



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI SILGOR, A.S.

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN THE COMPANY SILGOR, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VALÉRIE TOŠEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2013

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2012/13
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Valérie Tošerová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změny organizační kultury ve společnosti SILGOR, a.s.

v anglickém jazyce:

Concept for Organizational Culture Change in the SILGOR, a.s. Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

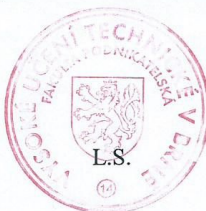
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.
HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
LUKÁŠOVÁ, R., I. NOVÝ a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 25.3.2013

Anotace

Cílem této diplomové práce bylo shrnutí teoretických poznatků spojených s pojmem organizační kultura, popsání nejdůležitějších funkcí, prvků, struktury, typologie a metod pro její analýzu. Na základě analýzy organizační kultury v organizaci byla nastíněna stávající úroveň organizační kultury pomocí využití systematického pozorování a šetření formou rozhovorů, metod písemného dotazování a analýzy vnitropodnikových dokumentů. Poté došlo k odhalení nedostatků v organizační kultuře organizace a navržení několika opatření a doporučení pro zlepšení aktuálního stavu směrem k žádoucí organizační kultuře.

Annotation

The aim of this thesis was to summarize the theoretical knowledge related to the concept of organizational culture, describing the most important functions, elements, structures, typology and methods for its analysis. Based on the analysis of organizational culture in the organisation was outlined the current organizational culture through the use of systematic observation and investigation using interviews, written methods of interviewing and document analysis of the organization. Then the deficiencies in the organizational culture of the organization have been detected and the actions and recommendations for improving the current situation towards the desired organizationa culture have been suggested.

Klíčová slova

Organizace, organizační kultura, komunikace, hodnoty, postoje, normy, organizační chování, vedení, vlivy, faktory, pracovníci, zaměstnanci, jednotlivec, manažeři, pracoviště, role, konflikty, strategie, resort, klub.

Keywords

Organization, organizational culture, communication, values, attitudes, standards, organizational behavior, leadership, influences, factors, staff, employees, individuals, managers, workplace, roles, conflicts, strategy, resort, club.

TOŠEROVÁ, V. *Návrh změny organizační kultury ve společnosti SILGOR, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 151 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2013

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a rady, které mi poskytla. Také chci poděkovat těm, kteří se podíleli na diagnostice organizační kultury ve společnosti SILGOR, a.s. a s jejichž pomocí jsem získala cenné informace a všem ostatním, kteří mě v průběhu vypracovávání práce podporovali.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Vymezení pojmu organizační kultura	11
1.2 Funkce, zdroje a prvky organizační kultury	13
1.2.1 Zdroje organizační kultury	13
1.2.2 Prvky organizační kultury	13
1.2.3 Vlivy působící na organizační kulturu	16
1.3 Charakter organizační kultury.....	16
1.4 Specifika české národní kultury	17
1.5 Organizační kultura a jedinec	19
1.5.1 Osobnost a organizační chování	19
1.6 Komunikace a interakce pracovníků	21
1.6.1 Formy komunikace.....	21
1.6.2 Systém formální firemní komunikace	22
1.6.3 Zásady komunikace.....	22
1.6.4 Konflikty a jejich řešení	22
1.7 Organizační kultura a strategie	23
1.8 Žádoucí organizační kultura	24
1.9 Změna organizační kultury	26
1.9.1 Lewinův model	26
1.9.2 Model plovoucího ledovce	27
2 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	29
2.1 Představení občanského sdružení Zámecký Golf Club Kravaře a akciové společnosti SILGOR	29
2.1.1 Charakteristika Zámeckého Golf Clubu Kravaře	29
2.1.2 Charakteristika akciové společnosti SILGOR	32
2.2 Cíle a strategie resortu.....	34
2.2.1 Strategické cíle.....	34
2.2.2 Taktické cíle.....	34
2.2.3 Operativní cíle.....	35
3 METODIKA VÝZKUMU FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI SILGOR, A.S.	36
3.1 Shromáždění faktů o struktuře personálu a jejím vývoji v letech.....	36
3.2 Systematické pozorování.....	36
3.3 Dotazovací techniky	37

3.3.1	Rozhovor s prezidentem Zámeckého Golf Clubu Kravaře	37
3.3.2	Dotazníkové šetření.....	37
3.4	Analýza vnitropodnikových dokumentů	38
4	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V ORGANIZACI	39
4.1	Struktura personálu	39
4.2	Provoz resortu	42
4.3	Systematické pozorování v resortu	42
4.3.1	Image resortu	42
4.3.2	Vzhled resort a způsob jeho propagace	43
4.3.3	Vztah k zákazníkům	46
4.3.4	Porady.....	46
4.3.5	Produktivita práce	47
4.3.6	Výběr zaměstnanců	47
4.3.7	Vztahy nadřízených a podřízených a vztahy mezi pracovníky	48
4.3.8	Interní komunikace a motivace	49
4.4	Analýza vnitropodnikových dokumentů	49
4.4.1	Provozní řád zázemí golfového areálu „Silesia Golf Resort“	50
4.4.2	Řád ekologie	50
4.4.3	Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana u Silgor, a.s.	50
4.4.4	Vnitřní směrnice údržby společnosti SILGOR, a.s.	51
4.4.5	Uživatelská příručka pro práci v informačním systému (IS).....	51
4.4.6	Výroční zprávy společnosti SILGOR, a.s.	52
4.4.7	Zápisy ze schůzí orgánů společnosti SILGOR, a.s.	52
4.4.8	Stanovy občanského sdružení ZGCK	52
4.4.9	Roční výkaz o členské základně tělovýchovných jednot (TJ) a sportovních klubů (SK) sdružených v Českém svazu tělesné výchovy (ČSTV).....	53
4.4.10	Podpisový řád SILGOR, a.s.....	53
4.4.11	Pokyn vedení SILGOR, a.s. č. 0001/2012 ze dne 16. 1. 2012	53
4.4.12	Dopis členům ZGCK z 11. ledna 2013	53
4.4.13	Zápisy z porad.....	53
4.5	Výzkumné metody	54
4.5.1	Rozhovor s prezidentem golfového klubu - ředitelem resortu	54
4.5.2	Dotazníkové šetření.....	55
4.5.3	Shrnutí výsledků dotazování.....	67

4.6	Kritická strategická analýza organizace	68
4.6.1	Analýza vnějších faktorů.....	68
4.6.2	Analýza vnitřních faktorů.....	76
5	VLASTNÍ NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY V RESORTU	80
5.1	Návrh 1: Posílení teambuildingu v resortu	80
5.1.1	Praktické a teoretické seznámení pracovníků s golfem	80
5.1.2	Přizvání více pracovníků k pravidelným poradám, úprava struktury porad	82
5.1.3	Charakter firemních společenských akcí.....	82
5.1.4	Zavedení jednotného reprezentativního oděvu	83
5.2	Možná rizika neuplatnění Návrhu 1 v praxi	85
5.2.1	Praktické a teoretické seznámení pracovníků s golfem	85
5.2.2	Přizvání více pracovníků k pravidelným poradám, úprava struktury porad	85
5.2.3	Charakter firemních společenských akcí.....	85
5.2.4	Zavedení jednotného reprezentativního oděvu	85
5.3	Dílní návrhy a doporučení pro zlepšení úrovně organizační kultury v resortu.	86
5.3.1	Doplnění interní dokumentace.....	86
5.3.2	Vytvoření schránky přání a stížností.....	86
5.3.3	Upravení webu tak, aby při jeho používání bylo dosaženo zjednodušení práce zaměstnanců a umožnilo tak zvýšit produktivitu práce	87
5.3.4	Zvážit možnost příplatků za směny o víkendu a o svátcích	87
5.3.5	Zvýšení zpětné vazby ze strany vedení směrem k pracovníkům.	87
5.3.6	Zvýšit produktivitu práce	87
5.3.7	Důsledné strategické plánování s použitím konkrétních kvantitativních a kvalitativních údajů.	88
5.4	Řízení rizik v resortu	88
5.4.1	Možná rizika pro Silesia Golf Resort Kravaře	89
	ZÁVĚR.....	91

ÚVOD

Úvahy o organizacích jsou obzvláště bohaté na analogie a metafory. Tato snaha rozšířit chápání reality na interpretační paradigma je inspirována zdroji sahajícími až k dílům Eltona Maya a Chester Barnarda z třicátých let. Metaforu, která označuje organizace jako malé společnosti, sociální systémy s procesy socializace, se společenskými normami a strukturami, používá mnoho autorů. „Pokud je pravda, že specifická jednotlivce se promítá do jeho osobnosti, osobitost organizace se projevuje v její konkrétní kultuře.“ (ALLAIRE, FIRSIROTU, 1992, s. 4)

Pojem organizační kultura se začíná používat na začátku 80. let. 20. století, kdy se objevily například publikace Peterse a Watermana (1982), Deala a Kennedyho (1982) či Sheinova publikace Organizační kultura a vedení z roku 1985.

Téma své diplomové práce jsem si zvolila z důvodu osobního zájmu o tuto problematiku a snahy prohloubit si znalosti, které mohu uplatnit v praxi nejen v rámci diplomové práce, ale také ve své profesi v budoucnu. Jsem přesvědčená, že aspekt organizační kultury nelze podceňovat a správně koncipovaná firemní kultura představuje pro organizaci velký přínos – ať už ve vztahu k tržbám, efektivnosti a plynulému chodu podniku či v souvislosti s mezilidskými vztahy, soudržností pracovního kolektivu a loajalitou k zákazníkům i ostatním subjektům v okolí firmy. Například z pohledu zaměstnanců hrají významnou roli z hlediska jejich setrvání ve společnosti faktory jako komunikace s vedením firmy a způsob, jakým se o ně zaměstnavatel „stará“. Avšak v dnešní době, kdy je organizační kultura dá se říci trendem, stále můžeme nalézt spoustu firem, které ve svém boji o přežití význam firemní kultury podceňují. Jejich zaměstnanci pak práci opouštějí z důvodu malé možnosti seberealizace a nespokojenosti s „ovzduším“ ve firmě. Přitom spokojený a oddaný zaměstnanec je pro firmu tou nejlepší reklamou.

Existují i „učící se organizace“ (zejména ty mezinárodní), které usilují o neustálý rozvoj v rámci měnícího se prostředí a poučení se z praktických zkušeností – ať už úspěšných či neúspěšných. V takovýchto organizacích se hodnotí, čím jsou určovány hodnoty

a postoje, jak probíhá proces učení, jak jsou přijímána rozhodnutí, jak je lze měnit a jak zmíněné aspekty ovlivňuje vnímání (BROOKS, 2003, s. 12). Kladou důraz na jednotlivce a hodnotí význam osobnosti klíčových hráčů.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Předmětem zkoumání mé diplomové práce je akciová společnost SILGOR, která provozuje golfové hřiště v Kravařích a zaměstnává všechny pracovníky pracující v resortu (hřiště, golfový klub). Součástí organizační kultury akciové společnosti je organizační subkultura – občanské sdružení Zámecký Golfový Club Kravaře (ZGCK). ZGCK se nachází v místě mého bydliště, tudíž jej dobře znám především z toho důvodu, že se v něm pohybuji od jeho vzniku (v roce 1997) a řadu let v něm pracuji. Do práce tedy promítnu i své nabyté zkušenosti a poznatky. Nastíním koncepci silné organizační kultury, pokusím se odhalit nedostatky a vytvořit návrh řešení pro zlepšení organizační kultury.

Stanovila jsem tyto základní tvrzení:

Tvrzení 1: *Podcenění významu informovanosti pracovníků a s tím spojená jejich neznalost vize a strategie resortu a neznalost některých informací potřebných pro výkon práce.*

Tvrzení 2: *Přílišné zatížení manažera pracovními úkoly a odkládání plnění úkolů v organizaci.*

Tvrzení 3: *Podcenění významu důsledného strategického plánování.*

Tvrzení 4: *Nedostatečný důraz na motivaci pracovníků.*

Na základě těchto tvrzení jsem si zvolila primární cíl – *Posílení teambuildingu v resortu* a v jeho rámci dílčí cíle jako zvýšení motivace pracovníků, zlepšení komunikace na úrovni nadřízený – podřízený, zvýšení informovanosti pracovníků, návrhy na společné aktivity spojené s firemními eventy apod.

Další cíle, které by mohly vést k pozitivní změně organizační kultury a které jsem stanovila, jsou zvyšování efektivity práce, zavedení systému získávání zpětné vazby, doplnění vnitropodnikové dokumentace, vylepšení webu, zvýšení produktivity práce

a jiné.

Nejprve jsem provedla analýzou organizační kultury, která byla realizována prostřednictvím systematického pozorování v resortu, analýzy vnitropodnikových dokumentů, rozhovoru s prezidentem golfového klubu a dotazníkového šetření mezi managementem a ostatními pracovníky. Na základě analýzy a šetření jsem vytvořila návrhy a doporučení pro zlepšení úrovně stávající organizační kultury spolu s možnými riziky jejich neuplatnění v praxi. Na závěr se zabývám procesem řízení rizik a způsobem implementace plánovaných změn.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První kapitola se zabývá vymezením pojmu organizační kultura a dalších pojmů s ní spjatých. Na základě informací získaných především z odborné literatury se snaží nastínit koncepci prvků, funkcí a projevů organizační kultury a dále její vymezení vzhledem k aspektům komunikace, osobnosti manažera, jedince, hodnocení, výkonnosti, konfliktů, strategie apod. Také popisuje specifika české organizační kultury, žádoucí podnikovou kulturu a typologie podnikové kultury.

1.1 Vymezení pojmu organizační kultura

Kulturou rozumíme přejatý či naučený způsob chování, myšlení a cítění, který je ve firmě předáván prostřednictvím sociálních skupin v důsledku jejich adaptace na vnější podmínky a zároveň kultura představuje nástroje zvládání těchto podmínek. Kultura je také dynamickým systémem vnitřních a vnějších pravidel, který za účelem přežití vytváří skupina a jenž zahrnuje hodnoty, názory, postoje a normy chování, které tato skupina sdílí. **Enkultura** označuje proces sociálního učení, kterým si člověk osvojuje specifické způsoby chování, myšlení a cítění interakci s jinými lidmi. Každý jedinec tak získává „**individuální kulturu**“ jako výsledek kombinace všech vlivů na něj působících (LUKÁŠOVÁ, 2010, s. 14).

Kulturu můžeme obecně rozdělit do několika sfér (BROOKS, 2003, s. 220):

- 1) Subkultura – je podskupinou organizační nebo profesní kultury, její členové mají společné znaky.
- 2) Profesní kultura – sdružuje jedince, kteří sdílejí společné znaky v rámci profese nebo obchodu a prošli podobným výcvikem či vzděláním.
- 3) Organizační a společenská kultura, která je na úrovni organizace nebo právnické osoby.
- 4) Pracovní kultura nebo znalost receptu – obsahuje pravidla chování, která existují zejména v dlouho existujících a odlišných sektorech.
- 5) Národní kultura – pravděpodobně nejprůhlednější projev kultury; odráží významné difference mezi jednotlivými národy.

- 6) Nadnárodní kultura – zobrazuje znaky, které jsou společné pro lidi napříč národy.

Organizace je seskupení jednotlivců, kteří jsou vedeni ke splnění určitých cílů. „Interakce jednotlivců ovlivňují všechny ostatní oblasti organizačního chování – skupinové chování, vedení nebo firemní kulturu.“ (BROOKS, 2003, s. 12)

Organizační kultura může znamenat v širším pojetí způsob, jakým způsobem jednáme a jak se v organizaci chováme. Je to metafora, která se odkazuje na **kolektivní stav mysli**, nebo na to, „jak se ve firmě věci dělají“ (ALLAIRE a FIRSIROTU, 1992, s. 44). V užším smyslu se označuje jako obecně sdílené názory, hodnoty a postoje, které se uplatňují v podniku; kultura má vliv na cíle, nástroje a způsoby jednání, určuje charakter řešení problémů a procesů rozhodování v organizaci, je zdrojem spokojenosti a nespokojenosti, motivace či demotivace (LUKÁŠOVÁ, 2010, s. 17).

Obecně lze tedy organizační kulturu vymezit jako souhrn sdílených hodnot, norem chování, základních přesvědčení a postojů, které se promítají do způsobu myšlení, chování a cítění členů organizace a do vytvořených hodnot materiální i nemateriální povahy. (LUKÁŠOVÁ, 2010, s. 18).

Obchodní úspěch je funkcí reengineeringu procesů, inovací, vyžaduje znalost spotřebitele, neustálé učení se, kreativitu. (GOFFEE, JONES, s. 29) Podle posledně jmenovaných autorů neexistuje správná firemní kultura pro konkrétní podnik, ta pouze existuje pro situaci v podniku.

V odborné literatuře se můžeme setkat také s ekvivalentními pojmy jako jsou „podniková kultura“ či „firemní kultura“, ve své práci budu používat pouze obrat „organizační kultura“.

Organizační kultura je vzorem základních předpokladů, které umožňují vyrovnat se s **vnější adaptací firmy a její vnitřní integrací** (GARCÍA VÁZQUES, 2010, s. 4). Autorka také uvádí, že firemní kultura zabezpečuje soudržnost v organizaci a může být analyzována na základě prostředí, ve kterém se tato vyvíjí, na základě svého poslání, procesu socializace, který podporuje, typu informací, používaných strategií a stylu vedení řídicích orgánů.

1.2 Funkce, zdroje a prvky organizační kultury

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 33) nastiňují dvě základní funkce firemní kultury:

- 1) Vnější funkci, která vyjadřuje způsob adaptace firmy na okolní podmínky a image firmy navenek.
- 2) Vnitřní funkci, která představuje způsob integrace uvnitř firmy a průbojnost strategie firmy.

1.2.1 Zdroje organizační kultury

Za zdroje organizační kultury považují autoři Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 33) následující:

- vliv zakladatele či vůdce, vlastníků a manažerů,
- vliv stáří organizace a její velikosti,
- vliv prostředí (sociokulturní faktory)
- vliv využívaných technologií.

1.2.2 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury definuje Lukášová (2010, s. 18) jako:

- hodnoty,
- postoje,
- normy chování,
- základní přesvědčení,
- materiální artefakty
- nemateriální artefakty,

přičemž tyto nefungují izolovaně, ale vzájemně spolu souvisejí a ovlivňují se.

Hodnoty jsou určité preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce či organizace. Představují něco, čemuž jedinec přikládá význam, něco, co je pro něj důležité. Hodnoty jsou hlubšího a dlouhodobějšího rázu než postoje, vyvíjejí se v čase.

Postoje vyjadřují vztah k pozitivním nebo negativním pocitům jedince, který je zaujímá vůči jiným jedincům či skupinám, věcem, událostem či problémům. Jsou výsledkem hodnocení.

Normy chování jsou nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje a jejichž dodržování je ve skupině „odměňováno“

a nedodržování „trestáno“. (LUKÁŠOVÁ, 2010, s. 22)

Základní přesvědčení chápeme jako zakořeněné představy o realitě, které jedinci v organizaci považují za pravdivé, samozřejmé a nezpochybnitelné. Jsou odolné vůči změně, jsou také stabilní a fungují automaticky.

Materiální artefakty mohou plnit funkci souboru symbolů, jsou jimi například architektura budov, materiální vybavení, produkty, propagační brožury, výroční zprávy.

Nemateriální artefakty zahrnují:

- firemní hrdiny, které vidí zaměstnanci jako zosobnění základních hodnot podniku, jsou pro ně zdrojem motivace, symbolizují dosažitelnost úspěchu pro ostatní, jsou nositeli modelového chování,
- rituály, zvyky, ceremoniály jsou udržované a předávané vzorce chování, které zabezpečují hladký průběh procesů v organizaci,
- organizační mluvu, odrážející hodnoty organizace, do jaké míry jsou vztahy na pracovišti formální či neformální a další specifika podniku,
- historky jsou považovány za důležitý indikátor kultury stejně jako důležitý nástroj předávání kultury, pramení ze skutečných událostí,
- mýty jsou smyšlené historky, které nemají racionální základ a jež vznikají z potřeby objasnění žádoucího či nežádoucího chování ve firmě.

Podle autorů Allaire a Firsirotu (1992, s. 94) se organizace skládá ze **tří vzájemně propojených součástí**, kterými jsou:

- sociálně strukturovaný systém složený ze vztahů mezi strukturami, strategiemi, politikami a jinými formálními procesy řízení,
- kulturní systém, který kombinuje expresivní a emocionální aspekty organizace v systému významných symbolů,
- zaměstnanci jako jednotlivci se svými zkušenostmi, talentem a osobností, tvůrci, členové společnosti sjednocující její význam, kteří aktivně organizační realitu z neustálého toku událostí.

Veber (2009, s. 621 - 622) vymezuje **základní prvky tvořící organizaci** takto:

Identita firmy (corporate identity). Je její tvář, jejím obrazem, který je vnímán vnitřními a vnějšími subjekty. Představuje uznávané hodnoty, poslání, strategii, styl

řízení, jednání s klienty, produkci, zaměstnance, vztah k okolí a prezentace navenek. Firemní identitu tvoří tyto rysy:

- pozitivní přístup,
- formování pozitivního image,
- sounáležitost zaměstnanců s organizací,
- serióznost, důvěryhodnost,
- „čitelnost“ firmy,
- sjednocené jednání a chování pracovníků na základě sdílených hodnot, zásad a cílů.

Image – neboli obraz, představa klienta či potenciálního klienta o firmě, prestiž. Představuje z pohledu jeho podnikové identity výsledek interakce prvků této podnikové identity. Mezi tyto prvky řadíme firemní komunikaci, firemní chování, firemní design a produkt (viz Obr. 1).

Etika – soubor mravních hodnot vytvořených na základě zvyklostí ve společnosti. Je návodem pro chování, jednání a vystupování lidí.

Etický kodex. Jedná se o dokument, který obsahuje firemní principy etického jednání.

Chování firmy neboli corporate behaviour představuje způsob chování a jednání na pracovišti, ale také vůči okolí.

Kultura podniku jakožto soubor zvyklostí, rituálů, symbolů podniku a také vlastní normy chování, zásady, hodnoty, vzorce chování apod.

Design podniku (corporate design). Vizuální aspekt firmy prezentovaný jejím logem, firemními barvami, někdy také jednotným oblečením zaměstnanců, sjednoceným vzhledem tiskovin apod.

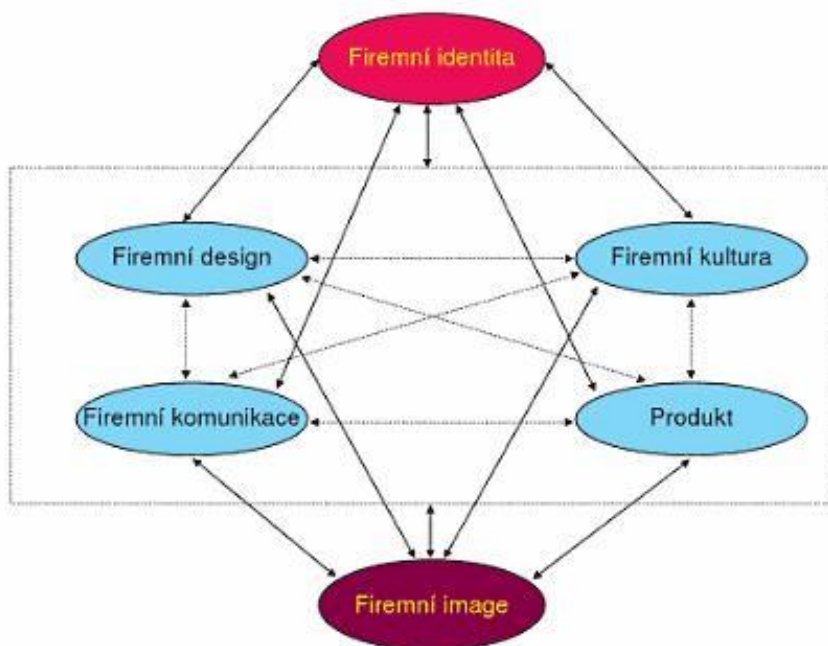
Komunikace firmy (corporate communications) – způsob vnímání a prezentace firmy navenek.

Společenská (sociální) odpovědnost podniku (corporate social responsibility – CSR), která zahrnuje koncepci integrace ekologických prvků a environmentálních a sociálních ohledů zakomponovaných do všech podnikatelských aktivit ve spolupráci se zainteresovanými skupinami.

Společensky odpovědné investování (social responsible investment) – investiční politika, která se zabývá kromě finančními faktory také etickými, sociálními a environmentálními faktory.

Veřejnost tvořená lidmi, kteří mají k podniku přímý či nepřímý vztah.

Obr. 1: Systém firemní identity



Zdroj: VYSEKALOVÁ (2009) podle Vykydal (2001)

Schéma zachycuje dynamický model vztahů mezi prvky firemní identity, poukazuje na jejich vzájemnou ovlivnitelnost.

1.2.3 Vlivy působící na organizační kulturu

Autoři Allaire a Firsirotu (1992, s. 24) identifikují 3 základní faktory, jakožto **klíčové vlivy na rozvoj kultury a struktury sociálního systému:**

- hodnoty a charakteristiky okolní společnosti,
- minulost organizace a orientace, kterou jí dali bývalí vůdcové,
- nahodilé faktory, jako technologie, vlastnosti odvětví.

1.3 Charakter organizační kultury

Na základě stylu řízení firmy může mít její kultura dvě protichůdné podoby (LEDNICKÝ, 2008, s. 52):

- silná kultura, která se vyznačuje stabilitou a pohodou na pracovišti, pracovníci

věří ve splnění cílů firmy a rozumí jim; tato forma kultury však může zabraňovat žádoucím změnám,

- slabá kultura projevující se častými změnami v rozhodování, nejasností hodnot i cílů podniku. V tomto prostředí snadno vzniká zmatek, konflikty a firma není efektivní. Výhodou slabé kultury je však snazší možnost změny.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 30 – 32) vymezují charakteristiky, které určují podstatu firemní kultury a na jejichž obsah a intenzitu se zaměřujeme:

- 1) Jaký způsob myšlení ve firmě převažuje?
- 2) Kdo je hlavním nositelem úspěchu?
- 3) Jaká je informovanost?
- 4) Jaká je a v čem tkví míra ztotožnění pracovníků s organizací?
- 5) Jaká je vedoucí idea firmy a kde je její původ?
- 6) Jaký je vztah k nejistotě?
- 7) Jaká je míra rozpětí mezi pracovními pozicemi?
- 8) Jaké jsou nejúčinnější stimuly?
- 9) Jaké jsou ve firmě rituály, kdo jsou firemní hrdinové?

Existuje také rozhodující fakt, zda se jedná o podnikovou kulturu evropskou, asijskou nebo americkou, jelikož se mezi nimi mohou objevovat podstatné **rozdíly**. V rámci globální kultury tyto rozdíly budou menší, zde se setkáváme s hodnotami, které jsou uznávány napříč národy či kontinenty a stojí na pilířích jako je respekt, etika a podpora iniciativy a vlastní zodpovědnosti zaměstnanců.¹

1.4 Specifika české národní kultury

O Čechách panuje názor, že jsou skeptičtí vzhledem ke splnění plánů, setkáváme se i s kritikou pro neschopnost či obtížnost přizpůsobit se a neochotu pracovat v týmu.

1 Podnikatel.cz. Jitka Badalová: *Když s zaměstnanci cítí ve společnosti dobře, jsou ochotni daleko většího nasazení*. [online]. © 2010 [cit. 2012-11]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/kula-business-duo-promeny-firemni-kultura/>>

Ve srovnání s ambiciózní, pružnou a progresivní americkou organizační kulturou Češi více pochybují a potřebují více rozumět argumentům předtím, než se dokážou identifikovat s cíli. Také se poněkud podceňujeme a projevujeme se „věčnou“ nespokojeností, často nám chybí loajalita ke značce. Avšak americká podniková kultura je nám obecně poměrně blízká, a to z toho důvodu, že stanovuje závazné cíle.

Na druhou stranu druzí si na nás cení našeho smyslu pro humor a nedá se říci, že by česká organizační kultura z obecného hlediska byla špatná. Je to otázka konkrétních organizací, jak přistupují k dodržování pravidel, norem chování, splňování cílů a jak pečují o zaměstnance. Češi se vyznačují „selským rozumem“, jsou vynalézaví, dokážou improvizovat a flexibilně reagovat na nestandardní situace.²

V dnešní době v ČR působí množství zahraničních firem, které svou podnikovou kulturou ovlivňují tu českou a česká kultura také zpětně ovlivňuje zahraniční kulturu. Nicméně vzhledem ke globalizaci se stírá spousta rozdílů, nebo nejsou na první pohled znát. Od zemích Západní Evropy se například odlišujeme tím, že klademe větší důraz na lidský faktor, zatímco na západě se zaměřují více na procesy.

Českou organizační kulturu můžeme rozdělit na 3 základní typy:

- 1) česká varianta korporátní kultury, která se vyznačuje podřízením a zpochybňováním,
- 2) kultura českých firem, která je charakteristická zpochybňováním, které vede k nalezení lepšího řešení a
- 3) kultura českých státních institucí, vyznačující se zpochybňováním a arogancí.³

2 Podnikatel.cz. Jitka Badalová: *Když s zaměstnanci cítí ve společnosti dobře, jsou ochotni daleko většího nasazení*. [online]. © 2010 [cit. 2012-11]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/kula-business-duo-promeny-firemni-kultura/>>

3 Podnikatel.cz. Petra Zvonářová: *Myslím, že máme jeden zásadní nedostatek – neustále se podceňujeme*. [online]. © 2010 [cit. 2012-11]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/petra-zvonarova-office-depot/>>

1.5 Organizační kultura a jedinec

Většina prvků chování lidí na pracovišti má **dva důsledky** (le ROUSSEAU, 1990, AMADOR LEÓN, 2002, s. 46):

- slouží praktickému danému účelu a zároveň
- vyjadřují rámec kulturních aspektů.

Proces, při kterém si jednotlivci osvojují tyto formy kultury v organizaci (symboly, jazyk, zvyklosti, apod..) je označován jako proces dávající podniku smysl, formu. Tento proces se skládá z dílčích procesů, které spolu souvisejí: kognitivní proces, jež zahrnuje vnímání a znalosti, dále behaviorální proces, který obsahuje vykonávání úkolů a sociální proces neboli proces interakce vzájemně se ovlivňujících osob. přibližuje kulturu prostřednictvím **norem chování**. Nejvíce autor vyšetřuje tři kategorie:

- hodnoty a chování ve vztahu k úkolům, sem patří analýza, inovace, kvalita, perfekcionismus a ochota riskovat,
- hodnoty a chování mezilidského charakteru jako jsou komunikace, spravedlnost a nestrannost, ocenění druhých, dobré pracovní prostředí, mravní hodnoty a duch týmu,
- individuální hodnoty a chování, kam spadá vyjádření sebe sama, flexibilita či svoboda.

1.5.1 Osobnost a organizační chování

Osobností rozumíme unikátní a stabilní soubor charakteristik a rysů chování, které jsou dány genetickými předpoklady a utvářejí se zkušenostmi v průběhu života. Znalost rozdílů mezi lidmi umožňuje pochopení jejich chování, čehož se dá využít ve vztahu k produktivitě a kvalitě pracovního života (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010, s. 138 – 139).

Autoři rozlišují **dva typy osobností**:

- Typ A, který je velmi soutěživý, vždy je ve spěchu, bývá často podrážděný, vyznačuje se rychlou a nesrozumitelnou mluvou, okamžitě odpovídá na položené otázky.
- Typ B je opakem typu A, což znamená, že pro něj není charakteristická soutěživost, avšak schopnost snadno navazovat kontakt s ostatními zaměstnanci.

Tab. 1: Vztah osobnosti a pracovního nasazení

Typ A	Typ B
Je obecně výkonnější a rychlejší.	Je klidnější povahy, nenechá se vyvést z míry.
Preferuje samostatnou práci.	Rád pracuje v týmu.
Je mnohem výkonnější při práci pod časovým tlakem.	Hodí se pro činnosti, které vyžadují spíše přesnost než rychlost.
Častěji se ocitá v konfliktu.	Spíše zabraňuje konfliktům.
Je iritující.	Zpravidla uklidňuje své okolí.
Znervózňuje ho, je-li zdržován ostatními.	Obecně se více hodí pro týmovou práci.
Obvykle vyhledává obtížnější úkoly a pracuje na pokraji svých sil.	Těší se lepšímu zdraví.
Nehodí se příliš pro důležitá rozhodnutí.	Je schopný uvážlivého úsudku.

Zdroj: CEJTHAMR, DĚDINA, 2010, s. 139

Podle teorie povahových rysů (dle Weisse, 1996, BROOKS, 2003, s. 15) existuje **pět hlavních rysů osobnosti**, které jsou jedny z nejdůležitějších při určování chování. Jsou to:

- extrovert jakožto člověk společenský a otevřený nebo introvert – uzavřený a rezervovaný,
- ochota spolupracovat,
- zodpovědnost,
- otevřenost novým zkušenostem,
- emoční stabilita.

Brooks (2003, s. 19) vidí jako klíčový faktor ve vztahu jedinec - organizační kultura způsob, jakým člověk **vnímá sebe sama**, a to zejména v oblasti **sebeúcty** a **sebehodnocení**. Sebeúcta čili jak dobrý pocit má jednotlivec sám ze sebe, pokud není spjata s přehnaně vysokým sebevědomím a je na vysoké úrovni, je pro podnik žádoucí, protože kladně ovlivňuje pracovní morálku, schopnost zvládat stres a také motivaci.

Naopak nízká úroveň sebeúcty se může projevovat nízkým hodnocením sebe sama, svého významu pro práci v organizaci a jeho negativním přístupem.

Dalším faktorem, kterým se výše zmíněný autor zabývá, je způsob zvládání stresu jednotlivcem. Jeden z přístupů, jak rozdělit osobnosti podle stresu je na kategorie „osobnost A“ a „osobnost B“, kterým jsem se zabývala výše.

Vztahem jedince k práci se zabývá psychologie práce. Toto odvětví psychologie zkoumá vliv pracovního prostředí na jedince, postoj pracovníka, jeho pracovní motivaci, psychologickými determinanty pracovního výkonu, uspokojování potřeb při práci, mezilidské vztahy na pracovišti, individuálními rozdíly mezi pracovníky, výběr pracovníků a jejich přizpůsobování se novému pracovnímu místu (KAZDOVÁ, s. 72).

1.6 Komunikace a interakce pracovníků

Podle autora Lednického (2008, s. 35) je komunikace **proces** přenosu informací od odesílatele k příjemci za podmínky, že příjemce této informací porozuměl. Tento proces sestává z následujících **činností**:

- vznik myšlenky - předávané druhé osobě,
- kódování myšlenky, neboli její převedení do konkrétní formy srozumitelné pro příjemce,
- vysílání zakódované zprávy prostřednictvím komunikačního kanálu,
- příjem zakódované zprávy příjemcem,
- dekódování zprávy – pochopení nebo nepochopení jejího obsahu,
- zpětná vazba čili potvrzení přijetí zprávy, které však nenastává vždy.

1.6.1 Formy komunikace

1. **Formální** (oficiální) či **neformální** (polosoukromá či soukromá) komunikace.
2. **Verbální** (komunikace slovem, písmem, obrazem, piktografy) či **nonverbální** (intonace, řeč těla).
3. **Přímá** nebo **zprostředkovaná** komunikace (LEDNICKÝ, 2008, s. 35).

1.6.2 Systém formální firemní komunikace

Tento systém komunikace by měl mít podle Tureckiové (2004, s. 123) tyto charakteristiky:

- vyplývat ze strategie podniku,
- podporovat řídicí procesy,
- posilovat a doplňovat vlivové propojení firmy,
- být prostředkem řízení a změny organizační kultury, tj. řízení vztahů,
- posilovat výkonnost firmy a zvyšovat její konkurenceschopnost.

1.6.3 Zásady komunikace

Lednický (2008, s. 37) shrnuje zásady komunikace následovně:

- Není důležité, co se říká, ale co se tím míní.
- Nemůžeme chtít říkat někomu něco, pokud tomu sami nerozumíme.
- Nejprve je nutné věci rozumět a poté vysvětlovat druhým.

V organizaci se může často vyskytovat tzv. „komunikační šum“, jehož charakteristiku uvádí Konečná (2009, s. 18 – 19) jako „vše, co narušuje efektivní předání vysílaných dat, a tím dochází k neúplnosti či zkreslení přijímané informace. Základem pro efektivní komunikaci je tedy jasná formulace myšlenky, kterou chceme sdělit a schopnost ji správně interpretovat příjemci naší zprávy. Měli bychom se také snažit získat zpětnou vazbu příjemce zprávy, abychom věděli, zda naši zprávu správně pochopil a nedocházelo tak k nedorozumění.

1.6.4 Konflikty a jejich řešení

Je jisté, že přítomnost konfliktů na pracovišti vytváří negativní klima, zhoršuje výkonnost a snižuje uspokojení z práce. Řešením konfliktů na pracovišti se zabývá systematický management konfliktů, který představuje komplexní přístup vyžadující komunikační znalosti a dovednosti stejně jako schopnost mezilidského jednání. Existují jednoduché strategie pro řešení konfliktů, avšak působí krátkodobě.

Systematický management konfliktů operuje na třech úrovních:

1. rovina. Trvalé překonávání vznikajícího napětí.
2. rovina. Včasné rozpoznání konfliktů a jejich příčin.
3. rovina. Minimalizace potenciálu vzniku konfliktů.

Existují dvě komunikační techniky, které se používají pro uvolnění vzniklého napětí, jsou to:

1. Poselství typu „já“. To znamená nejednat stylem „S vámi se nedá jednat! Chováte se hrozně!“ apod., ale snažit se komunikovat konstruktivně, např. „Nevím, jak mám s vámi nejlépe komunikovat a jednat. Myslím, že to má nepříznivý vliv na naši spolupráci. Mohli bychom si o tom promluvit?“
2. Aktivní naslouchání. To nastupuje v momentě, kdy nám druhá osoba prezentuje svůj problém a probíhá tak, že osoba naslouchajícího si uvědomuje obsah sdělení mluvčího a soustřeďuje na něj plně svou pozornost. Také se snaží pochopit pozici druhého, aniž by přitom opustil/a svou pozici. K lepšímu porozumění pak pomáhá použití doplňujících otázek, shrnutí koleгова sdělení a parafrázování neboli stručné vyjádření obsahu sdělení svými slovy, a to věcně i emocionálně (MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2003).

1.7 Organizační kultura a strategie

Strategie je jedním z významných **subsystémů** uvnitř podniku, promítá se do všech jeho činností. Pod pojmem strategie rozumíme „dlouhodobý rámec a směr, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům, a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin“ (dle SOUČKA, 2003, LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., 2004, s. 42). Formulace strategie není determinována pouze ekonomickými faktory a kritérii či logikou, ale také sociálními a morálními hodnotami.

Strategické řízení představuje proces vytváření a implementace strategie. Klíčovým faktorem každé vývojové fáze podniku je nutná **shoda mezi jeho posláním a strategií**. Jak za formulací strategie tak za postup její tvorby a implementací stojí vrcholový management. Je tudíž nasnadě, aby tým manažerů aktivně spolupracoval.

Vliv podnikové kultury na tvorbu strategie determinuje soubor faktorů jako sestavený tým manažerů, prostředí firmy, kvalita provedení strategické analýzy apod. Soulad by tedy měl existovat i mezi kulturou firmy a její strategií, jinak může docházet k rezistenci vůči realizaci strategických cílů. Takzvané **kulturní riziko** vyplývá ze dvou aspektů organizační kultury: z její síly a z jejího obsahu, jejichž důsledky jsou určeny

také silou a obsahem organizační strategie. Možné kombinace těchto aspektů znázorňuje následující tabulka:

Tab. 2: Míra shody firemní kultury a strategie

Organizační strategie	Organizační kultura		
	slabá	střední	silná
vágní	Naprostý soulad (1) Beze směru	Naprostý soulad (2) Beze směru	Naprostý soulad (3) Určitý směr
střední	Naprostý soulad (4) Určitý směr	Soulad? (5) Směr?	Soulad? (6) Směr?
silná	Naprostý soulad (7) Směr	Soulad? (8) Směr?	Soulad??? (9) Směr???

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol. (2004, s. 49) podle Scholz (1985)

Tabulka nastiňuje devět kombinací typů organizační strategie a typů organizační kultury na základě jejich síly, jakou mají v podniku. V případě, že nedochází k souladu organizační strategie a kultury, vzniká riziko neuskutečnění strategických cílů podniku.

1.8 Žádoucí organizační kultura

Silná firemní kultura je spojena s úspěchem v podnikání, s vysokou kvalitou „života“ v organizaci, účinkem změn strategií, pracovní spokojeností, výkonem a odhodláním (GARCÍA VÁZQUES, 2010, s. 5). Firemní kultura by měla být v rámci společnosti přesně definována a měla by navazovat na strategii. Její formování je úkolem vrcholového managementu. Klíčovými pilíři jsou profesionalita, týmovost – soudržnost, dynamičnost a všeobecná pohoda. Z hlediska zaměstnanců je také žádoucí mít pocit, že jsou součástí výjimečné organizace.

Významným projevem podnikové kultury jsou také inovace, neustálé hledání a realizace nových myšlenek. Ty jsou jakýmsi motorem firmy. Inovace mohou znamenat kromě zavádění nových produktů a služeb také zvyšování produktivity, zrychlování a zkvalitňování procesů apod.

Například firma Google definovala své **desatero**, kterým se pracovníci mají řídit:

- Soustředit se na uživatele/zákazníky a ostatní přijde samo.

- Dělat jen jednu věc, ale dělat ji opravdu dobře.
- Vždy existuje ještě více informací.
- Raději rychle než pomalu.
- Můžete vydělávat peníze i bez toho, abyste dělali něco špatného.
- Potřeba informací překračuje jakékoliv hranice.
- I když nenosíme oblek, můžeme to myslet vážně.
- Demokracie na internetu funguje.
- Někdy potřebujete odpověď, i když právě nesedíte u počítače.
- Když je něco dobré, vždy to může být ještě lepší⁴

Vývoj stávající firemní kultury či její změna vyžadují personální řízení založené na **procesech formování pracovní síly, řízení výkonu pracovníků a jeho hodnocení, systémech odměňování, podnikovém vzdělávání a uplatňováním rozvojových programů** (TURECKIOVÁ, 2004, s. 145).

Proces utváření žádoucí organizační kultury, na něž navazuje proces implementace plánovaných změn, sestává podle Lukášové a Nového (2004, s. 115 – 118) z těchto dílčích kroků:

- Vytvoření srozumitelné, jednoznačné a dlouhodobě udržitelné podnikové strategie.
- Formulace očekávání organizace vůči svým pracovníkům.
- Formulace stěžejních charakteristik a parametrů žádoucí organizační kultury.
- Popsání a zhodnocení aktuální organizační kultury v klíčových dimenzích, které se váží ke strategii organizace.
- Determinace nejdůležitějších oblastí firemního řízení, které souvisejí s organizační kulturou a jsou v podstatě podmínkami pro dosažení její žádoucí úrovně.
- Informování pracovníků.
- Vzdělávání, trénink.
- Kontrolování, udělování sankcí.

⁴ GOOGLE. Desatero, kterým se řídíme. *Google.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-11]. Dostupné z: <http://www.google.com/intl/cs_cz/about/company/philosophy/>

- Diagnostika změn v organizační kultuře.

1.9 Změna organizační kultury

Změna organizační kultury směrem k žádoucí a silné organizační kultuře znamená jeden z klíčových problémů její transformace z důvodu obtížnosti její definice u konkrétní organizace a z důvodu obtížnosti implementace plánované změny. V podnikové praxi se totiž jedná o změnu sociálně-psychologického charakteru. Proces zavádění změny je náročným a dlouhodobým procesem, ke kterému se neodmyslitelně váže důsledná kontrola plnění daných cílů (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004, s. 115).

Jako teoretický podklad pro provedení návrhů na změnu organizační kultury jsem zvolila Lewinův model pro řízení změn a Model plovoucího ledovce, které jsou součástí kritické strategické analýzy organizace.

1.9.1 Lewinův model

Tento klasický model byl vytvořen Kurtem Lewinem. Ten tvrdil, že „**chování jednotlivce je funkcí prostředí skupiny**” (SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 56). Skupinové chování je bráno jako systém sil a interakcí, které ovlivňují jak strukturu skupiny tak chování jednotlivce. Vnitřní prostředí skupiny - „pole” vytváří určité napětí a síly, jež jsou vyvolané tlakem skupiny na její členy. Výsledkem intenzity působení těchto sil, které působí na jednotlivce je jeho chování. Z toho je usuzováno, že skupina v podstatě není nikdy ve stavu rovnováhy, ale neustále v ní probíhá proces adaptace - „kvazirovnováhy”. Model byl v průběhu let značně modifikován. Lewin kladl důraz na **demokratický a humanistický přístup**, předpokladem pro úspěšnou změnu k lepšímu byl podíl všech zaměstnanců a efektivita organizace.

Prvotní přístup Lewinova modelu zdůrazňoval **faktor týmové spolupráce**, kdy podnik, manažeři a příjemci změny za pomoci konzultantů zjistí, v čem ve společnosti spočívá problém a společně navrhnou určité změny. Úkolem konzultantů bylo vytvořit dobré prostředí pro učení firmy a tímto umožnit manažerům a zaměstnancům získat nové poznatky o aktuální situaci i o sobě samých, získat nový pohled na problematiku. Postupem času došlo ke změně modelu, a to ve smyslu **změny přístupu vrcholových manažerů k procesu změny**. Ti k implementaci modelu do podnikové praxe přistupují

mechanicky a jejich cílem je vyzdvihnout především **výsledky na poli efektivity podniku** (většinou vyjádřené kvantitativně) a aktivní role příjemce změny je potlačována – tím však dochází také k potlačování demokratických a humanistických hodnot. Naštěstí vznikl **přístup „učící se organizace”**, která se k původním hodnotám modelu vrací.

Zjednodušeně tento proces změny představuje:

- pochopení problému,
- výběr jeho řešení,
- použití vybraného řešení problému.

Mezi základní parametry modelu patří otázky, které by si firma měla zodpovědět před zahájením procesu řízení změny:

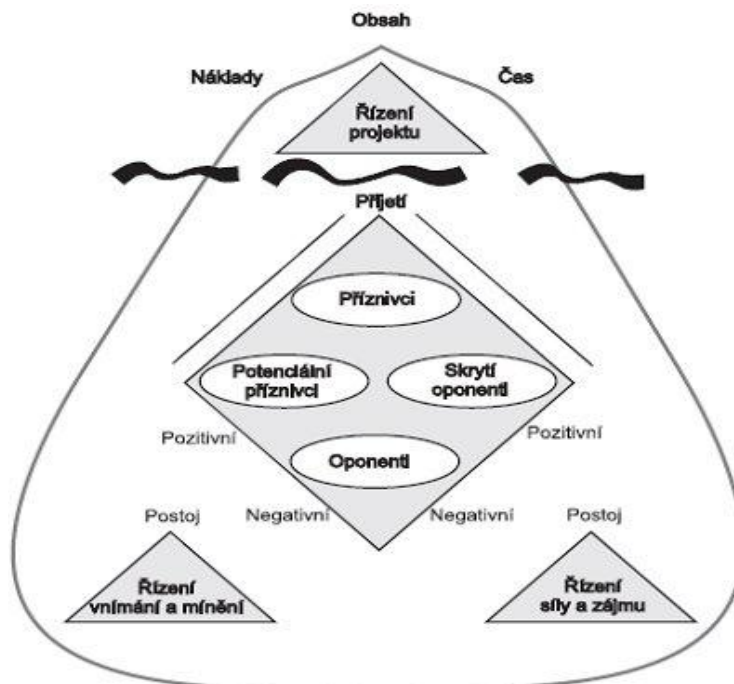
- Každá změna je způsobena určitými faktory, které představují hybné síly.
Jaký vliv mají tyto faktory? Jaká je jejich intenzita? Co způsobí?
- Na začátku procesu řízení změn je potřeba znát požadovaný budoucí stav.
Jak vypadá požadovaný stav, kterého chce firma dosáhnout?
- Tento proces realizují lidé.
Jaké jsou síly, které proces podporují – kdo jej bude podporovat? Jaké jsou síly, které jej brzdí? Jaké jsou síly působící proti procesu – kdo bude proti?
- Během procesu dochází k ovlivňování některých systémů ve firmě (změna v řízení lidských zdrojů, v technologii, v informačních tocích, v organizačních procesech apod.).
Kde firma provede zásah neboli intervenci?
- Tuto intervenci musí firma určitým způsobem implementovat. Zde existují tři fáze: rozmrazení, vlastní změna, zamrazení.
Jak provedeme konkrétní intervenci?
- Nakonec se vyhodnotí výsledky a vyvodí se z nich závěry.
Jak celý proces dopadl? (SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 56 – 57)

1.9.2 Model plovoucího ledovce

Tento model na změnu nahlíží komplexněji. Podle tohoto modelu pojímá většina manažerů řízení změny racionálně skrze realizaci projektu pro plánovanou změnu.

Takové racionální pojetí změny vidí projekt trojrozměrně – je tvořen náklady, obsahem a časovým harmonogramem. Avšak použití výhradně tohoto trojrozměrného pojetí nezaručuje úspěšnou implementaci změny. Řešení problému se pak označuje jako „špička ledovce nad hladinou” – což je jediná dimenze řízení změn, kterou vnímáme. Pod hladinou se však nacházejí další dvě dimenze – dimenze vnímání a mínění a řízení síly a zájmů.

Obr. 2: Model plovoucího ledovce



Zdroj: <http://www.cvis.cz>

Obrázek popisuje způsob řízení lidí v sociálním kontextu, kdy jsou vymezeny čtyři skupiny lidí a tyto skupiny ovlivňují realizaci změny. Jedná se o *oponenty*, kteří mají negativní postoj ke změnám obecně. Snahou pro správné provedení změny je neutralizace jejich postojů. Další skupina je tvořena *příznivci*, pro které je charakteristický pozitivní postoj ke změně. Úkolem je využití jejich názorů a postojů k působení na ostatní skupiny. Třetí skupinou jsou *oportunisté* neboli *skrytí oponenti*. Tito jedinci zdánlivě podporují realizaci změny. Cílem je využít jejich oportunismu pro přizpůsobení se zájmům celku. Čtvrtou skupinu tvoří *potenciální příznivci* mající obecně pozitivní postoj vůči změnám.⁵

⁵ CENTRUM PRO VÝZKUM INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ. Novinky. Cvis.cz [online]. © 2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1327>>

2 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Předmětem druhé kapitoly je popsat resort. „Resortem“ souhrnně označuji akciovou společnost SILGOR, která provozuje hřiště s názvem „Silesia Golf Resort“ a subkulturu Zámecký Golf Club Kravaře. Nastíním vizi resortu, management, cíle strategické, taktické a operativní. Vývoj tržeb společnosti SILGOR, a.s. zatím nelze objektivně posuzovat, jelikož provozuje hřiště od roku 2007, kdy bylo ještě devítijamkové. V roce 2011 došlo k vybudování nového resortu a dalších devíti jamek, což znamenalo roční přerušení podnikatelské činnosti v oblasti golfu. Výsledky by byly tudíž zkreslené.

2.1 Představení občanského sdružení Zámecký Golf Club Kravaře a akciové společnosti SILGOR

2.1.1 Charakteristika Zámeckého Golf Clubu Kravaře

Zámecký Golf Club Kravaře (ZGCK) je dobrovolným občanským sdružením zájemců o golfovou hru. Jako samostatná právnická osoba má vlastní právní subjektivitu, kterou získal registrací Ministerstva vnitra podle zákona č. 83/1990 Sb. v platném znění dne 10. 6. 1997. Od r. 1999 je řádným členem České golfové federace – ČGF. Sportovní činnost provozuje klub na vlastních či pronajatých pozemcích upravených pro golfovou hru nebo na jiných sportovních zařízeních určených pro golf. (STANOVY ZGCK) Samotné golfové hřiště bylo (a v současnosti je) majetkem města, provozovatel SILGOR, a.s. je nájemcem hřiště.

Klub v souladu se zájmy a potřebami svých členů, vytváří dobré podmínky pro jejich zájmovou sportovní a klubovou činnost. Svou pozornost věnuje zejména:

- sportovní a relaxační činnosti,
- popularizaci a rozvoji golfu,
- zřizování, provozování a udržování golfových hřišť a dalších zařízení pro golf,
- rozvoj tělovýchovy mládeže,
- využití volného času mládeže,
- poskytování služeb souvisejících se sportovní činností,

- ochraně a kultivaci životního prostředí (STANOVY ZGCK, O.S.).

Orgány ZGCK:

- *Valná hromada*. Valná hromada je shromáždění členů a nejvyšší orgán klubu. VH se koná nejméně jednou ročně. Mezi pravomoce tohoto orgánu spadá projednávání a schvalování rozpočtu a výsledky hospodaření klubu, projednávání a schvalování zprávu Kontrolní a revizní komise, schvalování změny Stanov, volba a odvolávání prezidenta klubu a ostatních členů Správní rady a Kontrolní a revizní komise, potvrzování výše vstupních a ročních hracích poplatků.
- *Mimořádná valná hromada (MVH)*. MVH je svolávána správní radou na základě podání písemného požadavku na její svolání podepsaného více než 40 % členů klubu nebo v závažných případech na písemnou žádost prezidenta klubu i z jiných důvodů (nebezpečí prodlení) pro vyřešení věcí zásadního významu.
- *Čestné prezidium klubu (ČPK)*. Je tvořeno osobnostmi společenského života, které jsou osloveny Správní radou a toto členství přijmou. ČPK je orgán klubu, který se zabývá podporou klubu a jeho dlouhodobým rozvojem. Členové ČPK jsou vybíráni a schvalováni Správní radou, v čele ČPK je čestný prezident klubu.
- *Správní rada (SR)*. V období mezi dvěma VH je nejvyšším orgánem klubu SR v čele s prezidentem klubu. SR zasedá dle potřeb za účelem co nejlepšího řízení klubu. SR se skládá z prezidenta klubu a členů SR volených Valnou hromadou.
- *Prezident klubu (PK)*. Tato osoba reprezentuje klub navenek. PK je volen a odvoláván VH. Předsedá SR, řídí její jednání. PK je statutárním zástupcem klubu. Délka funkčního období je zpravidla 1 rok.
- *Viceprezident klubu (VPK)*. Zastupuje PK. Je volen a odvoláván SR. VPK je statutárním zástupcem klubu v době nepřítomnosti/nemoci prezidenta klubu.
- *Kontrolní a revizní komise (KRK)*. KRK je nezávislý orgán klubu, který je volen VH a má nejméně 3 členy. Do její pravomoci patří zejména kontrola dodržování Stanov klubu, kontrola usnesení VH, kontrola hospodaření s majetkem klubu, předávání informací o zjištěných nedostacích SR, předkládání výroční zprávy o hospodaření, členské základně na VH. Předseda KRK se zúčastňuje jednání SR s hlasem poradním (STANOVY ZGCK).

ZGCK od svého založení v roce 1997 působí na katastru města Kravaře (Moravskoslezský kraj), v areálu zámeckého parku a přilehlých pozemcích. Golfové hřiště bylo postaveno prvními kravařskými nadšenci jako malé osmi jamkové hřiště, které v pozdějších letech bylo rozšířeno na přilehlé plochy k zámeckému parku a získalo tak parametry sportovního hřiště o devíti jamkách s parem⁶ 36. Hřiště je citlivě zasazeno do anglického parku kolem barokního zámku. Nacházejí se zde staleté stromy stejně jako mladá výsadba, jsou zde také vodní toky určující charakter hřiště. Jeho založení významnou měrou přispělo ke zatraktivnění chráněného zámeckého parku a města Kravaře (INTERNÍ DOKUMENTACE. *Příprava projektu Silesia Golf Resort*).

Klub⁷ se začal dynamicky rozvíjet a po pár letech přestalo být devítijamkové hřiště dostatečné pro stále se zvyšující poptávku po hraní golfu nejen v rámci ČR, ale také ze strany zahraničních golfistů. Malé městečko Kravaře u Opavy se nachází jen 20 kilometrů od polských hranic. V Polsku je podstatně méně golfových klubů než u nás (60 oproti 100)⁸. Vzhledem k počtu obyvatel a rozloze Polska v porovnání s Českem je to neuvěřitelné. Z důvodu malého počtu golfových hřišť je v registru polské golfové federace jen 3 tisíce hráčů. V ČR jich evidujeme okolo 60 tisíc.⁹ Do ZGCK jezdí za hrou golfu také zahraniční hráči, a to nejčastěji z Rakouska, Slovenska, Německa, Švýcarska.

Občanské sdružení s obchodní společností SILGOR, a.s. uzavřelo dohodu o spolupráci, na základě které došlo k vymezení vztahů a stanovení podmínek spolupráce při provozování golfového hřiště a hře golfu na pozemcích v pronájmu či vlastnictví akciové společnosti.

6 Pozn.: PAR jamky je normou dané číslo, které označuje počet ran, na kolik by tuto jamku hrál hráč s handicapem 0. PAR hřiště je součet jednotlivých parů jamek.

Handicap je číslo (0 – 54, ale může být i záporné), které říká, kolik ran hráč obvykle hraje oproti PARu. Cílem hráče je snižovat svůj handicap (HCP).

7 Pozn.: Golfový klub je nejčastěji občanské sdružení. Golfový klub nemusí nutně disponovat golfovým hřištěm, ale může vlastnit například pouze cvičnou louku či golfovou akademii, golf simulátor apod.

8 Polski Związek Golfa. Kluby. [online]. C 2012 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <<http://pzgolf.pl/>>

9 European golf association. *Member federations*. [online]. C 2010 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z: <<http://www.ega-golf.ch/020000/020100.asp>>

2.1.2 Charakteristika akciové společnosti SILGOR

Údaje o společnosti SILGOR, a.s.:

- sídlo: Hlávkova 592/1, 702 04 Ostrava,
- právní forma: akciová společnost,
- základní kapitál: 20 000 000 Kč,
- 200 akcií na jméno v hodnotě 100 000 Kč v listinné podobě,
- předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti golfu, hostinská činnost a dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona,
- orgány:
 - statutární orgán Představenstvo tvořené předsedou Představenstva, místopředsedou Představenstva a členy Představenstva,
 - Dozorčí rada tvořená předsedou dozorčí rady, místopředsedou Dozorčí rady a členy Dozorčí rady,
- vlastnická struktura SILGOR, a.s. se skládá z:
 - investorů (soukromý kapitál) 50 %,
 - ZGCK 25 %,
 - ostatní 25 %,
 - společnost nemá podíly v dalších společnostech.

Po letech provozu přestalo být stávající zázemí klubu dostačující a situace neudržitelná stejně jako technika pro údržbu hřiště – zavlažovací systém, stroje na sekání trávy apod. V zájmu udržení si stávajících hráčů a získání nových klientů vedení klubu požádalo v roce 2007 v rámci Regionálního operačního programu - ROP NUTS II Moravskoslezsko (v období 2007 – 2013) o **dotaci ze strukturálních fondů Evropské Unie**. Za spolupráce agentury Hospodářská rozvojová agentura třinecká, s.r.o. byl vytvořen projekt zvaný „Silesia Relax & Sport Resort Kravaře“ na výstavbu moderního komplexního sportovního – relaxačního areálu se zaměřením na golfový sport a další sportovní atraktivitu přebudováním a rozšířením stávajícího golfového hřiště a zázemí v Kravařích. Investorem a provozovatelem projektu byla společnost SILGOR a.s.

Harmonogram kroků

1. Trojstranná dohoda města Kravaře, ZGCK, SILGOR, a.s.
2. Upravení nájemního vztahu: město Kravaře – SILGOR, a.s.
3. Vstup ZGCK do a.s. - uzavření smlouvy.
4. Výstavba 18 jamkového hřiště.
5. Přestavba technického zázemí klubu.
6. Rekonstrukce zámku.

Poslední krok se plánuje do budoucna.

SILGOR, a.s. do té doby nerealizovala žádný projekt za přispění dotace. Do projektu byli zapojeni také dva partneři – Zámecký Golf Club Kravaře, který je domácím golfovým klubem v golfovém areálu, dále pak provozovatel golfového hřiště v Šilheřovicích - TJ Mittal Ostrava.

Projekt zahrnoval tyto dílčí kroky:

- revitalizaci krajiny tzn. vybudování dalších 9 jamek a rekonstrukci stávajících 9 jamek,
- zbudování zázemí golfového klubu s restaurací, ubytovacími kapacitami (10 pokojů) a wellness,
- vybudování stezek pro pěší, dětských koutků v parku, odpočinkových míst s lavičkami a naučnými stezkami, bezpečnostních altánů, cyklostezek, běžeckých tras v zimě,
- zřízení půjčovny kol a běžek.

V roce 2010 SILGOR, a.s. dotaci získal a v témže roce bylo zahájeno vybudování mistrovského hřiště a zázemí klubu, které trvalo do konce roku 2011. Od roku 2012 je areál v provozu, golfovou sezónu zahájil loni v dubnu. Původně 28 hektarové hřiště s devíti jamkami má nyní 18 jamek (uvedených do provozu 1. 6. 2013) s párem 72 a rozlohu 80 hektarů.

Byl vytvořen **marketingový produkt s názvem Silesia Golf Resort Kravaře**, který je pouze názvem, pod kterým se prezentuje celý areál a který nemá právní subjektivitu.

Aktuální počet členů klubu k 30. 4. 2013 je 824. Na základě přebudování komplexu se očekává další nárůst členské základny. Předpoklad je 1000 až 1200 členů a dále je nutno počítat se silně se rozvíjející golfovou turistikou.

2.2 Cíle a strategie resortu

2.2.1 Strategické cíle

- Zvýšení podílu cestovního ruchu na hospodářské prosperitě regionu a vytvoření podmínek pro rozvoj podnikání.
- Dosažení možností lepší nabídky a využití turistického potenciálu regionu a obce pro návštěvníky z ČR i z ostatních států.
- Zvýšení využití potenciálu kulturního dědictví, zejména jeho hmotné podoby a zvýšení ekonomizace památky zámku v Kravařích.
- Zvýšení propagace kulturního dědictví.

2.2.2 Taktické cíle

- Zajištění prosperity sportovního a společenského centra se zaměřením na golfovou rekreaci.
- Udržování atraktivnosti mistrovského osmnáctijamkového golfového hřiště jakožto vyhledávaného místa pro sport i golfovou rekreaci.
- Udržení si kvalitního zázemí nejen pro hráče golfu.
- Vytváření podmínek pro vícedenní pobyty účastníků cestovního ruchu.
- Přizpůsobení nabídky areálu potřebám cílových skupin, kterými jsou především turisté a návštěvníci a obyvatelé města Kravaře a v rámci těchto cílových skupin také aktivní golfisté – členové golfového klubu, závodní hráči, kteří na golf do Kravař dojíždějí nejen z celého Moravskoslezského kraje, ale také z Olomouckého a Zlínského kraje či ze zahraničí.
- Přiblížit golfový sport lidem všech vrstev a věkových kategorií se zaměřením také na rodiny s dětmi.
- Snížení nezaměstnanosti – vytváření nových pracovních příležitostí.
- Podpora zdravého životního stylu.
- Eliminace negativních sociopatologických jevů zejména u mládeže (drogová

závislost, alkoholismus, kriminalita apod.).

2.2.3 Operativní cíle

- Vytváření nadstandardních nabídek – například balíčků služeb.
- Vytváření vynikajících podmínek pro členy.
- Pružně se přizpůsobovat potřebám zákazníků.
- Usilovat o to, aby členové platili spíše roční poplatek než roční udržovací poplatek.¹⁰

¹⁰ Roční poplatek platí každý rok aktivní členové klubu. Roční udržovací poplatek platí členové klubu, kteří nevyužívají klub ke hře golfu (např. z časových či finančních důvodů), avšak nechtějí být vymazáni z členské základny.

3 METODIKA VÝZKUMU FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI SILGOR, A.S.

V rámci svého výzkumu jsem využila následujících technik zkoumání organizační kultury:

- Shromáždění faktů o struktuře personálu a jejím vývoji v letech.
- Systematické pozorování.
- Dotazovací techniky.

V jejich rámci:

- Rozhovor s představitelem resortu.
- Dotazníkové šetření.
- Analýza vnitropodnikových dokumentů.

Na základě těchto výzkumných technik jsem uskutečnila analýzu organizační kultury v organizaci. Analýze je věnována další kapitola.

3.1 Shromáždění faktů o struktuře personálu a jejím vývoji v letech

Informace jsem čerpala z interních zdrojů organizace a shromáždila jsem je do tabulek pro přehlednější prezentaci. Údaje jsem specifikovala pro provoz resortu v době sezóny a mimo sezónu a dále v případě stálých zaměstnanců a brigádníků.

3.2 Systematické pozorování

Toto pozorování jsem prováděla v konkrétním období, kdy jsem navštěvovala resort a své poznatky jsem zapisovala do záznamového archu (viz Příloha č. 5). Jakožto nezávislý pozorovatel jsem se soustředovala na vnější projevy lidí, jejich chování a prostředí, ve kterém se pohybují. Systematické pozorování v resortu probíhalo od poloviny června 2012 do konce srpna 2012 a dále od poloviny února 2013 do konce března 2013. Předmětem pozorování byla image klubu, jeho vzhled, způsob propagace, interakce pracovníků a zákazníků, způsob plnění úkolů, průběh porad, způsob komunikace.

3.3 Dotazovací techniky

3.3.1 Rozhovor s prezidentem Zámeckého Golf Clubu Kravaře

V rámci dotazovacích technik byl uskutečněn rozhovor s představitelem resortu – jeho zakladatelem a prezidentem ZGCK v jedné osobě. Tento rozhovor se uskutečnil 20. února 2013. Mnou kladené otázky byly předem stanoveny a týkaly se charakteristiky strategie resortu, komunikace a informačních toků jak mezi managementem tak napříč hierarchií, názory prezidenta na pozitiva a negativa stávající organizační kultury v resortu, stylu řízení, úrovně teambuildingu, výběru pracovníků a jejich zaškolování, hodnocení a odměňování pracovníků, kontroly pracovníků, konfliktů na pracovišti atd.

3.3.2 Dotazníkové šetření

Šetření se zúčastnilo devět pracovníků (stálí zaměstnanci i brigádníci) na různých pozicích. Cílem bylo získat údaje a názory vždy alespoň jednoho zástupce z pracovní pozice, a to na základě anonymity. Dotazníkového šetření se tedy zúčastnili: obchodní manažer, provozní manažer, IT pracovník, účetní, hlavní recepční a její dvě podřízené recepční, pokojská a greenkeeper.

Dotazování probíhalo v období od 2. dubna do 18. dubna roku 2013. Šetření bylo prováděno tak, že pracovníkům byly v resortu distribuovány dotazníky a ti je anonymně vyplnili.

Dotazník obsahoval uzavřené otázky, polootevřené otázky a otevřené otázky. Zkoumanými jevy byly charakteristika a hodnocení vnitřního klimatu v resortu, interakce pracovníků, komunikace a informační toky, organizace práce, management, hodnocení pracovníků, míra ztotožnění se s resortem a jeho cíli, porady, motivace pracovníků, pracovní doba, firemní společenské akce, stravování v práci, vztah pracovníků ke změnám, celková spokojenost s pracovním místem, názory na přednosti a nedostatky organizační kultury a resortu obecně a na závěr bylo pracovníkům umožněno vyjádřit podle potřeby další své připomínky, náměty apod. Dotazník byl zaměřen také na statistické údaje respondentů jako pohlaví, věk, typ pracovního poměru, typ pracovní pozice apod.

3.4 Analýza vnitropodnikových dokumentů

Veškerou dokumentaci organizace představují tyto dokumenty:

- Provozní řád zázemí golfového areálu „Silesia Golf Resort“,
- Řád ekologie,
- Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana u Silgor, a.s.,
- Vnitřní směrnice údržby Silgor, a.s.,
- Stanovy občanského sdružení ZGCK,
- Uživatelská příručka pro práci v informačním systému,
- Roční výkaz o členské základně tělovýchovných jednot (TJ) a sportovních klubů (SK) sdružených v Českém svazu tělesné výchovy (ČSTV),
- Podpisový řád SILGOR, a.s.,
- výroční zprávy,
- zápisy ze schůzí orgánů společnosti SILGOR, a.s.,
- zápisy z porad,
- pokyny a nařízení vedení SILGOR, a.s.,
- dopisy členům

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V ORGANIZACI

Cílem čtvrté kapitoly je pomocí určených technik výzkumu nastínit současnou úroveň organizační kultury v resortu. Soustředila jsem se na klíčové oblasti jako struktura personálu, prezentace resortu navenek, vztah k zákazníkům, úroveň porad, úroveň produktivity práce, výběr zaměstnanců, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, interní komunikaci, analýzu vnitropodnikových dokumentů, motivace pracovníků, znalost strategie resortu pracovníky apod. Dále je předmětem této kapitoly kritická strategická analýza, která zahrnuje analýzu vnějších faktorů a analýzu vnitřních faktorů.

4.1 Struktura personálu

Před zahájením spolupráce ZGCK a SILGOR, a.s. (do roku 2007) pracovníci pracovali na základě živnosti a dohody o provedení práce. Od roku 2007 je zaměstnavatelem SILGOR, a.s. Následující údaje tedy nastiňují počet zaměstnanců pracujících v celém resortu, které zaměstnává akciová společnost. V současné době má resort **15 stálých zaměstnanců**. Jejich počet se zvýšil na základě personálních potřeb nově vybudovaného resortu.

Převážná většina stálých zaměstnanců pracuje v resortu déle než rok, není zde častá fluktuace. Někteří brigádníci se časem stali stálými zaměstnanci resortu.

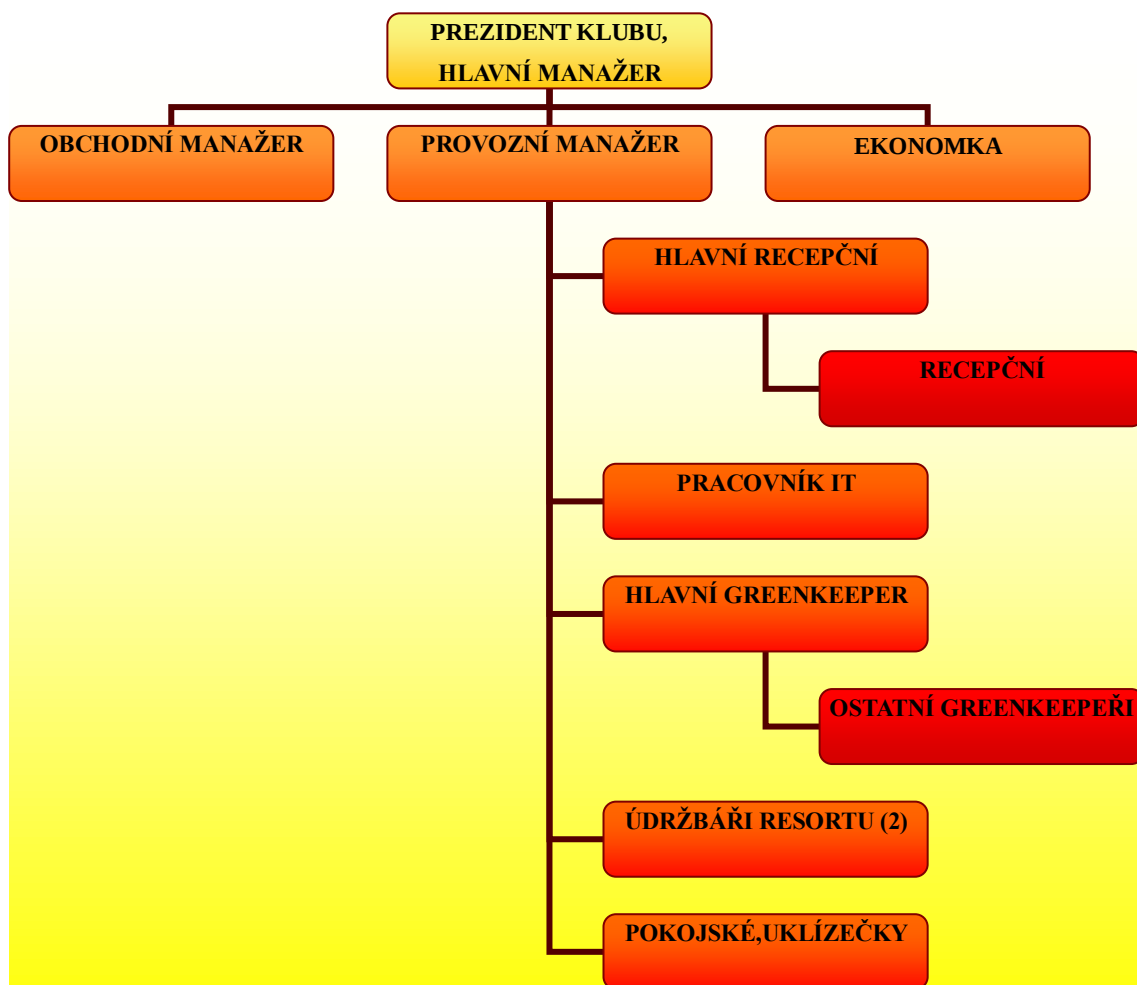
Tab. 3: Rozdělení stálých zaměstnanců podle jejich postavení v resortu
(absolutní vyjádření)

Postavení zaměstnanců	Pohlaví zaměstnanců		Počet zaměstnanců celkem
	Ženy	Muži	
Vrcholový management	-	1	1
Střední management	-	2	2
Liniový management	1	1	2
Ostatní zaměstnanci	5	5	8

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů resortu

Z této tabulky můžeme vyčíst, že resort je veden muži. Manažerem na nejvyšší pozici je zakladatel ZGCK – jeho prezident. Jeden střední manažer zde pracuje již řadu let, od 1. ledna letošního roku byl přijat další střední manažer na základě zvýšení podílu administrativní práce a úkolů, které provázejí provoz nového resortu. Liniový management je zastoupen hlavní recepční resortu, která vede ostatní recepční a kromě své funkce se zabývá také administrativou, a hlavním greenkeeperem.

Obr. 3: Hierarchie pracovních pozic v resortu



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4: Rozdělení stálých zaměstnanců podle věku (absolutní vyjádření)

Věk zaměstnanců	Počet zaměstnanců
Do 20 let	-
20 – 24 let	1
25 – 29 let	1
30 – 34 let	3
35 – 39 let	-
40 – 49 let	3
50 – 59 let	7
Nad 60 let	-
Celkem	15

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů resortu

Zde vidíme, že největší personální zastoupení (47 %) je tvořeno lidmi ve věku od 50 do 59 let. Jsou jimi prezident klubu a údržbáři resortu. Pokud rozdělíme věkovou hranici na „do dosažení středního věku“ a „po dosažení středního věku“, zjistíme, že třetina všech zaměstnanců je mladšího zastoupení a dvě třetiny zaměstnanců spadají do kategorie starší středního věku.

Tab. 5: Rozdělení stálých zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (absolutní vyjádření)

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní vzdělání	-
Vyučen/a v oboru	8
Střední s maturitou	4
Vyšší odborné vzdělání	-
Vysokoškolské vzdělání	3
Celkem	15

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů resortu

Z údajů je patrné, že největší počet stálých zaměstnanců (53 %) je vyučeno v oboru – jsou to pracovníci údržby klubu (uklízečky, údržbáři) a hřiště (greenkeepři). Pracovníci, kteří mají střední vzdělání s maturitou jsou obchodní manažer, pracovník IT, ekonomka a recepční. Vysokoškolské vzdělání má prezident klubu, provozní manažer a vedoucí recepce.

4.2 Provoz resortu

Provoz resortu je rozdělen na dvě sezóny – golfovou a zimní. Zahájení i ukončení golfové sezóny se vždy odvíjí od počasí a stavu hřiště, většinou bývá zahajována v polovině dubna a ukončována začátkem listopadu. Mimo hlavní sezónu je tedy provoz omezen. V minulosti za absence restaurace, ubytovacích kapacit a doplňkových služeb hráči klub nenavštěvovali mimo sezónu – neměl jim co nabídnout. V dnešní době jsou hráčům k dispozici „zimní golfové aktivity“ - jak jsem již zmínila v úvodu kapitoly, jedná se o indoor golf a golf simulátor, dále mohou využívat služeb restaurace, ubytovací služby a doplňkové služby (wellness apod.). Především v době hlavní sezóny resort vždy nabírá brigádníky. V poslední sezóně jich bylo 12. Brigádníci jsou najímáni pro obsluhu recepce, obsluhu cvičné louky, pro turnaje jako rozhodčí, pro údržbu hřiště a klubu.

V době prvních let od založení hřiště a Zámeckého Golf Clubu Kravaře byly podmínky pro jeho provoz velmi provizorní. V prvním roce zde byl jediný brigádník najatý na sekání trávy, v dalších letech to byli například recepční a greenkeepeři. Prezident klubu provozoval klub jako svůj „koníček“ – bez výdělku do roku 2001. V letech se postupně personální základna rozrůstala do celkového počtu 27 pracovníků včetně brigádníků v hlavní sezóně. Vývoj počtu zamců v letech uvádím v tabulce Přílohy č. 1.

4.3 Systematické pozorování v resortu

4.3.1 Image resortu

Na základě výpovědi prezidenta golfového klubu je **filozofií** tohoto resortu udržovat rodinné a přátelské prostředí a golf je brán nejen jako sport, ale také jako společenská událost, zábava a odpočinek. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, klub si od svého založení uchovává rodinnou atmosféru, vtipného ducha a prezentuje se jako venkovský golfový klub. Například každý klubový turnaj se zahajuje recitací básně nebo vtipem. Většina golfistů klub vnímá nejen jako sportoviště, ale také jako místo, kde se setkává se svými přáteli a tráví svůj volný čas i po hře (například hrou na klavír, zpěvem, posezení u dobrého jídla a pití). Také se každoročně pořádá golfový večírek, novoroční odpal a jiné speciální akce.

Před zbudováním nového komplexu byly podmínky poskytování služeb provizorní

z důvodu omezených možností klubového zázemí. Dnes je kladen důraz na zajištění stoprocentních služeb, zejména kvalitní kuchyně (restaurace je však samostatným subjektem v nájmu společnosti SILGOR, a.s.) a zajištěním celodenního občerstvení i na hřišti po dobu turnajů.

V současné době klub reprezentuje slogan: „Nové, staré dobré Kravaře – nové tělem, staré duchem“.

4.3.2 Vzhled resort a způsob jeho propagace

Vzhled resortu

Do roku 2010 vypadalo zázemí ZGCK následovně:

- dvoupodlažní budova; v přízemí se nacházely šatny a sociální zařízení, malá kuchyň s oknem na výdej jídel a nápojů, malá klubovna, v prvním nadzemním podlaží se nacházela recepce, sociální zařízení a kancelář prezidenta klubu a ve druhém nadzemním podlaží jsme mohli naléznout společnou kancelář manažera klubu a účetní,
- tato budova byla spojená s dílnami a úschovny zahradní a jiné techniky,
- travnatá plocha (cvičný green),
- vydlážděná plocha, kde se nacházel velký stan pro konání akcí,
- parkoviště,
- pracovní venkovní prostory.

V současnosti společenské a technické zázemí klubu o dvou podlažích zahrnuje:

- klubovnu pro konání turnajů, společenských akcí, kongresových meetingů apod.
- recepci,
- restauraci,
- kuchyň,
- ubytovací kapacity,
- wellness,
- golfový obchod,
- indoor golf (zimní tréninková plocha),
- sociální zařízení,

- šatny,
- úschovnu golfového vybavení pro hráče,
- dílny, garáže pro techniku,
- elektrické vozíky,
- půjčovnu holí,
- půjčovnu kol,
- půjčovnu běžeckých lyží,
- parkoviště,
- cvičný green.

Obr. 4: Půdorys klubového zázemí



Zdroj: interní dokumenty klubu

Architektonicky moderní, prostorná a minimalisticky navržená budova se zvenčí vyznačuje použitím trendových materiálů jako dřevo, sklo a kámen. Vnitřní prostory jsou zařízeny v podobném duchu. Jsou také vybaveny uměleckými díly s tematikou Mony Lisy – obrazy, sochami a jinými uměleckými předměty a také živými rostlinami. Dominují zde barvy bílá, šedá, zelená a jsou doplněny barvou oranžovou. Právě tyto barvy byly zvoleny z toho důvodu, že bílá a šedá jsou základními barvami interiérů, zelená je „barva golfu“ a evokuje zelený trávník, na kterém se hraje, oranžová interiér

oživuje (viz Příloha č. 2).

V listopadu roku 2012 si resort od společnosti ARSY line, s.r.o. nechal zpracovat loga, návrhy prospektů a jiných propagačních materiálů jako jsou vizitky, tašky, dárkové předměty a také označení služebních vozidel (viz Příloha č. 3). Zpracování prospektů a balíčků služeb však trvalo velmi dlouhou dobu i přes připomínání zaměstnanců a dokonce i brigádníků recepce. Bylo to způsobeno jednak tím, že manažer, který měl tuto věc na starost, byl příliš pracovně vytížený a tento úkol odkládal, jednak spolupráce s agenturou neprobíhala zrovna podle plánů a představ vedení.

Obr. 5: Logo Silesia Golf Resortu Kravaře



Zdroj: Interní dokumenty klubu

Logo se vyznačuje barvami zelenou (představující travnaté plochy hřiště) a modrou (vodní plochy, nebe), křídla vycházející zpoza míčku reprezentují Slezsko, které má ve svém znaku orlici a také mají představovat relax, oddych a povznesení se nad každodenní starosti.

Prezentace na webu

Webové stránky klubu mají svůj stávající vzhled již několik let. Poskytují základní informace a několik fotografií, dále nich nalezneme aktuality. Ovšem nenajdeme zde logo Silesia Golf Resortu Kravaře. Stránky byly vytvořeny firmou FAJNYweb.cz. Vzhled úvodní internetové stránky je součástí Přílohy č. 3.

Na www stránkách resortu chybí on-line objednávky (např. turnaje, rezervace hracího

času, rezervace masáží, wellness apod.), fotografie prostředí klubového zázemí, možnost zaregistrovat se k odběru novinek možnost nakupování v e-shopu apod.

V říjnu 2010 došlo k vytvoření stránek resortu na Facebooku, kde je umístěna spousta fotografií s komentáři, informace o hřišti, o akcích a další aktuality. Tato stránka na facebooku získává postupně své příznivce (zatím má zhruba 160 fanoušků). Facebook však nepoužívá každý, zejména ne osoby staršího věku, které tvoří nemalou část zákazníků klubu.

4.3.3 Vztah k zákazníkům

Jak jsem již zmínila v jedné z předchozích podkapitol, z rozhovoru s prezidentem klubu vyplývá, že je kladen důraz na budování vřelých vztahů se zákazníky a usiluje se o co nejlepší uspokojení jejich potřeb. Otázkou je, zda je proces přizpůsobování se potřebám a přáním klientů vždy rychlý. Například po uvedení nového resortu do provozu několik měsíců nebyly k dispozici fotografie wellness, nových jamek, restaurace, ubytování apod. na webových stránkách resortu, neexistovaly ani žádné prospekty, které návštěvníci vyžadovali. Bylo to z toho důvodu, že manažer, který měl tuto záležitost na starost, ji odkládal pro nedostatek času a plnění jiných povinností. Také spolupráce s agenturou, která měla vypracovat tyto produkty, neprobíhala podle představ vedení (reklamace produktů apod.).

Jak vyplývá z rozhovoru s ředitelem resortu a z výsledků dotazníkového šetření, konflikty se zákazníky jsou spíše ojedinělé. Avšak stává se, že je host špatně naladěný, nebo má potřebu ohradit se vůči cenám apod. Někteří hráči si mohou stěžovat na hřiště a obecně kdokoli si může stěžovat na cokoliv. Jestli je to vina resortu, respektive jeho zaměstnanců, je důležité posoudit v okamžiku poskytování služby, což není právě jednoduché. Jak říká prezident klubu v rozhovoru Přílohy č. 4, v resortu platí zásada vyslechnout zákazníka a snažit se mu nabídnout argumenty. Pokud utrpěl nějakou újmu při čerpání služeb, je možné mu poskytnout slevu nebo jinou kompenzaci. V případě, že jeho námitky nejsou adekvátní, je mu slušně vysvětleno, že chyba není na straně resortu.

4.3.4 Porady

Zúčastnila jsem se tří porad v období únor – březen roku 2013. Tyto porady se konaly vždy v pondělí a trvaly zhruba hodinu. Prezident klubu svolal ústně nebo telefonicky

členy svého týmu, kteří již předem věděli, že se v určenou dobu bude konat porada. Porad se účastnil prezident klubu, obchodní manažer a provozní manažer. Během roku bývá příležitostně přizvána ekonomka resortu, v době hlavní sezóny také hlavní greenkeeper.¹¹

Porady probíhaly v kanceláři prezidenta klubu, projednávaly se na nich provozní každodenní záležitosti, stav hřiště (zdali je podmáčené, zmrzlé, kdy bude vhodné zahájit letošní sezónu apod.), dále se probírala úroveň poskytovaných služeb a možnosti jejího zlepšení, finance, návštěvnost resortu. Poradu zahajuje prezident klubu svými body, poté pokračují ostatní. Program porady se nepřipravuje, pouze se připravují podklady (např. rozpočet, měsíční vyúčtování, měsíční návštěvnost resortu apod.).

Průběh je klidný, v přátelském duchu, někdy i žertovný, účastníci bývají spíše dobře naladěni. Nestalo se, že by někdo rušil poradu například telefonováním, účastníci se ani v nevhodnou chvíli nebavili mezi sebou, když mluví někdo jiný. Většinou nikdo mluvícího nepřerušuje. Zápisy z porad provádí provozní manažer, poté je rozesílá e-mailem všem zúčastněným.

4.3.5 Produktivita práce

Za dobu svého pozorování jsem zaznamenala některá negativa spojená s organizací práce. Týkají se zejména práce provozního manažera (původně – do roku 2012 byl manažerem pro obchodní i provozní záležitosti). Tento manažer si záměrně bere spoustu práce na svá bedra. Jde i o úkoly, které by mohl svěřit svým podřízeným nebo prezidentovi klubu. Je to schopný člověk, který však chce mít nad úkoly kontrolu, chce je mít nejlépe ve své režii. Avšak tímto způsobem se jeho práce kupí a některé důležité úkoly se odkládají. Tím klesá produktivita jeho práce, dochází ke zdlouhavému plnění úkolů a vyřizování formalit, např. (propagační materiály), odkládání činností.

4.3.6 Výběr zaměstnanců

Tyto informace jsem čerpala z rozhovoru s prezidentem klubu, jelikož jsem se samotného výběru zaměstnanců nezúčastnila. V rozhovoru prezident klubu vysvětluje, že výběr nových zaměstnanců se neprovádí prostřednictvím klasického výběrového řízení, ale kandidáti jsou zváni na pohovor na základě referencí. Sází se na jistotu

11 Pracovník, který udržuje hrací plochy pro golf pomocí speciální zahradní techniky, chemického a jiného ošetření.

a znalost osoby, která se hlásí na nabízenou pozici.

Průběh tohoto výběru potenciálních pracovníků vede prezident klubu, spolu s obchodním manažerem popřípadě dalšími spolupracovníky vybírají vhodné kandidáty. Tito vhodní kandidáti jsou následně telefonicky zváni na osobní pohovor. Průběh výběrového řízení zpravidla zahrnuje tři kola: 1. kolo zahrnuje výběr kandidátů na pozici na základě poskytnutých referencí, 2. kolo: osobní pohovory s vybranými kandidáty, 3. kolo: výběr nejvhodnějšího kandidáta na konkrétní pozici.

4.3.7 Vztahy nadřízených a podřízených a vztahy mezi pracovníky

Dle názoru prezidenta klubu i z dotazníkového šetření vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou vnímány jako přátelské. Asi polovina pracovníků si mezi sebou tyká - například ti, kteří spolu pracují již delší dobu, nebo jsou v příbuzenském vztahu.

Prezident klubu v rozhovoru dále uvádí, že si je vědom úlohy teambuildingu, ale nemyslí si, že by se mělo do teambuildingových aktivit investovat příliš mnoho financí. Z jeho zkušeností vyplývá, že pracovníci jsou více motivováni finančními odměnami. Teambuilding v resortu spočívá například v účasti na poradách, pořádání golfových večírků, které navštěvují nejen hráči a top management, ale i ostatní pracovníci (ne vždy jej navštěvují všichni). Dále se pořádají vánoční večírky, oslavy narozenin pracovníků se připomínají symbolicky v pracovní době, popřípadě se slaví po jejím skončení.

Co se týče pracovních, finančních úspěchů nebo úspěchů návštěvnosti, neprobíhají ceremonie většinou takovým způsobem, že by vedení slavilo tyto úspěchy s ostatními pracovníky a připomínalo jim minulé úspěchy. Výjimkou byla velkolepá akce – oficiální ceremoniální otevření resortu pro veřejnost po jeho vybudování v červnu 2012, které proběhlo za účasti zastupitelů města Kravaře a dalších obcí, vedení společnosti SILGOR, a.s. a vedení resortu. Zde vyjádřilo vedení poděkování všem pracovníkům, kteří dosud pomáhali udržovat klub a hřiště v provozu a kteří zůstali věrní až do doby zbudování nového areálu.

Stálí zaměstnanci resortu mají možnost získávat benefity ve formě stravenek a mohou čerpat slevy na služby resortu ve výši 50 %. V době sezóny i mimo ni je resort otevřen veřejnosti sedm dní v týdnu. V sezóně se každou sobotu a neděli pořádají turnaje. Většina pracovníků tudíž chodí do práce i o víkendu. Nenabízí se ovšem možnost příplatků za víkendovou práci.

4.3.8 Interní komunikace a motivace

Stává se, že se některý pracovník dozví novou věc zprostředkovaně nebo náhodou, není vždy hned seznámen s novinkou, úkolem, vizí, strategií apod.

Motivace k lepším výkonům je v resortu realizována především prostřednictvím finančních odměn. Jak uvedl prezident klubu, za mimořádný výkon či nápad pracovníci mohou získat finanční prémie, stejně tak jim ale mohou být z platu strhávány pokuty za nežádoucí chování či neplnění povinností. To se stává výjimečně. Setkáváme se tedy jak s pozitivní tak s negativní motivací. Vedení resortu jistě pracovníky chválí, avšak z dotazování pracovníků vyplývá, že ne dostatečně, jak by si oni sami představovali. Mezi zdroje pozitivní motivace vyplývající z dotazníkového šetření dále patří charakter práce, možnost seberealizace, slovní ohodnocení nadřízeného, finanční a jiné odměny, možnost získat praktické dovednosti i teoretické znalosti.

4.4 Analýza vnitropodnikových dokumentů

Analýze byly podrobeny tyto dokumenty, které jsem měla k dispozici pro obsahový rozbor:

- Provozní řád zázemí golfového areálu „Silesia Golf Resort“,
- Řád ekologie,
- Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana u Silgor, a.s.,
- Vnitřní směrnice údržby Silgor, a.s.,
- Uživatelská příručka pro práci v informačním systému,
- výroční zprávy,
- zápisy ze schůzí Správní rady společnosti SILGOR, a.s.,
- Stanovy občanského sdružení ZGCK,
- Roční výkaz o členské základně tělovýchovných jednot (TJ) a sportovních klubů (SK) sdružených v Českém svazu tělesné výchovy (ČSTV),
- Podpisový řád SILGOR, a.s.,
- Pokyn vedení SILGOR, a.s. č. 0001/2012 ze dne 16. 1. 2012,
- Dopis členům ZGCK z 11. ledna 2013,
- zápisy z porad.

4.4.1 Provozní řád zázemí golfového areálu „Silesia Golf Resort“

Jedná se o dokument, který stanovuje pravidla provozu v objektu a na přilehlém parkovišti, dopravy na parkovišti, zajištění pořádku, bezpečnosti, ochrany životního prostředí a stanovuje způsoby reakce na možné mimořádné havarijní stavy v areálu.

Ustanovení tohoto Provozního řádu jsou závazná pro všechny zaměstnance Silgor, a.s. Jednotliví vedoucí zaměstnanci jsou zodpovědní za prokazatelné seznámení všech svých zaměstnanců s tímto Provozním řádem. Za aktualizaci Provozního řádu odpovídá Správce areálu.

4.4.2 Řád ekologie

Řád ekologie je součástí řídicích norem akciové společnosti Silgor a stanovuje opatření, postupy a odpovědnosti k zajištění ochrany životního prostředí v souladu s platnými zákony v jednotlivých oblastech životního prostředí. Dokument obsahuje záznamy jako Povolení k nakládání s nebezpečnými odpady, Emisní limity, Provozní řády, Havarijní řády, Rozbory odpadní vody, Zápisy o šetření havárie, Dotazník – plnění požadavků ochrany ŽP v areálu a další.

Řád ekologie je závazným dokumentem pro všechny řídicí a výkonné zaměstnance společnosti, podílející se na:

- a) shromažďování, přepravě a odstraňování vzniklých odpadů, evidenci odpadů či nákladů za odpadové hospodářství,
- b) provozu kotelen a jiných zdrojů znečištění ovzduší,
- c) činnosti, při které se zachází s látkami škodlivými vodám, odebírání, nebo užití povrchových či podzemních vod, činnosti, při které se může poškodit veřejný vodovod či kanalizace,
- d) činnosti, která může poškodit přírodu nebo životní prostředí,
- e) nákupu, skladování a používání chemických látek a chemických přípravků.

4.4.3 Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana u Silgor, a.s.

Norma Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana (BOZP a PO) u společnosti Silgor, a.s. pojednává o systému řízení a zajišťování provádění bezpečnosti práce a požární ochrany. Účelem normy v oblasti BOZP je stanovit funkční

a účinná pravidla a zavést jednotné postupy pro plánování, realizaci a kontrolu politiky a cílů BOZP, dosáhnout shody s nimi a prokázat tuto shodu zainteresovaným stranám. Cílem systému BOZP je zajišťovat optimální podmínky pro výkon pracovních činností, které patří mezi rozhodující faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců, produktivitu a kvalitu práce.

Norma Řízení BOZP a PO u Silgor, a.s. je závaznou řídicí normou společnosti. Její znalost je vyžadována od všech zaměstnanců společnosti, kteří se podílejí jakýmkoliv způsobem na zabezpečení bezpečnosti práce a požární ochrany na pracovištích. Tato norma má závazný charakter pro všechny subdodavatele společnosti Silgor, a.s. a pro všechny společnosti sídlící a vyvíjející činnost na území (pracovištích) Silgor, a.s., jejichž vztah je upraven a definován vzájemnou smlouvou.

4.4.4 Vnitřní směrnice údržby společnosti SILGOR, a.s.

Tato směrnice zavazuje zaměstnance akciové společnosti dodržovat zásady slušného chování a svědomitě plnit pracovní povinnosti. Její platnost je vymezena pro zaměstnance údržby golfového hřiště v pracovním poměru společnosti SILGOR, a.s. Na zaměstnance činné pro zaměstnavatele na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se směrnice vztahuje, jen pokud to vyplývá z jeho dalšího ustanovení, z ustanovení pracovněprávních předpisů nebo z uzavřené dohody.

Dokument obsahuje kapitoly: Pracovní pomůcky, Dovolená, Náhrada za stravování, Pracovní doba, Hlášení pracovního úrazu, Základní povinnosti zaměstnanců, Práva zaměstnanců. Zaměstnanci seznámení s touto směrnicí jsou vyzýváni, aby svým podpisem stvrdili seznámení s dokumentem a jeho porozumění.

4.4.5 Uživatelská příručka pro práci v informačním systému (IS)

Součástí této příručky je Doklad o seznámení s dokumentem, Elektronické evidence neshod, Hlášení slabého místa v systému bezpečnostních informací, Záznam o školení. Dokument "Uživatelská příručka pro práci v IS" má za úkol jednoduchým přehledným způsobem seznámit zaměstnance společnosti SILGOR, a.s. se zásadami, možnostmi a pravidly používání prostředků a zařízení výpočetní techniky společnosti. Zvláštní důraz je kladen na postupy a procesy směřující ke zvýšení nebo udržení úrovně

používaného stupně zabezpečení celého systému.

Dokument “Uživatelská příručka pro práci v IS” je závazný pro všechny uživatele prostředků výpočetní techniky a IT technologií společnosti SILGOR, a.s.

V každém z výše uvedených dokumentů se uvádí jméno osoby, která jej zpracovala, osoby, která jej kontrolovala a osoby, která jej schválila a vydala.

4.4.6 Výroční zprávy společnosti SILGOR, a.s.

Výroční zprávy obsahují veškeré informace o společnosti, jejích činnostech, orgánech a složení těchto orgánů, ekonomické ukazatele za daná období, budoucí vývoj činnosti firmy, výdaje na činnost v oblasti výzkumu, informace o pořizování vlastních cenných papírů, informace v rozsahu účetní závěrky, zprávu auditora a jiné.

4.4.7 Záписy ze schůzí orgánů společnosti SILGOR, a.s.

Údaje obsažené v tomto zápisu jsou datum konání schůze, jmenný seznam účastníků schůze, program schůze v bodech, informace, zda bylo usnesení orgánu schváleno, termín konání příští schůze.

Usnesení Valné hromady se týká všech velkých změn, které provázejí resort, jako je například změna názvu areálu, zvolení prezidenta, Správní rady a Kontrolní a revizní komise, schvalování rozpočtu apod.

Usnesení Správní rady se týká záležitostí spojených s hrou golfu, jejími výstupy jsou například (ne)schválení žádostí členů o zavedení udržovacích poplatků, výzvy k zaplacení ročních poplatků a rozhodování o úpravách hřiště.

V zápisích ze schůzí Kontrolní a revizní komise (KRK) nalezneme informace jako výstupy kontroly dodržování Stanov ZGCK, kontroly Valné hromady, kontroly hospodaření s majetkem klubu, předkládání výroční zprávy o hospodaření, členské základně na Valné hromadě.

4.4.8 Stanovy občanského sdružení ZGCK

Stanovy vymezují základní údaje o klubu jako jeho právní subjektivita, působnost, sídlo, předmět činnosti klubu, kategorie a programy členství v klubu, podmínky členství v klubu, povinnosti a práva členů klubu, orgány ZGCK, jednání jménem klubu

a podpisové oprávnění, majetek a hospodaření klubu, zánik klubu apod.

4.4.9 Roční výkaz o členské základně tělovýchovných jednot (TJ) a sportovních klubů (SK) sdružených v Českém svazu tělesné výchovy (ČSTV)

Tento výkaz se vydává Okresnímu sdružení ČSTV v okrese Opava. Obsahuje kontaktní údaje resortu, adresář funkcionářů TJ-SK a údaje o počtu členů ZGCK.

4.4.10 Podpisový řád SILGOR, a.s.

Podpisový řád společnosti vychází ze zápisu v obchodním rejstříku. Vymezuje podpisové právo a případy udělení plné moci k podpisu specifikované dle funkcí a pracovních pozic.

4.4.11 Pokyn vedení SILGOR, a.s. č. 0001/2012 ze dne 16. 1. 2012

Součástí dokumentu je například vyhlášení o zákazu kouření ve všech prostorách zázemí golfu, Zákaz vývozu dřeva z golfového hřiště a zázemí, určení zodpovědného pracovníka pro úklid sněhu, Pokyn pro konání pravidelných porad vždy ve stanovenou dobu a za účasti příslušných pracovníků, Pokyn pro zahájení inventarizace strojů a zařízení ve všech částech zázemí. Každý jednotlivý pokyn či příkaz tohoto dokumentu je doplněn jménem zapisovatele a data zapsání.

4.4.12 Dopis členům ZGCK z 11. ledna 2013

V dopise jsou členové seznamováni o uskutečnění schůze Valné hromady ZGCK z daného dne spolu s informacemi o obsahu této schůze – např. volba prezidenta klubu, volba členů Správní rady a Kontrolní a revizní komise (KRK) a o výstupech této schůze. Každoročně probíhá aktualizace členských a ročních poplatků, o které jsou tímto způsobem členové klubu seznamováni.

4.4.13 Záписy z porad

Záписy z porad obsahují výstupy z porad vztahující se ke stanoveným cílům porad, problematice ať už každodenního chodu resortu nebo mimořádných záležitostí. Uvádějí se zde datum konání porady, program porady v bodech, účastníci dané porady, datum

konání příští porady, osoba zapisovatele.

4.5 Výzkumné metody

Podkapitola pojednává o další metodě – strukturovaném rozhovoru – kterou jsem zvolila pro zjištění více informací o organizační kultuře v resortu (viz předchozí kapitola). Prostřednictvím tohoto rozhovoru jsem plánovala ověření pravdivosti mnou formulovaných tvrzení.

4.5.1 Rozhovor s prezidentem golfového klubu - ředitelem resortu

Tento rozhovor se uskutečnil 20. února 2013. Jeho přínosem bylo proniknutí do organizační kultury resortu. Předem stanovené otázky včetně odpovědí prezidenta klubu jsou součástí Přílohy č. 6. Tento rozhovor posloužil jako námět pro sestavování dotazníků.

Nejdůležitější poznatky, které vyplývají z tohoto rozhovoru, jsem shrnula do následujících odrážek:

- Na základě odpovědí získaných od prezidenta klubu vyplývá, že není úplně jasné, co je vlastně jádrem organizační kultury a v organizaci není řízení organizační kultury vědomé. Bylo nutné, abych vysvětlila, co konkrétně je možné představit si pod pojmem „organizační kultura“.
- Je patrné, že se resort snaží budovat své dobré jméno, klade důraz na tradici.
- Vedení má vymezené strategické a taktické cíle, avšak ne s použitím konkrétních údajů (např. za 5 let chceme dosáhnout konkrétního počtu členů v klubu, chceme zvýšit tržby o 20 % apod.) - chybí také vymezení časových plánů, operativní cíle nejsou zřetelně stanoveny, spíše pouze přibližně zformulovány.
- Věci se nějakým způsobem dějí, existují osvědčené a efektivní postupy. Prezident klubu má představu o tom, jak by mělo vypadat vedení lidí, avšak některé postupy nejsou zcela jasně vymezeny. I přesto jeho styl vedení lidí na základě zodpovězených otázek považuji za efektivní. Snaží se ke všem chovat stejně a být spravedlivý.
- Důraz je kladen na vhodné zacházení s klienty a snaha vyhovět jejich potřebám.

- Existuje snaha o zavedení příjemného pracovního prostředí pro pracovníky.
- Celkově ze získaných odpovědí vyplývá, že prezident nemá až takový přehled o tom, zdali jsou opravdu pracovníci (zejména brigádníci) dostatečně informováni o dění v organizaci. Uvědomuje si důležitost znalostí pracovníků např. o golfu, avšak je možné, že se realita od představ jejich znalostí poněkud liší.

Na základě rozhovoru s prezidentem klubu se mi tudíž potvrdila tvrzení:

Tvrzení 1: *podcenění významu informovanost pracovníků a s tím spojená jejich neznalost vize a strategie resortu a neznalost některých informací potřebných pro výkon práce.*

Tvrzení 2: *přílišné zatížení manažera pracovními činnostmi.*

Tvrzení 4: *podcenění významu důsledného strategického plánování.*

4.5.2 Dotazníkové šetření

Podrobné výsledky šetření jsou uvedeny v Příloze č. 8. V této kapitole se budu zabývat rozborem nejdůležitějších výsledků.

Otázka 1 – 3: Charakteristika a hodnocení vnitřního klimatu v resortu

1. Uved'te tři slova, kterými byste charakterizoval/a současné klima v resortu:

2. Co Vám vyhovuje na tomto vnitřním klimatu resortu?

3. Co Vám nevyhovuje na tomto vnitřním klimatu resortu?

Na základě získaných odpovědí vystihuje resort především přátelská atmosféra (6 odpovědí), vysoká úroveň poskytovaných služeb (5 odpovědí), rodinná atmosféra (5 odpovědí), dále pak orientace na zákazníka a dobrý kolektiv (po čtyřech odpovědích). Respondentům na klimatu v resortu nejvíce vyhovuje právě toto přátelské prostředí (5 odpovědí), dobrý kolektiv (4 odpovědi), týmový duch, znalost spolupracovníků a rodinná atmosféra (po třech odpovědích).

Nedostatky ve vnitřním klimatu resortu vidí respondenti především v odkládání plnění úkolů a čekání na odezvu vedení (po čtyřech odpovědích) – což potvrzuje mnou stanovené hypotézy; a v obtížnosti se prosadit (3 odpovědi).

Otázka 4. - 22.: Interakce pracovníků

4. Zhodnotil/a byste mezilidské vztahy na pracovišti jako dobré vztahy?

5. Objevují se na pracovišti negativní jevy jako např. pomlouvání?

Většina respondentů hodnotí mezilidské vztahy v resortu jako spíše dobré vztahy (5 odpovědí), 5 z dotázaných odpovědělo, že dle jejich názoru se na pracovišti nevyskytují jevy jako pomlouvání apod.

6. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený rozumí své práci?

7. Respektujete svého přímého nadřízeného?

6 dotázaných se domnívá, že jejich nadřízený rozumí své práci, ani jeden se nevyjádřil opačně, tj. že nadřízený své práci podle jejich názoru nerozumí. Zřejmě z toho důvodu (mimo jiné) uvedla většina dotázaných, že svého přímého nadřízeného respektuje (5 odpovědí), zbytek respondentů (4) uvedlo, že jej spíše respektují.

8. Myslíte si, že Vás přímý nadřízený je ochoten akceptovat i (odlišné) názory druhých?

9. Můžete prezentovat svůj názor, aniž byste se obávali postihu?

Drtivá většina pracovníků zúčastněných výzkumu (7) označila, že jejich přímý nadřízený je spíše ochoten akceptovat (i odlišné) názory druhých. Proto opět většina (6) respondentů uvedla, že mohou prezentovat svůj názor bez obavy postihu.

10. Máte pocit, že Vašeho přímého nadřízeného zajímá spokojenost svých podřízených v práci?

Na tuto otázku odpovědělo pět respondentů kladně, dva označili odpověď „spíše ano“ a další dva odpověď „spíše ne“.

11. Je Váš přímý nadřízený ochoten odpovídat na Vaše dotazy a pomáhat Vám při výkonu Vaší práce, když potřebujete pomoc?

Zde respondenti uvedli kladnou odpověď v sedmi případech, ve zbylých dvou případech uvedli odpověď „spíše ano“.

12. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený dostatečně podporuje vaši pracovní aktivitu?

Dva dotazovaní se domnívají, že je jejich pracovní aktivita ze strany vedení podporována, dalsích šest uvedlo odpověď „spíše ano“ a jeden uvedl „spíše ne“, což by mělo vedení napravit, aby se tak zvýšila produktivita práce.

13. Jste spokojen/a k přístupu Vašeho přímého nadřízeného k Vaší osobě?

Pět respondentů je spíše spokojeno, čtyři jsou plně spokojeni.

14. Máte dobrý vztah se svým přímým nadřízeným?

Většina respondentů odpověděla na tuto otázku kladně (4 osoby), další tři osoby mají spíše dobrý vztah s nadřízeným a dvě osoby uvedly, že jejich vztahy s nadřízenými spíše nejsou dobré. Tato tvrzení mohou pramenit z profesních či osobních konfrontací, z nepochopení osob, ze střetů názorů apod.

15. Jaké tři kladné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?

16. Jaké tři záporné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?

Jako kladné vlastnosti nadřízených uvedla většina dotazovaných (6) inteligenci, přátelské jednání (5), fakt, že nadřízený rozumí své práci, dělá ji rád a zajímá se o podřízené (po čtyřech odpovědích). Naopak jako nedostatky nadřízených vidí dotazovaní pracovníci nejvíce fakt, že je nadřízený málo chválí (5), nebere je příliš vážně, nenechá si poradit, příliš nepracuje a má horší pracovní morálku (po čtyřech odpovědích).

17. Zajímáte se (v pozitivním slova smyslu) o pracovní záležitosti, problémy, výsledky Vašich kolegů?

18. Zajímají se Vaši kolegové (v pozitivním slova smyslu) o Vaše pracovní záležitosti, problémy, výsledky?

Na 41. otázku odpověděl jeden pracovník „ano“, šest pracovníků „spíše ano“ a dva pracovníci „spíše ne“. Podobně vypadaly odpovědi na další otázku: 1 odpověď „ano“, 7 odpovědí „spíše ano“, 1 odpověď „spíše ne“.

19. Existují konflikty mezi pracovníky na pracovišti?

20. Pokud se konflikty na pracovišti vyskytují v jakékoliv míře, jedná se o:

21. Pokud se na pracovišti vyskytují konflikty, jsou časté?

22. Existuje rivalita mezi pracovníky resortu?

Osm dotázaných je názoru, že se konflikty na pracovišti spíše nevyskytují, jeden uvádí, že se vůbec nevyskytují. Pokud k nim však dojde, jedná se v největší míře o konflikty pracovní (7 odpovědí), osobní (5 odpovědí) či organizační (2 odpovědi) a nevyskytují se často. Větší část pracovníků (5) se domnívá, že neexistuje rivalita mezi pracovníky, ostatní 4 odpověděli na tuto otázku „spíše ne“.

23. Můžete se spolehnout na pomoc kolegů při řešení pracovních úkolů?

U těchto dvou otázek byl počet odpovědí v rámci škály stejný, tzn. čtyři dotázaní předávají své zkušenosti kolegům a mohou se spolehnout na jejich pomoc při řešení

úkolů, další čtyři zde uvedli odpověď „spíše ano“ a jeden pracovník odpověděl na obě otázky „spíše ne“.

24. Na jaké úrovni je týmová práce na pracovišti?

25. Myslíte si, že jste členem pracovního týmu?

26. Spolupracujete rád/a se svými kolegy?

Z odpovědí vyplývá, že drtivá většina považuje úroveň týmové práce za dostačující, pouze jeden člověk ji vidí na dobré úrovni. Úkolem vedení tedy je posílit týmovou práci, týmového ducha – například přesvědčovat členy týmu o jejich důležitém postavení v týmu, o nutnosti jejich angažovanosti, o důležitosti jejich přínosů apod. Pět z devíti respondentů se považuje za člena týmu, tři se spíše považují za členy týmu a jeden se za něj spíše nepovažuje.

Větší část respondentů uvedlo, že spíše rádi pracují se svými kolegy, další dva uvedli odpověď „ano“ a tři uvedli „spíše ne“. Jako možný důvod těchto negativních odpovědí vidím například rozdíly vyplývající z odlišnosti povah, střety názorů či preference provádět práci sám než s kolegou z důvodu plynulosti práce.

37. Jaký je pracovní kolektiv na pracovišti?

Pracovní kolektiv ohodnotili dva pracovníci jako „výborný“, šest jako „dobrý“ a jeden jako „neutrální“. Kvalita kolektivu je náročná na posouzení. Nezáleží jen na stylu vedení kolektivu managementem, ale také na osobních charakteristikách jeho členů. Ať chceme nebo ne, vždy se nesejde „dobrá parta“ lidí, kteří si rozumějí a kteří spolu dokáží jednat.

Otázka 23. - 52.: Komunikace a informační toky

23. Poskytuje dle Vašeho názoru vedení společnosti informace o činnosti organizace otevřeně?

24. Dostáváte uspokojivé informace od vedení společnosti?

25. Jsou Vám k dispozici všechny potřebné informace, které potřebujete k výkonu své práce?

26. Poskytuje Vám vedení společnosti tyto informace včas?

27. Jsou informace v resortu utajovány?

28. Považujete komunikaci mezi zaměstnanci a vedením resortu za vyhovující?

Z odpovědí vyplývá, že aspekt informovanosti pracovníků je zřejmě podceněn. Informace jsou sice poskytovány otevřeně, ale ne vždy včas a někteří pracovníci jsou

názoru, že uspokojivé informace od vedení spíše nedostávají. Většina respondentů (4), kteří odpověděli na otázku týkající se utajování informací, uvedla, že si nemyslí, že jsou informace utajovány. Negativním faktem je, že navzdory 5 odpovědím, které hodnotí komunikaci mezi pracovníky a vedení resortu jako spíše dostatečnou, také poměrně dost dotazovaných (4) spíše nepovažuje komunikaci mezi pracovníky a vedení resortu za dostatečnou, což opět podporuje Hypotézu č. 1: podcenění významu informovanosti pracovníků.

29. Existuje v resortu zpětná vazba – hodnocení mezi zaměstnanci a výkony, ať jsou dobré, špatné nebo neutrální?

30. Pokud ano, jaký charakter má tato zpětná vazba (hodnocení)?
(můžete vybrat 1 – 2 možnosti)

31. Pokud Vám je poskytována zpětná vazba, domníváte se, že jste hodnocen/a spravedlivě (tzn. objektivně)?

32. Cítíte odpovědnost v případě špatně odvedené práce?

Většina (5) dotazovaných odpověděla, že existuje zpětná vazba k jejich výkonům, tři se vyjádřili „spíše ano“ a jeden „spíše ne“. Nejvíce respondentů uvedlo, že jejich nadřízený poskytuje zpětnou vazbu ke špatným výkonům (5 odpovědí), 4 uvedli, že nadřízený poskytuje zpětnou vazbu k dobrým výkonům a tři doplnili, že se zpětná vazba týká kromě dobrých a špatných výkonů také nečinnosti pracovníků. Vidím pozitivně fakt, že nadřízení hodnotí pracovníky, avšak jak již vyplynulo z jedné z předchozích odpovědí, měli by nadřízení pracovníky více chválit a dále podněcovat jejich pracovní aktivitu. Většina dotázaných (6) vnímá tuto zpětnou vazbu jako spravedlivou a objektivní, ostatní tři respondenti odpověděli na tuto otázku „spíše ano“. Všichni dotazovaní pracovníci dále odpověděli, že cítí odpovědnost v případě špatně odvedené práce.

33. Předáváte své zkušenosti kolegům?

38. Sděluje Vám Váš přímý nadřízený pravidelně informace potřebné pro výkon Vaší práce?

U vyhodnocení této otázky nacházíme již některé rozdíly v odpovědích. Odpověď „ano“, „spíše ano“ a „spíše ne“ označili respondenti po třech odpovědích u každé varianty. Z toho vyplývá, že ne každý pracovník dostává dostatečné a pravidelné informace pro výkon své práce – opět potvrzení Hypotézy č. 1 – podcenění informovanosti pracovníků.

39. Je podle Vás každodenní komunikace mezi pracovníky vyhovující?

40. Máte povědomí o dění v resortu?

41. Víte, jaké jsou dlouhodobé záměry resortu?

42. Existuje ve firmě dokument shrnující cíle či poslání resortu?

43. Jestliže tento dokument v resortu existuje, jakým způsobem jste s ním byl/a seznámen/a?

Z osmi dotázaných považuje polovina komunikaci na pracovišti za spíše vyhovující a druhá polovina za spíše nevyhovující. Jako plně vyhovující je pro jednoho pracovníka. Čtyři pracovníci mají povědomí o dění v resortu a další čtyři spíše mají o tomto dění povědomí. Avšak personál by měl být s děním v místě, kde pracuje, seznamován průběžně a uspokojivě, aby mohl svou práci provádět dobře. Jen třetina dotázaných ví jistě, jaké jsou dlouhodobé záměry resortu (zřejmě pouze vedení), dva dotázaní uvedli odpověď „spíše ano“ a čtyři uvedli „spíše ne“, což poukazuje na jejich nedostatečnou informovanost (ze strany vedení).

Dlouhodobé záměry vedení resortu znají tři dotázaní (zřejmě opět pouze vedení), dva je spíše znají, další čtyři osoby je spíše neznají. V resortu zřejmě neexistuje žádný dokument, který by obsahoval cíle a poslání resortu – čtyři pracovníci neví, zdali existuje, pět odpovědělo, že neexistuje.

44. Byl/a jste seznamován/a a jste průběžně seznamován/a se strategickými cíli resortu?

45. Cíle a poslání resortu:

46. Jaké jsou podle Vašeho názoru cíle, případně poslání resortu? Uveďte:

47. Víte, jakým způsobem můžete přispívat k plnění těchto cílů?

U otázky č. 58 výsledky šetření nejsou příliš uspokojivé. Téměř polovina (4) dotázaných nebyla a není seznamována se strategickými cíli resortu, jedna osoba odpověděla na tuto otázku „spíše ne“ a po dvou odpovědích je zaznamenáno u varianty „spíše ano“ a „ano“. To svědčí o malé míře informovanosti pracovníků (dokonce i jednoho ze tří členů vedení – zřejmě nově přijatého manažera). Jak je uvedeno v odpovědích na 59. otázku, cíle a poslání resortu znají jen někteří pracovníci (7 odpovědí) popřípadě vedení (2 odpovědi).

Jako cíle či poslání resortu vidí většina pracovníků (7) zvýšení tržeb, dále snaha být lepší než konkurence a získání co nejvíce členů (po 6 odpovědích), přilákání dalších

zákazníků (5), udržení si dobrého jména (4) apod. Třetina dotázaných ví, jak může přispívat k plnění těchto cílů.

48. *Byl/a jste srozuměn/a, jakým způsobem jednat se zákazníky?*

49. *Je Vám k dispozici zpětná vazba zákazníků vzhledem k poskytovaným službám?*

50. *Řešíte často neshody se zákazníky?*

51. *Bylo Vám sděleno, jakým způsobem máte postupovat při řešení konfliktů se zákazníky?*

Většina pracovníků více méně byla seznámena, jak jednat se zákazníky. Někteří pracovníci se zákazníky nepřijdou do styku. Zřejmě proto uvedli ostatní dotazovaní, že více méně nebyli s tímto seznámení. Zpětná vazba od zákazníků týkající se poskytování služeb je poskytována dvěma dotázaným, třetině spíše ano, třetině spíše ne a jednomu ne. Pokud se opět jedná o pracovníky, kteří se zákazníky nepřijdou do styku, je to pochopitelné.

Sedm respondentů neshody se zákazníky neřeší často, zbylí dva spíše ne. Avšak pouhým dvěma bylo sděleno, jak při těchto neshodách postupovat, třem spíše ano a ostatním „spíše ne“ (2) a „ne“ (2).

Otázka 52. - 58.: Organizace práce

52. *Domníváte se, že je Vám v práci svěřena dostatečná odpovědnost?*

53. *Domníváte se, že je kladen dostatečný důraz na dobře odvedenou práci?*

Jak je patrné z šetření, téměř všichni dotazovaní (7) jsou názoru, že je jim svěřena dostatečná odpovědnost. Pět z devíti dotazovaných se dále domnívá, že je v resortu spíše kladen dostatečný důraz na dobře odvedenou práci. Zbylí čtyři respondenti k této otázce uvedli odpověď „ano“.

54. *Víte, co se od Vás očekává v rámci výkonu Vaší práce?*

55. *Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?*

56. *Umožňuje Vám Vaše pracovní zařazení využívat všechny Vaše dovednosti a schopnosti?*

57. *Jak vnímáte jednotlivé pracovní činnosti, úkoly a operace a v resortu, které Vám byly přiděleny?*

Zde vyšlo najevo, že sedm z devíti respondentů ví, co se od nich v rámci jejich pracovní funkce očekává, šest respondentů je spokojeno se svým pracovním zařazením, pouze jeden ne a čtyři z dotazovaných si myslí, že jim jejich pracovní zařazení umožňuje

využívat své dovednosti a schopnosti. Osm z devíti dotazovaných pracovníků také vnímá jim přidělené činnosti, úkoly a operace jako zvládnutelné bez obtíží.

58. Je podle Vás organizace práce v resortu na dobré úrovni?

Celkově hodnotí organizaci práce na dobré úrovni dva respondenti a dalších sedm ji hodnotí na spíše dobré úrovni.

Otázka 59. - 63.: Management v resortu

59. Jaký je dle Vašeho názoru styl řízení v resortu?

60. Na koho/na co je podle Vás orientován styl řízení ve firmě?

61. Hodnotíte pozitivně způsob, jakým je resort veden?

62. Máte možnost se přímo podílet na rozhodování o dění v resortu?

63. Chtěl/a byste se podílet na rozhodování o dění ve firmě?

Dvě třetiny dotázaných považuje styl řízení v resortu za spíše demokratický, zbylá třetina odpověděla, že je demokratický. Styl řízení je podle čtyř respondentů orientován na úkoly, cíle a výsledky, podle třetiny respondentů je zaměřen spíše na úkoly, cíle a výsledky. Zda hodnotí pozitivně styl vedení resortu, odpovědělo 5 pracovníků „spíše ano“ a po dvou odpovědích tak bylo u variant „ano“ a „spíše ne“. Přitom podílet se na rozhodování o dění v resortu mají údajně jen dva z dotázaných, jeden spíše ano a po třetině odpovědí mají varianty „spíše ne“ a „ne“. Třetina dotázaných pracovníků by se spíše chtěla podílet na rozhodování o dění v resortu, čtyři odpověděli, že spíše ne, ani jeden neodpověděl „ano“.

Otázka 64. - 66.: Hodnocení pracovníků

64. Máte pocit, že za svou práci dostáváte odpovídající odměnu?

65. Domníváte se, že množství sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem je na dostatečné úrovni?

66. Domníváte se, že platové podmínky ve firmě SILGOR, a.s. jsou lepší než ve firmách, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností?

Tři a tři pracovníci se domnívají, že jsou za svou práci (spíše) patřičně odměněni, dva tento pocit spíše nemají, ani jeden neuvedl odpověď „ne“. Sociální výhody vidí na dostatečné úrovni větší část (5) pracovníků, čtyři ostatní uvedli „spíše ano“. Celé dvě třetiny dotazovaných osob se domnívá, že platové podmínky ve firmě SILGOR, a.s. jsou lepší než ve firmách, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností, jedna osoba uvedla, že ne a další dvě neví, zda ano či ne.

Otázka 67. - 74.: Míra ztotožnění se s resortem a jeho cíli

67. Jste hrdý/á na resort?

68. Pokud znáte cíle popřípadě poslání resortu, ztotožňujete se s nimi?

68. Jsou pro Vás úspěchy resortu i Vašimi úspěchy?

69. Máte pocit, že vaše práce je přínosem pro celý resort?

70. Doporučil/a byste svým známým pracovat v resortu?

Čtyři pracovníci jsou hrdí na resort, zbylých pět je spíše hrdých na resort, pro pět osob znamenají úspěchy resortu i jejich úspěchy. Dvě třetiny dotázaných vidí ve své práci přínos pro celý resort, což lze hodnotit pozitivně. Většina pracovníků by více méně doporučila svým známým pracovat v resortu. Většina respondentů se také ztotožňuje či spíše ztotožňuje s těmito cíli a posláním resortu (4 a 3 odpovědi).

71. Jste spokojen/a s firemními symboly (logo, webové stránky, propagační materiály atd.)?

72. Hodnotíte pozitivně web ZGCK?

73. Na jaké úrovni podle Vašeho názoru poskytuje resort služby svým zákazníkům?

Čtyři dotázaní jsou spíše spokojeni s firemními symboly, třetina spokojena spíše není a jako důvod někteří respondenti uvedli, že webové stránky nejsou na profesionální úrovni, neposkytují dostatek informací a nemají příliš schopnost zaujmout. Celkově web ZGCK hodnotí pozitivně třetina dotázaných, další třetina uvedla odpověď „spíše ano“ a poslední třetina „spíše ne“.

Podle drtivé většiny pracovníků (8) jsou služby v resortu poskytovány na vysoké úrovni.

Otázka 74. - 78.: Porady

74. Účastníte se porad?

75. Pokud ano, jsou pro Vás porady přínosem?

76. Pokud se zúčastňujete porad, kontroluje se na nich, zda jsou plněny cíle definované na minulých poradách?

77. Existuje něco, co byste na poradách uvítal/a? Doplňte:

78. Existuje něco, co Vám na poradách nevyhovuje? Doplňte:

Z respondentů se porad více méně zúčastňují 4 osoby, další čtyři vůbec ne. Pro 4 z účastníků porad jsou tyto přínosem. Uvedli, že plnění cílů definovaných na předchozích poradách se dodržuje: vždy (1), většinou (2) a zřídka (2). Výsledky

rozboru odpovědí této otázky tedy nejsou ideální, je třeba zlepšit úroveň kontroly cílů. 4 účastníci porad by uvítali, kdyby byli na poradách více motivováni k plnění cílů, 1/3 by uvítala větší kontrolu plnění cílů, další třetina to, kdyby jim byla poskytnuta lepší odezva týkající se jejich návrhů. Dvě osoby by ocenily lepší organizaci porad, jedna osoba by ráda řešila více záležitosti týkající se jejich kompetencí. Jako negativa porad vidí třetina osob neplnění úkolů ze strany kolegů včas, čímž se tyto úkoly přesouvají a odkládá se plnění cílů. Třetina uvedla jako nedostatek nedostatečnou kontrolu plnění cílů stanovených na poradách. Dva uvedli, že jim nevyhovuje zdlouhavé řešení jednoduchých záležitostí.

Otázka 79. - 86.: Motivace pracovníků

79. Jsou pro Vás zadané úkoly dostatečnou výzvou?

80. Domníváte se, že máte ve výkonu Vaší práce možnost seberealizace?

Pro větší část respondentů (5) zadané úkoly spíše nepředstavují dostatečnou výzvu, zbylí čtyři respondenti uvedli odpověď „spíše ano“ - stejně jako v případě možnosti seberealizace při výkonu práce, kde se odpovědi různí na škále od „ano“ po „spíše ne“.

81. Co je pro Vás nejúčinnější motivací? Vyberte maximálně 4 možnosti:

Pět dotazovaných si myslí, že jsou spíše dostatečně motivováni pro výkon práce, ne tak zbylí čtyři dotazovaní, kteří na otázku odpověděli „spíše ne“. Jako nejúčinnější formu motivace uvedlo nejvíce pracovníků (7) charakter práce, slovní ohodnocení nadřazeného, možnost seberealizace a peníze a jiné hmotné výhody uvedlo šest dotazovaných. mezilidské vztahy, jistota pracovního místa a možnost dalšího vzdělávání byly označeny u tří respondentů.

82. Jaký typ motivace se v současné době v resortu používá? Uveďte:

83. Existuje něco, co Vás v práci demotivuje? Uveďte:

Respondenti nejvíce uváděli, že se v resortu nejvíce motivuje finančními odměnami (9 odpovědí), dále možností týmové práce (3) a také možností delegace pravomocí (1). Někteří pracovníci jsou demotivováni, zejména obavami, že udělají chybu (5), stagnací řešení úkolů (5), nemožností podílet se na řízení, prodlevou při plnění úkolů ze strany kolegů a výkonem zbytečné práce (po 4 odpovědích).

84. Co vás motivuje ke snaze přispívat k plnění cílů resortu?

Na otázku odpověděli vždy čtyři pracovníci, že mají osobní zájem na výsledcích resortu, že zde působí již dlouho, že je k tomu motivuje týmová práce nebo uvedli

„nevím“. V méně odpovědích uvedli, že se v práci realizují (3), že mají k resortu osobní vztah (2) apod.

85. Jste motivován/a k lepším výkonům?

4 respondenti jsou údajně spíše motivováni k lepším výkonům a čtyři spíše ne, jeden uvedl, že ano. Tento výsledek také není příliš uspokojivý a mělo by se zapracovat na zvýšení motivace pracovníků.

Otázka 86. - 88.: Pracovní doba

86. Vyhovuje Vám organizace pracovní doby?

87. Stává se, že pracujete nad rámec své pracovní doby?

88. Počet přesčasových hodin považujete za:

Dvěma třetinám dotazovaných spíše vyhovuje pracovní doba. Část z pracovníků (4) pracuje přesčas do 5 hodin měsíčně, část (4) do 20 hodin měsíčně. Nejvíce osob (3) vnímá počet přesčasových hodin jako vyhovující.

Otázka 89. - 91.: Firemní společenské akce

89. Účastníte se společenských akcí pořádaných vedením společnosti?

90. Jste spokojen/a s úrovní těchto společenských akcí?

91. Kterou/é ze společenských akcí máte nejvíce v oblíbě? Uveďte:

Většina respondentů se (spíše) zúčastňuje těchto akcí, s jejich úrovní je plně spokojena třetina a dvě třetiny jsou spíše spokojeny. Nejvíce mají dotázaní v oblíbě vánoční večírek, dále golfový večírek.

Otázka 92. - 95.: Stravování v práci

92. Jak se stravujete v průběhu pracovního dne? (můžete označit více variant)

93. Máte vymezený čas pro stravování (např. 30 minut přestávka na oběd?)

94. Kde obědváte v pracovní době?

95. Jste spokojen/a s úrovní stravování v pracovní době?

9 pracovníků se stravuje tak, že si nosí své jídlo, či se stravuje v restauraci (6 odpovědí). Přestávku na oběd má vymezena větší část z dotazovaných (5) a 4 ne. Je to z toho důvodu, že například vedoucí pracovníci se většinou domluví a zajdou do restaurace resortu na oběd společně. Pracovníci jako například recepční si určují dobu stravování tak, aby odpovídala době, kdy nebudou příliš kontaktováni zákazníky a stravují se buď v restauraci nebo ve svém zázemí. Pracovníci jsou více méně spokojeni s úrovní tohoto stravování.

Otázka 96.: Vztah pracovníků ke změnám

96. Jaký máte vztah ke změnám?

Odpovědi na tuto otázku se u pracovníků různí. Třetina osob odpověděla, že změny spíše nevyhledává, zbylé varianty odpovědí byly zastoupeny vždy u dvou osob kromě neutrálního vztahu ke změnám, který nezískal žádný hlas.

Otázka 97. - 99: Celková spokojenost s pracovním místem

97. Domníváte se, že vybavenost Vašeho pracoviště (pracovní pomůcky, materiál apod.) je na dobré úrovni?

Všichni pracovníci na tuto otázku odpověděli „ano“.

98. Jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

99. Podud nejste naprosto spokojen/a, co by přispělo k tomu, abyste byl/a naprosto spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

Se svým zaměstnáním jsou plně spokojeni 3 dotazovaní, 4 spíše ano a 2 spíše ne. Ideální by bylo, kdyby byli všichni pracovníci plně spokojeni, avšak v praxi je někdy téměř nemožné toho dosáhnout. V rámci otevřené otázky zaměřené na okolnosti umožňující zvýšení spokojenosti se zaměstnáním odpovídali respondenti: „kdybych měl/a v práci méně stresu“ (3), „kdybych měl/a větší prostor pro uplatnění mé kreativity a dovedností“ (3), „zvýšení platu“ (3), větší docenění jejich práce (3), možnost více se spolehnout na své kolegy/podřízené (2), možnost mít více kompetencí (2), kariérní postup (2), možnost podílet se více na rozhodování (1).

Otázka 100. a 101.: Názory na přednosti a nedostatky organizační kultury a resortu obecně

100. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní nedostatky organizační kultury resortu či jakékoliv jeho nedostatky?

101. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti organizační kultury resortu či jakékoliv jeho přednosti?

Jako **hlavní nedostatky** organizační kultury či resortu obecně vnímá 5 respondentů nedostatečnou informovanost pracovníků nadřízenými, prodlevu mezi návrhem změny a její realizací (2), zdlouhavé řešení úkolů (4), odkládání úkolů (4), obtížnější prosazování svých názorů a nápadů u vedení (2), někdy obtížnou domluvu s vedením/kolegy (2), ne příliš efektivní time management (2), podcenění úlohy marketingu (2), ne příliš invenční management (2) apod.

Hlavními přednostmi organizační kultury či resortu obecně jsou podle dotazovaných přátelský přístup (6), vysoká úroveň poskytovaných služeb (5), příjemné prostředí (5), oblíbenost resortu u členského jádra a u veřejnosti (3), snaha zlepšovat se (3), tradice (2), vstřícnost (2) apod.

Možnost pro vlastní vyjádření

V případě, že byste se rád/a více vyjádřil/a k problematice podnikové kultury v resortu, zde je Váš prostor:

V rámci prostoru pro vyjádření dalších připomínek, námětů apod. Pracovníci uvedli: „vedení by mělo podřízené více chválit“ (4), „chybí cílený teambuilding“ (3), „chtěl/a bych být více vtažen/a do dění v resortu“ (3), „jsem spokojený/á“ (3), „měla by se zlepšit organizace práce“ (2), „jsem ráda, že zde pracuji“ (2).

Statistické údaje o respondentech

Tyto údaje uvádím v tabulce přílohy č. 8.

4.5.3 Shrnutí výsledků dotazování

Na základě provedeného šetření se potvrdila stanovená tvrzení, a to:

Tvrzení 1: *Podcenění významu informovanosti pracovníků a s tím spojená jejich neznalost vize a strategie resortu a neznalost některých informací potřebných pro výkon práce.*

Tvrzení 2: *Přílišné zatížení manažera pracovními úkoly a odkládání plnění úkolů v organizaci.*

Tvrzení 4: *Nedostatečný důraz na motivaci pracovníků.*

Pozitiva organizační kultury

- potvrzení existence přátelské atmosféry jak ve vztahu zákazník – pracovník tak ve vztahu pracovník – pracovník,
- spíše dobré vztahy na pracovišti,
- podle podřízených jejich nadřízení rozumí své práci,
- existence motivovaných pracovníků,
- snaha o spravedlivé hodnocení pracovníků,
- pracovníci jsou vesměs spokojeni se svým pracovním místem a pracovištěm.

Negativa organizační kultury

- podcenění významu teambuildingu a ztotožnění pracovníků s cíli resortu,
- odkládání úkolů,
- nízká míra informovanosti pracovníků ze strany jejich nadřízených a z toho pramenící neznalost strategie, cílů, záměrů resortu řadovými pracovníky, v některých případech nedostatečná znalost postupů, jak jednat se zákazníky,
- ne vždy dostatečná komunikace na všech úrovních řízení,
- existence demotivovaných pracovníků.

Prvky organizační kultury, které je třeba posílit spolu s dalšími doporučeními, se budu zabývat ve třetí kapitole.

4.6 Kritická strategická analýza organizace

Jak je popsáno v teoretické části, organizační kulturu vymezujeme její **vnější funkcí** (způsob adaptace firmy na okolní podmínky a image firmy navenek) a **vnitřní funkcí** (způsob integrace uvnitř firmy a průbojnost strategie firmy). Vypracovala jsem tedy **kritickou strategickou analýzu** a v jejím rámci analýzu vnějších faktorů pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti hybných sil; a také analýzu vnitřních faktorů, kde jsem uplatnila SWOT analýzu.

4.6.1 Analýza vnějších faktorů

Tato analýza nám může pomoci na základě popsání vnějších faktorů působících na organizaci odhalit charakter organizační kultury – protože vnější faktory organizaci významně ovlivňují a na základě toho se vyvíjí její kultura. Jakýkoli subjekt se vždy přizpůsobuje svému okolí.

SLEPTE analýza

Zvaná také SLEPT nebo PEST analýza je zkratkou pro „Political, Economic, Social and Technological analysis” čili obsahuje analýzu těchto faktorů:

Zkratka SLEPTE či PESTLE nebo také PESTEL je rozšířena ještě o písmeno „E”, které zastupuje ekologické faktory. Tato analýza je součástí strategického managementu,

ke které se firma uchyluje, když se rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, když hodlá realizovat velký projekt – např. vstup na nový trh, vybudování nového provozu, zavedení nové technologie apod. SLEPTE/SLEPT/PEST se však na rozdíl od SWOT analýzy neprovádí často. Měla by být založena na co největším množství faktů nezávislých na sobě. Tyto údaje organizace získává od institucí jako vláda, zákonodárné orgány, statistické úřady, centrální banky, mezinárodní organizace apod.

Existují další variace původní analýzy jako STEEPLE a STEEPLED analýzy, které zohledňují faktor “Education” neboli vzdělání a “Demographic” čili demografické faktory, které PEST analýza zahrnuje v sociálních faktorech.¹²

Analýza SLEPTE tedy zahrnuje tyto faktory:

S – Social – Sociální faktory.

L – Legal – Právní faktory.

E – Economical – Ekonomické faktory.

P – Political – Politické faktory.

T – Technological – Technologické faktory.

E – Ecological – Ekologické faktory.

Sociální faktory představují informace, které je možné získat poměrně snadnou cestou. Údaje jsou totiž k dispozici u národního statistického úřadu. Obsahuje demografické ukazatele..¹³ Poskytovatelé golfových služeb jsou si vědomi důležitosti demografických údajů. Pro manažery golfových klubů je zásadní znalost současných i odhad budoucích trendů a preferencí zákazníků.

Právní faktory. Politické dění na vnitrostátní i mezinárodní rovině dokáže ovlivňovat situaci na trhu výrazným způsobem – a to jak pozitivně tak negativně. Mezi legislativní faktory řadíme i oblast duševního vlastnictví. Dále sem spadá část legislativy zabývající se regulací průmyslu.¹⁴ Provozovatelé golfových klubů musejí brát na vědomí existenci

12 Managent mania. *PESTLE Analysis*. [online]. C 2012 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/pestle-analysis>

13 Business vize. Management. [online]. C 2010 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

14 Business vize. Management. [online]. C 2010 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

zákonných norem pro ochranu bezpečnosti návštěvníka hřiště (tzn. například upozornit ho na nebezpečí pohybu po hřišti v době hry a seznámit ho s faktem, že se na území hřiště pohybuje na vlastní nebezpečí), ochranu spotřebitele, přírody a ohrožených druhů. Pokud se jimi nebudou řídit, vystavují se ze strany státu riziku uvalení sankcí, zamezení provozování podnikatelské činnosti nebo v krajním případě odnětí svobody. Některé důsledky nešetrného zacházení s přírodou však bohužel nelze vzít zpět a to nevykompenzuje žádná sankce ani trest.

Ekonomické faktory. V rámci ekonomického prostředí se provádí odhad ceny výrobků, služeb a pracovní síly. Sledují se daně, cla, výše úrokových sazeb, stabilita měny, hospodářské cykly na konkrétních trzích, makroekonomické ukazatele (především HDP).¹⁵ Větší část lidí, kteří do ZGCK přijíždějí hrát golf, ať už jde o členy klubu či ne, tvoří lidé s většími příjmy. Avšak v posledních letech se tento sport stává dostupnějším pro širší okruh lidí, klesají ceny a poptávka po golfových službách se zvětšuje. Je nasnadě přesvědčit veřejnost, že golf není jen sportem pro bohaté a vlivné. Tento názor u spousty lidí stále přetrvává. I v golfu existují možnosti sponzoringu nadějných mladých hráčů.

Politické faktory. Jejich analýza ani tak nezkoumá problematiku politických stran, ale zaměřuje se na problematiku stability politické scény obecně – to znamená, jak často se mění vláda apod. Již sám název „Golfový klub Parlamentu České republiky” nám napoví, že v ČR existuje a rozšiřuje se trend poměrně silné pro-golfové lobby.

Technologické a technické faktory. Zde se analýza zabývá infrastrukturou (doprava, telekomunikace, elektrická energie, suroviny), stavem rozvoje a zaměřením průmyslu, kvartérní sférou, což je stav výzkumu a aplikované vědy, podpora vědy a vzdělávání. Zvyšující se tempo technologického a technického vývoje se projevuje i v golfu. Každou sezónu můžeme sledovat nová vylepšení golfového vybavení – především holí a míčků, kde se uplatňuje použití nejmodernějších technologií pro usnadnění hry a dosahování lepších výsledků. Samozřejmě i ze strany provozovatele golfového klubu se setkáváme s modernizací – například zahradní a zavlažovací techniky, počítačových

15 Business vize. Management. [online]. C 2010 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

systemů, bezpečnostních systémů apod.

Ekologické faktory. Zahrnují otázky trvale udržitelného rozvoje a ekologického přístupu na místní, národní a globální úrovni.

Stát schvaluje mnoho opatření pro ochranu životního prostředí, stanovuje také závazné normy s cílem bránit dopadům nebo mírnit dopady na životní prostředí, klade důraz na trvale udržitelný rozvoj. V rámci EU jsou výrobci také povinni dodržovat závazné směrnice a předpisy. Existuje také motivace pro dosahování dobrých výsledků v oblasti udržitelného rozvoje a ekoinovací, ekoinovátoři jsou oceňováni v rámci státních i světových soutěží.¹⁶ Zde se setkáváme se střety názorů na problematiku ekologie provozování golfu. Stoupenci budování a provozování golfových hřišť jsou toho názoru, že úprava krajiny pro hraní golfu je v podstatě jejím zkultivováním. Golfová hřiště vznikají například na místech, kde se předtím nacházela skládka. Dále argumentují, že vybudováním hřiště dojde pouze k úpravě části přírody za účelem trávení volného času sportem, který ji nenarušuje ani nepoškozuje. Odpůrci tohoto sportu, ochránci přírody a ekologové varují, že při provozu hřišť dochází vymýcení chráněné fauny a flóry a k nadměrné spotřebě vody na zavlažování.

Porterův model pěti hybných sil

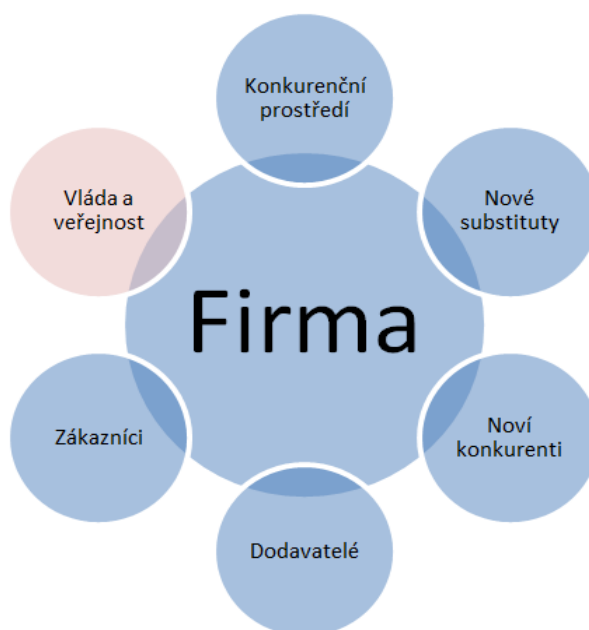
Tato analýza je důležitou součástí přípravy strategie firmy a **řízení strategické změny**. Tvůrce této analýzy, profesor Michael Eugene Porter definoval 5 vnějších sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firmy v konkrétním odvětví.

5 sil vymezil jako:

- *konkurenční rivalitu,*
- *hrozbu vstupu nových konkurentů na trh,*
- *hrozbu vzniku substitutů,*
- *sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu,*
- *vyjednávací sílu kupujících,*
- *dodatečnou silou je také síla vlády a veřejnosti.*

16 Business vize. Management. [online]. C 2010 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Obr. 6: Porterův model pěti až šesti hybných sil



Zdroj: <http://www.businessvize.cz>

První síla – konkurenční rivalita

Firma v této oblasti zjišťuje, jaká je dynamika trhu, kde chce působit nebo působí, jak velké jsou na tomto trhu konkurenční tlaky, jaké jsou její možnosti uplatnění konkurenční výhody, jak moc investovat do reklamy, jestli je možné s konkurenčí udržet krok.¹⁷

Konkurenci pro Silesia Golf Resort Kravaře představují v podstatě všechna hřiště nacházející se v Moravskoslezském kraji. Jsou to golfové kluby TJ Míttal Ostrava provozující golfový klub v Šilheřovicích (24 km), GC Ostrava (30 km), GC Hukvaldy (47 km), GC Lipiny u Karviné (48 km), GC Ostravice (60 km), GC Čeladná (63 km), GC Ropice (73 km). Konkurenci představují také cvičné golfové louky, nejbližší samostatná se nachází v Novém Jičíně (58 km).

Následující tabulka zobrazuje sedm hlavních konkurentů Silesia Golf Resortu Kravaře a nabízí jejich srovnání.

¹⁷ Business vize. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. [online]. C 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>

Tab. 6: Hlavní konkurenti Silesia Golf Resortu Kravaře a jejich srovnání

Hřiště	Počet jamek	Driving range	Golfová akademie	Golfový simulátor	Indoor golf	Restaurace	Ubytování	Další služby
TJ Mittal Ostrava	18	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Půjčování golfového vybavení
GC Ostrava	9	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Půjčování golfového vybavení
GC Hukvaldy	9	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Půjčování golfového vybavení
GC Lipiny	9	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Půjčování golfového vybavení, konferenční prostory, golf shop
GC Ostravice	18	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Půjčování golfového vybavení, masáže, konferenční prostory, golf shop, e-shop
GC Čeladná	36	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Půjčování golfového vybavení, wellness, jízdárna, e-shop
GC Ropice	18	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Půjčování golfového vybavení
ZGC Kravaře	18	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Wellness, půjčování golfového vybavení, konferenční prostory, golf shop

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlení pojmů:

Golfová akademie – škola golfu, tréninková plocha přístupná jak golfistům tak široké veřejnosti. Může se zde nacházet driving range i putting green, probíhá zde výuka golfu za přítomnosti trenérů.

Driving range – označuje cvičnou louku, tedy odpaliště vyhrazené pro trénink. Kromě golfistů zde mohou trénovat odpaly také ostatní návštěvníci hřiště.

Putting green – místo s nejkratší strážnou trávou, které bezprostředně obklopuje jamku a kde se provádí doklepnutí míčku do jamky.

Golf simulátor – zařízení pro simulaci hry vevnitř, skládá se z promítacího plátna, projektoru a odpaliště. Vizualizuje různá světová hřiště, jejichž virtuální vzhled, podmínky a hratelnost je totožná s reálnými protějšky.

Indoor golf bez vizualizace – jeho součástí je odpaliště a velká síť, do které se odpalují míčky.

Jelikož golfisté jsou sportovci ochotní cestovat za goflem a v naprosté většině se dopravují vozem, je nutné zaměřit se také na vzdálenější konkurenci. Jsou to kraje sousedící s Moravskoslezským krajem, tedy Olomoucký kraj a Zlínský kraj.

V Olomouckém kraji nalezneme tato hřiště: GC Olomouc (83 km) s 18 jamkami a GC Radíkov (63 km) s 9 jamkami. Dále zde existuje cvičná louka Driving GC Prostějov (107 km).

Na území Zlínského kraje nalezneme hřiště GC Bůrov (83 km) 6 jamek, GC Jezera – Ostrožská Nová Ves, 9 jamek (155 km), GC Rožnov pod Radhoštěm, 9 jamek, (68 km), GC Slušovice s 9 jamkami, (113 km), GC Velké Karlovice – Horal, 9 jamek (92 km), GC Zlín, 9 jamek (113 km) a cvičnou louku Driving GK Holešov s šesti cvičnými jamkami (99 km). Za konkurenty považujeme také slovenská a polská hřiště.

Větší golfové rezorty nabízejí pestrou škálu služeb i větší ubytovací kapacity či společenské prostory. Ale i přes silnou konkurenci bych Silesia Golf Resort Kravaře zhodnotila jako konkurenceschopný a po přebudování také klub s velkým potenciálem konkurovat těm nejlepším v ČR.

Tato hrozba má velký význam v nových, progresivně se rozvíjejících odvětvích, kde objem trhu není zcela známý anebo kde rychle roste.¹⁸ Jelikož je provozování golfového klubu poněkud specifickým druhem podnikání, není příliš pravděpodobné, že by na trh často přicházeli noví konkurenti. Vybudování golfového hřiště a klubu nebo jeho

18 Business vize. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. [online]. C 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>

rozšíření je investičně i organizačně náročným projektem, který se ve většině případů neobejde bez dotace z EU a na tu může provozovatel čekat i několik let. Pokud však přece jen dojde k příchodu nového konkurenta, nedoporučuje se to podcenit.

Třetí síla – hrozba vzniku substitutů

Substitut představuje cokoliv, co nějakým způsobem může nahradit spotřebiteli výrobek nebo službu, které poskytuje daná firma. V našem odvětví, které je velmi specifické, není snadné určit substituty. Můžeme o nich uvažovat jako o dalších sportech, které mají v oblibě podnikatelé a kde jde kromě o sport také o uzavírání dohod mezi byznysmeny. Takový sport je například tenis. Ten je více rozšířený. Když se vrátíme ke golfu, zde může představovat substitut indoor golf či golfový simulátor, které lze využívat mimo golfovou sezónu a můžeme je najít také ve městech.

Čtvrtá síla - síla dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu

Tato síla značně ovlivňuje podnikání, v některých odvětvích může být téměř nulová (potravinářství) a v některých může být považována za nejsilnější (elektronika). Čím víc jsme závislí na našich dodavatelích, tím je přirozeně větší jejich moc. Co se týče vybavení pro provoz golfového klubu, na tomto poli neexistuje mnoho dodavatelů. Jsou jimi specializované firmy nabízející zavlažovací systémy, stroje na údržbu trávy, dodavatelé hnojiv, dále dodavatelé vybavení do golfových obchodů (oblečení, obuv, hole apod.), ale také informačních a zabezpečovacích systémů a mnoho dalších. Pro tyto dodavatele je zakázka tohoto typu lukrativní, a proto se mohou předhánět, kdo nabídne více za méně.

Pátá síla – vyjednávací síla kupujících

Tento faktor se v době krize stává jedním z nejdůležitějších. Zákazník si uvědomuje svou moc na trhu. Setkáváme se s vyjednáváním o ceně ať už přímým, kdy se střetáváme se zákazníkem či nepřímým, kdy zákazník začne odebírat méně produktů/služeb, nebo přejde ke konkurenci. V zájmu podniku je dosáhnout konkurenční výhody, neustále se přizpůsobovat měnícím se podmínkám a potřebám. Zde se zabýváme otázkou, do jaké míry jsou naše produkty/služby jedinečné a jaké

a kolik substitutů existuje na trhu, jaká je informovanost klientů i potenciálních klientů o našem produktu/službě. Síla klientů Silesia Golf Resortu Kravaře je poměrně velká. V současné době se hodně z nich zaměřuje na cenové srovnávání, vyžadují profesionalitu golfového „personálu“ a po vybudování nového zázemí očekávají vysokou úroveň poskytovaných služeb.

Dodatečná šestá síla – vláda a veřejnost

V 90. letech minulého století se k těmto pěti silám přidala šestá síla, která představuje buď „complementators“, kteří mají potenciál pro uzavírání strategických aliancí, nebo jí může být vláda respektive veřejnost, s čímž se setkáváme častěji.

Z pohledu veřejnosti může být provozování golfového areálu buď turistickým lákadlem, které již od vzniku klubu přináší městu nemalé zisky nebo ji považují za „snobskou“ záležitost a setkáváme se i s takovými, kteří si stěžují, že se v zámeckém parku nemohou procházet po trávě.

4.6.2 Analýza vnitřních faktorů

SWOT analýza

Tato analýza se zabývá definováním 4 vnitřních aspektů podniku a jejich kombinací, a to:

S – Strengths – Silné stránky

W – Weaknesses – Slabé stránky

O – Opportunities – Příležitosti

T – Threats - Hrozby

Dobrá strategie znamená, že podnik je schopen využít svých silných stránek, minimalizovat slabé stránky, eliminovat či zmenšit hrozby přicházející z jeho vnějšího okolí a využít příležitostí, které se nabízejí. Mnou provedená SWOT analýza odráží zjištění vyplývající ze systematického pozorování, rozhovoru, dotazníkového šetření a analýzy vnitropodnikových dokumentů.

Silné stránky organizace

- Moderní vybavení zázemí golfového klubu.
- Reprezentativní vzhled golfového klubu.
- Mistrovské hřiště ve starém anglickém parku, které je méně náročné na fyzickou zdatnost, a tudíž vhodné pro všechny.
- Kvalifikovaný management.
- Tradice od roku 1997.
- Možnosti využití ubytování, restaurace a wellness přímo v komplexu.
- Rozsáhlé doprovodné služby.
- Oblíbenost klubu u hráčů pro svou rodinnou atmosféru.
- Stálé a silné „jádro“ klientů.
- Neustále se rozrůstající členská základna.
- Přátelská atmosféra na pracovišti.
- Motivování pracovníci.
- Relativní spokojenost pracovníků se svým pracovním místem a pracovištěm.
- Rozlehlé a rozmanité golfové hřiště z části zasazené do původního anglického parku a v dnešní době přizpůsobené i pro veřejnost (odpočívadla, cyklostezky, dětské koutky s hřišti, informační tabule).
- Akční cenové nabídky pro klienty.

Doporučení: rozvoj a maximalizace silných stránek, což organizaci umožní efektivní využívání příležitostí a silné postavení v konkurenčním prostředí.

Slabé stránky organizace

- Investičně náročný projekt vybudování areálu, kdy se rentabilita vloženého kapitálu začne promítat v kladných částkách až po letech provozu.
- Existence silných konkurentů v Moravskoslezském, Olomouckém a Zlínském kraji.
- Velká vzdálenost od hlavního města.
- Nedostatečně efektivní organizace práce z důvodu přílišného zatížení manažera úkoly, které by mohl přenechat svým kolegům.

- Ne vždy dostatečná komunikace na všech úrovních řízení.
- Podcenění významu důsledného strategického plánování.
- Podcenění významu teambuildingu a ztotožnění pracovníků s cíli resortu.
- Nedostatečná informovanost pracovníků, odkládání plnění úkolů a tím nižší produktivita práce.
- Demotivovaní pracovníci.
- Absence interních dokumentů popisující strategii organizace, její zásady a hodnoty.
- Podcenění úlohy zpětné vazby ze strany pracovníků.
- Demotivovaní pracovníci.
- Absence propracovaného systému motivace pracovníků.
- Celkově podcenění úlohy organizační kultury.

Doporučení: aktivní řešení otázek a zavádění opatření, která přispějí k redukci či eliminaci slabých stránek organizace.

Příležitosti organizace

- Zvětšení klientely slovenských, polských a dalších zahraničních hráčů.
- Zvyšující se zájem o golf.
- Zvýšení návštěvnosti oblasti.
- Navázání spolupráce s dalšími partnery.
- Pořádání sportovních akcí.

Doporučení: neustále vyhledávat nové příležitosti, vzniklé příležitosti analyzovat a rychle na ně reagovat při nasazení maximálního úsilí o jejich využití.

Hrozby organizace

- Nově vzniklá konkurence.
- Dopady ekonomické krize.
- Snížení poptávky o hru golfu a doplňkové služby poskytované resortem.
- Negativní hodnoty finančních ukazatelů v důsledku snížení ziskovosti.

- Nedostatečné využití resortu v době mimo sezónu.
- Odchod zaměstnanců na vysokých pozicích.

Doporučení: analýza konkurenční prostředí pomocí analýz konkurence, sledování ekonomických trendů, podněcování poptávky prostřednictvím účinné propagace golfu a dalších služeb, nabízení slev a výhodných nabídek klientům, snaha vytížit kapacitu resortu mimo sezónu opět pomocí propagace a uzavírání partnerství, pečování o pracovníky nejen na vysokých pozicích, upevňování jejich loajality zavedením efektivního systému motivace.

Organizace by se měla každodenně zabývat prvky SWOT analýzy, měla by průběžně sledovat plnění stanovených opatření, ne pouze jejich jednorázové uplatnění – tzn. nepodceňovat důležitost kontroly.

5 VLASTNÍ NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY V RESORTU

Dovést organizaci k úspěšné změně chce kromě systematických plánů a příprav velké odhodlání, motivaci a vytrvalost. V této kapitole byl mým cílem návrh vlastního modelu změny v resortu na základě výsledků pozorování, dotazníkového šetření a analýzy dokumentů. Navrhla jsem určité změny založené na identifikaci slabých stránek organizační kultury v resortu a prvků organizační kultury, které by se měly posílit. Zabývala jsem se také možnými riziky neuplatnění návrhů v praxi.

Hlavní a nejpodrobněji vytvořený návrh mé diplomové práce – Posílení teambuildingu v resortu – jsem rozpracovala na dílčí prvky: Praktické a teoretické seznámení pracovníků s golfem, Přizvání více pracovníků k pravidelným poradám a úprava struktury porad, Charakter firemních společenských akcí, Zavedení jednotného reprezentativního oděvu. Dále jsem vypracovala další návrhy a doporučení pro resort. Každý dílčí návrh jsem doplnila o možná rizika jeho neuplatnění v praxi.

Návrh pro posílení teambuildingu zahrnuje aspekty jako:

- praktické a teoretické seznámení pracovníků s golfem,
- přizvání více pracovníků k pravidelným poradám,
- snaha o posílení týmového ducha prostřednictvím firemních akcí,
- zavedení jednotného reprezentativního oděvu.

Výstupem pro pracovníky bude dosažení větší míry ztotožnění se s resortem, zvýšení produktivity práce, ulehčení práce s klienty.

5.1 Návrh 1: Posílení teambuildingu v resortu

5.1.1 Praktické a teoretické seznámení pracovníků s golfem

Pro práci lidí v resortu – aby byla odvedena dobře a aby pracovníci získali či upevnili pocit sounáležitosti k organizaci, kde pracují, je nutné, aby byli od základů seznámeni s hrou golfu. Úkolem vedení je tedy o této novince dostatečně v předstihu pracovníky informovat a tím je připravit na budoucí změny. Vedení tedy rozešle emaily a/nebo

informuje personál ústně o budoucím školení s možnými daty, kdy by se mohlo konat a to tak, aby byli pokud možno přítomni všichni pracovníci. Jelikož provoz resortu je každodenní a někteří pracovníci pracují i o víkendu, vybere se den, ve který se předpokládá menší návštěvnost resortu. Školení bude více a budou probíhat v rovině teoretické, kdy se pracovníci naučí základy pro hru golfu tzn. získání znalostí názvů golfového vybavení, terminologie, zásad a pravidel při hře apod., a také v rovině praktické – někteří z nich si golf vyzkoušejí poprvé i přesto, že v resortu pracují již několik let. Také budou blíže seznámeni s hřištěm a jeho charakterem.

V tomto školení spatřuji velký přínos, a to ten, že bude pro pracovníky novou zkušeností, zážitkem a usnadní jim jejich práci. Budou tedy vědět, jak mohou poradit zákazníkům, kteří se personálu poměrně často ptají na věci spjaté s pravidly hry, charakterem hřiště, konkrétními podmínkami pro hru na hřišti v resortu apod. Pokud se jedná o pracovníky, kteří běžně nepřicházejí do styku se zákazníky, i zde vidím pozitivum – personál lépe pozná místo, kde pracuje a může dojít k většímu ztotožnění se s resortem a jeho cíli.

Školení tedy bude probíhat tak, že trenér, který působí v resortu, bude vést sérii přednášek konaných v klubovně resortu. Dále proběhnou tři organizované tréninky na cvičných plochách popřípadě hracích plochách hřiště. Každému pracovníkovi bude zapůjčeno golfové vybavení. Trenér také provede personál všemi 18 jamkami se stručným výkladem specifik každé z nich apod.

Tab. 7: Kalkulace jednoho školení na osobu

Položka	Jednotka	Počet	Cena za jednotku v Kč	Cena celkem
Zapůjčení hole	ks	3	50	150
Zapůjčení míčků	košík - 35 ks	4	50	200
Lekce golfu	55 min	3	700	2100
Celkem				2450

Zdroj: vlastní zpracování

Čtyři osoby z týmu hrají golf a jsou členy klubu, nepotřebují tedy golfový výcvik. Pro zjednodušení kalkulace budu předpokládat, že se také zúčastní celého školení

včetně teoretické části a nebudou čerpat slevy vyplývající z jejich členství v klubu. Kalkulace je orientační, v realitě poskytne trenér toto školení zcela zdarma.

5.1.2 Přizvání více pracovníků k pravidelným poradám, úprava struktury porad

Předmětem tohoto návrhu je zapojení více pracovníků při poradách, kde se řeší jak provozní tak strategické záležitosti resortu. Cílem bude jednak pracovníky včas, přesně a pravidelně informovat o dění v resortu i jeho plánech a cílech, zdůrazňovat poslání resortu a seznamovat pracovníky se způsoby, jakými je možné dosahovat těchto cílů. Také bude umožněno dát každému prostor vyjádřit jeho názory, přání, nápady.

V rámci tohoto návrhu je dílčím návrhem zavést jakousi schránku pro přání a stížnosti pracovníků ale také zákazníků, kteří se tímto způsobem mohou vyjadřovat anonymně či neanonymně. Tyto připomínky se poté budou probírat na poradách.

Personál bude o těchto poradách, době jejich konání (měly by být však pravidelné) a jejich struktuře informován v předstihu, a to e-mailem popřípadě také ústně. Kromě pracovníků, kteří se zúčastňovali porad v minulosti (prezident klubu, provozní manažer, obchodní manažer, účetní, hlavní greenkeeper), se porad budou účastnit také hlavní recepční, IT pracovník, v případě potřeby také ostatní recepční, hlavní trenér, rozhodčí.

5.1.3 Charakter firemních společenských akcí

V řízeném rozhovoru se prezident klubu vyjádřil, že příliš nepodporuje familiérní firemní akce spojené s konzumací alkoholu. Také podle něj nemá smysl pořádat nákladnější akce spojené s výlety po České Republice, a to z toho důvodu, že v průběhu let zjistil, že pracovníci jsou motivováni především finančně a tedy vítají spíše peněžní odměny a motivaci než tyto akce.

V tom případě směřuji volnočasové aktivity pro personál spíše směrem ku sportu a kultuře v blízkosti místa práce, tzn. na oblast Opavska a Ostravska, které nejsou příliš náročné na čas ani finance resortu. Tím pádem může vedení resortu uvolnit více prostředků pro peněžní odměny pracovníků. Jedná se tedy o jakýsi kompromis, kdy je posilována úloha teambuildingu a zároveň je stále možné motivovat pracovníky i jiným způsobem – finanční odměnou.

Jako volnočasové aktivity navrhuji sportovní odpoledne (paintball, lanové centrum, golf, minigolf, jízda na koni, segway apod.), dále výlety po Opavsku a Ostravsku,

kulturní akce (veletrhy, koncerty, workshopy).

Pracovníci by se měli vždy demokraticky dohodnout na charakteru aktivit, své návrhy mohou přednést například na poradách. Vedení by mělo stimulovat jejich nadšení pro tyto aktivity a navrhopvat možnosti, jak trávit společný čas.

Vybrala jsem tři aktivity, které by se mohly zalíbit personálu resortu. Jedná se o:

- gastronomickou akci Karneval chutí v Ostravě pro širokou veřejnost spojenou s ochutnávkou specialit, možností koupě degustačního menu a s doprovodným programem (květen 2013),
- hradní slavnosti na Slezskoostravském hradě v Ostravě, které nabídnou rytířská klání, jarmark, koncerty (červen 2013),
- paintball ve Stěbořicích u Opavy (červenec 2013).

Tab. 8: Kalkulace teambuildingových aktivit na osobu

Položka	Cena za osobu v Kč
Gastronomická akce	
vstupné na výstaviště	50
degustační menu	250
doprava	98
Celkem	398
Hradní slavnosti	
vstupné do areálu	80
doprava	100
Celkem	180
Paintball	
půjčení vybavení	350
doprava	76
Celkem	426

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.4 Zavedení jednotného reprezentativního oděvu

Dnes se běžně setkáváme se sjednoceným firemním stylem – nejčastěji oblečením. To také dává zaměstnancům pocit, že k firmě a její značce „patří“. Oděv odráží fakt, že organizace pečuje o své zaměstnance, přičemž zároveň propaguje své jméno. Takovýto oděv již používají recepční resortu (při speciálních příležitostech). Pracovníci se

domluvili na výběru barvy oděvu a zvolili černá trika s krátkým rukávem (úplá trika pro ženy) a zelené polokošile s límečkem.

Tab. 9: Kalkulace pořízení jednotného pracovního oděvu

Položka	Jednotka	Počet	Cena za jednotku v Kč	Cena celkem v Kč
Triko s krátkým rukávem dámské	ks	11	79	869
Triko s krátkým rukávem pánské	ks	16	69	1104
Polokošile s krátkým rukávem dámská	ks	11	219	2409
Polokošile s krátkým rukávem pánská	ks	16	199	3184
Nášivka loga	ks	54	23,89	1290
Celkem				8856

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10: Celková kalkulace realizace Návrhu 1

Položka	Jednotka	Počet	Cena za jednotku v Kč	Cena celkem v Kč
Golfové školení	osoba	27 osob*3 školení	2450	198450
Pořízení jednotného oblečení	ks	54	průměrná cena 164	8856
Teambuilding – Gastronomická akce	osoba	27	1004	27108
Teambuilding – Hradní slavnosti	osoba	27	180	4860
Teambuilding – Paintball	osoba	27	426	11502
Celkem				250776

Zdroj: vlastní zpracování

Do oblasti teambuildingu také spadá například:

- slavení výročí založení resortu spojené se zábavou jako např. karaoke, teambuildingové hry (možno najmout si specializovanou agenturu) či jen posezení s občerstvením,

- ceremonie (např. při příležitosti povýšení pracovníků, narozenin, osobních úspěchů, přijetí nových pracovníků – představit je kolektivu, apod.).

S teambuildingem jsou sice spojeny výdaje (a někdy nemalé), avšak je vhodné do něj investovat dle možností organizace. Věřím, že se tato investice každému podniku vrátí v podobě loajálních pracovníků a zlepšení vztahů na pracovišti.

Výstupem Návrhu 1 je tedy posílení úlohy teambuildingu a zlepšení dalších aspektů přispívajících ke zlepšení organizační kultury, jako jsou zvýšení informovanosti pracovníků a zvýšení jejich motivace.

5.2 Možná rizika neuplatnění Návrhu 1 v praxi

5.2.1 Praktické a teoretické seznámení pracovníků s golfem

- nechut' vzdělávat se ze strany pracovníků, neochota podstoupit školení,
- neochota vedení investovat čas, energii a finance do tohoto školení,
- odkládání konání tohoto školení ze strany podřízených i vedení.

5.2.2 Přizvání více pracovníků k pravidelným poradám, úprava struktury porad

- riziko, že se pracovníci nebudou chtít zapojit do řešení problémů či úkolů,
- riziko, že nedojde ke zefektivnění porad z důvodu nadálého odkládání plnění úkolů,
- špatná morálka účastníků porad (např. telefonování v jejich průběhu, rušení mluvením, nezájem poslouchat mluvčího).

5.2.3 Charakter firemních společenských akcí

- neochota zúčastňovat se těchto společenských akcí konaných v resortu,
- existence napjaté atmosféry či konfliktů na těchto akcích.

5.2.4 Zavedení jednotného reprezentativního oděvu

- neochota investovat finance do sjednocení oděvů ze strany vedení
- nerespektování zásady nošení pracovního reprezentativního oděvu ze strany pracovníků,
- poničení pracovního oděvu.

5.3 Dílčí návrhy a doporučení pro zlepšení úrovně organizační kultury v resortu

5.3.1 Doplnění interní dokumentace.

Vytvoření interního dokumentu, který bude pojednávat o historii, strategii a cílech resortu a vytvoření etického kodexu, jehož součástí bude stanovení zásad, hodnot a postupů, které přispějí ke zlepšení úrovně organizační kultury, která je popsána v této diplomové práci. Je nutné, aby s těmito dokumenty byli seznámeni všichni pracovníci – jak stálí zaměstnanci tak brigádníci. Podstatou je ne pouze tento dokument přečíst, ale utvořit si znalost o aspektech, které jsou v něm uvedeny a vědět, jakým způsobem mohou pracovníci přispívat k plnění daných cílů. Vedení by mělo pracovníkům průběžně připomínat strategii a cíle resortu.

Riziko neuplatnění návrhu:

- nedostatečný rozsah a hloubka nově doplněných dokumentů či jejich částí,
- neznalost těchto dokumentů pracovníky a nedostatečná kontrola této znalosti ze strany vedení,
- nedodržování stanovených zásad vyplývajících z dokumentů.

5.3.2 Vytvoření schránky přání a stížností

Toto opatření by sloužilo pro pracovníky i zákazníky, kteří mohou svým jménem či anonymně přispívat ke zkvalitnění služeb resortu či jeho vedení, vyjadřovat své náměty, poskytovat zpětnou vazbu. Takto získané příspěvky od veřejnosti a pracovníků se mohou pravidelně projednávat na poradách, kde se budou přijímat opatření pro zlepšení současného stavu, nebo posílení dobrých výsledků. Taková “schránka” by mohla být umístěna také na internetových stránkách klubu – v elektronické podobě. Management by se také mohl pracovníků častěji ptát na jejich stav, spokojenost, zajímat se o ně a snažit se zpříjemňovat jim práci.

Riziko neuplatnění návrhu:

- neposkytování zpětné vazby zákazníky a pracovníky,
- nečtení poskytnutých připomínek, jejich neanalyzování vedením,
- nevhodný způsob prezentace připomínek (například používání vulgarismů, nekonstruktivní řešení problémů, výčitky).

5.3.3 Upravení webu tak, aby při jeho používání bylo dosaženo zjednodušení práce zaměstnanců a umožnilo tak zvýšit produktivitu práce

Pracovníci potřebují k výkonu práce spoustu informací, které by měli mít vždy po ruce. Často se setkávají s dotazy klientů, a proto by měly být všechny potřebné informace dostupné jak na webu tak ve vnitropodnikových dokumentech. V organizaci existují manuály s důležitými informacemi, zbývá ještě doplnit chybějící informace na internetové stránky klubu. Například zde mohou být umístěny také FAQ – které mohou pracovníci najít na internetu a díky nim pohotově odpovídat na dotazy zákazníků, nebo si je mohou číst přímo zákazníci a tím ušetřit pracovníkům úsilí při zodpovídání častých dotazů. Dalším doporučením je zrychlení umísťování informací na web – například podle potřeb zákazníků nebo na základě nastalých změn v resortu spolu s fotografiemi.

Riziko neuplatnění návrhu:

- nedostatečná úprava webu potřebnými informacemi,
- zdouhavý proces umísťování informací na web,
- nepřizpůsobení se požadavkům pracovníků.

5.3.4 Zvážit možnost příplatků za směny o víkendu a o svátcích

Touto kompenzací by mohlo dojít ke zvýšení motivace pracovníků.

Riziko neuplatnění návrhu:

- z finančních důvodů zamítnutí tohoto opatření vedením.

5.3.5 Zvýšení zpětné vazby ze strany vedení směrem k pracovníkům.

Vedení resortu jistě pracovníky chválí, avšak z dotazování pracovníků vyplývá, že ne tolik, jak by si oni sami představovali. Proto by měl management cíleně personál chválit a podněcovat tak jeho aktivitu, pocit dobře odvedené práce a tím zvýšit motivaci.

Riziko neuplatnění návrhu:

- zaměřování se na hodnocení spíše špatných výsledků pracovníků,
- nadále poskytování nedostatečné pozitivní zpětné vazby vztahující se k dobrým výsledkům a výkonu pracovníků.

5.3.6 Zvýšit produktivitu práce

K jejímu zvýšení by mohla přispět například eliminace zbytečných úkonů, tzn. zjednodušování procesů s využíváním informovanosti, nebo prostřednictvím delegace

činností, úkolů apod. z managementu na podřízené. Zlepšení time managementu a v jeho rámci utváření priorit v plnění úkolů a časový rozvrh aktivit. Management je poměrně dost zatížen množstvím informací a otázek jak ze strany pracovníků tak ze strany klientů. V zájmu nezapomínání na důležité věci by si měl pečlivě dotazy a informace zapisovat a neřešit tyto záležitosti s odkladem.

Riziko neuplatnění návrhu:

- nesystematické provádění úkolů,
- nedělání si poznámek,
- neinformovanost.

5.3.7 Důsledné strategické plánování s použitím konkrétních kvantitativních a kvalitativních údajů.

Toto doporučení spočívá ve vymezení jasné strategie a jejím rozpracování na dílčí cíle, což slibuje o něco jednodušší cestu a větší motivaci k dosažení cílů. Organizace musí znát svou misi a podnikatelskou vizi a vědět, kde je nyní a kam směřuje v budoucnu – a to s využitím konkrétních čísel či vyjádření. Resort by si měl například stanovit, kolik nových členů chce ten který rok získat, o kolik procent chce zvýšit rentabilitu vloženého kapitálu, ziskovost, a další ukazatele. Z toho důvodu je nutné vést si přesné statistiky a neprovádět pouze odhady. Dále by měl management systematicky získávat informace o trhu a snažit se predikovat vývoj poptávky – prostřednictvím marketingových výzkumů a různých analýz. Na základě výsledků těchto výzkumů a analýz může přizpůsobovat svou strategii měnícím se podmínkám na trhu.

Riziko neuplatnění návrhu:

- nevypracování podrobných cílů organizace,
- nedodržování stanovených cílů,
- nesledování vývoje ukazatelů, neprovádění výzkumů a analýz.

5.4 Řízení rizik v resortu

Management firmy v rámci procesu řízení rizik zajišťuje především tyto činnosti:

- Analýza rizik, jejich monitorování a měření (vyhodnocování) a to jak ve vnitřním tak ve vnějším prostředí podniku.

- Definování cílů v oblasti snižování rizik v podniku, určení nejvhodnější strategie snižování rizika.
- Stanovení a implementace do podmínek podniku nejadekvátnější metody pro snižování rizik.
- Vyhodnocení uplatnění rizikové strategie podniku v praxi a následná aplikace vybrané metody snižování rizika (SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 68 – 72).

Rizika, kterým je organizace každodenně vystavena, mohou ohrozit organizační kulturu, a proto by mělo vedení klást důraz na řízení rizik.

5.4.1 Možná rizika pro Silesia Golf Resort Kravaře

- *Riziko finanční ztráty.* Je možné, že v době přetrvávající ekonomické krize bude ubývat klientů a resort si nevydělá na pokrytí nákladů na provoz. Jeho úkolem je neustále hledat nové klienty a partnery pro spolupráci, investovat do propagace a pečovat o klienty.
- *Riziko vzniku nové konkurence.* Vzhledem k tomu, že se v blízkosti Kravař nachází více golfových klubů – nejblíže GC v Šilheřovicích, GC Ostrava a GC Hukvaldy, není příliš pravděpodobné, že by se někdo další rozhodl vybudovat tak finančně a organizačně náročný projekt poblíž Kravař.
- *Riziko ztráty klientů.* Jestliže zákazník přestane být spokojený s našimi službami, nebo jeho přání a potřeby nebudou dlouhodobě vyslyšeny a uspokojeny, může se rozhodnout odejít. A proto musíme našim zákazníkům naslouchat a snažit se vcítit do jejich role. Nemůžeme myslet jen na zisky, ale také na spokojenost našich návštěvníků a jméno naší organizace.
- *Riziko odchodu klientů ke konkurenci.* Může se stát – a to je třeba mít neustále na vědomí – že nám konkurenti mohou kdykoli přetáhnout naše zákazníky pod svá křídla. Nekončící snaha o udržení si stálých klientů je v této praxi samozřejmostí stejně jako péče o ně, protože každý klient pro nás představuje spoustu peněz – jednak ve formě nákladů, které do něj investujeme a jednak ve formě zisků, které nám takový zákazník přináší.
- *Riziko úpadku zájmu o golf.* Je třeba neustále podněcovat zájem o golf, jestliže chceme dlouhodobě vytvářet zisky anebo přežít na trhu. To znamená motivovat naše i cizí hráče, stále i potenciální hráče, aby hráli golf – pořádat turnaje,

reprezentovat na patřičné úrovni náš resort, nechávat o sobě vědět, jak je to jen možné. Jelikož se jedná o nehmotné poskytování služeb, měl by se resort zaměřit na budování image a službu potenciálním klientům co nejvíce přiblížit – umisťovat na webové stránky co nejvíce fotografií, získat pozitivní ohlasy, zajistit, aby si lidé tento resort doporučovali pro trávení volného času.

- *Riziko odchodu výkonných pracovníků.* Stejně tak jako pečujeme o zákazníky musíme pečovat i o zaměstnance. Jak se říká, zaměstnanec je nejlepší zákazník a reklama naší firmy. Také zaměstnancům musíme naslouchat a musíme je motivovat. Chceme, aby byli součástí našeho konceptu a sdíleli naši vizi. Není radno podceňovat informovanost pracovníků a komunikaci s nimi. Tak můžeme zjistit případnou nespokojenost a pracovat na jejím odstranění.
- *Riziko neschopnosti vytižit kapacitu resortu v době mimo sezónu.* Toto riziko souvisí s ostatními uvedenými riziky, tzn. kapacitu nebudeme schopni dostatečně vytižit, jestliže ztratíme klienty, jestliže opadne zájem o golf, jestliže nebudeme mít dostatek finančních prostředků na propagaci resortu. Resort se však zaměřuje na společenské akce, kterých je naštěstí mimo golfovou sezónu poměrně hodně – svatby, oslavy, taneční zábavy v klubovně či gastronomické akce v restauraci, „novoroční odpal“ (golfová hra na jednu jamku), hra na speciálně upravené zimní jamky, turnaje na golfovém simulátoru, nemluvě o zimním golfovém balíčku služeb.

ZÁVĚR

Organizační kultura je složitý systém, jehož analýza musí být provedena do hloubky a pokud se organizace rozhodne pro zlepšení její úrovně a je ochotna podstoupit velkou změnu, je nutné zabývat se touto problematikou naplno. Ne vždy se totiž záměr setká s realitou provedení. Domnívám se, že i přesto, že v dnešní době stále narůstá počet takzvaných „učících se organizací“, v praxi je ještě stále významu organizační kultury přisuzována malá váha. Někteří manažeři možná ani netuší, co přesně znamená pojem „organizační kultura“ a že silná organizační kultura je skutečně klíčem k úspěchu – a to ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí podniku.

Jako důvod pro podceňování úlohy organizační kultury vidím obtížnost její definice, zdrojů, vlivů a projevů. Úskalí implementace opatření vedoucích ke zvýšení její úrovně pak může představovat špatná formulace problému, špatná identifikace jeho příčin, nedotáhnutí úkolů do konce, neochota spolupráce ze strany kolegů a podřízených, jednorázové zavádění změn bez další kontroly plnění daných cílů apod.

V mé diplomové práci jsem vytvořila několik základních tvrzení, jejichž pravdivost jsem ověřovala systematickým pozorováním, rozhovorem s představitelem organizace, analýzou interních dokumentů a dotazníkovým šetřením.

Tvrzení zněla takto:

Tvrzení 1: *Podcenění významu informovanosti pracovníků a s tím spojená jejich neznalost vize a strategie resortu a neznalost některých informací potřebných pro výkon práce.*

Tvrzení 2: *Přílišné zatížení manažera pracovními úkoly a odkládání plnění úkolů v organizaci.*

Tvrzení 3: *Podcenění významu důsledného strategického plánování.*

Tvrzení 4: *Nedostatečný důraz na motivaci pracovníků.*

U všech těchto tvrzení se potvrdila jejich pravdivost. Vypracované návrhy a doporučení na změny, které by měly vést ke zlepšení úrovně organizační kultury, budou podány vedení organizace s cílem včasné implementace pokud možno všech těchto návrhů.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

1. ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD. *Cultura organizacional – Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. 1. vyd. Bogota, Kolumbie: Legis Editores S.A., 1992. 202 s., ISBN 958-653-031-0.
2. AMADOR LEÓN, Raúl. *El líder y la cultura organizacional*. 1. vyd. Kanárské ostrovy: Universidad de las Palmas de Gran Canaria, 2002. 180 s. ISBN 84-95792-62-1.
3. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Prospektorum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
4. BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9.
5. CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
6. DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. KLEIN, Hans-Michael, KRESSE, Albrecht. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
8. KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 151 s. ISBN 978-80-214-3891-0.
9. LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2008. 60 s. ISBN 978-80-7329201-0.
10. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
11. LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
12. PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miroslava. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: GRADA a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
13. POKORNÝ, Jiří. *Předdiplomní seminář. Jak efektivně zpracovat a obhájit*

- diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
14. RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. Studijní text pro kombinovanou formu studia. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
 15. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované rozšířené vydání Brno: Grada Publishing, 2006, 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
 16. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-1527-8.
 17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
 18. VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
 19. VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronické knihy

20. GARCÍA VÁZQUES, Evelyn. *Arquetipos de cultura organizacional contenidos en los estándares usados en el proceso de acreditación* [online]. Cuba: Editorial Universitaria, 2010 [cit. 2012-07-12]. EISBN: 9789591611642. Dostupné z: Biblioteca del Congreso: LC165 -- G215 2010eb.
21. ORTIZ ORDAZ, Fidel, MARCANÉ LACERRA, José, CAMARGO TORIBIO, Angel, ISIS, Alejandra. *Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible* [online]. Cuba: Editorial Universitaria, 2008 [cit. 2012-09-12]. EISBN: 9789591608901. Dostupné z: Biblioteca del Congreso: G155.A1 -- O775 2008eb.
22. PÁRAMO MORALES, Dagoberto, RAMÍREZ PLAZAS, Elías, RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso. *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado* [online]. Columbia: Ecoe Ediciones, 2011 [cit. 2012-09-12]. EISBN: 9781449276003. pISBN: 9789586485876. Dostupné z: databáze Biblioteca universitaria, Universidad de Málaga. HF5415.13 -- P898 2008eb.

Časopisy

23. KAZDOVÁ, A. *Personalistika musí firmě přinášet konkrétní výsledky*. Human resources management. 2011, roč. 7, č. 2, s. 72.
24. SNOVKOVÁ, E. *Firemní kultura a interní komunikace v praxi*. Moderní řízení. 2004, roč. 39, č. 12. Podle odborné konference IIR (Institute for International Research). Interní komunikace, *Vliv firemní kultury na interní komunikaci*. Praha, 20. - 21. 5. 2003.
25. Human resources management. 2011, roč. 7, č. 4.
26. Human resources management. 2012, roč. 8, č. 4.
27. Human resources management. 2012, roč. 8, č. 5.

Vnitropodnikové dokumenty

28. Dohoda o spolupráci mezi SILGOR a.s. a Zámeckým Golf Clubem Kravaře, o.s.
29. Dohoda o spolupráci Silgor, a.s. a Zámeckého Golf Clubu Kravaře.
30. Dokumentace k projektu ROP09.
31. Provozní řád zázemí golfového areálu „Silesia Golf Resort“.
32. Řád ekologie.
33. Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana u Silgor, a.s.
34. Vnitřní směrnice údržby Silgor, a.s.
35. Uživatelská příručka pro práci v informačním systému.
36. Výroční zprávy Silgor, a.s. a ZGCK, o.s.
37. Zápis z schůzí orgánů Silgor, a.s. a ZGCK, o.s.
38. Stanovy občanského sdružení ZGCK.
39. Roční výkaz o členské základně tělovýchovných jednot (TJ) a sportovních klubů (SK) sdružených v Českém svazu tělesné výchovy (ČSTV).
40. Podpisový řád SILGOR, a.s.
41. Pokyn vedení SILGOR, a.s. č. 0001/2012 ze dne 16. 1. 2012.
42. Dopis členům ZGCK z 11. ledna 2013.
43. Zápis z porad.

Internetové zdroje

44. ZÁMECKÝ GOLF CLUB KRAVAŘE. *Zámecký golf club Kravaře*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11]. Dostupné z: <<http://www.golfkravare.cz/>>
45. PODNIKATEL. Petra Zvonařová: Myslím, že máme jeden zásadní nedostatek – neustále se podceňujeme. *Podnikatel.cz* [online]. © 2010 [cit. 2012-11]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/petra-zvonarova-office-depot/>>
46. GOOGLE. Desatero, kterým se řídíme. *Google.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-11]. Dostupné z: <http://www.google.com/intl/cs_cz/about/company/philosophy/>
47. BUSINESS VIZE. Management. *Business vize.cz* [online]. © 2010 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>
48. EUROPEAN GOLF ASSOCIATION. Member federations. *European golf association* [online]. © 2010 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z: <<http://www.ega-golf.ch/020000/020100.asp>>
49. AKTUÁLNĚ. Politika. *Aktuálně.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <<http://aktualne.centrum.cz/domaci/politika/clanek.phtml?id=739836>>
50. CENTRUM PRO VÝZKUM INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ. Novinky. *Cvis.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1327>>
51. MANAGENT MANIA. PESTLE Analysis. *Managentmania.cz*. [online]. © 2012 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/en/pestle-analysis>>
52. BUSINESS VIZE. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Business vize.cz* [online]. © 2011 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>
53. GOLF HUKVALDY. *Golf Hukvaldy*. [online]. © 2012 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://www.golfhukvaldy.cz/>>
54. GOLF LIPINY. *Golf Lipiny*. [online]. © 2013 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://www.golflipiny.cz/>>
55. BESKYD GOLF CLUB. *Beskyd golf club* [online]. © 2013 [cit. 2012-02-05].

Dostupné z: <<http://www.beskydgolf.com/cz/>>

56. PROSPER GOLF. *Prosper golf*. [online]. © 2012 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z:

<<http://www.prosper-golf.cz/cs.aspx>>

57. OSTRAVICE GOLF. *Ostravice golf*. [online]. © 2013 [cit. 2012-02-05].

Dostupné z: <<http://www.ostravice-golf.cz/golf>>

58. GOLF CLUB OSTRAVA. *Golf Club Ostrava*. [online]. © 2010

[cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://www.gcova.cz/index.php>>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah osobnosti a pracovního nasazení.....	20
Tabulka 2: Míra shody firemní kultury a strategie.....	24
Tabulka 3: Rozdělení stálých zaměstnanců podle jejich postavení v resortu (absolutní vyjádření).....	41
Tabulka 4: Rozdělení stálých zaměstnanců podle věku (absolutní vyjádření).....	41
Tabulka 5: Rozdělení stálých zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (absolutní vyjádření).....	41
Tabulka 6: Hlavní konkurenti Silesia Golf Resortu Kravaře a jejich srovnání.....	73
Tabulka 7: Kalkulace jednoho školení na osobu.....	81
Tabulka 8: Kalkulace teambuildingových aktivit na osobu.....	83
Tabulka 9: Kalkulace pořízení jednotného pracovního oděvu.....	84
Tabulka 10: Celková kalkulace realizace Návrhu 1.....	84
Tabulka 11: Vývoj počtu zaměstnanců v letech.....	103
Tabulka 12: Záznam situací – Komunikace se zákazníky.....	110
Tabulka 13: Záznam situací – Reakce na zaregistrované potřeby, přání	111
Tabulka 14: Záznam situací – Stížnosti zákazníků	112
Tabulka 15: Záznam situací – Konflikty/řešení konfliktů.....	113
Tabulka 16: Záznam situací - Nežádoucí chování I.....	114
Tabulka 17: Záznam situací - Nežádoucí chování II.....	115
Tabulka 18: Záznam situací - Nežádoucí chování III	116
Tabulka 19: Záznam situací – Porady I.....	117
Tabulka 20: Záznam situací – Porady II.....	118
Tabulky 21- 68: Výsledky dotazování.....	135 - 151

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém firemní identity.....	15
Obrázek 2: Model plovoucího ledovce.....	28
Obrázek 3: Hierarchie pracovních pozic v resortu	28

Obrázek 4: Půdorys klubového zázemí.....	44
Obrázek 5: Logo Silesia Golf Resortu Kravaře	45
Obrázek 6: Porterův model pěti až šesti hybných sil.....	72
Obrázek 7: Budova Silesia Golf Resort I	104
Obrázek 8: Budova Silesia Golf Resort II	104
Obrázek 9: Vnitřní prostory resortu I.	105
Obrázek 10: Vnitřní prostory resortu II.	105
Obrázek 11: Ubytovací prostory v resortu.....	106
Obrázek 12: Prostory wellness v resortu.....	106
Obrázek 13: Úvodní strana webové prezentace ZGCK	107
Obrázek 14: Reklamní leták.....	108
Obrázek 15: Vizitka resortu – přední strana.....	109
Obrázek 16: Vizitka resortu – zadní strana.....	109
Obrázek 17: Score card.....	109

Seznam příloh

Příloha 1: Vývoj počtu pracovníků SILGOR, a.s. v letech (absolutní vyjádření).....	100
Příloha 2: Vzhled resortu	104
Příloha 3: Webové stránky ZGCK.....	107
Příloha 4: Propagační materiály resortu.....	108
Příloha 5: Záznamový arch.....	110
Příloha 6: Rozhovor s prezidentem klubu.....	118
Příloha 7: Dotazník.....	124
Příloha 8: Výsledky dotazníkového šetření.....	135

Přílohy

**Příloha 1: Vývoj počtu pracovníků společnosti SILGOR, a.s. v letech
(absolutní vyjádření)**

Tab.11: Vývoj počtu zaměstnanců v letech (absolutní vyjádření)

Rok	Počet zaměstnanců		
	Stálí zaměstnanci	Brigádníci	
		V sezóně	Mimo sezónu
1997	0	1	0
1998	0	2	0
1999	0	3	0
2000	1	2	0
2001	1	3	1
2002	1	3	1
2003	1	3	2
2004	2	4	2
2005	3	4	2
2006	3	4	2
2007	4	5	3
2008	5	5	3
2009	5	5	4
2010	5	6	4
2011	4	1	0
2012	15	12	4
2013	15	0	4

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů resortu

Příloha 2: Vzhled resortu

Obr. 7: Budova Silesia Golf Resort I.



Zdroj: interní dokumenty klubu

Obr. 8: Budova Silesia Golf Resort II.



Zdroj: interní dokumenty klubu

Obr. 9: Vnitřní prostory resortu I.



Zdroj: interní dokumenty klubu

Obr. 10: Vnitřní prostory resortu II.



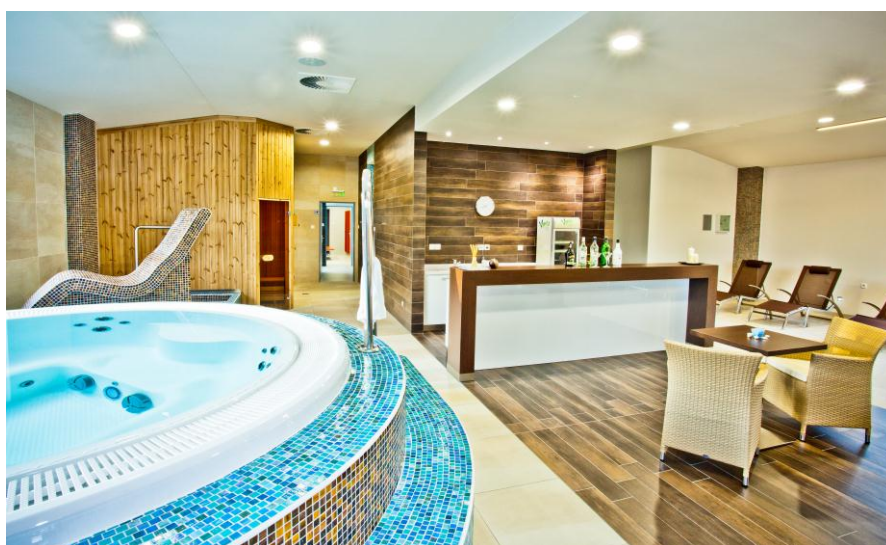
Zdroj: interní dokumenty klubu

Obr. 11: Ubytovací prostory resortu



Zdroj: interní dokumenty klubu

Obr. 12: Prostory wellness v resortu



Zdroj: interní dokumenty klubu

Příloha 3: Webové stránky resortu

Obr. 13: Úvodní strana webové prezentace ZGCK

Zámecký golf club Kravaře

Kalendář akcí

DUBEN 2013

PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Okénko Greenkeepera

08.02.2013 - [Zimní Kravaře](#)

Golfové hřiště je uzavřeno.

[Všechny novinky](#)

Aktuální počasí

Dnes

☾

2 °C

☁

Úterý 2 °C / -2 °C

☁

středa -3 °C / -1 °C

GolfProfi Store Ostrava

golf courses

Otevírací doba

Provoz hřiště a recepcí:

	Recepce	Simulátor	Indoor	Wellness	Driving range
PO-PÁ	09-21	10-21	Zavřeno	17-21	Zavřeno
SO-NE	09-21	09-21	Zavřeno	17-21	Zavřeno

Rezervace tee-time

Rezervace hracího času.

Telefon: +420 553 673 202
Mobil: +420 724 105 804
E-mail: reservace@golfkravare.cz

[ONLINE REZERVACE](#)

Aktuality

29. 2. 2013 | **VELIKONOČNÍ PONDĚLÍ 1.4.**

Na Velikonoční pondělí bude provozní doba restaurace a klubovny (recepce) od 16:00 hodin. [Celý článek](#)

19. 2. 2013 | **Sdělení Správní rady ZGCK**

SR ZGCK na svém jednání schválila všechny žádosti o udržovací poplatky na rok 2013. [Celý článek](#)

19. 2. 2013 | **KDY OTEVÍRÁME HŘIŠTĚ?**

Na četné dotazy našich členů, kdy že budeme hrát na hřišti odpovídáme: "Jakmile to jenom trochu bude možné...". Děkujeme za pochopení. [Celý článek](#)

3. 2. 2013 | **PRÍSNÝ ZÁKAZ VSTUPU NA HŘIŠTĚ!!!**

Hřiště je podmáčené, proto žádáme hráče, aby nechodili hrát golf. Při porušení zákazu se hráč vystavuje nebezpečí zabitkování hry na sezónu. [Celý článek](#)

29. 1. 2013 | **ÚSPĚCH NA VELETRHU REGION TOUR - GO V BRNĚ**

Náš golfový resort zaznamenal velký úspěch na veletrhu cestovního ruchu v Brně, kde v kategorii celoročních slevových balíčků získal ocenění 1. místem ze nabídky Víkendový rodinný balíček. [Celý článek](#)

9. 1. 2013 | **Turnaj na simulátoru - viz odkaz TURNAJE**

[Celý článek](#)

Zdroj: www.golfkravare.cz

Příloha 4: Propagační materiály resortu

Obr. 14: Reklamní leták resortu



Nové, staré dobré
KRAVAŘE

Přijďte si k nám odpočinout a načerpat potřebnou energii.



NABÍZÍME VÁM CELOROČNÍ PROVOZ

- 18 jamkové **mistrovské golfové hřiště** včetně tréninkových ploch a služeb trenérů
- Nově vybudované **multifunkční zázemí** s klubovnou a restaurací, kapacita až 150 míst
- **Ubytování** s kapacitou 20 lůžek
- Moderní **wellness** včetně služeb maséra (sportovní a thajské masáže)
- Špičkový **golfový simulátor** a indoor
- **Půjčovna** sportovního vybavení (golfové hole, kola, běžky)
- **Naučná stezka** a v zimě strojově upravená běžecká trasa
- Dva **dětské koutky**

PŘIPRAVÍME PRO VÁS

- Výhodnou nabídku balíčků pro golfisty i negolfisty
- Sportovní i společenský program podle Vašich představ na klíč
- Firemní akce, školení, teambuilding, večírky, rodinné oslavy

VYUŽIJTE NAŠI NOVINKU!
Roční členství
v Zámeckém golf klubu Kravaře za 5 000 Kč.
Výhody:
Členství v ČGF, sleva na domovském hřišti,
reciprocitu na 15 golfových hřištích

 více informací najdete na nových stránkách
www.golfkravare.cz

 Mlýnská 23a, 747 21 Kravaře
tel: 553 673 202, 724 106 804
recepce@golfkravare.cz

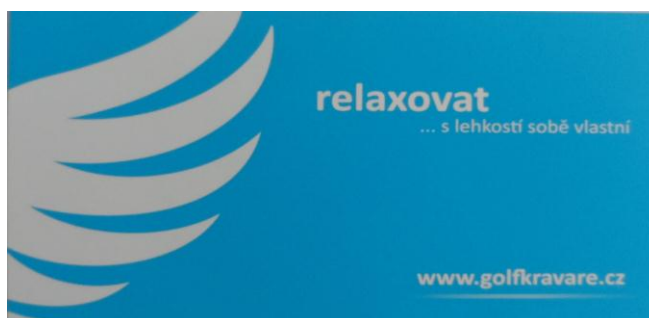
Zdroj: vlastní fotografie

Obr. 15: Vizitka resortu – přední strana



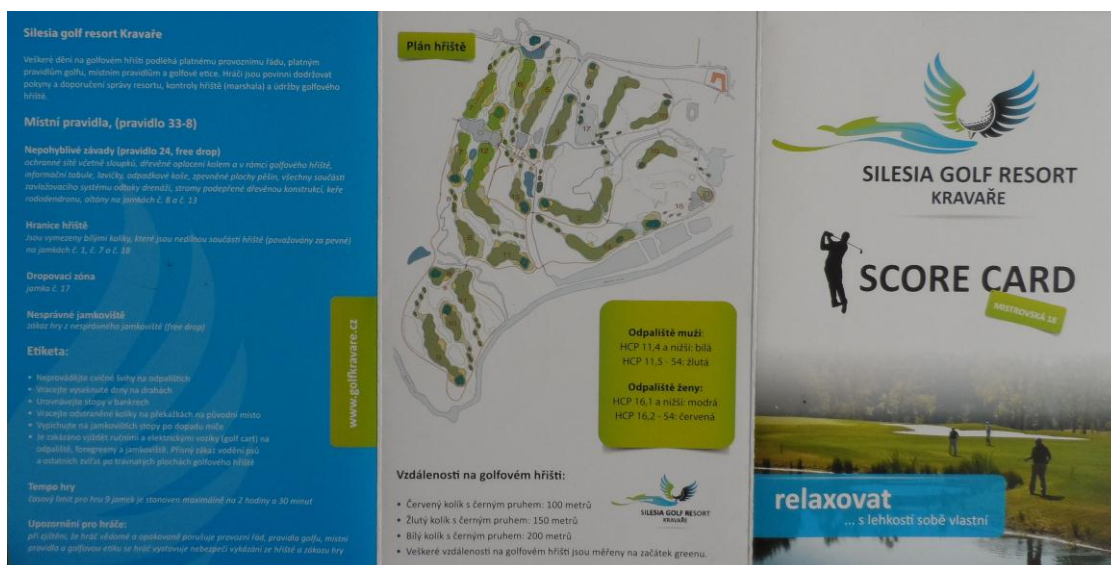
Zdroj: vlastní fotografie

Obr. 16: Vizitka resortu – zadní strana



Zdroj: vlastní fotografie

Obr. 17: Score card hřiště I.



Zdroj: vlastní fotografie

Příloha 5: Záznamový arch

Tab. 12: Záznam situací – komunikace se zákazníkem

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup	Rychlost odezvy ze strany pracovníků
Komunikace se zákazníkem	Check-in hostů na recepci	Recepce	Hosté, recepční	klidná, příjemný tón hlasu	klidné, příjemné	9	Recepční ochotně poskytla hostům informace potřebné pro jejich pobyt a další informace, zodpověděla jejich dotazy	okamžitá
	Objednávka tréninku	Recepce	Zájemci o golf, recepční, trenér	klidná, příjemný tón hlasu	klidné, příjemné	3	Recepční poskytla zájemcům o trénink informace a kontakt pro individuální domluvu s trenérem, zodpověděla jejich dotazy	okamžitá

Tab. 13: Záznam situací – Reakce na zaregistrované potřeby, přání

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup	Rychlost odezvy ze strany pracovníků
Reakce na zaregistrované potřeby, přání	Člen z jiného klubu navrhnul zavedení slev pro seniory nad 70 let	Recepce, společenské prostory resortu	Prezident klubu, provozní manažer, hráči z jiných klubů	klidná, příjemný tón hlasu	klidné, vstřícné	3	Zavedení slev pro seniory nad 70 let	3 týdny
	Návštěvníci resortu se zajímali o prospekty resortu s fotografiemi ubytování, wellness, společenských prostor	recepce	návštěvníci resortu, recepční, prezident klubu, provozní manažer	klidná, příjemný tón hlasu	klidné, příjemné	5	Vytvoření prospektů resortu	3 měsíce

Tab. 14: Záznam situace – Stížnosti zákazníků

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup	Rychlost odezvy ze strany pracovníků
Stížnosti zákazníků	Zákazník si stěžuje na zvýšení cen oproti minulým sezónám	Recepce, klubovna, společenské prostory	Členové ZGCK i cizích klubů, prezident klubu, provozní manažer, recepční	zákazník: zvýšený hlas; personál: klidná	klidné	2	Pracovníci vyslechli připomínky zákazníka a vysvětlili mu důvody zvýšení cen	okamžitá

Tab. 15: Záznam situace – Konflikty/řešení konfliktů

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup	Rychlost odezvy ze strany pracovníků
Konflikty/řešení konfliktů	Jeden zákazník předběhl druhého zákazníka, aby nemusel čekat, až se na něj dostane řada na recepci	Recepce	Členové ZGCK i cizích klubů, recepční, prezident klubu	zákazníci: zvýšený hlas, výtky personál: klidná	zákazníci: povyk, podráždění, personál: snaha uklidnit situaci	2	<u>1. situace:</u> Recepční uklidnila zákazníky, přednost dostal zákazník, který byl první na řadě, zákazník, který předběhl, se druhému zákazníkovi omluvil; <u>2. situace:</u> předběhnoucí zákazník se vůči výtkám předběhnutého zákazníka výrazně ohradil a slovně jej napadl, na to byl upozorněn vedením, že je jeho chování nežádoucí, situace se poté uklidnila, přednost dostal zákazník, který byl první na řadě	okamžitá

Tab. 16: Záznam situací – Nežádoucí chování I.

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup	Rychlost odezvy ze strany pracovníků
Nežádoucí chování zákazníků	neplacení členských poplatků včas	V případě přímé komunikace společenské prostory, klubovna, kancelář	Členové ZGCK, prezident klubu, provozní manažer	komunikace přímá i nepřímá, klidná	zákazníci: dobré, někdy také dali najevo nevoli; personál: klidné	4	upomínání při včasném nezaplacení	2 týdny
	snaha vyjednat si lepší podmínky oproti ostatním zákazníkům – žádost o platbu denního fee* až po hře	Recepce	Hráči cizích klubů, recepční, prezident klubu	klidná	klidné	3	Recepční a prezident klubu vysvětlili hráčům, že takový způsob úhrady poplatku není možný, omluvili se za možné komplikace, hráč poplatek zaplatil před hrou	okamžitá

* denní fee = poplatek za hru golfu na hřišti domovského klubu pro hráče cizích klubů

Tab. 17: Záznam situací – Nežádoucí chování II.

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup	Rychlost odezvy ze strany pracovníků
Nežádoucí chování zákazníků	hra golfu (ne)hráče, který se nenahlásil na recepci ani hru nezaplatil	Golfové hřiště	návštěvníci hřiště, marshall (=rozhodčí)	zákazník: klidná; personál: důraznější	zákazníci: podrážděné; personál: výtky, nevole	2	Marshall požádal hráče, aby se mu prokázal score kartou s platným datem a se jménem; hráč tuto kartu neměl, a tudíž byl důrazně napomenut a požádán, aby opustil hřiště	okamžitá
Nežádoucí chování pracovníků	požadavek zákazníka, prosba o něco	recepce, společenské prostory	zákazníci, recepční, provozní manažer	klidná	zákazníci: příjemné; personál: neochota	2	Pracovník zákazníka vyslechl, nabídl mu ne příliš dostatečné řešení, avšak návrh zákazníka akceptoval, i když se zjevnou neochotou	okamžitá

Tab. 18: Záznam situací – Porady I.

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup
Organizace nadcházející porady	Prezident klubu rozeslal pracovníkům, jichž se porada měla týkat, e-mail, aby je informoval o datu a předmětu porady	-	Prezident klubu, provozní manažer, obchodní manažer	-	-	1	Pracovníci byli informováni o datu konání a předmětu porady
Srozumitelnost sdělovaných informací	Prezident klubu pracovníky informoval o záležitostech souvisejících se zahájením sezóny	kancelář prezidenta klubu	Prezident klubu, provozní manažer, obchodní manažer	klidná, příjemný tón hlasu	klidné	2	Pracovníci byli srozuměni s problematikou zahájení sezóny pro nový rok

Tab. 19: Záznam situací – Porady II.

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup
Rušivé prvky	Vyzvánění telefonu jednoho z účastníků a následné vyřizování hovoru	kancelář prezidenta klubu	obchodní manažer	klidná	klidné	1	Po vyřízení hovoru byl manažer dotázán, zdali se jednalo o nutný hovor, na což odpověděl neurčitě a byl požádán, aby příště tyto hovory vyřizoval po skončení porady

Tab. 20: Záznam situací – Plnění a delegace úkolů

Zkoumaný jev	Popis situace	Místo	Zúčastněná/é osoba/y	Způsob mluvy	Chování, vystupování	Četnost výskytu situace	Výstup	Rychlost odezvy ze strany pracovníků
Způsob plnění úkolů	Zajištění fotografa pro nafocení hřiště a resortu	-	provozní manažer	-	pozitivní přijetí úkolu	1	Manažer zajistil fotografa pro nafocení hřiště a resortu	6 týdnů
	Programování webu ZGCK	-	IT pracovník	-	pozitivní přijetí úkolu	3	IT pracovník naprogramoval web, aby lépe sloužil potřebám zákazníků	4 týdny
	Vytvoření balíčků služeb pro zákazníky	-	hlavní recepční	-	nadšené přijetí úkolu	2	Vytvoření balíčků služeb pro zákazníky	1 týden
Delegace úkolů na podřízené	předání agendy pro členské poplatky	-	prezident klubu, obchodní manažer	klidná	klidné	1	Obchodní manažer byl seznámen se svým úkolem a přijal jej	1 týden
	předání agendy pro aktualizaci dat členů klubu	-	prezident klubu, provozní manažer	klidná	klidné	2	Provozní manažer byl seznámen se svým úkolem a přijal jej	5 dní

Příloha č. 6: Rozhovor s prezidentem Zámeckého Golf Clubu Kravaře

1. Jak byste charakterizoval strategie a cíle resortu?

„Zde je nutno rozlišovat mezi cíli Zámeckého Golf Clubu Kravaře - občanského sdružení a akciovou společností SILGOR. Cílem ZGCK je, aby lidé hráli na hřišti Silesia Golf Resort Kravaře, aby mělo hřiště odpovídající úroveň kvality a aby se sem hráči vraceli. Strategickým cílem akciové společnosti je potom zvýšit podíl cestovního ruchu v našem regionu, taktickým cílem je zvýšit návštěvnost hřiště, a to atraktivitou prostředí, zvyšováním úrovně služeb, operativní cíle pak jsou vytváření nadstandardních nabídek – například balíčků služeb, vytváření podmínek pro členy, tak aby platili spíše roční poplatek než roční udržovací poplatek.“¹⁹

2. Jaký význam pro vás představuje plánování (strategické, taktické, operativní)?

„Plánování pro nás samozřejmě má velký význam, jelikož jsme novým resortem, který byl velkou investicí, a proto se musíme dívat dopředu a kalkulovat. Musíme se neustále snažit o přežití a taky si klást a plnit i malé dílčí cíle.“

3. Jsou s těmito cíli seznamování pracovníci resortu? Pokud ano, jakým způsobem?

„Ano, jsou s nimi seznamování prostřednictvím svých nadřízených, kteří jim poskytují informace získané z proběhlých porad.“

4. Jak byste stručně definoval autentickou organizační kulturu v organizaci?

„Jsme orientovaní na spokojenost zákazníků, snažíme se do nich vcítit. Jsme v podstatě jakási „továrna na zábavu“ - veškeré úsilí směřujeme tak, abychom lidem, kteří si za naše služby zaplatí, tyto služby mohli poskytovat na odpovídající úrovni. Co se týká pracovníků a vztahů nadřízených a podřízených, v našem resortu máme přátelskou atmosféru, nikdo se nad nikoho nepovyšuje. Samozřejmě klademe důraz na tradici a naši zákazníci jsou pro nás vlastně naši přátelé. Pracovníky se snažíme vybírat pečlivě a snažíme se, aby se jejich složení moc často neměnilo. Na pracovišti si většinou tykáme, chceme, aby se pracovníci cítili jako členové týmu.“

5. Existuje něco, co se vám nelíbí na současné organizační kultuře?

„Myslím, že ne.“

¹⁹ Roční poplatek platí každý rok aktivní členové klubu. Roční udržovací poplatek platí členové klubu, kteří nevyužívají klub ke hře golfu (např. z časových či finančních důvodů), avšak nechťejí být vymazáni z členské základny.

6. Jaká jsou naopak její pozitiva a přínosy?

„Když naši pracovníci dodržují pravidla a normy chování, o to lépe se cítí při své práci, o to lépe se u nás mohou cítit zákazníci, kteří budou náš resort navštěvovat více a o to více peněz zde utratí. Dále jsou přínosem přátelské vztahy na pracovišti, které podněcují otevřenost a férovost.“

7. Řídíte nějakým způsobem organizační kulturu organizace?

„Snažím se o to, aby se dodržovala stanovená pravidla, vštěpuji svým podřízeným filozofii resortu – to znamená, že náš zákazník je náš pán, že jsme místo, kam si lidé přicházejí odpočinout a načerpat síly. Taky se snažím udržovat v resortu příjemné přátelské klima, stmelovat kolektiv jak během práce tak na různých akcích jako je například každoročně konaný golfový večírek, problémy se snažím řešit v klidu. Můj styl vedení je takový, že si všechny příliš nepouštím k tělu, ale jsem přátelský, zároveň však přísný. Myslím si ale, že přiměřeně. Hlavně se snažím být spravedlivý.“

8. Existují tradice, na které resort navazuje?

„Ano, tradice devítijamkového hřiště, které bylo od roku 1997 do roku 2007 v režii ZGCK, od roku 2007 dosud ji provozuje SILGOR, a.s.“

9. Jaký je styl řízení v resortu? Mají pracovníci možnost podílet se na řízení resortu?

„Každý pracovník je zodpovědný za svůj úsek, já jsem zodpovědný za všechny úseky.“

10. Jaký je způsob delegování pravomocí v resortu?

„Delegování pravomocí se řídí organizační strukturou. Nedávno jsme přijali nového manažera a rozdělili práci současného manažera na úsek obchodní a úsek provozní. Práce by se tím měla zefektivnit.“

11. Kladete důraz na time management?

„Ano. Chci po svých pracovnících, aby si vždy vytvořili priority v plnění úkolů, aby jednoduché úkoly řešili hned a složitější si dávali do priorit. Těžký úkol, jehož řešení může zabrat 3 dny – na ten je třeba najít si čas, kdežto jednoduchý úkol, např. zavolat a zařídit něco operativně, je možné udělat hned.“

12. Co pro vás znamená teambuilding?

„Teambuilding je pro náš resort určitě důležitý, protože potřebujeme nějak stmelovat kolektiv na pracovišti. Snažíme se posilovat týmového ducha, ale já osobně jsem názoru, že všeho by mělo být s mírou. Za roky, co působím na golfu a vedu lidi jsem

zjistil, že jsou stejně nejvíc motivováni penězi, takže sice teambuilding ano, ale neinvestoval bych do něho zbytečně moc peněz – třeba takové nákladnější výlety po ČR podle mě ten personál neocení, spíš budou radši, když jim peníze, které bychom investovali do takových aktivit, dáme jako finanční odměnu. Samozřejmě vidím, že společenské akce, které pořádáme, přispívají k budování týmu a nechci je podceňovat. Ale nepodporuji firemní akce, kde se pije alkohol a lidi k sobě začnou být až moc upřímní nebo familiérní.“

13. Jak se stavíte k inovacím?

„Inovace bereme jako možnost ke zlepšení se. Vybudování nového resortu bylo pro klub i hřiště inovací. Dalším inovacím v budoucnu se nebráníme, pokud na ně bude možné uvolnit finance a pokud budeme mít záruku, že po jejich zavedení dojde k našemu významnému posunu.“

14. Jakým způsobem vybíráte pracovníky do vašeho týmu?

„My pracovníky nevybíráme na základě životopisů, které nám zasílají – to spíš jenom výjimečně. Podle mě je nejdůležitější doporučení, jít na jistotu, které dostanu na konkrétní osobu. Když například sháníme nového greenkeepera, tak zavolám lidem, kteří působí na jiných golfových hřištích v okolí, jestli třeba neví o někom, kdo hledá práci a zároveň se informuju, jaký ten člověk je, jaké má výsledky, pracovní morálku atd. Takže toho člověka si pozveme telefonicky na pohovor – ten vedu já a může se ho zúčastnit ještě obchodní manažer nebo v případě potřeby ještě jiní zaměstnanci. Pak si dáme nějakou dobu na rozmyšlení a popřípadě výběr z více uchazečů a těm pak dáme vědět, jestli uspěli nebo ne.“

15. Probíhají na pracovišti nějaké ceremonie?

„Tak, ano, probíhají, ale ne nijak příliš organizovaně a velkolepě. Když někdo slaví narozeniny, tak to zmíníme a popřípadě se oslavenec rozhodne je s námi oslavit. Velkou ceremonií bylo samozřejmě otevření resortu a hřiště veřejnosti v červnu loňského roku. Této akce se zúčastnila spousta pro resort významných lidí, kteří přispěli k jeho vybudování jako vedení společnosti SILGOR, a.s., byli zde i novináři a zastupitelé obcí, připravili jsme kulturní program. Ta akce byla hodně ceremoniální, vyjádřili jsme svůj dík všem, kteří nám pomohli dostat se tam, kde jsme dnes. Jinak slavíme také úspěchy našich pracovníků nebo resortu obecně – a to buď na pracovišti, nebo je zmiňujeme na internetových stránkách.“

16. Jak zaškolujete nové pracovníky?

„Seznámíme je se vším, s jejich úkoly, se zákonitostmi, s kulturou společnosti atd. Mají zkušební lhůtu 3 měsíce.“

17. Jaké chování se vyžaduje od pracovníků?

„Pracovníci musí být ochotní, slušní, vstřícní, příjemní, spolehliví.“

18. Jaké chování je naopak nepřijatelné?

„Přezíravost, arogance, neochota, lenost.“

19. Jak probíhá komunikace s pracovníky?

„S pracovníky komunikujeme často a nejlépe osobně, popřípadě také e-mailem.“

20. Jak motivujete pracovníky?

„Za mimořádný výkon dostávají mimořádné odměny.“

21. Jak pracovníky seznamujete s novými úkoly a novinkami v organizaci?

„Tyto věci se dozvídají v běžném provozu, buď ústně nebo e-mailem. Pořádáme také různá školení.“

22. Jakým způsobem se řeší konflikty s/mezi pracovníky?

„Podle zákoníku práce, nejdříve domluvou, pokud nepomůže domluva, potom písemným upozorněním, pokud ani to nevyřeší problém, vyhazovem.“

23. Jakým způsobem hodnotíte a odměňujete pracovníky?

„Pracovníky hodnotíme - chválíme veřejně přede všemi nebo v průběhu práce; pokud je káráme, tak v soukromí. Dostávají sjednaný plat popřípadě prémie za mimořádný výkon nebo nápad.“

24. Jak důsledně seznamujete pracovníky s vnitřními předpisy, normami, řády?

„Snažíme se seznamovat je s těmito věcmi důsledně. Daný dokument si musí přečíst a podepsat, že jsou s jeho obsahem srozuměni.“

25. Jak probíhá kontrola pracovníků? (např. zda dodržují normy apod.)?

„Kontrola probíhá namátkou.“

26. Jsou pracovníci seznamováni s tím, jak se chovat k zákazníkům?

„Ano, dnes a denně. Důrazně.“

27. Jste flexibilní vůči potřebám zákazníků?

„Ano, jsme tím známi, že umíme pružně reagovat na jejich přání.“

28. Vyskytují se konflikty se zákazníky?

„Tak samozřejmě se občas stává, že si někdo na něco přijde stěžovat, nebo že se mu

nezdají naše ceny atd. Jsou lidi, kterým se nezavděčíme. Někteří zákazníci vytvářejí konflikty bezdůvodně. Ale jsou i situace, že se například pracovník a klient neshodnou, nebo se špatně pochopí, nebo jeden druhého vnímá jinak, než ten druhý předpokládá.“

29. Jakým způsobem řešíte konflikty se zákazníky, pokud existují?

„Tady platí zásada, že se vždycky snažíme toho zákazníka vyslechnout a pak mu nabídneme naše argumenty a on je buď přijme nebo ne. Pokud si stěžuje oprávněně, tak mu nabídneme slevu nebo nějakou kompenzaci. Pokud není chyba na naší straně, tak mu slušně vysvětlíme situaci. Ale jak říkám, konflikty jsou spíše ojedinělé.“

Příloha č. 7: Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

v rámci studia posledního ročníku magisterského studia Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně zpracovávám diplomovou práci s názvem Návrh na změnu organizační kultury²⁰ ve společnosti SILGOR, a.s. Součástí mé práce je výzkum, který provádím mimo jiné také prostřednictvím dotazníkového šetření.

Cílem tohoto šetření je s Vaší pomocí odhalit současný stav organizační kultury ve společnosti SILGOR, a.s. a na základě Vašich pravdivých odpovědí navrhnout změny ve stávající organizační kultuře a odstranit její nedostatky, což po uvedení do praxe může pomoci zlepšit jak samotnou organizační kulturu resortu, tak jeho konkurenceschopnost.

Toto šetření se zakládá na anonymitě respondentů. Vaše jméno tedy nebude uvedeno v žádné části mé diplomové práce.

Způsob vyplňování dotazníku

Pokud není uvedeno jinak, vyberte u každé otázky pouze jednu odpověď. Tuto odpověď označte křížkem do příslušného čtverečku. Pokud se bude jednat o otevřenou otázku, svou odpověď zformulujte a uveďte do vymezeného prostoru.

Vyplněný dotazník, prosím, vložte do označené obálky, kterou naleznete na recepci resortu. Vaše případné dotazy či nejasnosti při vyplňování se mnou můžete konzultovat na tel. Čísle 724 584 034.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Bc. Valérie Tošerová

²⁰ Organizační kultura může znamenat v širším pojetí způsob, jakým způsobem jednáme a jak se v organizaci chováme, vystihuje kolektivní stav mysli. V širším pojetí představuje souhrn sdílených hodnot, norem chování, základních přesvědčení a postojů, které se promítají do způsobu myšlení, chování a citění členů organizace a do vytvořených hodnot materiální i nemateriální povahy.

Dotazníkové šetření – zkoumání organizační kultury ve společnosti SILGOR, a.s.

1. Uveďte tři slova, kterými byste charakterizoval/a současné klima v resortu:

.....

2. Co Vám vyhovuje na tomto vnitřním klimatu resortu?

.....

.....

3. Co Vám nevyhovuje na tomto vnitřním klimatu resortu?

.....

.....

4. Zhodnotil/a byste mezilidské vztahy na pracovišti jako dobré vztahy?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

5. Objevují se na pracovišti negativní jevy jako např. pomlouvání?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

6. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený rozumí své práci?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

7. Respektujete svého přímého nadřízeného?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

8. Myslíte si, že Váš přímý nadřízený je ochoten akceptovat i (odlišné) názory druhých?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

9. Můžete prezentovat svůj názor, aniž byste se obávali postihu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

10. Máte pocit, že Vašeho přímého nadřízeného zajímá spokojenost svých podřízených v práci?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

11. Je Váš přímý nadřízený ochoten odpovídat na Vaše dotazy a pomáhat Vám při výkonu Vaší práce, když potřebujete pomoc?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

12. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený dostatečně podporuje vaši pracovní aktivitu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

13. Jste spokojen/a k přístupu Vašeho přímého nadřízeného k Vaší osobě?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

14. Máte dobrý vztah se svým přímým nadřízeným?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

15. Jaké tři kladné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?

.....
16. Jaké tři záporné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?

.....
17. Zajímáte se (v pozitivním slova smyslu) o pracovní záležitosti, problémy, výsledky Vašich kolegů?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

18. Zajímají se Vaši kolegové (v pozitivním slova smyslu) o Vaše pracovní záležitosti, problémy, výsledky?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

19. Existují konflikty mezi pracovníky na pracovišti?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

20. Pokud se konflikty na pracovišti vyskytují v jakékoliv míře, jedná se o:

☐ osobní ☐ pracovní ☐ organizační

☐ jiné; uveďte:

.....
21. Pokud se na pracovišti vyskytují konflikty, jsou časté?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

22. Existuje rivalita mezi pracovníky resortu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

23. Můžete se spolehnout na pomoc kolegů při řešení pracovních úkolů?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

24. Na jaké úrovni je týmová práce na pracovišti?

☐ na dobré úrovni ☐ na dostačující úrovni ☐ na špatné úrovni

25. Myslíte si, že jste členem pracovního týmu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

26. Spolupracujete rád/a se svými kolegy?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

27. Jaký je pracovní kolektiv na pracovišti?

☐ výborný ☐ dobrý ☐ neutrální ☐ ne příliš dobrý ☐ špatný

28. Poskytuje dle Vašeho názoru vedení společnosti informace o činnosti organizace otevřeně?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

29. Dostáváte uspokojivé informace od vedení společnosti?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

30. Jsou Vám k dispozici všechny potřebné informace, které potřebujete k výkonu své práce?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

31. Poskytuje Vám vedení společnosti tyto informace včas?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

32. Jsou informace v resortu utajovány?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

33. Považujete komunikaci mezi zaměstnanci a vedením resortu za vyhovující?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

34. Existuje v resortu zpětná vazba – hodnocení pracovníků na základě jejich výkonů – dobrých, špatných či neutrálních?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

35. Pokud ano, jaký charakter má tato zpětná vazba (hodnocení)? (můžete vybrat 1 – 2 možnosti)

☐ nadřízený poskytuje zpětnou vazbu ve vztahu k dobrým výkonům

☐ nadřízený poskytuje zpětnou vazbu ve vztahu ke špatným výkonům

☐ nadřízený neposkytuje zpětnou vazbu

☐ zpětná vazba má jiný charakter; prosím, uveďte:

.....
36. Pokud Vám je poskytována zpětná vazba ze strany Vašeho nadřízeného, domníváte se, že jste hodnocen/a objektivně a spravedlivě?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

37. Cítíte odpovědnost v případě špatně odvedené práce?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

38. Předáváte své zkušenosti kolegům?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

39. Sdělujete Vám Váš přímý nadřízený pravidelně informace potřebné pro výkon Vaší práce?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

40. Je podle Vás každodenní komunikace mezi pracovníky vyhovující?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

41. Máte povědomí o dění v resortu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

42. Víte, jaké jsou dlouhodobé záměry resortu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

43. Existuje ve firmě dokument shrnující cíle či poslání resortu?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

44. Jestliže tento dokument v resortu existuje, jakým způsobem jste s ním byl/a seznámen/a?

☐ formálně ☐ neformálně ☐ nebyl/a jsem s ním seznámen/a

☐ nevím, jestli existuje ☐ neexistuje

45. Byl/a jste seznámen/a a jste průběžně seznamován/a se strategickými cíli resortu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

46. Cíle a poslání resortu:

☐ zná každý pracovník ☐ zná jen vedení společnosti

☐ znají jen někteří pracovníci ☐ nezná nikdo

47. Jaké jsou podle Vašeho názoru cíle, případně poslání resortu? Uved'te:

.....

48. Víte, jakým způsobem můžete přispívat k plnění těchto cílů?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

49. Byl/a jste srozuměn/a, jakým způsobem jednat se zákazníky?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

50. Je Vám k dispozici zpětná vazba zákazníků vzhledem k poskytovaným službám?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

51. Řešíte často neshody se zákazníky?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

52. Bylo Vám sděleno, jakým způsobem máte postupovat při řešení konfliktů se zákazníky?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

53. Domníváte se, že je Vám v práci svěřena dostatečná odpovědnost?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

54. Domníváte se, že je kladen dostatečný důraz na dobře odvedenou práci?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

55. Víte, co se od Vás očekává v rámci výkonu Vaší práce?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

56. Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

57. Umožňuje Vám Vaše pracovní zařazení využívat všechny Vaše dovednosti a schopnosti?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

58. Jak vnímáte jednotlivé pracovní činnosti a operace a v resortu, které Vám byly přiděleny?

☐ zvládám je bez obtíží ☐ zvládám je s menšími obtížemi

☐ zvládám je s většími obtížemi ☐ nezvládám je

59. Je podle Vás organizace práce v resortu na dobré úrovni?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

60. Jaký je dle Vašeho názoru styl řízení v resortu?

☐ styl řízení je demokratický – pomocí povzbuzování lidí k práci

☐ styl řízení je spíše demokratický

☐ styl řízení je spíše autokratický

☐ styl řízení je autokratický – používání moci k přinucení lidí pracovat

61. Na koho/na co je podle Vás orientován styl řízení ve firmě?

☐ na lidi (kdo co dělá)

☐ spíše na lidi

☐ na úkoly, cíle, výsledky

☐ spíše na úkoly, cíle a výsledky

☐ na struktury a procesy (jak se co dělá)

☐ spíše na struktury a procesy

62. Hodnotíte pozitivně způsob, jakým je resort veden?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

63. Máte možnost se přímo podílet na rozhodování o dění v resortu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

64. Chtěl/a byste se podílet na rozhodování o dění v resortu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

65. Máte pocit, že za svou práci dostáváte odpovídající odměnu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

66. Domníváte se, že množství sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem je na dostatečné úrovni?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

67. Domníváte se, že platové podmínky ve firmě SILGOR, a.s. jsou lepší než ve firmách, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

68. Jste hrdý/á na resort?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

69. Pokud znáte cíle popřípadě poslání resortu, ztotožňujete se s nimi?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

70. Jsou pro Vás úspěchy resortu i Vašimi úspěchy?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

71. Máte pocit, že vaše práce je přínosem pro celý resort?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

72. Doporučil/a byste svým známým pracovat v resortu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

73. Jste spokojen/a s firemními symboly (logo, webové stránky, propagační materiály atd.)?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne; uveďte, proč:

.....
.....
☐ ne; uveďte, proč:
.....

.....
Hodnotíte pozitivně web ZGCK?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne; uveďte, proč:
.....

.....
☐ ne; uveďte, proč:
.....

.....
74. Na jaké úrovni podle Vašeho názoru poskytuje resort služby svým zákazníkům?

☐ na vysoké úrovni ☐ na dostatečné úrovni ☐ na nízké úrovni

75. Účastníte se porad?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

76. Pokud ano, jsou pro Vás porady přínosem?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

77. Pokud se zúčastňujete porad, kontroluje se na nich, zda jsou plněny cíle definované na minulých poradách?

☐ vždy ☐ většinou ☐ zřídka ☐ nikdy

78. Existuje něco, co byste na poradách uvítal/a? Doplňte:

.....
79. Existuje něco, co Vám na poradách nevyhovuje? Doplňte:

.....
80. Jsou pro Vás zadáné úkoly dostatečnou výzvou?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

81. Domníváte se, že máte ve výkonu Vaší práce možnost seberealizace?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

82. Co je pro Vás nejúčinnější motivací? Vyberte maximálně 4 možnosti:

- | | |
|--|---|
| ☐ možnost seberealizace | ☐ charakter práce |
| ☐ odpovědnost při výkonu práce | ☐ nátlak nebo jiná negativní stimulace |
| ☐ jistota pracovního místa | ☐ možnost dalšího vzdělávání |
| ☐ mezilidské vztahy | ☐ dostatek volného času |
| ☐ slovní ohodnocení nadřízeného | ☐ peníze a jiné hmotné výhody |

83. Jaký typ motivace se v současné době v resortu používá? Uveďte:

.....

84. Existuje něco, co Vás v práci demotivuje? Uveďte:

.....

85. Co vás motivuje ke snaze přispívat k plnění cílů resortu?

.....

.....

86. Jste motivován/a k lepším výkonům?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

87. Vyhovuje Vám organizace pracovní doby?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

88. Stává se, že pracujete nad rámec své pracovní doby?

☐ ne

☐ ano, ale jen velmi výjimečně

☐ ano, do 5 hodin měsíčně

☐ ano, do 20 hodin měsíčně

☐ ano, nad 20 hodin měsíčně

89. Počet přesčasových hodin považujete za:

☐ příliš velký

☐ spíše větší

☐ spíše menší

☐ příliš malý

☐ vyhovující

90. Účastníte se společenských akcí pořádaných vedením společnosti?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

91. Jste spokojen/a s úrovní těchto společenských akcí?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

92. Kterou/é ze společenských akcí máte nejvíce v oblibě? Uveďte:

.....

93. Jak se stravujete v průběhu pracovního dne? (můžete označit více variant)

☐ nosím si své jídlo

☐ stravuji se v restauraci resortu

☐ jiné, uveďte:

.....
94. Máte vymezený čas pro stravování (např. 30 minut přestávka na oběd?)

☐ ano

☐ ne

95. Kde obědváte v pracovní době?

☐ Neobědvám

☐ většinou v kanceláři

☐ vždy v kanceláři

☐ většinou v restauraci

☐ vždy v restauraci

96. Jste spokojen/a s úrovní stravování v pracovní době?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

97. Jaký máte vztah ke změnám?

☐ vyhledávám je ☐ spíše je vyhledávám ☐ mám k nim neutrální vztah

☐ spíše je nevyhledávám ☐ nevyhledávám je

98. Domníváte se, že vybavenost Vašeho pracoviště (pracovní pomůcky, materiál apod.) je na dobré úrovni?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

99. Jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

100. Pokud nejste naprosto spokojen/a, co by přispělo k tomu, abyste byl/a naprosto spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

.....

.....

101. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní nedostatky organizační kultury resortu či jakékoliv jeho nedostatky?

.....

.....

102. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti organizační kultury resortu či jakékoliv jeho přednosti?

.....

.....

103. V případě, že byste se rád/a více vyjádřil/a k problematice podnikové kultury v resortu, zde je Váš prostor:

.....

.....

**Děkuji Vám za Váš čas a ochotu věnované vyplnění tohoto dotazníku
a za pravdivost Vašich odpovědí!**

Příloha č. 8: Výsledky dotazníkového šetření

Tab. 21 – 68: Výsledky dotazníkového šetření

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
1. Uveďte tři slova, kterými byste charakterizoval/a současné klima v resortu.	přátelské	6
	dobré služby	5
	rodinná atmosféra	5
	dobrý kolektiv	4
	orientace na zákazníka	4
	tradice	3
	otevřenost	3
	očekávání	2
	klidné	2
	nedokonalá organizace	1
	veselé	1
	odkládání plnění úkolů	1
2. Co Vám vyhovuje na tomto vnitřním klimatu resortu?	přátelské prostředí	5
	dobrý kolektiv	4
	rodinná atmosféra	3
	týmový duch	3
	znám tam spoustu lidí	3
	otevřenost	2
	férové jednání	1
3. Co Vám nevyhovuje na tomto vnitřním klimatu resortu?	odkládání plnění úkolů	4
	čekání na odezvu vedení	4
	je těžší se prosadit	3
	někteří si hrají na „šéfy“	2
	práce s rodinnými příslušníky	2
	nevím	2
	způsob řízení	1
	řeší se maličkosti a ne podstatné věci	1
	nevím	2

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
4. Zhodnotil/a byste mezilidské vztahy na pracovišti jako dobré vztahy?	4	5	0	0
5. Objevují se na pracovišti negativní jevy jako např. pomlouvání?	0	1	5	3
6. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený rozumí své práci?	6	3	0	0
7. Respektujete svého přímého nadřízeného?	5	4	0	0
8. Myslíte si, že Vás přímý nadřízený je ochoten akceptovat i (odlišné) názory druhých?	1	7	1	0
9. Můžete prezentovat svůj názor, aniž byste se obávali postihu?	6	3	0	0
10. Máte pocit, že Vašeho přímého nadřízeného zajímá spokojenost svých podřízených v práci?	5	2	2	0
11. Je Váš přímý nadřízený ochoten odpovídat na Vaše dotazy a pomáhat Vám při výkonu Vaší práce, když potřebujete pomoc?	7	2	0	0
12. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený dostatečně podporuje vaši pracovní aktivitu?	2	6	1	0
13. Jste spokojen/a k přístupu Vašeho přímého nadřízeného k Vaší osobě?	4	5	0	0
14. Máte dobrý vztah se svým přímým nadřízeným?	4	3	2	0

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
15. Jaké tři kladné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?	inteligentní	6
	přátelský	5
	rozumí své práci	4
	dělá svou práci rád	4
	zajímá se o podřízené	4
	dobrá organizátor	3
	má zkušenosti	3
	umí jednat s lidmi	3
	má dobré vystupování	3
	vtipný	3
	váží si zákazníků	3
	rychle se rozhoduje	1
	nevím	0
16. Jaké tři záporné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?	málo chválí	5
	nebere své podřízené příliš vážně	4
	nenechá si poradit	4
	příliš nepracuje	4
	horší pracovní morálka	4
	názory jiných ho příliš nezajímají	3
	náladový	3
	laxní přístup k plnění úkolů	3
	nekomunikuje dostatečně se svými podřízenými	3
	má o sobě vysoké mínění	2
	nedokáže dostatečně ocenit mou snahu	2
	líný	2
	panovačný	1
	brání se novým věcem	1
	rigidní přístup	1
	nevím	1

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
18. Zajímáte se (v pozitivním slova smyslu) o pracovní záležitosti, problémy, výsledky Vašich kolegů?	1	6	2	0
19. Dostáváte uspokojivé informace od vedení společnosti?	4	2	3	0
20. Poskytuje Vám vedení společnosti tyto informace včas?	1	5	3	0
21. Jsou informace v resortu utajovány?	0	0	1	4
22. Považujete komunikaci mezi pracovníky a vedením resortu za dostatečnou?	1	5	4	0
23. Je podle Vás organizace práce v resortu na dobré úrovni?	2	7	0	0
24. Jsou Vám k dispozici všechny potřebné informace, které potřebujete k výkonu své práce?	5	4	0	0
25. Domníváte se, že je Vám v práci svěřena dostatečná odpovědnost?	7	1	1	0
26. Domníváte se, že je kladen dostatečný důraz na dobře odvedenou práci?	4	5	0	0
27. Víte, co se od Vás očekává v rámci výkonu Vaší práce?	7	2	0	0
28. Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?	6	2	0	1
29. Umožňuje Vám Vaše pracovní zařazení využívat všechny Vaše dovednosti a schopnosti?	4	1	1	0

Otázka	Odpověď			
	zvládám je bez obtíží	zvládám je s menšími obtížemi	zvládám je s obtížemi	nezvládám je
30. Jak vnímáte jednotlivé pracovní činnosti, úkoly a operace v resortu, které Vám byly přiděleny?	8	1	0	0

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
31. Jsou pro Vás zadané úkoly dostatečnou výzvou?	0	4	5	0
32. Domníváte se, že máte při výkonu Vaší práce možnost seberealizace?	2	4	3	0
33. Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a pro výkon práce?	0	5	4	0

Otázka	Odpověď	Počet odpovědí
34. Co je pro Vás nejúčinnější motivací? Vyberte maximálně 4 možnosti:	charakter práce	7
	slovní ohodnocení nadřízeného	6
	možnost seberealizace	6
	peníze a jiné hmotné výhody	6
	mezilidské vztahy	3
	jistota pracovního místa	3
	možnost dalšího vzdělávání	3
	dostatek volného času	2
	odpovědnost při výkonu práce	1
	nátlak nebo jiná negativní stimulace	0

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
35. Jaký typ motivace se v současné době v resortu používá?	finanční odměny	9
	týmová práce	3
	možnost delegace pravomocí	1
36. Existuje něco, co Vás v práci demotivuje?	obava, že udělám chybu	5
	stagnace při řešení některých úkolů	5
	nemožnost podílet se na řízení	4
	prodleva při plnění úkolů ze strany kolegů	4
	výkon zbytečné práce	4
	mnoho svěřených úkolů	3

	příliš mnoho dovedností, které musím ovládat	3
	čekání na odezvu pracovníků	3
	nedostatek kompetencí	2
	nemožnost kariérního postupu	1

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
37. Existuje v resortu zpětná vazba – hodnocení pracovníků na základě jejich výkonů – dobrých, špatných či neutrálních?	5	3	1	0

Otázka	Odpověď				
	nadřízený poskytuje zpětnou vazbu ve vztahu k dobrým výkonům	nadřízený poskytuje zpětnou vazbu ve vztahu ke špatným výkonům	nadřízený neposkytuje zpětnou vazbu	zpětná vazba má jiný charakter	
				Odpověď	Počet odpovědí
38. Pokud ano, jaký charakter má tato zpětná vazba (hodnocení)? (můžete vybrat 1 – 2 možnosti)	4	5	0	týká se špatných výkonů, dobrých výkonů i nečinnosti	3

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
39. Pokud Vám je poskytována zpětná vazba ze strany Vašeho nadřízeného, domníváte se, že jste hodnocen/a objektivně a spravedlivě?	6	3	0	0
40. Cítíte odpovědnost v případě špatně odvedené práce?	9	0	0	0
41.	1	6	2	0

42. Zajímají se Vaši kolegové (v pozitivním slova smyslu) o Vaše pracovní záležitosti, problémy, výsledky?	1	7	1	0
43. Předáváte své zkušenosti kolegům?	4	4	1	0
44. Můžete se spolehnout na pomoc kolegů při řešení pracovních úkolů?	4	4	1	0
Otázka	Odpověď			
	na dobré úrovni	na dostačující úrovni	na špatné úrovni	
45. Na jaké úrovni je týmová práce na pracovišti?	1	8	0	

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
46. Myslíte si, že jste členem pracovního týmu?	5	3	1	0

Otázka	Odpověď				
	výborný	dobrý	neutrální	ne příliš dobrý	špatný
47. Jaký je pracovní kolektiv na pracovišti?	2	6	1	0	0

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
48. Spolupracujete rád/a se svými kolegy?	2	4	3	0
49. Existují konflikty mezi pracovníky na pracovišti?	0	0	8	1

Otázka	Odpověď			
	osobní	pracovní	organizační	jiné
50. Pokud se o konflikty na pracovišti vyskytují v jakékoliv míře, jedná se o:	5	7	2	0

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
51. Pokud se konflikty na pracovišti vyskytují v jakékoliv míře, jsou časté?	0	0	2	7
52. Existuje rivalita mezi pracovníky resortu?	0	0	4	5
53. Je podle Vás každodenní komunikace mezi pracovníky vyhovující?	1	4	4	0
54. Máte povědomí o dění v resortu?	4	4	0	0
55. Víte, jaké jsou dlouhodobé záměry resortu?	3	2	4	0

Otázka	Odpověď		
	ano	ne	nevím
56. Existuje ve firmě dokument shrnující cíle či poslání resortu?	0	5	4

Otázka	Odpověď				
	formálně	neformálně	nebyl/a jsem s ním seznámen/a	nevím, jestli existuje	neexistuje
57. Jestliže tento dokument v resortu existuje, jakým způsobem jste s ním byl/a seznámen/a?	0	0	0	4	5

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
58. Byl/a jste seznámen/a a jste průběžně seznamován/a se strategickými cíli resortu?	2	2	1	4

Otázka	Odpověď			
	zná každý pracovník	znají jen někteří pracovníci	zná jen vedení	nezná nikdo
59. Cíle a poslání resortu:	0	7	2	0

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
60. Jaké jsou podle Vašeho názoru cíle, případně poslání resortu?	zvýšení tržeb	7
	být lepší než konkurence	6
	získat co nejvíce členů	6
	přilákání dalších zákazníků	5
	zvýšení konkurenceschopnosti	4
	udržet si dobré jméno	4
	využití příležitostí na trhu	3
	oslovit širokou veřejnost	3
	zajištění výnosnosti investic	2
	uspění na trhu	2
	získání nových konkurenčních výhod	1
	nevím	0

Otázka	Odpověď				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	neznám je
61. Pokud znáte cíle popřípadě poslání resortu, ztotožňujete se s nimi?	4	3	0	0	2
62. Víte, jakým způsobem můžete přispívat k plnění těchto cílů?	3	1	1	2	2

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
63. Co vás motivuje ke snaze přispívat k plnění cílů resortu?	osobní zájem na výsledcích resortu	4
	to, že zde působím již dlouho	4
	nevím	4
	týmová práce	4
	ve své práci se realizuji	3
	osobní vztah k resortu	2
	je to pro mne profesní výzva	2
	očekávání úspěchů v budoucnu	2
	je to pro mne profesní výzva	2

	to, že jsem byl přítomen jeho vybudování až do dnešní podoby	1
--	--	---

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
64. Jste hrdý/á na resort?	4	5	0	0
65. Jsou pro Vás úspěchy resortu i Vašimi úspěchy?	2	5	2	0
66. Máte pocit, že vaše práce je přínosem pro celý resort?	6	2	1	0
67. Doporučil/a byste svým známým pracovat v resortu?	4	4	1	0

Otázka	Odpověď					
	ano	spíše ano	spíše ne		ne	
			počet odpovědí	důvod	počet odpovědí	důvod
68. Jste spokojen/a s firemními symboly (logo, webové stránky, propagační materiály atd.)?	2	4	3	webové stránky neposkytují dostatek informací, webové stránky nemají příliš schopnost zaujmout	0	-
69. Hodnotíte pozitivně web ZGCK?	3	3	3	webové stránky neposkytují dost informací, webové stránky mají malou schopnost zaujmout, nelíbí se mi vizuální stránka webu	0	-

Otázka	Odpověď		
	na vysoké úrovni	na dostatečné úrovni	na nízké úrovni
70. Na jaké úrovni podle Vašeho názoru poskytuje resort služby svým zákazníkům?	8	1	0

Otázka	Odpověď				
	vyhledávám je	spíše je vyhledávám	mám k nim neutrální vztah	spíše je nevyhledávám	nevyhledávám je
71. Jaký máte vztah ke změnám?	2	2	0	3	2

Otázka	Odpověď	Počet odpovědí
72. Jaký je dle Vašeho názoru styl řízení v resortu?	styl řízení je demokratický – pomocí povzbuzování lidí k práci	3
	styl řízení je spíše demokratický	6
	styl řízení je spíše autokratický	0
	styl řízení je autokratický – používání moci k přinucení lidí pracovat	0
73. Na koho/na co je podle Vás orientován styl řízení ve firmě?	na lidi (kdo co dělá)	0
	spíše na lidi	0
	na úkoly, cíle, výsledky	4
	spíše na úkoly, cíle a výsledky	3
	na struktury a procesy (jak se co dělá)	1
	spíše na struktury a procesy	1

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
74. Hodnotíte pozitivně způsob, jakým je resort veden?	2	5	2	0
75. Máte možnost se přímo podílet na rozhodování o dění v resortu?	2	1	3	3

Otázka	Odpověď				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	podílím se na něm
76. Chtěl/a byste se podílet na rozhodování o dění v resortu?	0	3	4	1	1

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
77. Máte pocit, že za svou práci dostáváte odpovídající odměnu?	3	3	2	0
78. Domníváte se, že množství sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem je na dostatečné úrovni?	5	4	0	0
79. Jste motivován/a k lepším výkonům?	1	4	4	0

Otázka	Odpověď		
	ano	ne	nevím
80. Domníváte se, že platové podmínky ve firmě SILGOR, a.s. jsou lepší než ve firmách, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností?	6	1	2

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
81. Vyhovuje Vám organizace pracovní doby?	2	6	1	0

Otázka	Odpověď	Počet odpovědí
82. Stává se, že pracujete nad rámec své pracovní doby?	ne	1
	ano, ale jen velmi výjimečně	1
	ano, do 5 hodin měsíčně	4
	ano, do 20 hodin měsíčně	4
	ano, nad 20 hodin měsíčně	0
83. Počet přesčasových hodin považujete za:	vyhovující	3
	příliš malý	1
	spíše menší	2
	spíše větší	2
	příliš velký	0
	nepracuji přesčas	1

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
84. Byl/a jste srozuměn/a, jakým způsobem jednat se zákazníky?	3	3	2	1
85. Je Vám k dispozici zpětná vazba zákazníků vzhledem k poskytovaným službám?	2	3	3	1
86. Řešíte často neshody se zákazníky?	0	0	2	7
87. Bylo Vám sděleno, jakým způsobem máte postupovat při řešení konfliktů se zákazníky?	2	3	2	2
88. Účastníte se společenských akcí pořádaných vedením společnosti?	3	4	2	0
89. Jste spokojen/a s úrovní těchto společenských akcí?	3	6	0	0

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
90. Kterou/é ze společenských akcí máte nejvíce v oblibě?	vánoční večírek	5
	golfový večírek	4
	oslavy narozenin	3
	nemám žádnou v oblibě	0

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
91. Domníváte se, že vybavenost Vašeho pracoviště (pracovní pomůcky, materiál apod.) je na dobré úrovni?	9	0	0	0
92. Účastníte se porad?	2	2	1	4
93. Pokud ano, jsou pro Vás porady přínosem?	4	1	0	0

Otázka	Odpověď			
	vždy	většinou	zřídka	nikdy
94. Pokud se zúčastňujete porad, kontroluje se na nich, zda jsou plněny cíle definované na minulých poradách?	1	2	2	0

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
95. Existuje něco, co byste na poradách uvítal/a?	kdyby se na nich více motivovalo k plnění cílů	4
	kdyby se více kontrolovalo plnění cílů	3
	kdybych měl lepší odezvu ohledně mých vznesených návrhů	3
	kdyby byly lépe organizované	2
	kdybych mohl řešit více záležitosti týkající se mých kompetencí	1
96. Existuje něco, co Vám na poradách nevyhovuje?	to, že někteří pracovníci neplní včas své úkoly, které jsou jim zadane na poradách a tím se odkládá plnění cílů	3
	to, že neprobíhá dostatečná kontrola plnění cílů	3
	někdy se na nich řeší zdlouhavě něco, co by se mohlo vyřešit rychleji	2

Otázka	Odpověď		
	nosím si své jídlo	stravuji se v restauraci resortu	jiné
97. Jak se stravujete v průběhu pracovního dne?	9	6	0

Otázka	Odpověď	
	ano	ne
98. Máte vymezený čas pro stravování (např. 30 minut přestávka na oběd?)	5	4

Otázka	Odpověď	Počet odpovědí
99. Kde obědváte v pracovní době?	neobědvám	0
	většinou v kanceláři	1
	vždy v kanceláři	3
	většinou v restauraci	2
	vždy v restauraci	3

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
100. Jste spokojen/a s úrovní stravování v pracovní době?	6	3	0	0
101. Jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?	3	4	2	0

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
102. Pokud nejste naprosto spokojen/a, co by přispělo k tomu, abyste byl/a naprosto spokojen/a se svým současným zaměstnáním?	kdybych měl/a v práci méně stresu	3
	větší prostor pro uplatnění mé kreativity a dovedností	3
	zvýšení platu	3
	kdyby byla má práce více doceněn/a	3
	kdybych se mohl/a více spolehnout na své spolupracovníky/podřízené	2
	kdyby mi bylo svěřeno více kompetencí	2
	kariérní postup	2
	možnost podílet se více na rozhodování	1

Otevřená otázka	Odpověď	Počet odpovědí
103. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní nedostatky organizační kultury resortu či jakékoliv jeho nedostatky?	nedostatečná informovanost pracovníků nadřizenými	5
	prodleva mezi návrhem změny a jejím uplatněním	5
	zdlouhavé řešení úkolů	4
	odkládání úkolů	4
	obtížnější prosazení svých názorů a nápadů u vedení	3
	někdy obtížná domluva s vedením/spolupracovníky	2
	ne příliš efektivní time management výkonných pracovníků	2
	podcenění marketingu	2
	ne příliš invenční management	2
	nestanovování priorit při plnění úkolů a s tím spojená neefektivita práce	2
104. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti organizační kultury resortu či jakékoliv jeho přednosti?	přátelský přístup	6
	vysoká úroveň poskytovaných služeb	5
	příjemné prostředí	5
	oblíbenost u členského jádra a u veřejnosti	4
	snaha zlepšovat se	3
	jsme tým	3
	tradice	3
	vstřícnost	2
	jsme jiní než konkurence	2
105. V případě, že byste se rád/a více vyjádřil/a k problematice podnikové kultury v resortu, zde je Váš prostor:	dostupnost pro širokou veřejnost	1
	vedení by mělo podřízené více motivovat k plnění cílů resortu	4
	vedení by mělo podřízené více chválit	4
	chybí mi cílený teambuilding	3
	chtěl/a bych být více vtažen/a do dění v resortu	3
	jsem spokojený/á	3
	měla by se zlepšit organizace práce	2
	jsem rád/a, že zde pracuji	1
	jsem spokojený/á	3

Statistické údaje

Otázka	Odpověď	Počet odpovědí
Jste:	žena	5
	muž	4
Váš věk:	do 20 let	0
	20 – 24 let	2
	25 – 29 let	1
	30 – 34 let	2
	35 – 39 let	1
	40 – 49 let	1
	50 – 59 let	1
	60 let a více	1
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	základní	0
	vyučen/a	2
	střední s maturitou	5
	vyšší odborné	0
	vysokoškolské	2
Jak dlouho pracujete pro resort?	méně než půl roku	1
	půl roku – 1 rok	0
	1 – 2 roky	5
	2 – 3 roky	0
	3 – 5 let	0
	více než 5 let	5
Na jaké pozici pracujete?	manažer	2
	ekonomka/účetní	1
	recepční	3
	údržbář	1
	jiné	2
Jaký je charakter Vašeho pracovního poměru?	hlavní pracovní poměr	7
	práce na částečný úvazek	1
	dohoda o pracovní činnosti	1
	dohoda o provedení práce	0