projekt pro základní i mateřské školy. Tyto kurzy probíhají během pracovního týdne 1 nebo 2 krát po dobu více týdnů. Ohledně tohoto projektu komunikujeme se školami emailem.

Další komunikační platformou jsou určitě sociální sítě. Jsme aktivní na sociálních sítích, ale zase to tolik nepřeháníme. Snažíme se příspěvky oslovit nové potenciální klienty.

Co se týče třeba slev při koupi více lekcí nebo více dětí najednou, nejsme jejich fanoušci. Jsme tak levní, že když budeme dávat ještě slevy, tak to nemusíme vůbec dělat a můžeme to rovnou zavřít. Vše se řídí naším ceníkem na našich webovkách.

Pak určitě nějaká otevřenost s nimi, komunikace s nimi napřímo, máme to založeno hlavně na nějaké individuální komunikaci s každým zákazníkem, držíme se prostě celkově individuálního přístupu. Každý zákazník chce třeba trošičku jinou službu, tak my jim tím individuálním přístupem vyhovíme v nejvyšší možné míře.

Co se týče rozlišování zákazníka a spotřebitele, tak to je konkrétně v našem případě ve srovnání s čímkoli jiným kort nutné vzhledem k tomu, že naše služby spotřebovává dítě, ale službu platí rodič a recenzi taky píše on. Dítě předá svoje nadšení těm rodičům a ti to předají pak nám.

Na oba tyto aspekty klademe velký důraz. V našich lyžařských školách se snažíme budovat a udržovat dobré vztahy s našimi klienty, abychom jim poskytl nejen kvalitní výuku lyžování, ale také další přidanou hodnotu. Přátelský přístup našich instruktorů, individuální poradenský servis, doporučení vhodného vybavení a následné vypůjčení jsou jen některé z přidaných hodnot, které jsou v naší nabídce.

Vzhledem k tomu, že spotřebitelem ve většině případů dítě, pro něj poskytujeme přidanou hodnotu jinak. Například tak, že na konci každé lekce dostává za odměnu samolepku s nějakým obrázkem pohádkové postavičky a nějakou malou sladkost.

9. Jsou zaměstnanci řádně informováni o současných událostech v podniku? Prostřednictvím jakého informačního systému?

Já si myslím, že jo. Myslím, že ví detailně o všem, co se děje, a co po nich chceme.

Letos 1. zimu jsme začali používat platformu Whatsapp k rychlé komunikaci mezi námi všemi. Dále používáme Google sheets, které slouží instruktorům k zapsání jejich dispozic a na základě čeho já pak tvořím jejich rozvrh lekcí, které zapisuji do Reservia a potom využíváme klasické tabule na našem baráku v kanceláři.

Z mého pohledu funguje veškerá komunikace, jak by měla, a jsem s ní spokojen. Dříve jsme používali uzavřenou skupinu na Facebooku, kam jsme vždy den předem vyvěsili, kdo má jaké lekce následující den. To, jak fungujeme teď, je nesrovnatelně lepší.

10. Jakým způsobem monitorujete a hodnotíte výkon a kvalitu vaší školy?

Kvalitu monitorujeme nejvíce tím, že dostáváme zpětnou vazbu od zákazníků prostřednictvím referencí, jak už jsem říkal. No a pak přímo těmi mými podřízenými – takzvanými manažery poboček, ty sledují přímo chování a práci instruktorů.

Style (Styl manažerské práce)

11. Mohl/a byste představit sebe a náplň práce v rámci podniku? Za co všechno jste odpovědná/ý? Jak byste se zhodnotil/a jako manažer?

První část viz. otázka č. 4.

Tak kdybych se měl zhodnotit na škále, tak bych si dal 9 z 10. Slovně nevím, jak by se úplně zhodnotil, no to bych možná... Určitě bych se pochválil. Nejvíc bych se pochválil za komunikaci, na té to stojí nejvíc, ta je za mě fakt dobrá, hlavně s těmi klienty a i si myslím, že komunikace s těmi zaměstnanci je dobrá. Takže za komunikaci a za spolehlivost bych se pochválil. To je asi takové hlavní.

12. Existuje nějaký aspekt řízení, na který se zaměřujete a naopak něco, co byste chtěli změnit?

Soustředím se hlavně na přirozenou komunikaci a na zákazníka. Myslím, že jdeme dobrým směrem, takže v řízení nic měnit nechci.

Od zaměstnanců je většinou zpětná vazba na moje řízení přímá. Prostě když něco pokazím, tak nedostanu pochvalu. Takže následuje diskuze, co a jak udělat, aby to bylo lepší.

13. Jaký styl řízení uplatňujete? Jak byste ho svými slovy popsal/a?

Styl řízení asi participativní, někdy naopak direktivní. Snažíme se vždy vše rozhodnout týmově. Ale samozřejmě některé věci si rozhoduji sám, protože ostatní na to nemají například vzdělání nebo zkušenosti.

14. Máte zájem o názory vašich pracovníků v rámci firmy? Nepohrdáte jejich nápady a myšlenkami?

No jasně, zajímají mě jejich názory a určitě jimi nepohrdám. Díky těm jejich názorům se zase můžeme posouvat někam dál, že jo. Protože to sám člověk nevymyslí. Víc hlav, víc ví.

Staff - personální zabezpečení

15. Domníváte se, že jsou vaši zaměstnanci spokojeni s vaším vedením? (nemusíte odpovídat) Na základě čeho si to myslíte?

Ano, myslím si, že jsou snad spokojeni. Myslím si to na základě toho zájmu o tu pracovní pozici, že každý rok máme strach na začátku sezóny, jaká bude sezóna, jak to bude vypadat. Ale ten zájem je čím dál tím, si myslím, že větší o ty pozice. Letos bylo zájemců hodně, kdyby byla ještě lepší sezóna, tak by to bylo úplně super.

Hodnotím to na základě dobré nálady, kterou tam u nás máme. Vzhledem k tomu, že naši zaměstnanci zůstávají a přivádí ještě další, tak soudím, že jsou spokojeni, tomu i odpovídají naše výsledky spokojených zákazníků.

Pozor, zaměstnanci přibývají noví mladí. Ale zůstávají ti, kteří už byli, protože jsou spokojení a většinou tím, jak jsou spokojení, tak kolikrát přivedou své kamarády. Což je náš cíl, abychom byli jako jedna velká rodina. Ale samozřejmě, nezůstávají tam jenom ti, co tam jsou, ti postupně, když jsou starší, tak odpadávají, protože už mají své zaměstnání hlavně a už to není jen brigáda. Ale zase přivedou ty nové, mladé tváře, kterým dají nějaké doporučení a tak.

16. Kolik zaměstnanců jste letošní zimu zaměstnávali? Kolik z nich stálých?

Nahlásilo se na letošní sezónu 100 lidí na obě dvě pobočky, z toho bylo poté na pobočce č. 1 aktivních, si myslím, 60 lidí, z toho stálých bylo 40-45. Tím myslím to, že jezdili, řekněme 15 a víc dní. S tím, že z těch 60 okolo 15-20 nebylo tolik aktivních a ti jezdili

tak maximálně týden v té sezóně. A na pobočce B to bylo zase, tam bych řekl, že aktivních bylo 10 lidí. Podepisujeme normálně dohodu o provedení pracovní činnosti.

Když zohledním obě pobočky, tak o víkendu může být průměr 150-200 osob za den. Když bych připočetl i služby půjčovny vybavení, určitě se dostaneme na více než 250 osob.

17. Jak probíhá plánování a organizování činnosti zaměstnanců?

To funguje na základě těch sheetů. První krok je ten, že instruktoři napíší do těch sheetů svoje dispozice (což je online) a potom je přepíšu do toho systému reservio, kde už jim dávám ty jednotlivé lekce a oni to vlastně vidí, takže komunikace probíhá skrz online prostředí. Oni to vidí, já to vidím.

18. Odměňujete své zaměstnance finančně či slovně? Jak motivujete své zaměstnance k pracovnímu výkonu?

Makej, dělej, hihi. Tak asi finančně a také dobrou náladou, která mezi námi panuje. Hlavně tu finanční motivaci bych zmínil. Finanční motivací mám na mysli mzdu.

Na konci sezóny se rozděluje část zisku mezi zaměstnance, takže ti, kteří vždycky odučí víc jak 100 hodin v sezóně nebo prostě nějakou větší část, tak ti potom dostávají finanční ohodnocení. A nejen finanční ohodnocení, mimo to získávají ocenění v podobě štítku, které jsou připevněné na lyži ve společenské místnosti na baráku, který je brán jako naše sídlo. Každý rok také vyhlašujeme „Rocky of the year“, vyhlašujeme „Hero of the year“ a vyhlašujeme „Instruktor of the year“, takže to jsou tyhle 3 pozice. Pak dostávají taky – to jsou funny ceny, většinou pro takové ty, co za ten rok udělali nějakou blbost nebo se jim něco podařilo. Tak dostanou nějakou funny zábavnou cenu. Je to jen tak, je to vlastně pro to, aby to podpořilo nějakou náladu v tom týmu – ten vtip. A pak je samozřejmě to peněžní ohodnocení na konci sezóny, aby jim to vyrovnalo něco, že mají navíc. Normální instruktor má 350,- Jim to pak vyjde třeba na 400,-.

19. Domníváte se, že vaši zaměstnanci jsou spokojeni s odměňovacím systémem?

Proč si to myslíte/na základě čeho to soudíte?

Tak myslím si, že jsou spokojeni a vidím to na tom a myslím si to, protože mají zájem o tu brigádu u nás. A když vidím ceny u konkurencí, tak máme jednu z nejvyšších sazeb na hodinu, což znamená, že snad by měli být spokojeni. Tak já to fakt chci držet na nějaké rodinné úrovni, protože já nemůžu přece kasírovat za hodinu 1 000,- a dát tomu instruktorovi 150,- z té 1 000,-. A pak se s ním držet za ramena u nás na baráku nebo

někde a dělat, že jsme kamarádi. To přece není kamarádství. Takže za mě prostě já se rád s těmi instruktory rozdělím „fifty fifty“, respektive 40:60, což je pořád super.

20. Jakým způsobem rekrutujete a vybíráte nové zaměstnance? Přemýšlíte nad ideálním pracovníkem a tvoříte si kompetenční profily? Odpovídá to pak těm novým zaměstnancům? (Jaké spolupracovníky potřebujete a proč)

Napřed je sbíráme přes známé známých a díky inzerátům na Facebooku (sociálních sítích) a pak je teda musíme vzít na to školení, kde je teda didakticky naučíme, aby oni prostě uměli učit. A pak se udělá samosíto, protože nemůžeme my chtít víc než ten instruktor to už potom, když mu nabídneme veškeré možné benefity a pak už se on musí rozhodnout sám.

Jasně, že nad jejich profily nějak přemýšlíme. Je to o tom, aby ten člověk dokázal alespoň předat něco, co jako umí a když to neumí, tak ho naučíme, jak to naučit. Ale důležité je, aby ten člověk měl správný přístup a chtěl. Je to něco za něco. To, že něco neumí, neznamená, že u nás nemůže pracovat, můžeme ho to naučit. Člověk se učí stále.

21. Jak nové členy zaučujete? Jak to probíhá?

Tak první je školení jako takové, víceméně teoreticky-praktické pak je další část školení, která je čistě praktická, kdy ten instruktor přijde a půl den až den se zúčastní té samotné výuky se starším instruktorem tzv. shading lekce, který mu ukáže už to praktické provedení. A když ten nový instruktor už se cítí dobře a komfortně, tak jde už učit svojí lekci.

22. Proč by měli případní zájemci o práci jít k vám a ne ke konkurenci?

Protože jsme nejlepší, haha. Snažíme se dávat největší finanční ohodnocení, snažíme se k těm instruktorům chovat ne jako v nějakém korporátu, ale fakt jako doma, jako k rodině – ke komunitě. Také jim nabízíme možnost zvýhodněného ubytování na našem baráku.

Ale z mojí zkušenosti to vždycky skončí na začátku. Mám konkrétně zkušenost s jednou holčinou, která se prý byla ptát u konkurence a že se jí moc nelíbil jejich přístup, co na začátku zvolili.

Skills

23. V čem myslíte, že jste organizace jako celek velice dobří?

Myslím si, že máme dobře dané/rozdělené pozice, kdo třeba koho učí. Dáváme si dost záležet na tom, že nemůže závodní lyžař, kterému je třeba 35 let učit 3leté dítě. Že raději to 3leté dítě prostě dám učit nějaké mladé holčině, která bude vypadat jako Elza

z Ledového království. A bude to lepší jak pro tu instruktorku, tak i pro to dítě. To je konkrétní případ letošní zimy, holky, které moc lyžovat neuměly, tak dostávaly ty malinké 3leté děti, díky kterým se hezky vyprofilovaly. A já jim vždycky říkal: „Udělejte si copánky.“ Jedna vypadala jako Elza, druhá vypadala jako Anna a já jsem je takhle prodal. „Dám vám Elzu.“ A ty děti byly pak úplně nadšené a už pak chtěly jenom Elzu. A bylo víceméně jedno, že ta holčina to ještě pořádně neumí úplně správně didakticky vysvětlit, ale zase jí to jde s těmi malými dětmi, takže se to v tom ztratilo. Takže dáváme si fakt hodně záležet na tom, jakého instruktora, komu dáme – správné přiřazení ke klientovi.

24. Je pro vás důležité, aby vaši instruktoři měli instruktorský certifikát/zkušenosti?

Není to důležité, proto si dáváme speciálně záležet na rozřazování, kterého instruktora, komu přiřadíme. Tím pak rozvíjíme kompetence toho daného instruktora, protože se učí tak, že jim dávám malé děti.

Vím, že nemůže v 17 a 18 letech přijít úplně hotový lyžař, který ti všechno perfektně vysvětlí, takže tam je ten nedostatek toho, že bohužel u nás trvá ten proces toho učení třeba celou sezónu, než se ten instruktor vyprofiluje. Vzhledem k tomu, že netrváme na tom, aby měli certifikáty.

A podporuji, aby přišli lidé na naše vlastní úvodní školení. A když přijdou, tak ten rok budou mít tu danou hodinovou sazbu, kterou my nabízíme, pokud nepřijdou, budou mít třeba o něco míň. Budou mít hodinovou sazbu jako má „nováček“, tím je jako motivujeme, aby přišli alespoň na ten půl den se tam ukázat.

Shared values (sdílené hodnoty stakeholders)

25. Jaké jsou hlavní hodnoty a kultura vaší lyžařské školy?

Za naše hlavní hodnoty považuju kvalitu námi poskytovaných služeb, přátelský přístup, zábavu. Všechny nás spojuje pozitivní přístup k zimním aktivitám na horách. Jsme jedna velká rodina, možná lépe řečeno komunita mladých lidí, kteří chtějí být v zimě na čerstvém vzduchu na horách, a při tom si vydělat každý nějakou tu kačku.

26. Jaký je váš názor na pracovní tým v podniku? Jak spolu vychází zaměstnanci? Jak vnímáte atmosféru, která je ve vašem podniku?

Náš tým je přátelský a sportovní kolektiv lidí, který drží za jeden provaz. S naší komunitou jsem spokojen. Ostatně nikoho, komu bych nevěřil, bych si do našeho týmu

nevybral. Nejsem si vědom žádného problému mezi nimi a i z toho, jaká je atmosféra soudím, že spolu vychází všichni dobře.

Z mého pohledu je atmosféra přátelská a optimistická. Snažíme se vytvářet takové prostředí, ve kterém je fajn i nám osobně.

Případné problémy řešíme hned záhy, ale většinou tam žádné problémy nemáme. Nebo ten problém většinou řešíme hned. Já si teda za poslední roky nepamatuju na nějaký průser. Ale pro příklad letos na úvodu školení bylo to, že přijeli dva kluci, kteří vypadali jako feťáci. A myslím si, že jsme to odhalili hned na začátku, když mi prostě kluk vypije 8 piv a flašku becherovky, tak asi to nebude úplně ideální instruktor, že jo. Ač teda bereme i nelyžaře ze začátku, které učíme tomu přístupu k dětem, tak ti kluci byli úplní nelyžaři a chtěli učit, takže jsme ty problémy vyřešili hned záhy při tom školení. Určitě si do týmu nepustíme někoho takového.

27. Domníváte se, že je klíčové posilovat kolektivní ducha i mimo pracovní dobu? Podporujete nějakým způsobem tyto aktivity a organizujete nějaké teambuildingy?

No jasně, tak to právě souvisí třeba s tím, že podnikáme různé výlety – chodí se lézt společně, chodí se na ty výlety, na běžky se chodí, na konci sezóny máme závěrečnou párty.

KONKURENCE

28. Koho ve vaší oblasti vnímáte jako největšího konkurenta?

Školu 2 beru jako největšího konkurenta a dále pak ještě Lyžařskou školu 3 v této oblasti, která ale zase funguje trochu jinak než my.

Co se týče Lyžařské školy 6 nacházející se v blízkosti, tam je úplně jiná sorta lidí, oni vyhledávají úplně něco jiného. Takže ti pro nás konkurencí nejsou. Ti lidé, co jezdí do tohoto střediska, vyhledávají to, aby dítě dali do školičky a šli si sami zalyžovat. Kdežto u nás je to takové jako zážitkové pro ty rodiče. K nám spíš chodí děti, jejichž rodiče neumí vůbec lyžovat, ani na tom nestojí, anebo se třeba pár procent těch rodičů začne učit s těmi dětmi. Ale většinou je to fakt, že dítě jezdí a rodič stojí a kouká, jak to dítě jezdí. A pak jdou po hodině domů. V tom druhém středisku je to tak, že dají dítě do školičky na 2-3 hod. ať jezdí, protože já si chci jít zajezdit 2 hodinky minimálně a pak si chci jít dát ještě pívka. A pak až si ho teprve vezmu.

29. Jakou strategii využívá vaše konkurence co se zaměstnanců týče?

Ve škole 2 lákají lidi na benefity, třeba na to, že instruktor dostane vlastní vybavení – oblečení, že dostane slevy na půjčení vybavení, když si chce vyzkoušet něco, slevu na skipas a zadarmo ježdění v areálu. Ale tohle třeba začali dělat tak 2-3 roky zpět, až když začali vnímat nás jako konkurenta, jinak jim nedávali moc žádné bonusy.

Jakou strategii využívá vaše konkurence co se prodeje týče?

Nevím přesně, ale myslím si, že hlavně využívají sílu managementu celého areálu. Snaží se tak svézt na větší společnosti a dělat ze sebe většího hráče na trhu. Snaží se dohnat to, co jim už dávno ujelo.

30. Čím jste unikátní a odlišuje vás to od ostatních škol? Co si myslíte, že přiměje zákazníka k tomu, aby vás upřednostnil před konkurencí? = Jaké jsou podle vás silné stránky (konkurenční výhody)?

Neděláme s dětmi tu všeobecnou přípravu, nejdeme podle klasického metodického plánu, ale snažíme se je vzít hned začátku zážitkově, aby je hned bavilo. My chceme, aby jely kousek, aby měly dobrý pocit z vlastní jízdy. Je to jedno, jestli je dítěti 4, 5, 6 let. Cílem je, aby dokázalo samo, že umí ovládat ty lyže. A když tohle samo zvládne, začne ho to bavit, než když bude 3 hodiny šlapat na jednom místě pravá, levá. Když je to v té skupině a dítě třeba spadne, spadne dalších 10 dětí, tak ho to nebude tolik bavit.

Zákazníky, hádám, že přitahuje právě náš nadstandardní přístup, o který se snažíme, dále individuální přístup a určitě také ty reference od zákazníků, to jsou takové ty hlavní body, bych řekl.

Z mého pohledu je naše konkurence tak pozadu, že se tím nějak hluboce není nutné zabývat. Díky tomu, že konkurence v okolí zamrzla před 10 lety a my jsme v té době akorát školu založili, tak tím pádem pro nás není konkurence až tak klíčová. My máme spíš problém, že máme horší zázemí než konkurence, to vnímám jako nevýhodu, s čímž bohužel nejde nic moc dělat. Máme špatné zázemí ve smyslu převlékání se. V tomto ohledu se snažíme tenhle nedostatek alespoň nějakým způsobem vykompenzovat a letos jsme na svah pořídili maringotku, která slouží pro instruktory, aby se měli kde zahřát v případě volné lekce. Chybí nám i takové to zázemí pro ty děti. Pakliže to srovnám s konkurencí, ty to mají úplně krásné, ty děti si tam můžou i hrát, prolézačky mají vevnitř. Ale na druhou stranu, proč by si děti měly vevnitř hrát, když mají lyžovat. Takže přijdu, lyžuju a zase odejdu. Zase máme vedle vleku přírodně vytvořenou bobovou dráhu a to jen tak někde nemají. A co se týče toho vleku, to nevnímám jako úplně nedostatek. To prostě tak je, dřív se tak jezdilo taky.

A kopec je podle mě taky ideál, jasně, některým dětem už je náš kopec malý, ale záleží na tom, co chtějí ty děti rozvíjet a kolik jim je let. Když mi řekne rodič, že chce rozvíjet carving a tomu dítěti je 5-6 let, tak ho rád vezmu k nám na kopec. Protože když ho vezmu na větší kopec ke konkurenci Školy 2, tak kam ho tam vezmu? Tam nikde neudělá carving kvůli tomu, jak úzké a prudké sjezdovky tam mají.

31. Kde máte rezervy oproti konkurenci? A jaké jsou naopak vaše silné stránky?

Tam bych zmínil to zázemí, o kterém jsem již mluvil. Jejich silnou stránkou je určitě to zázemí a slabou stránkou je špatná komunikace jak s klientem, tak i se svým zaměstnancem.

MCKINSEY 7S

Strategy (Strategie)

1. Jaké jsou vaše ambice? Stanovili jste si konkrétní cíle, kterých byste chtěli dosáhnout? Jaká je vaše strategie?

Cílem je udržet kvalitu naší lyžařské školy. Každoročně vzděláváme instruktory, školíme obsluhu příjímacích kanceláří. Obnovujeme pomůcky pro výuku, sledujeme aktuální dění v tomto oboru doškoleními.

2. Jaký postup zvolíte, aby se vám podařilo uspět, při zohlednění konkurence?

Dodržením našeho standardu. Tedy kvalifikovaní pracovníci, kvalitní zázemí, efektivní způsob výuky.

3. Jak reagujete na změny v poptávce a požadavcích zákazníků?

Stále sledujeme aktuální trendy a podle statistik na konci sezóny hodnotíme skladbu a oblíbenost lekcí. Podle toho nabídku upravujeme. Co nás v poslední době trápilo a zasáhlo, byly covidové restriktce a mizerné sezóny na přírodní sních. Dalším faktorem je obecné zdražení všeho. Lidé upozaďují zábavu a sport, aby poplatili nutné výdaje pro vlastní život.

Structure (Struktura)

4. Jaká hierarchie se uplatňuje ve vaší lyžařské škole? = Jak je organizován tým instruktorů a zaměstnanců lyžařské školy? Jaké jsou role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu?

Tým lyžařské školy tvoří vždy vedoucí, 3 administrativní pracovníci, 1 technický pracovník a 60 - 100 instruktorů lyžování/snowboardingu. V pořadí: 1. ředitel firmy, 2. vedoucí lyžařské školy, 3. administrativní pracovníci a technický pracovník, 4. instruktoři.

Pokud jde o roli administrativních pracovníků, ti se zabývají financemi a komunikací se zákazníky (včetně emailu), jejich popisem práce je také rozdělování lekcí mezi instruktory. Technický pracovník má za úkol spíše fyzickou práci. Její náplní je hlavně odhazování sněhu, takže všechna zodpovědnost ohledně svahu je na něm, dále stavba slalomu a časomíry v Kinderlandu, kromě toho musí být držitelem řídicího průkazu,

protože zajišťuje případnou přepravu instruktorů na provozovnu Y. Odpovědnost instruktorů je jasná.

5. Kdo má rozhodovací pravomoci? Jakým způsobem probíhá proces rozhodování.

Lyžařská škola 2 je jedním ze středisek spadající pod firmu X s.r.o. Díky tomu máme výjimečné zázemí vlastního areálu, včetně půjčovny a stravování přímo v místě. Vedoucí lyžařské školy (já) řeší veškeré opravy, investice, propagaci lyžařské školy s vedením firmy.

6. Jaká je současná komunikace v rámci struktury mezi jednotlivými úrovněmi a jak jste s ní spokojen/a?

Je nastavena tak, jak nám nejlépe vyhovuje.

7. Jste si vědom/a nějakých existujících potenciálních konfliktů nebo rizik spojených se současnou strukturou? A pokud ano, jaká rizika to jsou?

Největší riziko je, že se jedná o sezónní nabídku práce, a tímto je hůře obsaditelná. Málokdy se povede mít stejného pracovníka více sezón. Na pozici instruktora jsou kladeny velké nároky. Nestačí mít jen potřebné lyžařské nebo snowboardové dovednosti, ideálně potvrzené kvalifikací, ale důležitý je také projev, znalost cizích jazyků a empatie.

Systems (Systémy)

8. Jaký systém využíváte k usnadnění komunikace se svými klienty a současně k vytváření vazeb s nimi? (Pokud žádný, uvažujete o nějakém?) Rozlišujete v tomto případě zákazníka a spotřebitele?

Rezervace lyžařské školy může klient provádět přes E-shop na naší webové stránce. Dále pak přímo v kancelářích lyžařské školy, samozřejmě také telefonicky nebo emailem. Dalším typem komunikace je emailový marketing a sociální sítě. Využíváme sílu Facebooku, Instagramu, a dokonce i Tiktoku. Správce sítí se zabývá všemi sítěmi za celou naši firmu. Co vím, tak se využívá placených reklam na Facebooku a Instagramu.

Se spotřebitelem pak už komunikuje jenom instruktor. Takže na něj se nějak zvlášť nesoustředíme.

U 6denních víkendových kurzů nabízíme věrnostní slevy. U každodenních lekcí nabízíme vícedenní slevy při zakoupení několika lekcí za sebou.

9. Jsou zaměstnanci řádně informováni o současných událostech v podniku? Prostřednictvím jakého informačního systému?

Pracovním nástrojem je rakouský Waldhart Software. Součástí je aplikace pro instruktory, kteří tak neustále monitorují, kdy mají lekci. Se všemi instruktory se vidíme vždy ráno. Další komunikace probíhá přes chat, nebo uzavřenou FB skupinu.

10. Jakým způsobem monitorujete a hodnotíte výkon a kvalitu vaší školy?

V zimní sezóně se jedná o práci každý den. Díky tomu poznám vždy každého instruktora osobně. Mým úkolem je také metodický dohled. Sleduji každého z nich při výkonu práce. Osobně pak probíráme případné nedostatky a společně pracujeme na zlepšení.

Style (Styl manažerské práce)

11. Mohl/a byste představit sebe a náplň práce v rámci podniku? Za co všechno jste odpovědná/ý? Jak byste se zhodnotil/a jako manažer?

Na hodnocení se ptejte mého nadřízeného.

Jsem manažerka Lyžařské školy 1. Začala jsem v roce 2001 jako instruktor lyžování v naší lyžařské škole. V zimní sezóně 2005/06 jsem získala pozici administrativní pracovnice. Od sezóny 2011/12 jsem se stala vedoucí lyžařské školy. Mám ráda svou práci a to, že mi umožnili ve firmě pracovat celoročně. Vlastním kvalifikaci učitel lyžování.

Jsem zodpovědná za každodenní chod obou větví lyžařské školy (tedy každodenní lekce na pobočce X a na pobočce Y), dále pak za organizaci a chod 6denních víkendových kurzů. Na starost mám celou organizaci školení instruktorského kurzu. Dále nábor všech nových zaměstnanců, kteří jsou pro chod lyžařské školy potřeba, a jejich zaškolení.

12. Existuje nějaký aspekt řízení, na který se zaměřujete a naopak něco, co byste chtěli změnit?

Jsem zvyklá pracovat na maximum. V zimě je to bohužel až na úkor mé rodiny. To bych chtěla změnit. Nosím si práci domů. A soustředím se obecně na své kompetence. Aby vše šlapalo a aby každý dělal to, co má.

13. Jaký styl řízení uplatňujete? Jak byste ho svými slovy popsal/a?

Můj styl řízení je přátelský s pevně stanovenými povinnostmi. Za celou moji kariéru jsem poznala velké množství lidí. Až na pár jednotlivců, kteří svým jednáním (pozdní příchody, porušení kázně) přispěli k ukončení spolupráce, jsem vždy se všemi vycházela na přátelské úrovni.

14. Máte zájem o názory vašich pracovníků v rámci firmy? Nepohrdáte jejich nápady a myšlenkami?

Určitě, stále s nimi mluvím, jsme spolu v kontaktu a bavíme se úplně o všem, nejen o pracovních záležitostech. Nejsou pro mě jen číslo 20, protože všechny své zaměstnance znám.

Staff - personální zabezpečení

15. Domníváte se, že jsou vaši zaměstnanci spokojeni s vaším vedením? (nemusíte odpovídat) Na základě čeho si to myslíte?

Jinak by za mnou přišli, máme otevřený vztah. Už tím, jak podepisují dohodu, kde je napsaná mzda, tak ví, do čeho jdou. Kdyby nechtěli, tak to nepodepíší. Mzdový systém je průhledný, je daný systém odměn, při kolika odpracovaných hodin se navyšují jejich mzdy a se vším jsou obeznámeni.

16. Kolik zaměstnanců jste letošní zimu zaměstnávali? Kolik z nich stálých?

V zimě 22/23 bylo na celou zimní sezónu zaměstnáno 7 osob. Na dohodu pak 62 instruktorů. Instruktoři pracují v termínech, které chtějí. V těchto dnech pak mají celodenní vytížení, tj. 4 lekce po 90 minutách.

Další činnost, při které si mohou přivydělat, je výpomoc při akcích, které firma pořádá (např. Světlušky - sjezd dětí s lampiony, přejezd přes Louži). Dále mohou vypomáhat technickému pracovníkovi při každodenní stavbě dětského lyžařského hřiště. Nebo při přípravě sportovní haly, když probíhají 6denní víkendové kurzy (přivážíme autobusy žáky na celodenní kurzy). Halu využívají jako zázemí pro odpočinek a oběd. Počet žáků v hale v jednom dni se pohybuje kolem 150 - 200.

Počet odbavených osob při každodenních lekcích závisí na počtu instruktorů v daném dni. Ten se mění v závislosti na rezervacích a období. Top sezóna probíhá kolem vánočních svátků a v únoru při jarních prázdninách. Dále záleží na aktuálním počasí a sněhových podmínkách. V průměru je denně v práci 15 - 20 instruktorů pro každodenní lekce. Víkendové kurzy jsou oblíbenější v sobotu. Letos učilo soboty 35 instruktorů. V rámci víkendových kurzů využíváme praktikanty (zájemci, kteří chtějí učit, ale jsou pod 18 let). Pomáhá instruktorovi při skupinových lekcích. Učí se od něj a inspiruje, sbírá praxi. Po dosažení plnoletosti pak nastoupí jako instruktor.

17. Jak probíhá plánování a organizování činnosti zaměstnanců?

Administrativní pracovníci a technický pracovník mají rozpis služeb, který je tvořen na základě jejich požadavků. Instruktoři nahlásí termíny spolupráce a podle toho je zatěžujeme (tedy nabíráme lekce).

18. Odměňujete své zaměstnance finančně či slovně? Jak motivujete své zaměstnance k pracovnímu výkonu?

Instruktoři s praxí u nás mají větší sazby na hodinu. Další motivací hodně učít jsou příplatky. Při odučení stanovených hranic nad 50 hodin, nad 100, nad 200 hodin, atd. v sezóně. Zde se odměny pohybují v rádech od 1 000,- Kč. Další možností navýšení hodinové sazby je znalost cizích jazyků, nebo dovednost na lyžích a zároveň na snowboardu. Tyto příplatky obdrží na konci sezóny a současně je sestaven i Top žebříček všech instruktorů podle počtu odučených hodin.

19. Domníváte se, že vaši zaměstnanci jsou spokojeni s odměňovacím systémem? Proč si to myslíte/na základě čeho to soudíte?

I když nenabízíme nejvyšší hodinovou sazbu, vše se vyrovná minimálními sazbami za ubytování a stravu. K tomu další příplatky a výhody. A samozřejmě možnost se dále vzdělávat a zalyžovat si ve svém volnu. Ve výsledku si pak instruktor vydělá pěkné peníze, stráví zimu na horách a svoje dovednosti dobře zúročí.

20. Jakým způsobem rekrutujete a vybíráte nové zaměstnance? Přemýšlíte nad ideálním pracovníkem a tvoříte si kompetenční profily? Odpovídá to pak těm novým zaměstnancům? (Jaké spolupracovníky potřebujete a proč)

Ideální administrativní pracovník by měl mít znalosti AJ a NJ, příjemné vystupování, ideálně znalost okolí, vlastnit kvalifikaci instruktor (pro vhodné rozdělování práce a usměrnění nejvhodnější lekce pro klienta), časovou flexibilitu, znalost práce na PC (obsluha softwaru, e-mailing), finanční gramotnost, organizační schopnost. Ideální instruktor by měl mít znalost AJ a NJ, výborné dovednosti na svalu, kvalifikace, empatie, přátelské vystupování, trpělivost, kultivované vystupování, pozitivní přístup. Ideální technický pracovník by měl vlastnit řidičský průkaz (převáží instruktory mezi pobočkami služebním vozem, jezdí na skútru), mít sílu (odhazování sněhu), flexibilitu, zručnost (příprava výukových prvků v lyžařském hřišti, stavba slalomu a časomíry). Protože ideální pracovníci neexistují, snažíme se najít kompromis. V průběhu zimy se většinou zapracují natolik, že většinu požadovaných činností zvládají skvěle.

21. Jak nové členy zaučujete? Jak to probíhá?

Školením před začátkem sezóny. Školení instruktorů probíhá podle udělené akreditace MŠMT. Zde jsou stanovené hodinové dotace pro teoretickou a praktickou výuku. Účastníci kurzu absolvují pod vedením školitelů praktická cvičení na svahu a večer jsou pak teoretické přednášky a rozbor probírané techniky a metodiky. Přesný obsah přednášek (viz MŠMT instruktor lyžování/instruktor snowboardingu). Poslední den kurzu probíhají závěrečné zkoušky a metodické výstupy. Ti, kdo úspěšně absolvují, získají kvalifikaci. Při odučení 50 hodin v naší lyžařské škole navíc vrátíme instruktorům plnou cenu kurzu - má ho tedy zcela zdarma). Školení probíhá v našem areálu, všem frekventantům zajišťujeme ubytování a stravování během kurzu.

Zaškolení nových administrativních pracovníků probíhá před spuštěním zimní sezóny zaškolením na softwaru. Zasloučením do problematiky dané práce (seznámení s chodem a organizací lyžařské školy, s prostředím). Technický pracovník projde školením řidičů v rámci firmy, aby mohl využívat firemní vůz, skútr nebo čtyřkolku s pásy.

Všichni zaměstnanci na začátku sezóny absolvují školení BOZP a PO.

22. Proč by měli případní zájemci o práci jít k vám a ne ke konkurenci?

Benefitem je levné ubytování přímo pod svahem. Slevy na servis vlastního vybavení nebo na zapůjčení výzbroje, slevy na objednávky výzbroje od našich partnerů, slevy na nákup helem, brýlí nebo rukavic v našem shopu. Jednotný oblek, který každé 3 roky obměňujeme, zaměstnanecké stravování, možnost volného vstupu do wellness, kurz instruktor lyžování/snowboardingu zdarma a mnoho dalšího. Nedílnou součástí je vhodné pracovní zázemí pro instruktory. Upravované svahy pro výuku na míru lyžařské škole, nebo prostor pro odpočinek a zahřátí mezi učením.

Naše lyžařská škola je také akreditačním střediskem MŠMT. Díky tomu školíme každý rok na začátku zimy nové instruktory, kteří obdrží kvalifikaci platnou po celé ČR.

Skills

23. V čem myslíte, že jste organizace jako celek velice dobří?

Víkendové kurzy, dnes nesou jméno 6denní víkendové kurzy a v zimě proběhl jejich již 47. ročník. Troufám si říct, že v organizaci těchto kurzů nemáme v regionu konkurenci. Díky tomu, že jsme v našem lyžařském areálu doma, můžeme nabídnout bezkonkurenční ceny jízdének pro žáky. Stejně tak výrazné slevy na další služby jako stravování nebo výpůjčku výzbroje. A to vše na jednom místě. Vypravujeme hromadné autobusy, které staví přímo na našem parkovišti. Areál pak nabízí rozmanité profily tratí pro všechny

výkonnostní stupně žáků. Od absolutních začátečníků, které učíme již od 3 let v rámci kurzů LYŽAŘSKÁ ŠKOLKA. Na své si přijdou i pokročilí žáci ve fun parku, nebo na ostatních svazích. Každodenní lekce probíhají denně od spuštění provozu areálu. Naše kanceláře jsou dostupné denně od 8.00 do 16.00. Nabízejí příjemné prostředí pro klienty a samozřejmě i herní zázemí pro děti. Navíc opět přímo uprostřed areálu. Příjemné prostředí a teplo je v zimě nutnost. Ne každá lyžařská škola v naší oblasti tímto disponuje.

24. Je pro vás důležité, aby vaši instruktoři měli instruktorský certifikát/zkušenosti?

Všichni naši instruktoři jsou kvalifikovaní. Dbáme na dodržení pravidel FIS a dodržujeme standardy naší lyžařské školy s dlouholetou tradicí. Založena byla Mgr. Josefem Tremlem v zimě 74/75. Z počátku jako Veřejná lyžařská škola fungující pouze o víkendech. Od roku 1993 pak rozšířila své působení na každý den během zimní sezóny. Tyto dva směry držíme dodnes.

Shared values (sdílené hodnoty stakeholders)

25. Jaké jsou hlavní hodnoty a kultura vaší lyžařské školy?

Chceme si držet kvalitu naší lyžařské školy, to je asi hlavní.

26. Jaký je váš názor na pracovní tým v podniku? Jak spolu vychází zaměstnanci? Jak vnímáte atmosféru, která je ve vašem podniku?

Zaměstnanci spolu musí vycházet dobře, vzhledem k tomu, že jsme tu spolu každý den, trávíme spolu skoro více času než oni se svou rodinou.

27. Domníváte se, že je klíčové posilovat kolektivního ducha i mimo pracovní dobu? Podporujete nějakým způsobem tyto aktivity a organizujete nějaké teambuildingy?

V rámci firmy několikrát v sezóně pořádáme "večírek" pro všechny zaměstnance. Občas celá firma jede lyžovat do Alp. Pravidelně navštěvujeme veletrh INTERALPIN v Innsbrucku. Neměnila bych.

KONKURENCE

28. Koho ve vaší oblasti vnímáte jako největšího konkurenta?

Já nevnímám žádného. Kdybych se měla porovnat, jestli má někdo svůj kopec, tak nemá. Materiálně konkurenci asi nemáme. Závisí, jestli bude zákazník koukat na hodinové sazby či na zázemí. Mně dělá dobře, když my děláme naši práci dobře. Dělá mi radost, když se k nám zákazníci vrací. Všechno je už pak o preferencích zákazníka.

29. *Jakou strategii využívá vaše konkurence, co se zaměstnanců týče? Jakou strategii využívá vaše konkurence, co se prodeje týče?*

Nevím, je mi to úplně jedno.

30. *Čím jste unikátní a odlišuje vás to od ostatních škol? Co si myslíte, že přiměje zákazníka k tomu, aby vás upřednostnil před konkurencí? = Jaké jsou podle vás silné stránky (konkurenční výhody)?*

Nabídkou služeb a zázemím nemáme u nás konkurenci. Zároveň žádná ze škol v okolí nevlastní akreditaci MŠMT. Je však otázkou každého zákazníka, kde má své preference, jak už jsem výše uvedla. Pokud nevadí sraz na zapovězeném svahu za stromem, kdy dorazí kdosi v civilním obleku, platba proběhne bez účtenky do kapsy, pak nemůžeme sloužit. Tohle není náš směr. Spolupráce s našimi zaměstnanci je vždy podložena smluvně a s našimi klienty jednáme vždy čestně a podle provozního řádu lyžařské školy.

Nejsme největší škola, a proto necílíme na kvantitu. Těšíme se na každého žáka, ať už je to malé dítě nebo senior. Snažíme se předat maximum v rámci zaplacené lekce. Zpětné reakce přichází někdy ihned po doučení, jindy přes e-mail. Ochutnali jsme už i dort od spokojeného zákazníka, nebo paní upletla všem instruktorům kulichy. Není výjimkou, že nám rodiče svěří své děti opakovaně. Nebo příště dorazí s dalším sourozencem. Pravidelně i fotíme 6denní víkendové kurzy. Rodiče tak mohou stáhnout fotku a pozorovat progres svého dítěte.

31. *Kde máte rezervy oproti konkurenci?*

Naší slabou stránkou je to, že my hodně požadujeme po instruktorech a ne každý to akceptuje (záleží mi i na projevu). Dost často je to naučíme a oni pak odejdou tam, kde je to snazší. My na černo neděláme nic, ale to měnit nebudeme. Jinak si nejsem ničeho vědoma.

V Lyžařské škole 6 nabízí sice větší mzdu, ale instruktoři si musí ještě koupit celosezonní jízdenku. Působí to jen na první pohled dobře, ale je to pak na nic. Musí si to člověk srovnat a ujasnit si, co je pro něj lepší. Měla jsem tu holku, která byla na Javoru a říkala mi o tom, jak to tam funguje. Na začátku to vypadá super, když si ale pak člověk dopočte okolnosti, výsledek je jiný.



HURÁ NA HORY ZA SNĚHEM

**Připravili jsme speciální nabídku lyžování
pouze pro Vás!!!**

**Dopolední lyžařský kurz
pro děti Vaší mateřské školky
„LYŽUJEME OD MALIČKA“**



Bezpečnost

- Rozdělení dětí do skupin dle dovednosti a věku přímo na místě
- Zapůjčení bezpečnostních vest pro každé dítě zdarma
- Dětský lyžařský park = nejbezpečnější a nejatraktivnější místo pro výuku dětí

Cena kurzu zahrnuje

- 2,5 hod. výuky lyžování
- Dopravu do místa konání kurzu
- Vstup do dětského lyžařského parku, skipasy
- Teplý nápoj po celou dobu výuky
- Organizaci závodů, včetně diplomů a cen pro všechny účastníky

Možnost zapůjčení lyžařské výbavy na celou dobu kurzu.

