



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE SPOLEČNOSTI MOUNTAIN GIFTS, INC.

PROPOSAL OF MOTIVATIONAL PROGRAMME IN THE COMPANY MOUNTAIN GIFTS, INC.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucia Šourková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Abstrakt

Táto práca sa zaoberá problematikou motivácie zamestnancov spoločnosti Mountain Gifts, Inc. Cieľom práce je navrhnúť motivačný program pre spoločnosť na základe analýz súčasného stavu spoločnosti a návrhom vhodných zlepšujúcich opatrení. Analytická časť práce aplikuje poznatky z teoretickej časti na prostredie spoločnosti a poskytuje podklady pre návrhy zlepšujúcich opatrení a následného vytvorenia motivačného programu.

Abstract

This bachelor's thesis deals with employee motivation in company Mountain Gifts, Inc. The aim of this work is to propose motivational programme for the company, based on analyses of current situation in the company, and appropriate proposals for improvement. The analytical part of the thesis applies knowledge from the theoretical part to the company and provides the basis for suggestions and creation of the motivational programme.

Kľúčové slová

motivácia, motivačný program, zamestnanci

Key words

motivation, motivational programme, employees

Bibliografická citácia

ŠOURKOVÁ, L. *Návrh motivačního programu ve společnosti Mountain Gifts, Inc.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 116 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach souvisejících s právem autorským).

V Brne dňa 31. mája 2017

.....

podpis študenta

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Markéte Kruntorádovej, Ph.D. za ochotné vedenie tejto bakalárskej práce a za jej cenné rady a pripomienky počas jej vypracovávania. Rovnako ďakujem spoločnosti Mountain Gifts, Inc. za spoluprácu, ako aj poskytnuté informácie a ich profesionálny prístup. Veľká vďaka patrí aj rodine za psychickú podporu počas vypracovávania tejto práce.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIEĽA PRÁCE A METÓD SPRACOVANIA.....	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	13
2.1 Riadenie ľudských zdrojov	13
2.2 Motív	13
2.3 Stimulácia a stimul	14
2.4 Motivácia	16
2.4.1 Typy motivácie.....	17
2.5 Motivačný proces	18
2.6 Motivačné teórie	18
2.6.1 Maslowova teória potrieb.....	19
2.6.2 Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie	20
2.6.3 Alderferova ERG teória	22
2.7 Motivačný program	23
2.8 Vzťah motivácie a odmeňovania	25
2.9 Odmeňovanie pracovníkov.....	26
2.9.1 Typy odmien	27
2.9.2 Systém odmeňovania.....	27
3 ANALYTICKÁ ČASŤ	29
3.1 Predstavenie spoločnosti.....	29
3.1.1 História spoločnosti.....	29
3.1.2 Predmet podnikania.....	30
3.1.3 Licencie	30

3.1.4	Lokalita.....	31
3.1.5	Ekonomická situácia spoločnosti	32
	Najziskovejšie kategórie produktov	32
	Najpredávanejšie položky z hľadiska počtu predaných kusov.....	33
3.1.6	Záver z predstavenia spoločnosti	37
3.2	Analýza 7 S.....	38
3.2.1	Stratégia.....	38
3.2.2	Systemy	40
3.2.3	Schopnosti	40
3.2.4	Štýl	40
3.2.5	Zdieľané hodnoty	41
3.2.6	Štruktúra	41
3.2.7	Spolupracovníci.....	43
	Prevádzkové ukazovatele	58
3.2.8	Záver z analýzy 7S	61
3.3	Analýza motivácie zamestnancov.....	62
3.3.1	Všeobecné informácie o dotazníkovom šetrení	62
3.3.2	Výsledky dotazníkového šetrenia.....	63
3.3.3	Záver z dotazníkového šetrenia.....	65
3.4	Analýza pohľadu manažmentu na motiváciu zamestnancov.....	65
3.4.1	Záver analýzy pohľadu manažmentu na motiváciu zamestnancov	68
3.5	Porterov model piatich konkurenčných síl	69
3.5.1	Konkurenčné spoločnosti v danom odvetví	69
3.5.2	Substitučné produkty.....	69

3.5.3	Vstup nových konkurentov do odvetvia.....	70
3.5.4	Zákazníci	70
3.5.5	Dodávatelia.....	71
3.5.6	Závery z Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.....	71
3.6	Analýza trhu práce.....	72
3.6.1	Analýza tržných sadziieb.....	72
3.6.2	Analýza zamestnanosti, nezamestnanosti	76
3.7	SWOT analýza.....	77
3.7.1	Silné stránky (strenghts).....	79
3.7.2	Slabé stránky (weaknesses).....	79
3.7.3	Príležitosti (opportunities).....	80
3.7.4	Hrozby (threats).....	80
3.7.5	Vyhodnotenie SWOT analýzy	81
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE	83
4.1	Návrh na zlepšenie komunikácie	83
	Systém hodnotenia zamestnancov.....	85
4.2	Návrh systému adaptácie nových zamestnancov.....	85
4.3	Návrh prvkov motivačného systému	86
4.3.1	Návrh prvkov motivačného systému pre sezónnych zamestnancov	86
4.3.2	Návrh prvkov motivačného systému pre stálych zamestnancov.....	89
4.3.3	Návrh prvkov motivačného programu pre všetkých zamestnancov	89
4.4	Návrh motivačného programu spoločnosti.....	91
4.4.1	Závery návrhu motivačného programu	93
4.5	Ekonomické zhodnotenie návrhov	93

ZÁVER.....	96
ZDROJE	98
ZOZNAM SKRATIEK	102
ZOZNAM TABULIEK.....	103
ZOZNAM OBRÁZKOV.....	104
ZOZNAM GRAFOV	105
ZOZNAM PRÍLOH	106

ÚVOD

Zamestnanci sú dôležitým kapitálom v každej spoločnosti, preto je nevyhnutné, aby boli dostatočne motivovaní. Ak to tak je, sú schopní naplno využiť svoj potenciál, ukázať pripravenosť podávať dobré pracovné výkony a dokážu spoločnosti poskytnúť nové myšlienky, vďaka ktorým si môže udržať svoju konkurencieschopnosť. Na túto tému existuje množstvo štúdií, pričom výstupom väčšiny z nich je konštatovanie, že len malá časť zamestnancov je vo svojej práci naozaj motivovaná. Motivácia zamestnancov patrí medzi najdôležitejšie a najťažšie úlohy vedúcich pracovníkov. Každý jeden zamestnanec, bez ohľadu na svoje pracovné zaradenie, by mal byť zoznámený so stratégiou firmy, ktorej je súčasťou. Prémie, zvýšenie platu, alebo podobné motivačné prvky majú väčšinou len krátkodobý efekt. Dôležitú rolu hrajú pocit dostatočnej autonómie, uznanie, dôvera a dostatočná spätná väzba vedúcich pracovníkov na odvedenú prácu. Zamestnanci sa tak cítia kompetentní a získavajú pocit, že sú braní vážne. Zamestnanec musí mať jasne stanovené ciele a úlohy, ktoré sú preňho výzvou, ale ktoré nie sú za hranicami jeho možností. Tieto by mali byť nadriadeným konkrétne stanovené, a v pravidelných intervaloch kontrolované. Každá úspešná organizácia potrebuje motivovaných zamestnancov. V procese neustáleho vývoja organizácie má motivácia neodmysliteľný význam. Je síce možné zamestnancom prikázať, čo a ako majú robiť, ale do akej miery to naozaj urobia, je otáznе. Organizácie, ktoré chcú naplno využiť potenciál svojich zamestnancov, nesmú len prikazovať, ale musia aj motivovať. To znamená snažiť sa v každom jedincovi prebudiť radosť z práce a pozitívny prístup. V dnešnej dobe to však nie je možné realizovať iba finančnou cestou. Stále viac získavajú na význame práve nefinančné druhy motivácie. K tomuto účelu má organizácia k dispozícii veľké množstvo nástrojov, s využitím ktorých je možné motiváciu zamestnancov rozhodujúcim spôsobom ovplyvniť. Optimálna kombinácia materiálnych a nemateriálnych stimulov hrá v tomto procese kľúčovú úlohu. Aby bolo možné zamestnancov motivovať, je na nich potrebné preniesť zodpovednosť, prejavíť im uznanie a dať im možnosť slobodne sa rozhodovať, pretože iba vtedy sú si zamestnanci vedomí zodpovednosti za svoju prácu a sú cieľavedomí smerom k úspechu – či už individuálnemu alebo úspechu samotnej organizácie.

Táto práca sa zaoberá otázkou, akým spôsobom môže zamestnávateľ svojich zamestnancov v konkrétnej spoločnosti a za konkrétnych podmienok motivovať, nakoľko by to malo byť v jeho záujme. Práca vychádza z teoretických základov a poznatkov o riadení ľudských zdrojov, o motivácii, motivačných teóriách, poskytuje prehľad možností odmeňovania pracovníkov a v analytickej časti prakticky aplikuje tieto poznatky na podmienky konkrétnej spoločnosti, čoho výstupom je návrh motivačného programu za zohľadnenia špecifických podmienok jej fungovania a jej personálneho manažmentu.

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIEĽA PRÁCE A METÓD SPRACOVANIA

Práca sa zaoberá problematikou motivácie a návrhom motivačného programu v prostredí americkej spoločnosti Mountain Gifts, Inc. Spoločnosť bola vybraná na základe predchádzajúcej pracovnej skúsenosti autora u tohto zamestnávateľa.

Hlavným cieľom práce je navrhnutie motivačného programu v spoločnosti, ktorý bude reálne uplatniteľný. Tento návrh by mal prispieť k zvýšeniu efektivity motivácie zamestnancov, čo priamo súvisí so zvýšením ich produktivity, kvality odvádzanej práce, chute a odhodlania pracovať pre zamestnávateľa. V dôsledku toho by sa mala zefektívniť každodenná prevádzka na pracovisku a zredukovať či eliminovať zistené nedostatky.

Medzi čiastkové ciele, ktoré sú nevyhnutné k dosiahnutiu primárneho cieľa, patrí vytvorenie rešerší z oblasti motivácie, štúdium a pochopenie teoretickej podstaty problematiky, analyzovanie súčasného stavu v spoločnosti a následné aplikovanie poznatkov získaných z odbornej literatúry do jej prostredia.

Ďalšie čiastkové ciele sú smerované do prostredia spoločnosti, a to predovšetkým na analýzu zamestnancov s rozlíšením stálych a sezónnych pracovníkov, ktorí tvoria najvyššie percento všetkých zamestnancov spoločnosti.

Pre účely analyzovania súčasného stavu spoločnosti je nevyhnutné aplikovanie niekoľkých metód. V rámci hodnotenia vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti sú použité SWOT analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl, analýza 7S, analýza trhu práce a mzdové šetrenie s účelom zistenia spokojnosti zamestnancov.

Pre účely analýzy zamestnancov slúži vytvorený dotazník, ktorého vyhodnotenie by malo vypovedať o úrovni spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov na pracovisku, úrovne a predmetu ich motivácie pracovať pre zamestnávateľa, a v konečnom dôsledku by mal byť podkladom k návrhu zlepšujúcich opatrení v súvislosti s efektívnejším motivovaním pracovníkov.

Ďalšou zložkou potrebnou pre vyhodnotenie súčasnej situácie v spoločnosti a návrhu vlastných riešení v prípade zistenia nedostatkov je aj riadený rozhovor s manažmentom organizácie, ktorý spolu s vyhodnoteným dotazníkom poskytuje reálny obraz o možnostiach návrhu zlepšujúcich opatrení.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Teoretická časť bakalárskej práce je zameraná na vysvetlenie základných pojmov týkajúcich sa oblasti motivácie pre uvedenie do danej problematiky.

2.1 Riadenie ľudských zdrojov

S úspešnosťou spoločností sa spája získanie konkurenčnej výhody – organizácie ju dokážu získať zavedením a využívaním vyspelých technológií, výrobou či ponukou nových a jedinečných výrobkov, poskytovaním kvalitných služieb, vytváraním nových distribučných kanálov a pod. „*Organizácie k svojmu fungovaniu používajú rôzne zdroje, ako technológiu, materiály a suroviny, financie, know-how, ale aj ľudí*“ (KACHAŇÁKOVÁ, 1995, s. 6).

Na otázku, čo je vlastne úlohou riadenia ľudských zdrojov sa snažili odpovedať mnohí autori a jedným z nich bol aj Koubek, ktorý tvrdí, že „*riadenie ľudských zdrojov by malo zabezpečiť výkonnosť organizácie a zvyšovanie jej výkonov. Spoločnosť teda musí zaviesť efektívnejšie využívanie svojich zdrojov – či už sa jedná o finančné, materiálne alebo ľudské zdroje*“ (2010, s. 128).

Jedným z cieľov efektívneho riadenia ľudských zdrojov je snaha udržať si dlhodobých a zručných zamestnancov, ktorí podstúpili potrebnú rekvalifikáciu. Spoločnosť sa tak môže vyhnúť jednak strate výkonného a skúseného pracovníka a jednak neefektívnemu vynakladaniu finančných prostriedkov na rekvalifikáciu v prípade častej výmeny svojich zamestnancov (KACHAŇÁKOVÁ, 1995, s. 7).

2.2 Motív

Pojem motív reprezentuje určitý popud či pohnútku, ktorá vnútorne poháňa jedinca k určitému cieľu a z psychologického hľadiska vysvetľuje, prečo sa človek rozhoduje a správa daným spôsobom na ceste k dosiahnutiu svojich cieľov. Jediniec je zvyčajne ovplyvňovaný hneď niekoľkými motívmi – súborom motívov. Tieto motívy sa môžu, ale

rovnako aj nemusia zhodovať a viesť k rovnakému cieľu. Tým pádom sa ich účinok na dosiahnutie cieľa môže posilňovať, alebo v opačnom prípade oslabovať (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 2007, s. 363-364).

Motívy možno vo všeobecnosti roztriediť do dvoch skupín:

- terminálne motívy – ide o tzv. motívy cieľové, ktoré ovplyvňujú jedinca až do doby uspokojenia svojho cieľa,
- inštrumentálne motívy – nemožno ich jednoducho spájať s určitým stanoveným cieľom, spadajú sem napríklad záujmy človeka o určitú sféru, napríklad hudba, či divadlo (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 2007, s. 363).

2.3 Stimulácia a stimul

Stimulácia a stimul sú veľmi často pokladané za synonymá k pojmom motivácia a motív, avšak z pohľadu manažérov je žiaduce ich vymedzenie.

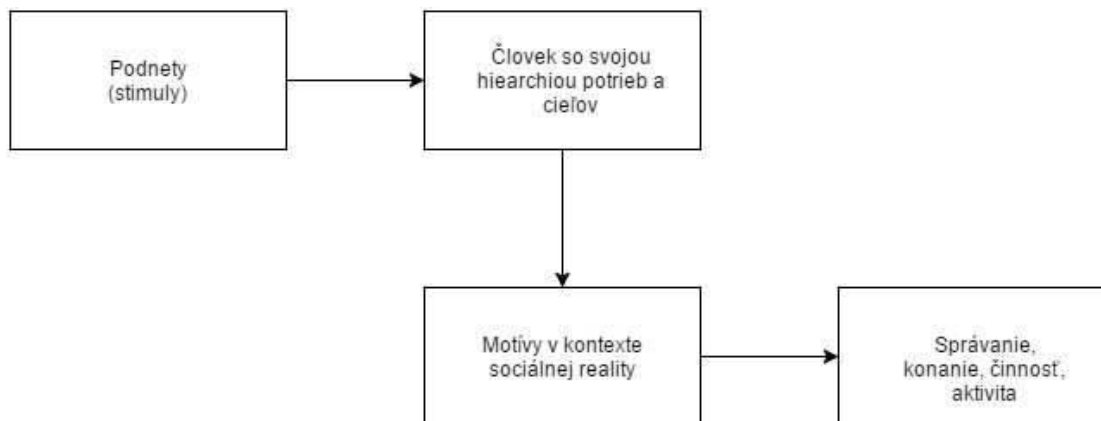
Stimulácia – prostredníctvom stimulácie je možné psychické ovplyvňovanie pracovníkov, výsledkom ktorého môžu byť dosiahnuté požadované zmeny v správaní a vo vykonávaní činností u daného jedinca, hlavne však zmeny motivácie u pracovníka. Zatiaľ čo motivácia ovplyvňuje jedinca zvnútra, stimulácia pôsobí na človeka zvonku, vo väčšine prípadov prostredníctvom inej osoby. Motivácia a stimulácia sa môžu vyskytovať v rozličných formách. Za spoločný znak možno pokladať skutočnosť, že na ovplyvňovaného jedinca a na jeho psychiku pôsobí iná osoba prostredníctvom vonkajších činností, na základe ktorých dokáže vnieť zmeny do procesu motivácie ovplyvňovaného. Obe zúčastnené strany však môžu interagovať v rámci stimulácie i nevedomo, a to v prípade, keď si zúčastnení jedinci neuvedomujú fakt, že nejakým spôsobom ovplyvňujú psychiku jeden druhého (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 2007, s. 364-365).

Úroveň motivácie a stimulácia sú navzájom závislé, nakoľko v prípade privysokej, resp. prinízkej úrovne motivácie na pracovisku dochádza k zníženiu stimulačnej účinnosti. Najúčinnějšía je stimulácia v prípade slabšieho záujmu jedinca o svoju prácu, rovnako

aj v situácii, keď má úloha pridelená pracovníkovi jednoduchšie zvládnuteľný charakter. Pri zadaní zložitejšej úlohy pre pracovníka a existencie záujmu človeka o danú prácu sa zvyšuje jeho vnútorná motivácia (STACHOVÁ, 1999, s. 14).

Pre účely priblíženia problematiky danej témy možno chápať stimuláciu ako uvedomelý proces, ktorý je vyvolaný zámerne, za účelom ovplyvniť správanie iného jedinca a jeho motiváciu (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 2007, s. 364).

Stimul – na rozdiel od stimulácie, keď je vonkajším faktorom ovplyvňovania jedinca iná osoba, možno tento pojem chápať ako akýkoľvek podnet vyvolávajúci isté zmeny v správaní a motivácii jedinca (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 2007, s. 365). Stimuly umožňujú človeku uspokojiť svoju potrebu tým, že osobu nasmerujú správnou cestou k jej dosiahnutiu. Manažéri musia voliť také stimuly pre svojich zamestnancov, aby dosiahli ich pozitívne nabudenie podporujúce motívy a ciele pracovníkov. Manažéri spoločností by teda mali pri výbere vhodných stimulov prehodnotiť ich vecný súlad s konkrétnou situáciou, v rámci ktorej požadujú zvýšenie motivácie u svojich zamestnancov. Tieto stimuly by mali podporovať jedinečnú hierarchiu potrieb u každého človeka a jeho cieľov (MAJTÁN et al., 2009, s. 363). Prostredníctvom stimulov je síce možné podnietiť určité činnosti u pracovníkov, ale využívajú sa taktiež k potlačeniu či obmedzeniu istých aktivít (STACHOVÁ, 1999, s. 14).



Obr. 1: Vzťah stimulu a správania človeka (Zdroj: Spracované podľa: Majtán et al., 2009, s. 363)

2.4 Motivácia

Každý človek má rozdielne potreby, ktoré uspokojujú odlišnými spôsobmi. Prioritou pri stanovovaní cieľov môže byť u každého jedinca niečo iné, a k tomu, aby boli tieto ciele dosiahnuté sa každý človek vyberá sebou zvolenou cestou. Z toho vyplýva, že nie každý človek môže byť motivovaný rovnako, práve naopak. Motivovanie druhých môže byť založené len na poznaní ich potrieb a prioritných cieľov (ARMSTRONG, 2007 s. 219).

Tab. 1: Zložky motivácie (Zdroj: Spracované podľa: BLÁHA et al., 2005, s. 161)

Money	peniaze
Object	cieľ
Task	úloha
Incentive	stimul /podnet
Variety	rozmanitosť
Award	odmena
Training	výcvik /školenie
Information	informovanosť
Opportunity	príležitosť
Needs	potreby

Tabuľka vysvetľuje, ktoré aspekty je možné zahrnúť pod pojem „motivácia“ chápaný v zmysle pracovnej motivácie. Hrubo vyznačené začiatkové písmená skladajú slovo motivation, ktoré preklade z anglického slova znamená motivácia. Tabuľka obsahuje jednotlivé zložky motivácie v anglickom jazyku a v preklade do slovenského jazyka.

Pracovná motivácia

Úlohou motivácie zamestnancov na pracovisku sa zvyčajne zaoberajú pracovníci na manažérskych pozíciách. V prípade pracovnej motivácie, ktorá bude účinná, by sa mali

zamerat' sa to, aby bolo možné zamestnancov motivovať nielen vypracovaným systémom odmeňovania, ale aj pomocou samotného pracovného prostredia, ktoré bude podporovať motiváciu pracovníkov. Vedúci pracovníci musia byť oboznámení so základnými princípmi manažérskej motivácie. Mali by vedieť, že pre každého zamestnanca môže byť zdrojom motivácie niečo iné, zamerat' sa najmä na pozitívne nástroje motivácie za účelom dosiahnutia dlhodobšej motivácie zamestnancov, vytvorit' účinný systém odmeňovania, ktorý bude zahŕňať hmotné aj nehmotné prvky odmien. Častokrát sa sila nehmotného typu odmien podceňuje, avšak pochvala či uznanie môže výrazne ovplyvniť úroveň motivácie pracovníkov (URBAN, 2003, s. 93).

2.4.1 Typy motivácie

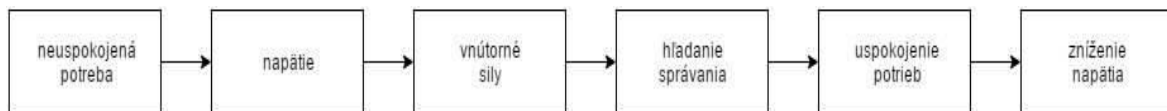
Vo všeobecnosti existujú podľa Herzberga dva typy motivácie:

- vnútorná motivácia – jedinci motivujú sami seba. Dosahujú pocit vnútorného uspokojenia pri splnení, alebo vidine splnenia svojich cieľov. Sami si vytvárajú faktory, ktorými sa riadia a sú nimi ovplyvňovaní. Takýmto správaním jedinci nadobúdajú pocit voľnosti pri rozhodovaní, vidinu sebarealizácie a zlepšovania svojich doposiaľ nadobudnutých schopností a vedomostí a pocit dôležitosti vykonávanej práce,
- vonkajšia motivácia – motivácia jedincov býva v tomto prípade podnietená niekým iným. Manažment môže svojich zamestnancov motivovať pozitívne, napríklad zvýšením platu, kariérnym postupom alebo pochvalou za dobre odvedenú prácu. Pod negatívny spôsob vonkajšej motivácie spadá napríklad kritika či vidina straty zamestnania (ARMSTRONG, 2007, s. 221).

Každý manažér by mal byť oboznámený s problematikou motivácie a vedieť, čo spôsobuje vnútorné pohnútky človeka, ktoré u neho vyvolávajú istý spôsob správania pri ceste za splnením svojej potreby alebo cieľa. V prípade, že má človek k dispozícii všetky prostriedky potrebné k uspokojeniu svojich potrieb, jeho vnútorná potreba dokáže prerásť v manažmentom požadovaný spôsob správania pri výkonne svojej práce. Dôvodom je zmena vnútornej potreby jedinca v jeho hnaciu silu (MAJTÁN et al., 2009, s. 362).

2.5 Motivačný proces

Už spomínanú motiváciu možno chápať ako proces orientovaný na uspokojovanie ľudských potrieb. Motivačný proces je znázornený na obr. 1, ktorý popisuje jednotlivé zložky modelu.



Obr. 2: Model motivačného procesu (Zdroj: Spracované podľa: MAJTÁN et al., 2009, s. 364)

2.6 Motivačné teórie

Teórie motivácie svojím obsahom zahŕňajú množstvo poznatkov a informácií vysvetľujúcich jadro ľudského správania a spôsobu získavania možností, ktoré podporujú človeka na ceste k splneniu svojho cieľa. Motivačné teórie pomáhajú manažérom pri výbere vhodných spôsobov usmerňovania svojich zamestnancov pri plnení vytýčených cieľov. Vysvetľujú jadro problematiky motivácie a objasňujú možné prístupy pri efektívnom riadení ľudských zdrojov a spôsob, ako ich efektívne využiť pre účely podpory a zvyšovania výkonnosti pracovníkov (MAJTÁN et al., 2009, s. 364). Teórie motivácie pomáhajú manažérom adekvátne odhadnúť ľudské správanie v rozličných situáciách za prítomnosti, resp. absencie motivačných podnetov (STACHOVÁ, 1999, s. 20).

Existuje mnoho teórií motivácie, na základe ktorých sa pristupuje k samotnej motivácii a na základe ich zamerania je možné ich začlenenie do istých skupín. Medzi najvýznamnejšie patria:

- teórie zamerané na obsah – táto skupina motivačných teórií zastrešuje napríklad slávnu Maslovovu teóriu potrieb, Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu či Alderferovu ERG teóriu,
- teórie zamerané na proces – táto skupina zahŕňa napríklad teóriu očakávania alebo Adamsovú teóriu rovnosti,

- teória instrumentality – inak nazývaná „teória cukru a biča“ tvrdí, že ľudí možno stimulovať prostredníctvom odmien a trestov k tomu, aby ich správanie bolo v súlade so správaním očakávaným (ARMSTRONG, 2007, s. 221).

2.6.1 Maslowova teória potrieb

Hierarchiu potrieb vytvoril Abraham Maslow, profesor psychológie na newyorskej Univerzite Brandeis. Jeho uznávaná teória hierarchie potrieb bola uverejnená v diele *Motivation and Personality*, ktoré vyšlo v roku 1954 (ADAIR, 2004, s. 32).

Maslowova hierarchia potrieb sa zaraďuje do kategórie teórií zameraných na obsah. Tieto teórie tvrdia, že práve potreby vytvárajú obsah motivácie. Ak motivácia nie je uspokojená, jedinec sa dostáva do nepríjemného vnútorného rozpoloženia (ARMSTRONG, 2007, s. 223).

Maslowova hierarchia potrieb je založená na tvrdení, že jedinec je motivovaný zvnútra, a to uspokojovaním svojich potrieb. Maslow potreby roztriedil do niekoľkých kategórií, kde uspokojením jednej skupiny potrieb človek premiestňuje svoju pozornosť na skupinu ďalšiu. Podľa tejto teórie môže byť jedinec motivovaný iba potrebou, ktorá nie je uspokojená (ADAIR, 2004, s. 29).

V roku 1954, keď Maslow vytvoril svoju teóriu, definoval päť základných kategórií potrieb, ktoré vytvárajú určitú hierarchiu (ADAIR, 2004, s. 30):

- fyziologické – jedná sa o základné potreby jedinca, ako je uspokojenie hladu, smädu či spánku a podobne,
- istoty a bezpečia – sem spadá zabezpečenie ochrany pred nebezpečenstvom, či už psychickým (strach zo straty zamestnania) alebo fyzickým (ublíženie na zdraví),
- sociálne – potreba jedinca zapadnúť do určitých sociálnych skupín, potreba priateľstva a lásky, byť súčasťou kolektívu,
- uznania – túžba dosiahnuť úspech, získať istú formu ocenenia za svoju vykonanú prácu, mať pocit sebadôvery a uvedomenia si svojich hodnôt a kvalít,

- sebarealizácie – túžba jedinca o splynutie odvedenej práce a osobného rozvoja, kariérny a osobný rast, prehlbovanie svojich schopností a vedomostí, uspokojením čoho môže človek plnohodnotne využívať svoju kapacitu (STACHOVÁ, 1999, s. 24-25).



Obr. 3: Maslowova hierarchia potrieb (Zdroj: Spracované podľa: STACHOVÁ, 1999, s. 25)

Podľa Maslowa sú vyššie uvedené kategórie spoločné pre všetkých ľudí a uspokojením nižšej potreby sa jedinec automaticky presúva k potrebe dosiahnuť a uspokojiť ďalšiu z potrieb, ktoré sú zahrnuté v motivačnej teórii. Maslow však tvrdil, že dosiahnutie najvyššej úrovne, čím je sebarealizácia, nemôže nikdy nastať, nakoľko má každý človek svoje prania a neustále sa rozvíja (ARMSTRONG, 2007, s. 224).

2.6.2 Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie

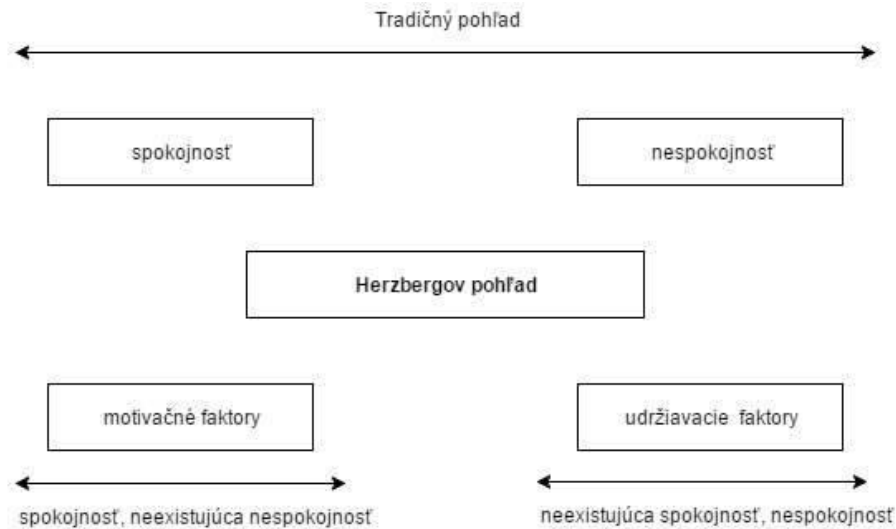
Autorom teórie je Frederick Herzberg, ktorý v roku 1959 uverejnil svoje dielo v knihe s názvom *Motivácia k práci*. Jeho publikovaný výskum sa zaoberal postojom k práci. Vypracovaním svojej dvojfaktorovej teórie potrieb, ktorá sa zaraďuje medzi motivačné teórie zamerané na obsah, do istej miery pozmenil Maslowovu hierarchiu potrieb. Herzberg spolu so svojím tímom realizovali výskum u účtovníkov a pracovníkov technického zamerania v niekoľkých organizáciách v počte 200 ľudí, kde výskumný tím zisťoval, ako

sú ich potreby uspokojované a aký je ich prístup k práci (ADAI, 2004, s. 52) (STACHOVÁ, 1999, s. 28). Výskum sa odrážal od výsledkov dotazníka, v ktorom vyššie spomínaná skupina pracovníkov vymenovala situácie na pracovisku, ktoré im spôsobovali tak radosť a potešenie, ako aj situácie opačného charakteru, z ktorých vyplývala nespokojnosť analyzovaných pracovníkov (MAJTÁN et al., 2009, s. 368).

Pri analyzovaní výsledkov dotazníkov zistil Herzberg prítomnosť dvoch skupín faktorov, ktoré pokladal za tie, ktoré najviac ovplyvňujú spokojnosť, resp. nespokojnosť jedinca v rámci motivácie späté s pracovným výkonom (STACHOVÁ, 1999, s. 28).

Herzberg a jeho tím zistili, že faktory ovplyvňujúce pracovníkov a ich motiváciu možno roztriediť na tzv. satisfaktory a dissatisfaktory podľa toho, či jedincovi spôsobujú uspokojenie alebo neuspokojenie. Toto rozdelenie faktorov bolo dôsledkom všimania si vecí, ktoré pracujúci jedinec buď má, alebo nemá rád na svojej práci (ADAI, 2004, s. 52).

- Satisfaktory – ide o vnútorné faktory, tiež nazývané motivátory, súvisiace s výkonom vlastnej práce, ktoré prinášajú jedincovi uspokojenie a radosť.
- Dissatisfaktory – vonkajšie (udržiavacie) faktory, ktoré sú pre človeka neuspokojivé a prinášajú nespokojnosť, pomenoval Herzberg hygienickými faktormi. Do tejto skupiny Herzberg zahrnul všetky zložky z pracovného prostredia, ktorými môže byť jedinec vedený k pocitom nešťastia či nespokojnosti (ADAI, 2004, s. 56-57).



Obr. 4: Herzbergov pohľad na spokojnosť a nespokojnosť (Zdroj: Spracované podľa: MAJTÁN et al., 2009, s. 369)

Zdanlivo zložitá dvojfaktorová teória je v skutočnosti relatívne jednoduchá. Pre účely použitia svojej teórie manažmentom Herzberg dáva dôraz na vytvorenie a vyzdvihnutie motivačných faktorov (satisfaktorov), čím sa môže zredukovať, alebo úplne odstrániť prítomnosť tzv. hygienických faktorov (dissatisfaktorov). V prípade splnenia vyššie uvedených odporúčaní je možné dospieť k požadovanej vyššej výkonnosti pracovníkov na pracovisku (MAJTÁN et al., 2009, s. 369).

2.6.3 Alderferova ERG teória

ERG teória je dielom Clayton P. Alderfera a býva označovaná aj ako teória troch bodov. Svojím obsahom nadväzuje na Maslowovu pyramídu potrieb, ktorú do istej miery zjednodušil. Na rozdiel od Maslowa, ktorý vo svojej hierarchii potrieb reprezentuje päť základných skupín potrieb, v ERG teórii sú obsiahnuté len tri:

- existenčné (existence) – vo všeobecnosti ide o zmes prvej a druhej úrovne Maslowovej pyramídy, a teda obsahuje fyziologické potreby spolu s potrebami istoty a bezpečia,

- vzťahové (relatedness) – týkajú sa sociálnych potrieb, ako je uznanie, potreba zapadnúť do spoločenských kruhov, získať uznanie. Maslow túto skupinu potrieb popisuje v tretej a štvrtej úrovni svojej motivačnej teórie,
- rastové (growth) – táto skupina obsahuje potreby rozvíjať ľudský potenciál, sebaúcty a potreby seberealizácie jedinca. V porovnaní s Maslowovou pyramídou zodpovedajú najvyššej kategórii potrieb (STACHOVÁ, 1999, s. 27) (MAJTÁN et al., 2009, s. 367).

Odlíšnym znakom je Alderferove presvedčenie, že nezáleží na striktnnej hierarchii potrieb, a tvrdenie, že jedinec môže byť motivovaný potrebami z vyššej úrovne aj v prípade, že neboli dostatočne uspokojené tie z úrovne nižšej. Od Maslowovej teórie sa Alderfer odkláňa názorom, že postup po úrovniach potrieb nemusí byť vždy len progresívny, ale jedinec môže v prípade neúspešnej snahy uspokojiť danú potrebu sklznúť na predchádzajúcu úroveň. Z tohto dôvodu je ERG teória pokladaná za flexibilnejšiu, nakoľko pohyb po úrovniach obsiahnutých v hierarchii potrieb je možný obojsmerne (MAJTÁN et al., 2009, s. 367-368).

2.7 Motivačný program

Pojem motivačný program reprezentuje súbor motivačných nástrojov, vhodne zvolených prístupov a opatrení spoločnosti, efektívne zrealizovaných podmienok na pracovisku a začlenenia zložiek motivácie do jednotlivých procesov v rámci riadenia ľudských zdrojov. Všetky uvedené zložky tvoria predpoklad pre úspešné ovplyvňovanie pracovníkov z hľadiska podpory a rozšírenia ich pracovnej motivácie manažmentom (HITKA et al., 2010, s.60).

Pomocou navrhnutia motivačného programu sa manažéri spoločností snažia stimulovať svojich zamestnancov. Pri vytváraní takejto osnovy musí organizácia brať do úvahy svoje ciele, potreby pracovníkov a prostriedky nevyhnutné na ich zabezpečenie a pokrytie (STACHOVÁ, 1999, s. 107). Podľa Kachaňákovskej motivačný program predstavuje celok,

ktorý vzniká prepojením dvoch typov motivácie – individuálnej a skupinovej – na základe čoho možno rozdeliť motivačné programy na:

- individuálne motivačné programy – táto skupina zastrešuje motivačné programy, ktoré sú vytvorené pre konkrétneho pracovníka,
- skupinové motivačné programy – sú vytvárané pre účely použitia v rámci celej spoločnosti, respektíve pre pracovné oddelenia zahŕňajúce viacerých pracovníkov (KACHAŇÁKOVÁ, 1995, s. 106).

Pri vytváraní ktoréhokoľvek z vyššie uvedených motivačných programov sa môže manažér, alebo iná osoba poverená k jeho zostaveniu, inšpirovať už spomínanými motivačnými teóriami, na základe ktorých sa môže proces určovania motivátorov pre jednotlivca či celú organizáciu, resp. skupinu značne uľahčiť (KACHAŇÁKOVÁ, 1995, s. 106).

Pri praktickej tvorbe motivačných programov sú vo všeobecnosti najčastejšie vybrané práve kombinácie niekoľkých motivačných teórií a prístupov, ktoré sú ďalej spracúvané autormi s využitím ich analytického myslenia a značnej prítomnosti kreativity. Motivačný systém by mal byť vytvorený na základe:

- identifikácie rozdielov medzi pracovníkmi – každý jedinec má individuálne osobnostné črty a zastáva rôzne postoje, čo súvisí s potrebou uspokojovania rozdielnych potrieb,
- adekvátneho priradenia pracovníkov k práci – čím je možné docieľiť efektívne spojenie zamestnanca a práce, ktorá bude jedincovi prinášať požadované uspokojenie svojich individuálnych potrieb,
- individuálnych odmien – z hľadiska už spomínaných rozdielnych potrieb zamestnanca je nutné brať do úvahy odlišné preferencie odmien za odvedenú prácu,
- vytýčenia a využívania cieľov spoločnosti – pracovník by mal vnímať ciele ako výzvu, ktorú je však reálne možné dosiahnuť, a o stupni splnenia daných cieľov by mala informovať spätná väzba,
- synchronizácie výkonu a odmien – odmeny ako nástroj podporovania výkonnosti zamestnanca, ktorý je odmeňovaný za dobre odvedenú prácu,

- zavedenia spravodlivého odmeňovacieho systému – zamestnanecké odmeny by mali byť poskytované relevantne na základe jedinečných znalostí, schopností, nadobudnutých skúseností a vynakladanej snahy pracovníkov,
- nepodceňovania finančného ohodnotenia – zamestnanci sú výrazne motivovaní práve na základe adekvátne vytvoreného mzdového systému v spoločnosti a existencie prémie, bonusov a iných finančných výhod poskytovaných zamestnávateľom (MAJTÁN et al., 2009, s. 377).

2.8 Vzťah motivácie a odmeňovania

System odmeňovania výrazne vplýva na motiváciu zamestnancov. V rámci riadenia ľudských zdrojov zastáva systém odmeňovania úlohu stimulovania pracovnej motivácie pracovníkov, ale taktiež je možné dosiahnuť vyššej úrovne prepojenia pracovníkov s vnútropodnikovou kultúrou (JONIAKOVÁ a BLŠTÁKOVÁ, 2011, s. 25). Zdroj zvýšenia motivácie môže byť u každého jedinca rozdielny. Môže sa jednať o nehmotné stimuly, ktoré sa môžu prejavovať vo forme uznania, pochvál, neformálneho uznania a podobne. Iných motivuje skôr hmotná zložka odmeny (mzda, bonusy, príplatky na cestovné, služobný telefón a pod.). Manažéri spoločností by mali brať ohľad na rozdielne potreby svojich zamestnancov a vytvoriť systém odmeňovania takým spôsobom, aby každý pracovník mal k dispozícii niečo, čo ho bude dostatočne motivovať k podávaniu čo najlepších pracovných výsledkov (JONIAKOVÁ a BLŠTÁKOVÁ, 2011, s. 16). Nehmotný typ odmien je pre pracovníkov častokrát dôležitejší pre pracovníkov ako samotná mzda. Ak zamestnávateľ poskytuje rekvalifikačné kurzy, kariérny postup, dopraje svojim zamestnancom dostatok odpočinku, ak sú medziľudské vzťahy na pracovisku dobré a ak sa zamestnanci cítia uvoľnene – to všetko a veľa iného pozitívne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov a ich pracovné výkony (BLÁHA et al., 2005, s. 157).

2.9 Odmeňovanie pracovníkov

Problematika odmeňovania sa zaraďuje medzi najstaršie funkcie z oblasti personalistiky. Je nástrojom, pomocou ktorého je možné stimulovanie výkonnosti jedincov na pracovisku. Systém odmeňovania zavedený v spoločnosti by mal byť odrazom adekvátneho poskytovania odmien pre zamestnancov a byť pritom dostatočne motivujúcim. Pri navrhovaní systému odmeňovania musí poverený vedúci pracovník zhodnotiť faktory prichádzajúce tak z vonkajšieho, ako aj z vnútorného prostredia, ktoré do značnej miery ovplyvňujú stratégiu organizácie (MAJTÁN et al., 2009, s. 294).

Vnútorné faktory:

- ciele spoločnosti,
- dostupné ekonomické zdroje spoločnosti,
- úroveň spoločnosti v rámci organizačno–technického zabezpečenia,
- kvalitatívna úroveň ľudských zdrojov.

Vonkajšie faktory:

- úroveň a vplyv konkurencie,
- fáza hospodárskeho cyklu,
- legislatíva,
- situácia na trhu práce (MAJTÁN et al., 2009, s. 294).

Odmeňovanie zamestnancov spadá podľa Herzberga pod vonkajší typ motivácie. Odmeňovanie pracovníkov je záležitosť, ktorá býva pomerne komplikovaná a častokrát sa vďaka nej dostávajú zainteresované osoby do konfliktov, nakoľko ju starostlivo sledujú zamestnanci organizácie i zamestnávateľa. Kompromisom môže byť vytvorenie takého systému odmeňovania, ktorý je efektívny a spĺňa požiadavky oboch strán – zamestnávateľa a zamestnancov. Zabezpečením obojstranne prijateľného konceptu odmeňovania je v organizáciách možné vytvorenie harmónie a spokojnosti na pracovisku a zo strany zamestnávateľa dosiahnutie produktivity svojich podriadených, ktorú od nich očakáva (KOUBEK, 2003, s. 156).

2.9.1 Typy odmien

Koubek spomína odlišnosť od klasického vnímania odmien (v podobe platu alebo mzdy) a prikláňa sa k názorom modernej personalistiky, ktorá odmeňovanie definuje obsiahlejšie:

- zamestnanecké výhody – nie sú priamo spojené s výkonom pracovníka a prevažne sa jedná o nepeňažné typy odmien. Zaradiť sem možno zlacnené či preplácané stravovanie, nárok na cestovné, platená dovolenka, využívanie pracovného automobilu v čase osobného voľna, zľava na produkty spoločnosti, kultúrne akcie a podobne,
- rekvalifikácia zamestnancov – poskytnuté zvyšovanie schopností a vedomostí zamestnancov umožňujúce im kariérny postup v rámci organizácie aj mimo nej a zvyšujú svoje uplatnenie na trhu práce,
- povýšenie zamestnanca,
- pochvala – uznanie zamestnávateľom na formálnej úrovni,
- vytváranie prestížnejších podmienok na pracovisku – sem možno zaradiť napríklad pridelenie osobnej kancelárie, osobného mobilného telefónu či nového vybavenia na pracovisku,
- pozvania na pracovné akcie (KOUBEK, 2003, s. 156).

2.9.2 Systém odmeňovania

Fungujúci systém odmeňovania pramení v stratégii organizácie a vychádza zo vzájomného súladu odmeňovacej politiky a postupov pri odmeňovaní zamestnancov. Ak sú najdôležitejšie prvky zakotvené v strategickom pláne spoločnosti podporené, výsledkom by mal byť fungujúci motivačný systém (BLÁHA et al., 2005, s. 157).

Na základe systému odmeňovania možno vyhodnocovať správanie zamestnancov voči cieľom zamestnávateľa. Pre záujmy funkčnej efektívnosti v spoločnosti a vynaloženia vyšších výkonov zamestnancov je vyžadovaná čo najvyššia zhoda požiadaviek organizácie a pracovníkov (KACHAŇÁKOVÁ, 2003, s. 157).

„Systém odmeňovania by mal skutočne podporovať motiváciu zamestnancov, to znamená, že by mal byť porovnateľný s odmeňovaním v iných podnikoch a zohľadňovať úsilie a prínos zamestnancov, umožniť tak získanie dostatočného počtu nových zamestnancov, stabilizovanie žiaducich súčasných zamestnancov, podporovať ich pracovnú angažovanosť v súlade s ich najlepšimi schopnosťami a nepretržité zdokonaľovanie kvalifikácie“ (KACHAŇÁKOVÁ, 2003, s. 158).

3 ANALYTICKÁ ČASŤ

3.1 Predstavenie spoločnosti

Pre vypracovanie bakalárskej práce bola vybraná spoločnosť s názvom Mountain Gifts, Inc. Spoločnosť sídli na adrese 80 East Broadway, Jackson Hole, Wyoming, USA. Právna forma spoločnosti je Incorporated, čo v preklade do českého jazyka označuje spoločnosť s. r. o., teda spoločnosť s ručením obmedzeným. Mountain Gifts sídli v budove, kde v partnerskom vzťahu pôsobia dve spoločnosti – Mountain Gifts, Inc. a spoločnosť Jackson Mercantile, Inc. Skratka Inc. označuje anglické slovo Incorporated, používa sa za názvom obchodnej spoločnosti, ktorá bola podľa amerického práva úradne zapísaná a registrovaná. Inc. je samostatnou právnickou osobou (HOGGAN, 2016).

3.1.1 História spoločnosti

Predajňa Jackson Mercantile bola založená a otvorená v roku 2001, a to dvoma osobami – pánmi L. Gardnerom a J. Hogganom. Pri vzniku spoločnosti obaja vstúpili do vzťahu obchodného partnerstva, kde zaujali rozdielne funkcie. Gardner bol zodpovedný za textilnú zložku tovaru, konkrétne zaobstarával suvenírové tričky, mikiny a šiltovky s logom populárnej destinácie Jackson Hole, ktorých dizajn sám navrhoval a vlastnoručne potlačoval. Pán Hoggan sa venoval najmä preparovaniu rôznych divokých zvierat a svoje diela vystavoval a ponúkal v predajni. V roku 2009 Hogganova dcéra odkúpila otcovu časť a vznikla spoločnosť Mountain Gifts, Inc., teda spoločnosť, pre ktorú bola spracovaná táto bakalárska práca. Spoločnosť ostala v partnerskom vzťahu s Gardnerom, avšak dnes pod jednou strechou pôsobia spoločnosti dve: Jackson Mercantile, na čele ktorej stojí Gardner a pokrýva iba textilnú časť, a spoločnosť Mountain Gifts Inc., zastrešujúca preparované zvieratá, ručne vyrábané predmety z jelenieho a losieho parožia, sladkosti, suvenírové predmety a hračky (CAMPBELL, 2016).

3.1.2 Predmet podnikania

Mountain Gifts, Inc. je maloobchodom v oblasti predaja. Zabezpečuje nákup širokej škály suvenírov z mesta Jackson Hole. V obchode možno nájsť rôzne druhy oblečenia s logom Jackson Hole, Wyomingu či neďalekého Yellowstonského národného parku. V predajni sú celoročne dostupné populárne výrobky z tamojšieho divokého ovocia rastúceho vo vysokých nadmorských výškach, podobného našim čučoriedkam. Konkrétne ide o škálu sladkostí, džemov, koláčových mixov, čajov, ale aj kávy a podobne. Rovnako ponúka ručne, lokálne vyrábané prírodné mydlá, telové krémy a sviečky. Detská sekcia predajne pokrýva plyšové zvieratá, knihy a rôzne typy hračiek, určených pre malých turistov. (CAMPBELL, 2016).

3.1.3 Licencie

Mountain Gifts, Inc. disponuje vlastníctvom rozdielnych licencií, ktoré sú nevyhnutné na každodennú prevádzku predajne. Za najdôležitejšiu možno pokladať obchodnú licenciu, ktorá musí byť každoročne obnovovaná. V Spojených štátoch amerických je práve táto licencia kľúčovou pri zriaďovaní spoločností, nakoľko ide o povolenie k ich prevádzkovaniu a je vyžadovaná vládnyimi orgánmi. Získanie tohto podnikateľského oprávnenia zvyčajne zahŕňa zaplatenie poplatku, spolu s podaním žiadosti (HOGGAN, 2016).

Keďže spoločnosť ponúka svojim zákazníkom taktiež produkty určené ku konzumácii, je nevyhnutné vlastniť licenciu na potraviny. Vedenie ju musí preregistrovať každých šesť kalendárnych mesiacov. Táto licencia potvrdzuje splnenie vyhovujúcich hygienických predpisov stanovených vládou a oprávňuje spoločnosť k manipulácii s potravinami a ich predaju (HOGGAN, 2016).

Treťou a zároveň poslednou licenciou, ktorú spoločnosť vlastní, je *Limited Liability Corporation License*. Toto anglické pomenovanie označuje spoločnosť s ručením obmedzením, ktorej členovia nenesú osobnú zodpovednosť za dlhy a záväzky spoločnosti. Takéto spoločnosti sú subjekty, ktoré kombinujú vlastnosti korporácie a partnerstva –

v prípade skúmanej spoločnosti sa jedná o partnerstvo Mountain Gifts, Inc. a Jackson Mercantile, Inc. (CAMPBELL, 2016).

3.1.4 Lokalita

Spoločnosť pôsobí v meste Jackson Hole nachádzajúcom sa na severozápade amerického štátu Wyoming, asi 25 km od hraníc so štátom Idaho. Jackson Hole je horské mestečko, ležiace až 1901 metrov nad hladinou mora a je obklopené majestátnymi horami (JACKSON MUNICIPAL SERVICES, 2013).



Obr. 5: Mapa locality Jackson Hole (Zdroj: Spracované podľa: JACKSON MUNICIPAL SERVICES, 2013)

Za najdôležitejší zdroj príjmov v tejto oblasti možno pokladať cestovný ruch, nakoľko okolie mesta disponuje veľkou rozlohou verejných priestranstiev, vrátane dvoch populárnych národných parkov. Národný Park Grand Teton sa nachádza uprostred údolia Jackson Hole a Yellowstonský národný park je vzdialený len niekoľko km na sever. Mesto slúži ako vstupná brána do oboch národných parkov. Grand Teton každoročne navštívi približne tri až štyri milióny turistov. Tieto obrovské čísla výrazne ovplyvňujú cestovný ruch v meste a jeho okolí (JACKSON CHAMBER OF COMMERCE, 2013).

Vďaka klimatickým podmienkam vládnu v Jacksone dlhé studené zimy s množstvom snehových zrážok (okolo 181,4 cm ročne), čo výrazne zvyšuje popularitu mesta v zimných mesiacoch (JACKSON MUNICIPAL SERVICES, 2013).

Počas letných mesiacov zažíva mesto prival návštevníkov prichádzajúcich kvôli výletom do Yellowstonského národného parku, turistike v parku Grand Teton, vodným športom, rybolovu či poľovníctvu. Medzisezóna býva od septembra kritickejšia vďaka rapídному poklesu turistov, avšak toto hluché obdobie zvyčajne netrvá dlhšie ako 2 – 3 mesiace. Koncom novembra sa obvykle otvárajú všetky tri lyžiarske strediská nachádzajúce sa v okolí Jacksonu, vrátane Teton Village Ski Resort, ktorý patrí medzi najšpičkovejšie strediská v Spojených štátoch amerických (JACKSON CHAMBER OF COMMERCE, 2013).

V minulosti bol ekonomický základ oblasti tvorený hlavne prevádzkovaním rančov. V dnešnej dobe toto miesto síce prevzal cestovný ruch, avšak tradícia kovbojského spôsobu života sa tu zachovala dodnes. Relax na odľahlých rančoch v prírode a prechádzky na koňoch poskytujúce krásne výhľady na majestátne hory sú obrovským lákadlom pre turistov (JACKSON MUNICIPAL SERVICES, 2013).

3.1.5 Ekonomická situácia spoločnosti

Práca hodnotí, ktoré kategórie položiek ponúkaných na predajni spoločnosti Mountain Gifts, Inc. patria medzi najziskovejšie a ktoré položky sú najpredávanejšie z hľadiska počtu predaných kusov. Pre vypracovanie tejto analýzy slúžili ako podklad interné dokumenty spoločnosti a rozhovor s manažmentom.

Najziskovejšie kategórie produktov

Pre účely spracovania tohoto prehľadu boli využité interné zdroje spoločnosti, ktoré boli poskytnuté vedením. Východiskom pre spracovanie najziskovejších kategórií tovaru boli roky 2011 až 2016. Tabuľka zobrazuje celkovo päť rôznych kategórií produktov, ktoré boli v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia najziskovejšími.

Tab. 2: Najziskovejšie kategórie produktov (Zdroj: Spracované podľa: HOGGAN, 2016)

roky/ kategórie	1	2
2011	bytové doplnky	preparované zvieratá
2012	bytové doplnky	preparované zvieratá
2013	produkty z parožia	potraviny
2014	preparované zvieratá	produkty z parožia
2015	preparované zvieratá	hračky
2016	preparované zvieratá	potraviny

V rokoch 2011 a 2012 sa na prvých dvoch miestach umiestnili identické kategórie. Najvyšší zisk v týchto rokoch tvorili bytové doplnky, ktoré okrem iného zastrešovali ručne zhotovené rámy na fotografie a tácky pod poháre – zvyčajne zhotovené zo zvieracej kože alebo z kameňa. Druhou najziskovejšou skupinou v rokoch 2011 a 2012 boli preparované zvieratá, ktoré sa ďalej, okrem roku 2013, umiestnili na prvom mieste z hľadiska najvýnosnejších kategórii spoločnosti. V roku 2013 obsadili prvé miesto výrobky zhotovené z parožia, a to z dôvodu spolupráce s novým dodávateľom, čím sa značne rozšíril sortiment tejto kategórie a stal sa atraktívnejším pre zákazníkov. Druhou najziskovejšou kategóriou v tomto roku boli potraviny – ide o už spomínané produkty určené ku konzumácii, ktoré sú vyrábané z lokálneho ovocia podobnému čučoriedkam (džemy, čokolády, sirupy atď.). Roky 2014 až 2016 sa nelíšili v rámci prvého miesta, avšak druhou kategóriou vzhľadom na ziskovosť boli v roku 2014 opäť výrobky zo zvieracieho parožia, v roku 2015 sa prvýkrát v rámci sledovaného obdobia umiestnili hračky a v roku 2016 znova potraviny.

Najpredávanejšie položky z hľadiska počtu predaných kusov

Tabuľka znázorňuje päť najpredávanejších položiek v sledovaných rokoch, ktorými boli roky 2013 až 2016. Táto tabuľka zobrazuje len položky s najvyšším počtom predaných kusov, nie však produkty, ktoré zabezpečili najvyšší výnos pre podnik v daných rokoch.

Všetky produkty zobrazené v tabuľke sú relatívne lacné položky, zvyčajne nepresahujúce cenu piatich dolárov.

Tab. 3: Najpredávanejšie položky (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016c)

č.	položka	počet predaných kusov
2013		
1	pohľadnica	1932
2	pohľadnice 3/ \$1	1870
3	zub	1815
4	ormanent Barto	1452
5	nôž	1424
2014		
1	pohľadnica	5164
2	zub	2000
3	náramok priateľstva	989
4	sklenené zviera	873
5	detský prsteň	774
2015		
1	pohľadnica	6742
2	zub	1692
3	bonbón	972
4	sklenené zviera	971
5	kamenné zviera	841
2016		
1	pohľadnica	7948
2	zub	1515
3	sklenené zviera	1077
4	kamenné zviera	1044
5	detský prsteň	826

Z tabuľky vyplýva, že každoročne najpredávanejším produktom v sledovanom období boli pohľadnice. Jedná sa o populárnu, turistami vyhľadávanú položku, čo je možné vidieť na zvyšovaní počtu predaných kusov v každom roku.

Vo všetkých sledovaných rokoch sa niektoré položky opakujú. Konkrétne sa jedná o už spomínané pohľadnice, bizónie a kojotie zuby, sošky zvierat zo skla.

Produktom s najvyšším počtom predaných kusov za celé skúmané obdobie boli pohľadnice v roku 2016 s celkovým predajom 7948 kusov.

Po pohľadniciach druhou najobľúbenejšou položkou boli zuby zo zvierat bizón a kojot. Táto položka sa umiestnila v rebríčku piatich najčastejšie sa predávajúcich položiek v každom zo sledovaných rokov.

Zuby sa každoročne umiestnili na druhom mieste, až na rok 2013. Vtedy ich predbehli tri pohľadnice za cenu jedného dolára, avšak v iných rokoch takáto položka vôbec nebola zaznamenaná. Ostatnými veľmi často predávanými položkami boli napríklad sošky zvierat z materiálov sklo a kameň, detské prstene a náramky priateľstva.

Medziročná zmena objemu predaja najpredávanejších položiek

Z údajov najpredávanejších položiek z hľadiska počtu predaných kusov (Tab. 3) bola analyzovaná medziročná zmena objemu predaja daných položiek.

Tab. 4: Medziročná zmena objemu predaja (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016c)

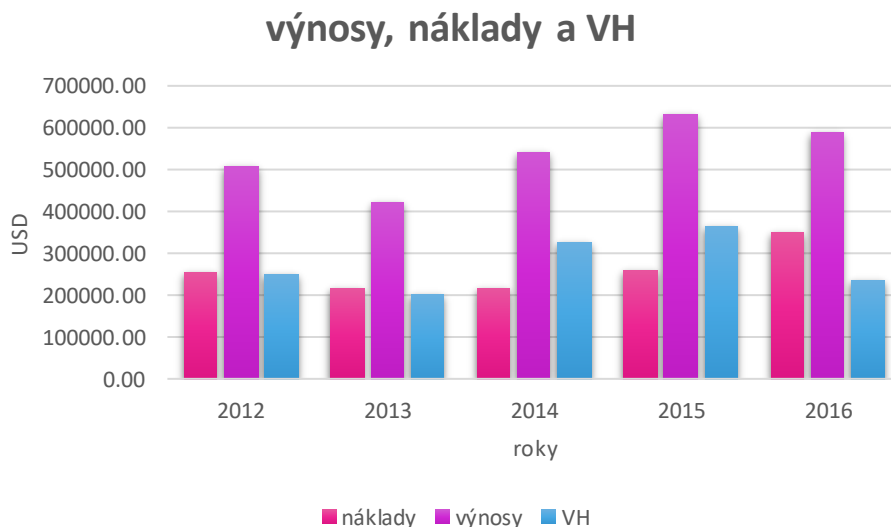
položka/ rok	medziročná zmena objemu predaja [v %]				
	2013	2014	2015	2016	Absolútna zmena 2016 - 2013
pohľadnice	X	267.29%	130.56%	117.89%	411.39%
zub	X	110.19%	84.60%	89.54%	83.47%
kamenné zviera	X	X	X	124.14%	x
sklenené zviera	X	X	111.23%	110.92%	x

Z výsledkov možno hodnotiť, že sortiment predaja progresoval u položiek pohľadnice (411,39 %) a u zubov (83,47 %). Najvyšší percentuálny nárast bol zaznamenaný u položiek pohľadnice.

Od roku 2013 do 2016 sme zaznamenali rast spomínaných položiek, avšak kamenné a sklenené zvieratá sú na úpadku predaja, napriek tomu, že sa v analyzovanom období pravidelne umiestňovali v rebríčku najpredávanejších produktov.

Vývoj nákladov a výnosov spoločnosti v čase

Graf znázorňuje vývoj nákladov, výnosov a hospodárskeho výsledku spoločnosti v sledovanom období, ktorým boli roky 2012 až 2016.



Graf 1: Vývoj nákladov a výnosov a VH v rokoch 2012-2016 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2012 – 2016)

Vývoj výnosov spoločnosti v čase

V roku 2013 bol zaznamenaný pokles výnosov v dôsledku výrazného zvýšenia nákladov na zaobstaranie tovaru v porovnaní s minulým rokom o 60,01 %. Naopak, najprudkejší nárast výnosov v rámci sledovaného obdobia nastal v roku 2015, keď ich výška dosiahla sumu o 24,97 % vyššiu ako v roku 2012. Dôvodom bolo zníženie osobných nákladov, teda mzdových nákladov na zamestnancov.

Vývoj nákladov spoločnosti v čase

V rokoch 2013 a 2014 mali celkové náklady spoločnosti klesajúci charakter, avšak v roku 2016 došlo k ich výraznému navýšeniu o 37,41 % v porovnaní s rokom 2011. Príčinou bolo zvýšenie osobných nákladov o 80,5 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom v súvislosti so zvýšením objemu vyplatených miezd o 77,6 %.

Vývoj hospodárskeho výsledku v čase

Vývoj hospodárskeho výsledku v analyzovanom období možno hodnotiť pozitívne, nakoľko trend vývoja bol prevažne rastúci. Výnimkou bol rok 2016, keď výrazné zvýšenie celkových nákladov v dôsledku už spomínaného zvýšenia mzdových nákladov, ovplyvnilo hospodársky výsledok negatívnym spôsobom.

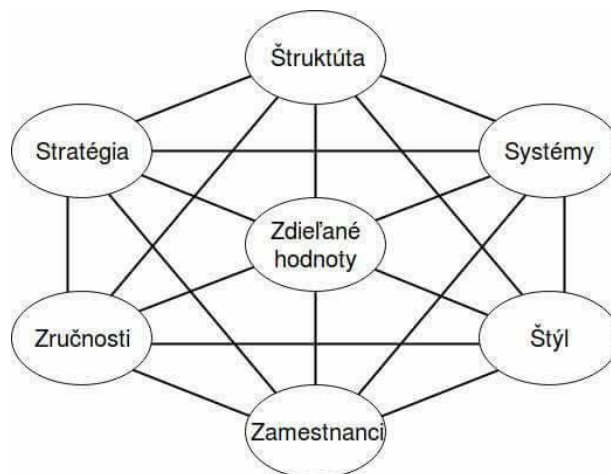
3.1.6 Závěry z predstavenia spoločnosti

V rámci predstavenia spoločnosti boli zistené základné informácie týkajúce sa jej názvu a právnej formy, adresy pôsobenia, histórie, predmetu podnikania a lokality. Tieto poznatky boli čerpané najmä z osobných rozhovorov s vlastníkami spoločnosti a doplnené boli internetovými zdrojmi. Podarilo sa zistiť informácie ohľadom mesta Jackson Hole vo Wyomingu, kde spoločnosť pôsobí, a odôvodniť sezónnosť návštevníkov. Turisti prichádzajú najmä počas leta za účelom návštevy okolitých národných parkov a počas zimy kvôli zimným športom. Na základe tak osobných skúseností autora práce v spoločnosti, ako aj rozhovorov s vedením, bolo popísané portfólio produktov spoločnosti a typy licencií, ktoré spoločnosť drží.

Ďalšou časťou bol popis ekonomickej situácie v spoločnosti, ktorý sa zameriava na zistenie najpredávanejších položiek v daných rokoch a následne bola vyhotovená medziročná zmena objemu predaja týchto položiek. Túto časť možno hodnotiť pozitívne, nakoľko boli od vedenia organizácie získané všetky informácie potrebné k spracovaniu tejto analýzy. Problematickejšou oblasťou boli najziskovejšie kategórie produktov v danom období. Podarilo sa zhotoviť zoznam dvoch najpredávanejších kategórií v daných rokoch, avšak vedenie spoločnosti neposkytlo informácie ohľadom nákladov a tržieb spojených s týmito kategóriami. Poslednú časť v rámci predstavenia spoločnosti tvorí analýza vývoja nákladov, výnosov a hospodárskeho výsledku spoločnosti v sledovanom období.

3.2 Analýza 7 S

Základom pre vypracovanie analýzy 7 S bol rozhovor s manažmentom organizácie, ktorý ochotne odpovedal na položené otázky o elementoch McKinseyovho modelu, ktorý je znázornený na nasledujúcom obrázku.



Obr. 6: Analýza 7 S (Zdroj: Spracované podľa Majtán et al. 2009, s. 43)

3.2.1 Stratégia

Hlavnou dlhodobou stratégiou v spoločnosti je odlišenie sa od konkurencie, obstaranie kvalitného a nového tovaru. Cieľom je vhodné oceňovanie predávaného tovaru vzhľadom na svoje náklady a v porovnaní s konkurenciou. Rovnako dôležitou zložkou stratégie spoločnosti je snaha nielen udržať si svojich dlhodobých zamestnancov, ale taktiež vhodný výber sezónnych a nových členov tímu, aby bola zaručená práca odvádzaná kvalitne a bez problémov. Dôležitú zložku v stratégii organizácie predstavujú zákazníci, a preto je nevyhnutné poskytovať spätnú väzbu a dokonalý zákaznícky servis (CAMPBELL, 2016).

Manažment sa snaží o vytváranie a udržiavanie voľných peňažných prostriedkov, a to za uvoľnených podmienok na pracovisku. Vedúci pracovníci sa snažia o vytvorenie príjemnej a pozitívnej pracovnej atmosféry (CAMPBELL, 2016).

Aby ciele mohli byť dosiahnuté na požadovanej úrovni, je nutné neustále sa sústreďovať na svoju prácu a presne vedieť, v akom období počas roka je vhodné dopriať si oddych a kedy je nevyhnutné zostať v spoločnosti (CAMPBELL, 2016).

S nátlakom konkurencie sa spoločnosť snaží bojovať lepšou prezentáciou spoločnosti a svojho tovaru, svojím dobrým menom, využitím výbornej lokalizácie, ako aj strategickým rozmiestnením tovaru na predajni (CAMPBELL, 2016).

Od konkurencie sa organizácia snaží odlíšiť poskytovaním čo najlepšieho zákazníckeho servisu, neustálym zabezpečovaním produktov od nových dodávateľov s odhodlaním čo najviac vyniknúť. Snaží sa zohľadniť sezónne a cenové faktory, nakoľko v zimnom období mesto navštevujú zákazníci s tendenciou míňať viac peňazí, na čo manažment reaguje objednávaním nákladnejších a drahších položiek. Naopak, počas leta mesto zažíva explóziu ázijských turistov, a vtedy je tovar prispôsobený aj ich vkusu (CAMPBELL, 2016).

Stratégia spoločnosti je do istej miery ovplyvňovaná vládou, ktorá rozhoduje o otvorení, respektíve zatvorení okolitých národných parkov, ktoré priamo súvisia s príchodom turistov, ktorí tvoria väčšinu tržieb spoločnosti (CAMPBELL, 2016).

Environmentálne hľadisko má rovnako podiel na stanovení stratégie pre spoločnosť. Štát Wyoming má dlhé a studené zimy s množstvom snehu, na čo niektorí turisti nie sú pripravení, a záchranu nájdu práve pod strechou budovy Jackson Mercantile, kde môžu nájsť pestré spektrum čiapok, rukavíc a šálov. V najnavštevovanejších letných mesiacoch tvoria významnú časť tovaru magnety, kľúčenky a iné drobné predmety s logom a názvom štátu alebo mesta, nakoľko práve tieto položky patria v lete medzi tie najpredávanejšie (CAMPBELL, 2016).

Spoločnosť sa snaží reagovať na požiadavky zákazníkov zmenami v zásobách a ponúkanom tovare, do istej miery môže pohybovať so svojimi cenami, konkrétne v prípade predpokladaného obrovského predaja napríklad preparovaných zvierat, ktoré tvoria najdrahšie položky, spoločnosť často ponúka bezplatné poštovné, zľavu až do 10 %, či inštaláciu zvierat do domu v prípade, že sa jedná o miestneho zákazníka (CAMPBELL, 2016).

3.2.2 Systémy

Medzi hlavné systémy, ktoré riadia spoločnosť, patria zákaznícky servis, ktorý je kľúčom na udržiavanie si zákazníkov a šírenie dobrého mena organizácie, kvalitné spracúvanie dát a včasné vybavovanie všetkej dokumentácie a vystavovanie faktúr, manažovanie inventúry a svojich zamestnancov. Z pohľadu kontrolných opatrení sú v budove umiestnené bezpečnostné kamery s monitorovým kontrolovaním umožňujúcim manažmentu sledovať priebeh činností na predajni aj z domova či na cestách. Nutným a najjednoduchším ochranným opatrením je kľúč od hlavných dverí a jeho niekoľko kópií, ako aj svetelná ochrana. Niektoré z vnútorných svetiel predajne zostávajú rozsvietené aj počas noci, čo dáva potenciálnym zlodejom pocit, že niekto sa na predajni stále nachádza (CAMPBELL, 2016).

3.2.3 Schopnosti

Všetci pracovníci sú kvalifikovaní a spôsobilí k výkonu svojej práce. Ich najsilnejšími vlastnosťami sú spolupráca, odborná znalosť tovaru, nevyhnutná pri komunikácii so zákazníkmi, ktorá je nesmierne dôležitá pri stimulovaní potenciálnych kupujúcich, perfektné a včasné dopĺňanie predaného tovaru zo skladovej miestnosti na predajňu a merchandising. Z oblasti medzier v požadovaných kompetenciách pracovníkov možno uviesť nedostatočnú technickú zručnosť v prípade poruchy počítačov a ich príslušenstva, alebo fyzické obmedzenia pri manipulácii s rebríkmi či zdvíhanie a prenášanie ťažkých predmetov vyžadujúcich silu, keďže zamestnanci sú prevažne ženy (CAMPBELL, 2016).

3.2.4 Štýl

V rámci spoločnosti nenájdeme žiadne rozdielne tímy zaoberajúce sa rozdielnymi činnosťami. Všetci jednotlivci sú zodpovední za podanie čo najlepšieho výkonu a navzájom spolu musia komunikovať a rešpektovať jeden druhého. Teda je možné tvrdiť, že zamestnanci sú viac kooperatívni než súperiaci. Na výkone všetkých možných druhov pracovnej náplne sa podieľa aj samotný manažment. Pomáha pracovníkom s obsluhou zákazníkov, balením predaných produktov, rieši problémy a odpovedá na priame otázky

či telefonáty od zamestnancov, pomáha s vynášaním odpadkov či kartónového materiálu do zberných košov. Pomáhať jeden druhému, na tom je založený koncept vzťahu zamestnancov a vedenia organizácie (CAMPBELL, 2016).

3.2.5 Zdieľané hodnoty

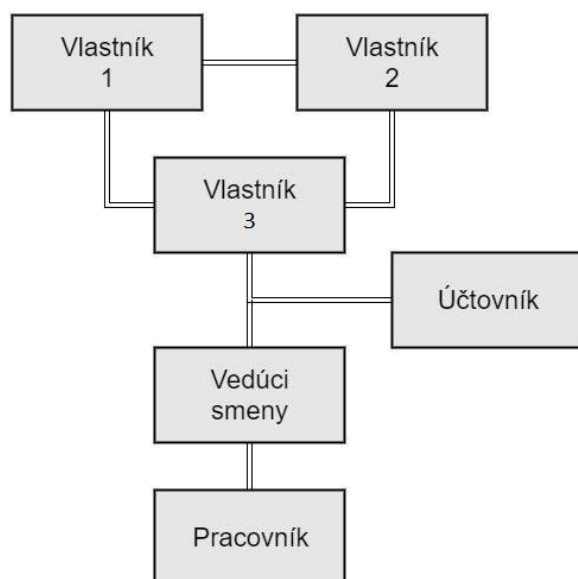
Medzi základné hodnoty patrí zákaznícky servis a správna bezchybná inventúra na predajni. Vnútropodniková kultúra je postavená na priateľskom základe, na pracovisku prevláda príjemná atmosféra rodinného typu a zamestnanci medzi sebou a s manažmentom pravidelne komunikujú. Vďaka priateľskému tímu a vedeniu sú zamestnanci motivovaní chodiť do práce s radosťou. O výborných podmienkach na prácu svedčí aj fakt, že mnohí sezónni pracovníci sa sem každoročne vracajú (CAMPBELL, 2016).

3.2.6 Štruktúra

Spoločnosť Mountain Gifts, Inc. je súčasťou partnerstva. Majiteľom budovy, v ktorej obe partnerské spoločnosti pôsobia, je jeden zo spoluvlastníkov, avšak na dôležitých rozhodnutiach sa podieľajú všetci partneri spoločne (CAMPBELL, 2016).

Hierarchia spoločnosti je vzhľadom na jej veľkosť veľmi jednoduchá. Schéma organizačnej štruktúry v spoločnosti Mountain Gifts, Inc. je znázornená na obr. 7 a objasňuje základné princípy hierarchie v organizácii. Na najvyššej úrovni v rámci hierarchie sú dvaja vlastníci, a to z dôvodu existencie spomínaného partnerstva. Jeden z nich je vlastník spoločnosti Mountain Gifts, Inc. a druhý vlastní Jackson Mercantile, Inc. Obaja títo vlastníci sa podieľajú na všetkých dôležitých rozhodnutiach v rámci budovy, avšak v súčasnosti nijakým spôsobom nezasahujú do finančných záležitostí toho druhého. O stupeň nižšie v organizačnej štruktúre je tretí vlastník, ktorý plní súčasne úlohu hlavného (prevádzkového) manažéra. V organizačnej štruktúre je zahrnutý jeden účtovník, ktorý je zodpovedný za vedenie záznamov o finančných záležitostiach v rámci oboch spoločností, ktoré sú v partnerskom vzťahu (CAMPBELL, 2016).

V rámci schémy hierarchie je zobrazený jeden vedúci smeny, avšak reálne nejde o jedinú osobu kompetentnú k výkonu tejto funkcie – v súčasnosti v organizácii pôsobí niekoľko vedúcich smeny, ktorí striedavo zastávajú túto pozíciu podľa aktuálneho rozpisu smien. Jedná sa o najzručnejších pracovníkov, ktorí v daný deň neprítomnosti vedenia zastupujú ich funkciu a preberajú zodpovednosť za správny chod spoločnosti. Vedúci smeny musí taktiež dohliadať na efektívny chod predajne, zabezpečiť prípadné zaškolenie nových zamestnancov, dozor nad požadovanou produktivitou zamestnancov, preberanie zásielok od dodávateľov, je zodpovedný za finančnú presnosť v rámci dennej uzávierky, riešenie rôznych problémov spojených s každodennou prevádzkou a podobne. Koncovou zložkou organizačnej štruktúry sú samotní pracovníci, bez ktorých by fungovanie spoločnosti nebolo možné, nakoľko predávajú a dopĺňajú tovar, komunikujú so zákazníkmi, zlepšujú zákaznícky servis a udržiavajú prostredie predajne vždy čisté a upravené. Počet týchto pracovníkov sa mení v priebehu roka podľa sezónnosti a aktuálnej vyťaženia na predajni (CAMPBELL, 2016).



Obr. 7: Organizačná štruktúra spoločnosti (Zdroj: CAMPBELL, 2016)

3.2.7 Spolupracovníci

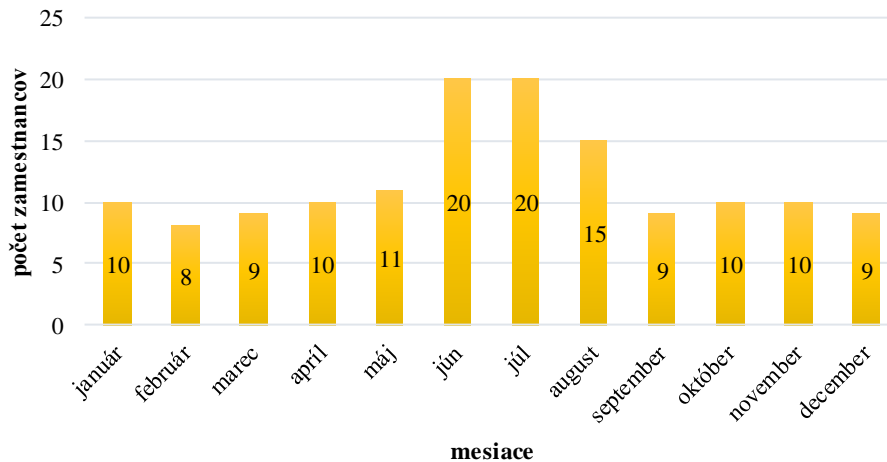
V období jesenných mesiacov sa rieši každoročný problém s nedostatkom zamestnancov, nakoľko koncom leta nastáva hromadný odchod sezónnych pracovníkov vracajúcich sa do škôl. Každý nový člen pracovného tímu prechádza podrobným tréningom a zaúčaním pod dohľadom samotného manažmentu či dlhodobých a zručných pracovníkov. Týmto sa chce zamestnávateľ vyhnúť zbytočným problémom, ktoré by mohli vzniknúť z nevedomosti alebo neznalosti pracovných postupov sezónnych pracovníkov (CAMPBELL, 2016).

Zamestnanci spoločnosti Mountain Gifts, Inc, boli analyzovaní z niekoľkých hľadísk. Práca sa zameriava na analýzu počtu zamestnancov, fluktuáciu zamestnancov, analýzu zamestnancov podľa pohlavia, veku, vzdelania, dĺžky zamestnania u stálych zamestnancov a v prípade sezónnych zamestnancov bola hodnotená opakovanosť brigády. Východiskom pre spracovanie všetkých uvedených analýz boli roky 2015 a 2016. Získané údaje sú prehľadne spracované v podobe tabuliek alebo grafov.

Analýza potreby zamestnancov

Počet zamestnaných jedincov v spoločnosti má kolísavý charakter spôsobený sezónnosťou a vysokým počtom dočasných brigádnikov v letných mesiacoch. Najvyšší príliv pracovníkov bol zaznamenaný za oba skúmané roky práve v rozmedzí mesiacov jún až august. Tento výrazný nárast počtu zamestnancov je spôsobený vyťaženosťou spoločnosti v dôsledku početného privalu turistov, ktorí prichádzajú do mesta Jackson Hole za turistikou v národných parkoch, horolezectvom, rybolovom a poznávaním kovbojského života v štáte Wyoming. Nasledujúce grafy znázorňujú pohyb počtu zamestnancov v rokoch 2015 a 2016. Predchádzajúce roky nebolo možné analyzovať, pretože spoločnosť si ešte v tej dobe neodkladala harmonogramy znázorňujúce rozpis prác na jednotlivé mesiace.

Počet zamestnancov v roku 2015



Graf 2: Počet zamestnancov v roku 2015 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC, 2015a)

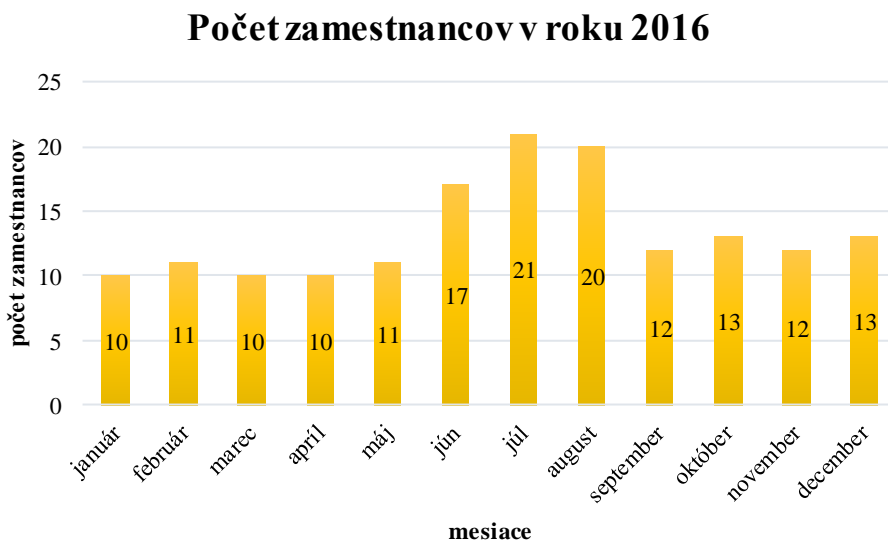
V roku 2015 bol mesiacom s najnižším počtom zamestnancov bol február, keď bolo k dispozícii len osem pracovníkov, a teda oproti najvyťaženejším mesiacom, ktorými boli jún a júl s rovnakým počtom zamestnancov 20, sa ich počet znížil o 60 %. Nárast zamestnancov oproti februáru, aj keď len mierny, je badateľný v mesiacoch marec až máj. Dôvodom prijatia nových pracovných síl v týchto mesiacoch bola blížiac sa letná sezóna a s tým spojená zvyšujúca sa intenzita predaja spôsobená nárastom počtu prichádzajúcich zákazníkov a potreba pomocnej sily na predajni.

Spoločnosť zamestnávala najviac pracovníkov v mesiacoch jún a júl, a to v dôsledku vysokej turistickej aktivity v meste a jeho okolí. Koncom augusta a v mesiaci september bolo zaznamenané výrazné zníženie počtu zamestnancov. Tento pokles bol spôsobený odchodom sezónnych pracovníkov, ktorými boli poväčšine študenti vracajúci sa do škôl.

Koncom mesiaca november býva organizácia krátkodobo vyťažena kvôli tzv. *Black Friday*, keď spoločnosť ponúka zľavy a občerstvenie pre svojich zákazníkov. Black Friday sa v USA oslavuje deň po Vďakyvzdaní a pokladá sa za odštartovanie vianočnej nákupnej sezóny.

V tento deň je možné zadovážiť si tovar za výrazne nižšie ceny a je označovaný za deň najväčších zliav v roku (THE BLACK FRIDAY, 2017).

V poslednom mesiaci roka je dopyt po zamestnancoch vysoký kvôli obrovskému množstvu zákazníkov navštevujúcich predajňu za účelom nákupu vianočných darčiekov a spoločnosť býva maximálne zaneprázdnená počas celého decembra. V roku 2015 bolo v tomto vyťažujúcom mesiaci zamestnaných iba deväť pracovníkov, a teda všetci zamestnanci museli odrobiť dlhé smeny aj počas sviatkov, nakoľko predajňa je oficiálne zatvorená len na Štedrý deň, čo je v USA 25. decembra. Tento nízky počet v rámci analýzy potreby zamestnancov možno hodnotiť skôr negatívne.



Graf 3: Počet zamestnancov v roku 2016 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016a)

V roku 2016 sa počet zamestnaných v mesiacoch február a marec mierne zvýšil v porovnaní s predchádzajúcim rokom, nakoľko si manažment vedie záznamy o počte zamestnancov v jednotlivých mesiacoch a o tom, či bol tento počet nedostatočný alebo prehnane vysoký vzhľadom na vyťaženosť predajne. V mesiacoch január, apríl a máj sa počet zamestnancov

nezmenil v porovnaní s predchádzajúcim rokom. V júni roku 2016 došlo k zníženiu počtu pracovníkov o 15 % oproti predchádzajúcemu roku. V porovnaní s rokom 2015 sa v auguste roku 2016 zvýšil počet pracujúcich o päť ľudí, nakoľko je tento mesiac ešte vždy veľmi populárny medzi turistami a v roku 2015 ich počet nebol dostačujúci. Táto zmena tvorila 33,33 % nárast počtu pracovníkov oproti predchádzajúcemu roku a umožnila efektívnejšiu prevádzku predajne a viac času na oddych a regeneráciu pre stálych zamestnancov i vedenie spoločnosti.

V septembri odišlo 40 % z celkového počtu ľudí zamestnaných v predchádzajúcom mesiaci, a to z rovnakého dôvodu ako v roku 2015, čiže odchodu mladých brigádnikov naspäť do škôl. V mesiacoch september až december sa celkový počet zamestnaných výraznejšie zvýšil oproti minulému roku a za pozitívum možno pokladať zvýšenie ich počtu práve v decembri, keďže v predchádzajúcom roku bol ich počet v tomto mesiaci zhodnotený ako nedostačujúci.

Analýza zamestnancov podľa pohlavia

Rozloženie mužov a žien v spoločnosti, rovnako u stálych ako u sezónnych pracovníkov, je veľmi nerovnomerné. Dôvodom je preferovanie iných typov prác u mužského pohlavia. V lokalite pôsobiska spoločnosti spadajú manuálne a fyzicky náročnejšie práce medzi dobre finančne ohodnotenú, a preto sú lákadlom pre mužov.

Uchádzačmi o prácu v spoločnosti Mountain Gifts, Inc. sú najmä ženy. Náplň práce je fyzicky nenáročná, predchádzajúce skúsenosti vo sfére zamerania spoločnosti sú síce výhodou, nie však podmienkou. Z tohto dôvodu je spoločnosť vyhľadávaná študentkami v čase letných prázdnin či ako možnosť brigády popri štúdiu, keďže platenie školného je v Spojených štátoch amerických pomerne nákladnou položkou.

Zamestnávateľ má vo všeobecnosti pozitívnu skúsenosť so zamestnancami ženského pohlavia, nakoľko sú pracovníčky zvyknuté na pohotovú a ústretovú komunikáciu so zákazníkmi, pôsobia milo a sú spoľahlivé a zodpovedné.

Percentuálne rozloženie stálych a sezónnych zamestnancov podľa pohlavia a ich počet v daných rokoch znázorňujú tabuľky 1 a 2. Východiskom pre spracovanie tejto analýzy boli roky 2015 a 2016.

Tab. 5: Rozloženie stálych zamestnancov podľa pohlavia (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2015a a MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016a)

Rozloženie stálych zamestnancov podľa pohlavia				
	2015		2016	
Pohlavie	Počet	Percentuálne vyjadrenie	Počet	Percentuálne vyjadrenie
Muži	1	20 %	1	25 %
Ženy	4	80 %	3	75 %

Tab. 6: Rozloženie sezónnych zamestnancov podľa pohlavia (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2015a a MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016a)

Rozloženie sezónnych zamestnancov podľa pohlavia				
	2015		2016	
Pohlavie	Počet	Percentuálne vyjadrenie	Počet	Percentuálne vyjadrenie
Muži	0	0 %	1	5 %
Ženy	20	100 %	19	95 %

V roku 2015 pre zamestnávateľa nepracoval žiadny sezónny pracovník mužského pohlavia, a teda krátkodobých pracovníkov ženského pohlavia bolo v organizácii zamestnaných 100 %. V rovnakom roku pôsobil v spoločnosti jediný dlhodobo zamestnaný muž, a to prevádzkový manažér.

Rok 2016 nepriniesol zmenu týkajúcu sa počtu mužov v rámci stálych zamestnancov, avšak z nulového počtu sezónne zamestnaných mužov sa ich počet zvýšil na jedného. V tomto roku sa počet dlhodobo zamestnaných žien v spoločnosti znížil o 5 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom, čo bolo dôsledkom odchodu jednej pracovníčky na materskú dovolenku.

Dôvodom vysokej prevahy žien pracujúcich u zamestnávateľa je obzvlášť preferencia rozdielnych typov prác u odlišného pohlavia.

Analýza zamestnancov podľa veku

Podkladom pre spracovanie analýzy zamestnancov podľa veku boli roky 2015 a 2016. Predchádzajúce roky nebolo možné analyzovať z dôvodu absencie potrebnej dokumentácie k vyhotoveniu tejto analýzy.

Tab. 7: Analýza zamestnancov podľa veku v roku 2015 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2015b)

Rok 2015	Analýza zamestnancov podľa veku				
	menej ako 18 rokov	18-24 rokov	25-40 rokov	viac ako 40 rokov	spolu
Stáli zamestnanci	0	1	3	1	5
Sezónni zamestnanci	8	10	5	1	24

- Stáli zamestnanci – v roku 2015 bolo najviac stálych zamestnancov vo vekovej kategórii od 25 do 40 rokov. Z celkového počtu dlhodobých pracovníkov spadalo do tejto skupiny 60 % zamestnancov. Jeden zamestnanec bol zaradený do kategórie od 18 do 24 rokov a tvoril 20 % počtu stálych zamestnancov, a jeden pracovník tvoriaci rovnaký percentuálny podiel bol vo veku nad 40 rokov.
- Sezónni zamestnanci – najvyšší počet sezónnych pracovníkov bol zaznamenaný vo veku od 18 do 24 rokov, kedy táto skupina tvorila 41,67 % ich celkového počtu. Druhou najpočetnejšou skupinou boli prevažne študenti mladší ako 18 rokov tvoriaci 33,33 % sezónnych zamestnancov. Kategória dosiahnutého veku v rozmedzí od 25 do 40 rokov tvorila 20,83 % počtu pracujúcich pre zamestnávateľa sezónne. Nad 40

rokov mal v roku 2015 jeden zamestnanec, čo predstavovalo 4,17 % krátkodobu zamestnaných.

Tab. 8: Analýza zamestnancov podľa veku v roku 2016 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016b)

Rok 2016	Analýza zamestnancov podľa veku				
	menej ako 18 rokov	18-24 rokov	25-40 rokov	viac ako 40 rokov	spolu
Stáli zamestnanci	0	0	4	1	5
Sezónni zamestnanci	8	9	4	2	23

- Stáli zamestnanci – najvyšší počet dlhodobých zamestnancov spoločnosti sa v roku 2016, rovnako ako v predchádzajúcom roku, pohyboval vo vekovom rozmedzí od 24 do 40 rokov. Tento vekový interval predstavoval 80 % celkového počtu stálych zamestnancov. Zvyšných 20 % tvoril jeden pracovník, ktorý spadal do vekovej skupiny 40 rokov a viac.
- Sezónni zamestnanci – najviac sezónnych pracovníkov v roku 2016 bolo v kategórii od 18 do 24 rokov. Z celkového počtu sezónnych pracovníkov tvorila táto skupina 39,13 % a jednalo sa o najmä letných brigádnikov študujúcich na vysokých školách. Druhou najpočetnejšou vekovou skupinou boli pracovníci mladší ako 18 rokov, kde ich percentuálne vyjadrenie vzhľadom na celkový počet sezónnych zamestnancov bolo 34,78 %. Vo veku od 25 do 40 rokov bolo v roku 2016 zaznamenaných 17,39 % a zamestnancov starších ako 40 rokov 8,70 %.

Analýza zamestnancov podľa dĺžky zamestnania

Pre účely práce boli analyzovaní stáli zamestnanci spoločnosti Mountain Gifts, Inc. Sledovaným obdobím pre analyzovanie stálych zamestnancov bol rok 2016.

V tomto roku boli v spoločnosti zaznamenaní štyria dlhodobí zamestnanci. Dvaja z nich boli vlastníkom organizácie a jej a prevádzkový manažér, obaja pôsobiaci v organizácii dvanásť rokov. Ďalšími dlhodobými pracovníkmi boli dvaja vedúci smeny – pracujúci pre zamestnávateľa po dobu štyroch a šiestich rokov.

Tab. 9: Dĺžka zamestnania stálych zamestnancov v roku 2016 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016b)

Dĺžka zamestnania stálych zamestnancov v roku 2016		
Počet stálych zamestnancov	Počet rokov zamestnania	Percentuálne vyjadrenie
2	12	50 %
1	6	25 %
1	4	25 %
Celkom 4		Celkom 100 %

Analýza zamestnancov podľa vzdelania

V jednotlivých štátoch USA je vzdelávací systém rôzny. Povinná školská dochádzka zvyčajne trvá od 11 do 13 rokov.

Základné školstvo v Spojených štátoch je rozdelené do troch skupín, čím sa odlišuje od slovenského, resp. českého systému vzdelávania:

- elementary school – základné vzdelanie od predškolského vzdelania po piaty, alebo šiesty ročník, v niektorých štátoch až po ôsmy ročník,
- middle school /junior high school – od šiesteho po ôsmy ročník trvá middle school, junior high school trvá od siedmej po ôsmu triedu,
- high /secondary school – od deviateho do dvanásteho ročníka, stupeň je veľmi podobný našim stredným školám (U.S. Network for Education Information 2006).

V poslednom ročníku high school študenti skladajú Štandardizované testy, tzv. SAT. Výsledky sa používajú ako podklad k prijímaciemu riadeniu na vyšší stupeň vzdelávania. Testy sú obdobou našej maturitnej skúšky.

Postsekundárne vyššie vzdelanie sa v USA vo všeobecnosti rozdeľuje do dvoch hlavných skupín na základe potenciálneho získania diplomu na:

- *Postsecondary vocational and training* – štúdium prebieha formou odborného vzdelávania a prípravy, ktorého absolventi nezískavajú akademický titul,

- *high school* – pokrýva oblasť štúdia realizovanom v inštitúciách, ktoré poskytujú možnosť získania akademického titulu (U.S. Network for Education Information 2006).

Inštitúcie, ktoré poskytujú získanie akademického titulu v USA, sa vo všeobecnosti rozdeľujú do štyroch hlavných skupín, pričom v každej z nich existuje značná rozmanitosť:

- Verejné dvojročné inštitúcie a tzv. *community colleges* – udeľujú absolventom titul diplomovaného špecialistu (*associate degree*) v rámci odborných zameraní. Tento typ vzdelávania pripravuje studentov na naväzujúce štúdium na štvorročných inštitúciách,
- verejné štvorročné vysoké školy (*colleges*) a verejné univerzity – medzi ne patria regionálne komplexné univerzity a výskumné univerzity ponúkajúce bakalárske, magisterské a profesionálne tituly,
- privátne neziskové inštitúcie – sú nesmierne rôznorodé, zahŕňajú výskumné univerzity, štvorročné vysoké školy slobodných umení, inštitúcie založené na viere či špeciálne inštitúcie zamerané na jediný odbor (napr. ošetrovateľstvo alebo výtvarné umenie),.
- ziskové (tzv. *for profit*) inštitúcie – primárne ponúkajú odborné programy, ktoré vedú k získaniu certifikátov a osvedčení namiesto akademických titulov, ale keďže táto skupina pokrýva široké spektrum možností štúdia, absolventi môžu získať aj bakalársky titul, či titul diplomovaného špecialistu (ECKEL, 2004).

Vybrané typy inštitúcií poskytujúcich vyššie vzdelania v USA:

- *college* – trvá obvykle štyri roky a študent si vyberá študijný program podľa zamerania, po štyroch rokoch absolvent získa *bachelor's degree* (ekvivalent bakalárskeho titulu u nás). Colleges ponúkajú aj magisterské a doktorandské študijné programy,
- *university* – skladá sa z viacerých vyššie uvedených inštitúcií (*colleges*), ukončuje sa *master's degree* a ponúka široké spektrum študijných programov.

Typy dosiahnutého vyššieho vzdelania v USA:

- Associate degree – jeho ekvivalent v České republice je titul diplomovaného specialistu, který sa získava na vyšších odborných školách, napr. diplomovaný hygienický asistent,
- Bachelor’s degree – zodpovedá českému bakalárskemu titulu,
- Master’s degree – zodpovedá českému magisterskému titulu,
- Doctorate (PhD) – v minulosti ekvivalentom CSc., v súčasnosti ide o tzv. veľký doktorát,
- undergraduate studies – dosiahnuté vzdelanie vedúce k dosiahnutiu bachelor’s alebo associate degree,

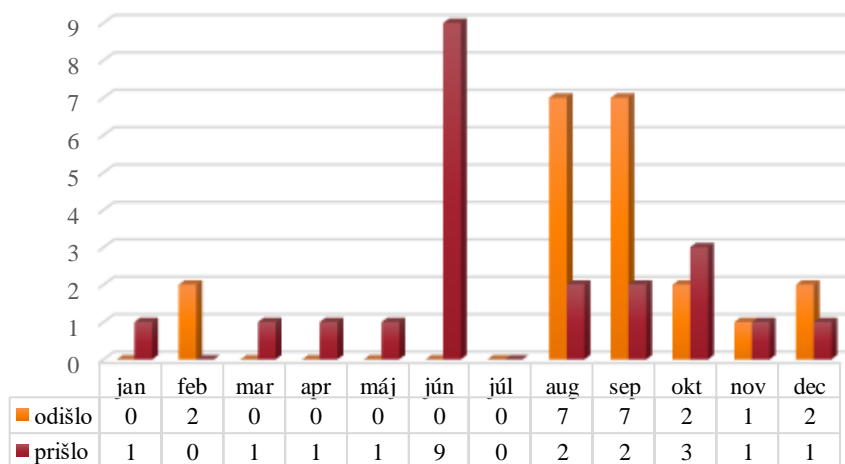
graduate studies – dosiahnuté vzdelanie vedúce k získaniu master’s alebo doctorate (PhD) titulu (ŽÁKOVÁ, 2014).

Fluktuácia zamestnancov

Pre účely spracovania analýzy fluktuácie zamestnancov v spoločnosti Mountain Gifts, Inc. boli využité interné zdroje organizácie – mesačné harmonogramy pracovnej doby jednotlivých zamestnancov. Z dôvodu absencie spomínaných rozpisov prác za predchádzajúce roky bolo možné sledovať iba roky 2015 a 2016.

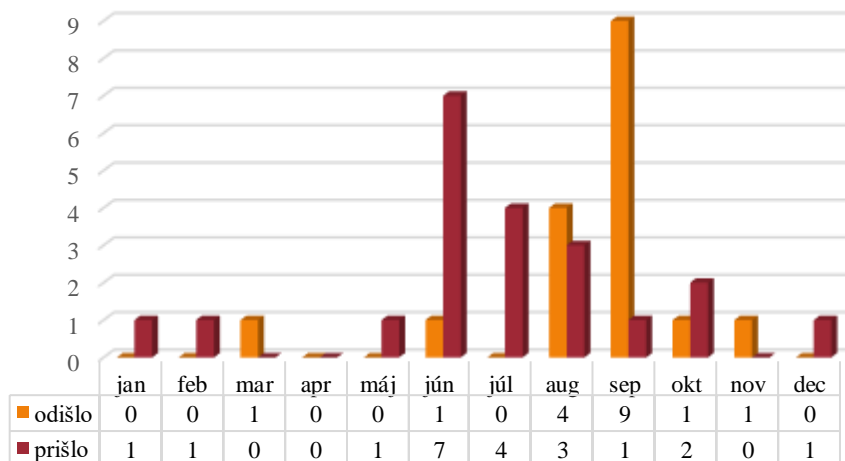
Fluktuácia zamestnancov v oboch sledovaných rokoch je spôsobená vysokým obratom sezónnych zamestnancov v dôsledku výkonu brigád u študentov pracujúcich pre zamestnávateľa v období letných či zimných prázdnin. Z toho vyplýva vysoký nárast nových pracovníkov v mesiaci jún (platí pre oba sledované roky) a značný pokles pracovnej sily v mesiacoch august a september (v roku 2015) a najvýraznejší počet odchodov bol zaznamenaný v mesiaci september v roku 2016.

2015



Graf 4: Fluktuácia zamestnancov v roku 2015 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2015a)

2016



Graf 5: Fluktuácia zamestnancov v roku 2016 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016a)

Grafy (Graf 4) a (Graf 5) znázorňujú príchody a odchody všetkých zamestnancov v rámci organizácie bez ohľadu na vek, pohlavie či rozlíšenie stálych a sezónnych zamestnancov v rokoch 2015 a 2016. Detailnejšie fluktuácie sú graficky zobrazené a popísané nižšie.

Miera fluktuácie

Na základe štatistických prieskumov bola v roku 2016 zistená priemerná miera fluktuácie v USA vo výške 16,7 %. Dôsledkom vysokého počtu brigádnikov v spoločnosti Mountain Gifts, Inc. boli zistené vysoké miery fluktuácie v sledovanom období, ktorým boli roky 2015 a 2016.

Dosadením do pomeru: *počet ukončených pracovných vzťahov/ priemerný počet zamestnancov* boli získané nasledujúce hodnoty:

- miera fluktuácie v roku 2015 = 175 %
- miera fluktuácie v roku 2016 = 121 %

V roku 2015 bol priemerný počet zamestnancov v spoločnosti 12, pričom rozviazaných pracovných vzťahov v tomto roku bolo až 21.

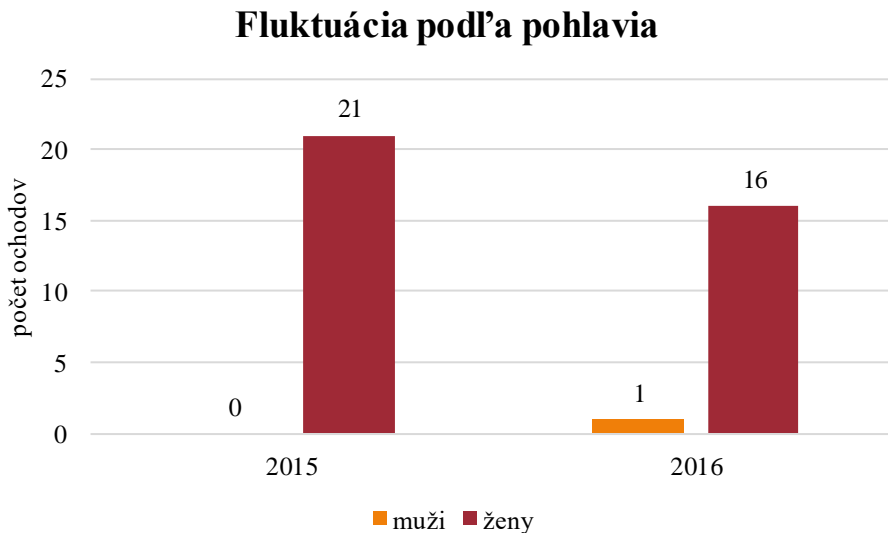
V roku 2016 sa priemerný počet zamestnancov mierne zvýšil oproti predchádzajúcemu roku z počtu 12 na 14, avšak celkový počet odchodov zamestnancov sa znížil na 17.

Dôvodom vysokých hodnôt fluktuácie v spoločnosti oproti priemeru fluktuácie v štáte Wyoming je častá výmena zamestnancov pracujúcich na brigádnický pracovný pomer, ktorá súvisí s výraznou sezónnosťou a s tým spojenou potrebou vyššieho počtu pomocných síl v týchto mesiacoch.

Fluktuácia zamestnancov podľa pohlavia

Väčšina stálych zamestnancov je tvorená ženami (s výnimkou jedného stáleho zamestnanca, ktorý v analyzovaných rokoch 2015 a 2016 neukončil ani neprerušil svoje pôsobenie v organizácii). Z tohto dôvodu je analýza zameraná na fluktuáciu z hľadiska odchodov s rozlíšením pohlavia iba u sezónnych zamestnancov, kde vidíme 100 % prevahu ženských

odchodov v roku 2015. V roku 2016 išlo len o jedného sezónneho zamestnanca mužského pohlavia, ktorý ukončil zamestnanecký pomer u zamestnávateľa a tvoril len 5,88 % z celkového počtu pracovníkov, ktorí rozviazali pracovný vzťah s organizáciou v danom roku.

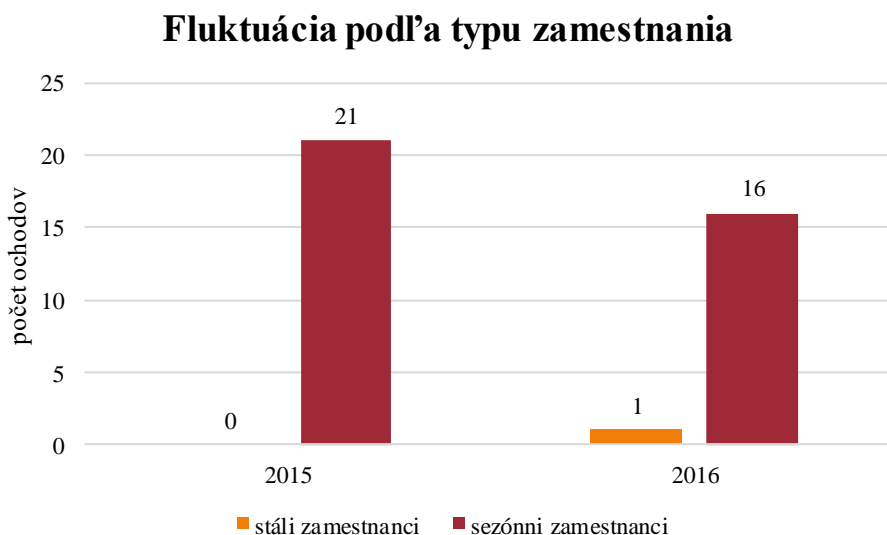


Graf 6: Fluktuácia pracovníkov podľa pohlavia (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2015a a MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016a)

Fluktuácia podľa typu zamestnania

V rámci analýzy boli skúmané odchody pracovníkov od zamestnávateľa s ohľadom na rozlíšenie sezónnych a stálych zamestnancov. V roku 2015 sa stav stálych zamestnancov nezmenil, avšak v roku 2016 došlo k jeho zníženiu o jednu osobu, ktoré bolo dôsledkom odchodu zamestnankyne na materskú dovolenku, a teda šlo o dočasný odchod zo zamestnania. U sezónnych zamestnancov bolo zaznamenané zníženie počtu odchodov v roku 2016 s porovnaním s predchádzajúcim rokom o päť osôb, v percentuálnom vyjadrení sa tento počet odchodov znížil o 23,81 %. Z poklesu odchodov sezónnych pracovníkov v roku 2016 možno vyvodit' výskyt spokojnejších brigádnikov pracujúcich

pre zamestnávateľa alebo zvýšenie počtu dlhšie trvajúcich pracovných zmlúv, s čím priamo súvisí zníženie potreby častej výmeny krátkodobo zamestnaných jedincov.



Graf 7: Fluktuácia podľa typu zamestnania (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC. 2015b a MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016b)

Opakovanosť brigády u sezónnych zamestnancov

Mnohí sezónne zamestnaní pracovníci sa po uplynutí brigády opäť vracajú k zamestnávateľovi, či už každoročne v čase letných prázdnin, alebo dvakrát ročne v prípade študentov, ktorí majú dlhé prázdniny nielen v lete, ale aj v zime.

Autor bakalárskej práce bol prvýkrát v spoločnosti zamestnaný v roku 2015 po dobu letných prázdnin a po výbornej skúsenosti sa vrátil a opätovne pracoval pre zamestnávateľa aj v roku 2016. Rovnakých prípadov organizácia zažíva početné množstvo, avšak analyzovať opakovanosť návratov u brigádnikov bolo možné len za roky 2015 a 2016, nakoľko spoločnosť nedisponuje potrebnými údajmi za predchádzajúce roky, ktoré by tvorili východisko pri spracúvaní tejto analýzy.

Zamestnávateľ žiadostiam o návrat do organizácie veľmi rád vyhovie. Pre spoločnosť je obrovskou výhodou prijať človeka s predchádzajúcimi skúsenosťami spojenými

so znalosťou prostredia, ponúkaného tovaru, softwaru používanom na predajni, s dobrými komunikačnými schopnosťami a celkovým ovládaním každodenných požiadaviek zamestnávateľa na pracovisku. Tréning a zaúčanie nových pracovníkov zaberá mnoho času. Prijatím brigádnikov, s ktorými mal zamestnávateľ pozitívnu skúsenosť, výrazne šetrí čas, ktorý by bol v prípade prijatia nových pracovníkov venovaný zaúčaciemu procesu. Ušetrený čas a energia zamestnávateľa a ostatných dlhodobých pracovníkov môžu byť v takomto prípade využité plnohodnotnejšie.

Tab. 10; Návratnosť sezónnych zamestnancov v roku 2016 (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2015a a MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016a)

Rok 2016	Počet zamestnancov
Noví sezónni zamestnanci	11
Vracajúci sa zamestnanci	9

Z tabuľky vyplýva, že počet brigádnikov, ktorí sa vrátili k zamestnávateľovi v roku 2016 tvoril 45 % z celkového počtu sezónnych pracovníkov v tomto roku. Autor práce vychádzal zo zamestnávateľom poskytnutých údajov za roky 2015 a 2016. Analyzoval jedincov, ktorí boli sezónne zamestnaní v organizácii v roku 2015 a následne sa vrátili v roku 2016.

Analýza nemocnosti zamestnancov

Vzhľadom na absenciu potrebných podkladov nebolo možné analyzovať frekvenciu absencie zamestnancov v spoločnosti. Spoločnosť si nevedie záznamy o vopred oznámenej či neoznámenej neprítomnosti svojich zamestnancov, a teda nie je schopná analyzovať ich opakovateľnosť.

Prevádzkové ukazovatele

Analýza prevádzkových ukazovateľov je zameraná na výpočty mzdovej náročnosti, produktivity z pridanej hodnoty, mzdovej produktivity, nákladovosti výnosov a podielu zamestnanca na zisku.

Mzdová náročnosť

Ukazovateľ mzdovej náročnosti znázorňuje podiel mzdových nákladov na tržbách spoločnosti.

$$\text{mzdová náročnosť} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{tržby}}$$

Tab. 11: Mzdová náročnosť (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2011 – 2015)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015
mzdová náročnosť [USD]	0.141	0.098	0.095	0.029	0.143

Hodnoty mzdovej náročnosti v tabuľke sú vyjadrené v USD. Najvyšší podiel mzdových nákladov na tržbách spoločnosti bol zaznamenaný v roku 2015, keď boli zistené najvyššie mzdové náklady v rámci analyzovaného obdobia, a rovnako tomu bolo aj s výškou tržieb v tomto roku.

V rokoch 2012 a 2013 bol zaznamenaný nárast tržieb oproti roku 2011 avšak mzdové náklady výraznejšie poklesli oproti roku 2011, čo malo za následok zníženie mzdovej náročnosti. Celkovo najnižšie mzdové náklady boli zistené v roku 2013 a v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi došlo v zvýšení tržieb. V poslednom roku ďalej tržby spoločnosti rástli, avšak zvýšenie hodnoty mzdovej náročnosti bolo zapríčinené výrazným nárastom mzdových nákladov v porovnaní s predchádzajúcim rokom. V rokoch 2012 a 2013 mali mzdové náklady klesajúci charakter v porovnaní s rokom 2011.

Produktivita z pridanej hodnoty

Produktivita z PH udáva prehľad o produktivite práce s vylúčením materiálového vplyvu.

$$\text{produktivita z výkonov} = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{počet zamestnancov}}$$

Tab. 12: Produktivita z pridanej hodnoty (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2011 – 2015)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015
produktivita z PH [USD]	38945.2	32667.7	41754.3	48669.1	45293

Mzdová produktivita

Ukazovateľ mzdovej produktivity vyjadruje, aké množstvo výnosov pripadá na 1 USD vyplatených miezd

$$\text{mzdová produktivita} = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}}$$

Tab. 13: Mzdová produktivita (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2011 – 2015)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015
mzdová produktivita [USD]	4.51378	4.89775	5.84127	20.0126	3.63263

Hodnoty v tabuľke (Tab. 13) boli získané dosadením hodnôt z výkazov zisku a strát spoločnosti do uvedeného vzorca.

V roku 2014 pripadalo najviac výnosov na objem vyplatených miezd v dôsledku zistenia najnižších mzdových nákladov a rovnako najvyššej pridanej hodnoty v rámci rokov 2011 – 2015.

Mzdová produktivita sa zvyšovala v celom analyzovanom období s výnimkou roku 2015. Dôvodom výrazného zvýšenia mzdovej produktivity v roku 2014 bolo zníženie osobných

nákladov, teda mzdových nákladov na zamestancov s porovnaním s predchádzajúcimi rokmi. Naopak v roku 2015 boli tieto náklady najvyššie v rámci analyzovaného obdobia, čo bolo dôsledkom najnižšej mzdovej produktivity.

Nákladovosť výnosov

Výpočet nákladovosti výnosov určuje, ako sú výnosy spoločnosti zaťažené celkovými nákladmi. Trend tohoto ukazovateľa by mal mať klesajúci charakter.

$$\text{nákladovosť výnosov} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$$

Tab. 14: Nákladovosť výnosov (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2011 – 2015)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015
nákladovosť výnosov [USD]	1,016	1,075	0,666	0,702	1,473

Výnosy spoločnosti boli v rámci analyzovaného obdobia najviac zaťažené nákladmi v roku 2015, keď boli zistené najvyššie náklady. Vývoj nákladovosti výnosov spoločnosti možno hodnotiť skôr negatívne, pretože v rámci analýzy je vidieť prevažujúci nárast hodnôt v analyzovanom období. Jediný rok, ktorý možno hodnotiť pozitívne v rámci analýzy nákladovosti výnosov bol rok 2013 keď boli výnosy spoločnosti najmenej zaťažené jej nákladmi. Výnosy boli v tomto roku porovnateľne vyššie, ako tomu bolo v ostatných analyzovaných rokoch, a taktiež náklady v tomto roku boli najnižšie v rámci rokov 2011 až 2015.

Podiel zamestnanca na zisku

Tento ukazateľ udáva prehľad o tom, koľko zisku spoločnosti vyprodukuje jeden zamestnanec.

$$\text{podiel zamestnanca na zisku} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet zamestnancov}}$$

Táto analýza je zameraná na podiel zamestnanca na výške čistého zisku spoločnosti v daných rokoch. Hodnoty v tabuľke sú vyjadrené v USD. Najviac sa zamestnanec podieľal na zisku spoločnosti v roku 2014, keď bola hodnota čistého zisku spoločnosti najvyššia v rámci celého analyzovaného obdobia.

Tab. 15: Podiel zamestnanca na zisku (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2011 – 2015)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015
podiel zamestnanca na ČZ	19315.3	15747.8	25069.1	28207.6	18394.6

3.2.8 Závěry z analýzy 7S

Využitím analýzy 7S boli hodnotené stratégie spoločnosti, systémy, schopnosti, štýl, zdieľané hodnoty, štruktúra a spolupracovníci. Väčšina informácií potrebných k vypracovaniu tejto analýzy bola získaná na základe osobného stretnutia s manažmentom spoločnosti. Išlo najmä o formu osobného rozhovoru s využitím interných dokumentov a materiálov spoločnosti, ktoré slúžili ako podklad pre vypracovanie najdôležitejšej časti analýzy 7S týkajúcej sa zamestnancov.

Bolo zistené, že v spoločnosti sú zamestnané prevažne ženy, a vo všeobecnosti je pracovný tím najčastejšie tvorený brigádujúcimi študentmi vo veku najmä od 18 do 24 rokov, z ktorých mnohí sa opakovane vracajú k zamestnávateľovi. Kvôli vysokej sezónnosti v danej lokalite bola zistená vysoká fluktuácia zamestnancov v spoločnosti. Všetky tieto informácie sa podarilo úspešne spracovať a popísať.

3.3 Analýza motivácie zamestnancov

Pre účely cieľov práce bola analyzovaná úroveň motivácie a spokojnosti zamestnancov Mountain Gifts, Inc. prostredníctvom dotazníkového šetrenia.

3.3.1 Všeobecné informácie o dotazníkovom šetrení

Otázky boli spracované v anglickom jazyku, nakoľko sa spoločnosť nachádza v USA. Následne bol vytvorený dotazník za využitia Google formulárov, ktoré umožňujú jednoduché a prehľadné vytváranie dotazníkov a ich spracovanie.

Dotazník bol spolu s vysvetlením jeho účelu a prosbou o jeho vyplnenie rozoslaný na emailové adresy zamestnancov, ktoré boli získané od vedenia spoločnosti. Vyhodnotený dotazník bol následne preložený do slovenského jazyka za účelom použitia v bakalárskej práci.

Dotazník obsahoval 23 otázok, z ktorých prvá časť sa zameriavala na všeobecné informácie o kontaktovanej osobe a obsahovala otázky zamerané na pohlavie, vek, vzdelanie, dĺžku a typ zamestnania. Druhá časť sa zameriavala na zistenie spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov, úroveň motivácie a faktorov vyvolávajúcich motiváciu na pracovisku, čo bolo cieľom tohto dotazníkového šetrenia.

Kontaktovanými osobami boli stáli zamestnanci spoločnosti a aktuálne zamestnaní brigádnici spoločnosti Mountain Gifts, Inc. Dotazník bol rozoslaný všetkým stálym zamestnancom v celkovom počte 4. Brigádnikov bolo oslovených 7. Celková návratnosť dotazníka bola 81,82 % pričom návratnosť dotazníku od sezónnych zamestnancov bola 100 % a v prípade stálych zamestnancov 50 %. Pri tejto forme získavania informácií bol zaznamenaný aktívny prístup všetkých zamestnancov s ochotou spolupracovať. Grafické znázornenia odpovedí na jednotlivé dotazníkové otázky sú uvedené v prílohe práce.

3.3.2 Výsledky dotazníkového šetrenia

Zamestnanci boli veľmi ochotní spolupracovať, keďže celková návratnosť dotazníka bola až 81,81 %. Respondenti boli čisto ženského pohlavia, nakoľko v súčasnosti pôsobi v spoločnosti jediný muž, a to jeden z vlastníkov spoločnosti. Všetci respondenti boli mladší ako 36 rokov, čo vypovedá o mladom kolektíve. Najviac – štyri osoby – boli vo vekovej kategórii od 18 do 25 rokov, traja mladší ako 18 rokov a dvaja respondenti v rozmedzí od 26 do 35 rokov. Na základe odpovedí bolo zistené, že dvaja zamestnanci spoločnosti vykonávajú manažérsku funkciu, a zvyšok sú brigádnici alebo pracovníci zamestnaní na polovičný úväzok, čo sa odrazilo na analýze dĺžky zamestnania jednotlivých zamestnancov – menej ako 1 rok pracuje 77,8 % a v rozmedzí od 1 do 5 rokov 22,2 % respondentov.

Na základe odpovedí na otázky číslo 7 a 8 bolo zistené, že prevažný počet zamestnancov sú motivovaní prispieť k úspešnosti spoločnosti a sú so svojou prácou celkovo spokojní. V oboch otázkach sa však objavila jedna odpoveď úplnej demotivácie, avšak respondent neuviedol konkrétny dôvod. Vedúci pracovníci by mali byť viac všímvaví a pravidelne so svojimi zamestnancami komunikovať.

V súvislosti s úlohami a činnosťami, ktorými sú zamestnanci poverení, bolo zistené, že väčšina pracovníkov pokladá ich počet za primeraný a svoje povinnosti si stíhajú kvalitne plniť počas pracovnej doby. Toto zistenie vypovedá o adekvátnom rozdeľovaní pracovných činností medzi jednotlivých zamestnancov.

V rámci zisťovania ústretovosti vlastníkov v súvislosti s osobnými záležitosťami zamestnancov boli zistené isté nedostatky. Nikto z respondentov síce v tomto smere nepokladá vlastníka za veľmi neústretového, avšak väčšina oslovených zamestnancov tvrdí, že zaujíma neutrálny postoj.

Motivácia sa preukázala byť dôležitým aspektom pri podávaní dobrých výkonov a kvalitnej práce v zamestnaní u 8 z 9 respondentov, avšak vo všeobecnosti sa cíti byť veľmi motivovaných iba 33,3 % zamestnancov, 55,6 % pracovníkov je motivovaných trochu a 11,1

% respondentov uviedlo, že sú na pracovisku úplne demotivovaní. Tento stav si vyžaduje nápravy v zmysle zvýšenia celkovej úrovne motivácie zamestnancov.

Pozitívnym zistením bolo, že na pracovisku nedochádza k nijakým formám diskriminácie a porušovaniu ľudských práv. Rovnako bolo zistené, že zamestnanci pokladajú pracovné prostredie za priateľské, čo bolo faktorom pri výbere súčasného zamestnávateľa v prípade 55,6 % súčasných zamestnancov, ktorí vyplnili dotazník. Ďalšími faktormi pri výbere zamestnania bola flexibilná pracovná doba a výška mzdy.

Mnohých zamestnancov síce pri výbere súčasného zamestnania motivovala výška mzdy, avšak až 66,7 % respondentov uviedlo, že ponuka lepšieho platového ohodnotenia by ich motivovala k prechodu k inému zamestnávateľovi. Ďalším dôvodom zmeny zamestnania by bola najmä vyhovujúcejšia pracovná doba. Osem z deviatich zamestnancov odpovedalo, že výšku svojej súčasnej mzdy pokladajú za adekvátnu v súvislosti s ich kvalifikáciou a dĺžkou odpracovanej doby, avšak len šesť zamestnancov je so svojou mzdou reálne spokojných.

Na základe dotazníkového šetrenia bolo zistené, že zamestnávateľ neposkytuje nijaké formy ďalšieho vzdelávania svojim zamestnancom. Väčšina respondentov uviedla, že by mali záujem o kurzy cudzích jazykov, čím by sa zvýšila úroveň komunikácie so zákazníkmi, ktorí sú prevažne turisti z celého sveta.

Formou dotazníka bolo potvrdené, že každého zamestnanca môže k lepším výkonom motivovať niečo iné. Získané odpovede boli väčšinou uznanie, uspokojenie z náplne práce a finančná odmena. Naopak, hlavným faktorom, ktorý negatívne ovplyvňuje úroveň výkonov, bol v prípade 55,6 % zamestnancov stres. Celkovo možno hodnotiť úroveň motivácie a spokojnosti zamestnancov na pracovisku skôr pozitívne.

3.3.3 Závěry z dotazníkového šetření

Návratnost' rozoslaného dotazníka bola pomerne vysoká. Spoluprácu so zamestnancami, či už stálymi alebo sezónnymi, možno hodnotiť pozitívne. Na základe spracovaných odpovedí bude možné vytvoriť návrhy na zlepšenie v oblasti motivácie a následné spracovanie motivačného programu takým spôsobom, aby sa vyhovelo požiadavkám zamestnancov.

3.4 Analýza pohľadu manažmentu na motiváciu zamestnancov

Nakoľko sa spoločnosť Mountain Gifts, Inc. nachádza v Spojených štátoch amerických, interview s vedením organizácie prebiehalo formou rozhovoru, a to za využitia komunikačného programu od spoločnosti Skype Limited, pomocou ktorého je možné uskutočňovať internetové telefonické spojenie.

Kontaktovanou osobou bol jeden z vlastníkov spoločnosti, ktorý ochotne odpovedal na všetky položené otázky.

1. Ako hodnotíte vzťahy so svojimi zamestnancami?

Vlastník: *Snažím sa vytvárať príjemnú atmosféru na pracovisku. Udržiavanie dobrých vzťahov so svojimi zamestnancami pokladám za nesmierne dôležité. Úroveň vzťahov so stálymi zamestnancami je, dá sa povedať, na rodinnej báze. Častokrát sa stretávame i mimo pracoviska, dobre sa poznáme a komunikujeme nielen o problémoch, týkajúcich sa práce.*

2. Aký spôsob komunikácie so zamestnancami uprednostňujete? Preferujete osobný kontakt, alebo elektronickú formu komunikácie?

Vlastník: *Hovoríme o malej spoločnosti, ktorá nemá žiadne pobočky, takže písomná alebo elektronická forma komunikácie by bola z môjho pohľadu zbytočná. Uprednostňujem osobný kontakt so svojimi zamestnancami, nakoľko sa väčšinou na predajni sama nachádzam, a preto je táto forma komunikácie nielen jednoduchšia, ale aj rýchlejšia a vzniknuté problémy môžeme okamžite riešiť. Väčšinou komunikácia*

so zamestnancami prebieha uvoľneným neformálnym spôsobom, avšak pri existencii vážnych problémov je nevyhnutné zvýšiť úroveň serióznosti.

3. Poskytujete zamestnancom priestor na vyjadrenie ich postrehov a návrhov? Ak áno, akým spôsobom prijímate a hodnotíte ich vyjadrenia?

Vlastník: Určite áno. Môj zamestnanecký tím sa často obmieňa vzhľadom na sezónnosť, a preto prichádzam do styku s množstvom mladých ľudí s dobrými nápadi. Ako som sa vyjadrila v prvej otázke, komunikácia prebieha osobnou formou, a preto aj prípadné návrhy či sťažnosti prijímam takýmto spôsobom.

4. Je podľa Vás dôležitá motivácia zamestnancov v súvislosti s progresom efektívnosti chodu spoločnosti?

Vlastník: Áno, motivovanie zamestnancov pokladám za dôležité z hľadiska toho, že chcem aby sa moji zamestnanci cítili na pracovisku spokojne a uvoľnene, a pritom vykonávali svoju prácu svedomite. S osobných skúseností viem, že ak sú moji zamestnanci šťastní a odpočínutí, ich výkony na pracovisku sú lepšie.

5. Ak áno, uveďte konkrétny príklad motivácie Vašich zamestnancov.

Vlastník: Svojich zamestnancov a ich prácu si vážim a chcem, aby ich práca bola dostatočne finančne ohodnotená a taktiež sa snažím zamestnancov chváliť za kvalitne odvedenú prácu. Dôležitým motivátorom je nielen finančná odmena, ale aj nutnosť dopriať zamestnancom dostatočný odpočinkový čas mimo prácu. Snažím sa vytvárať rozpisy prác tak, aby si každý z mojich zamestnancov mohol dopriať dostatok odpočinkového času.

6. Evidujete pozitívne reakcie na Vami poskytnuté spôsoby motivácie?

Vlastník: Nemôžem sa všeobecne vyjadriť, pretože každý rok pre mňa pracuje mnoho rôznych pracovníkov. Niekedy sa študenti, pracujúci na polovičný úväzok, veľmi snažia, poslúchajú moje pripomienky ohľadom nesprávneho vykonávania istých činností a snažia sa o ich nápravu. Nájdu sa však aj jedinci, ktorých práca nebaví, nemajú radi komunikáciu so zákazníkmi (ktorú pokladám za jednu z najdôležitejších úloh),

nerespektujú zákaz používania mobilných telefónov na pracovisku a podobne. V takýchto prípadoch využívam súkromné osobné rozhovory s danými zamestnancami a dávam im možnosť buď rešpektovania požiadaviek, alebo odchodu zo zamestnania.

7. Existuje vo Vašej spoločnosti motivačný program pre zamestnancov?

Vlastník: V súčasnosti neexistuje písomná verzia motivačného programu pre zamestnancov. Snažím sa o motiváciu na základe overených spôsobov a to najmä osobným konkatom, vhodnou komunikáciou a samozrejme vhodným spôsobom odmeňovania.

8. Myslíte si, že úroveň vyžadovaných pracovných povinností je primeraná možnostiam a schopnostiam vašich zamestnancov?

Vlastník: Myslím, že áno. Noví zamestnanci sú oboznámení s obsahom pracovných povinností už v záručacom procese. Počas letných mesiacov sa síce úroveň pracovných povinností zvyšuje, avšak moji zamestnanci sú väčšinou veľmi šikovní a zvládajú plniť každodenné požiadavky.

9. Ako postupujete pri zistení prípadných nedostatkov zo strany zamestnancov?
Např. nedostatočná znalosť predávaných produktov, nekorektné správanie k zákazníkom, neúplné alebo nekvalitné plnenie pracovných povinností.

Vlastník: U stálych zamestnancov sa s uvedenými problémami nestretávam, nakoľko počas doby zamestnania získali vynikajúce znalosti, dokážu perfektne komunikovať so zákazníkmi a dodávateľmi, sú schopní riešiť väčšinu problémov samostatne.

V prípade zistených nedostatkov u nových zamestnancov sa snažím znovu s nimi prejsť základné body pracovnej činnosti a vysvetlenie toho, čo z môjho hľadiska nie je dostačujúce. Ďalším krokom je pozorovanie prítomnosti odstránenia daných chýb a zlepšenia úrovne vykonávanej práce.

Najčastejšie sa u sezónnych zamestnancov stretávam s nedostačujúcou prezentáciou predávaných produktov zákazníkom, horšej orientácie v rámci predajne a skladových

priestorov, nedostačujúcou úrovňou ovládania predajného systému a chýb spôsobených nekorektnou manipuláciou s peniazmi.

10. Akceptujú zamestnanci Vaše pripomienky k ich výkonu v práci, resp. snažia sa o nápravu?

Vlastník: Toto je pomerne subjektívne. Mnohých práca baví, chcú pracovať, sú energickí a je možné vidieť, že sa snažia. V prípade takýchto zamestnancov je komunikácia veľmi jednoduchá a pripomienky si naozaj berú k srdcu a je možné vidieť zlepšenia.

Nájdu sa však aj jedinci, ktorých práca vyložene nebaví, nerešpektujú moje pripomienky a nesnažia sa o potrebnú nápravu. V takomto prípade im dám priestor k zlepšeniu, a ak po istom čase nevidieť nijakú ochotu a snahu o nápravu, väčšinou takýto pracovný vzťah končí jeho rozviazaním a následným nahradením chýbajúceho zamestnanca iným.

3.4.1 Závěry analýzy pohľadu manažmentu na motiváciu zamestnancov

Uskutočnenie rozhovoru s manažmentom spoločnosti bolo mierne náročné v dôsledku vyťaženia vedenia a časového posunu v USA. I napriek tomu boli všetky otázky zodpovedané a získané informácie spracované. Na základe rozhovoru bolo zistené, že manažment spoločnosti preferuje osobnú komunikáciu so zamestnancami, snaží sa vytvárať priateľskú atmosféru na pracovisku. Vedenie spoločnosti pokladá motiváciu zamestnancov za dôležitú, a i napriek súčasnej neexistencii oficiálneho motivačného programu v spoločnosti má overené spôsoby motivovania svojich podriadených. V tejto oblasti sa nezameriava len na finančnú odmenu, ale taktiež využíva nepeňažnú formu motivácie zamestnancov v podobe častých pochvál, vyjadrenia uznania či dopriania pracovníkom dostatočný oddychový čas. Na základe odpovedí manažmentu bolo zistené, že nedostatky spojené s výkonom pracovných činností bývajú prevažne u sezónnych zamestnancov, ktorí však niekedy nie sú ochotní pristúpiť k nápravným opatreniam. Na základe zistení z tohto rozhovoru by bolo vhodné prehodnotiť súčasný spôsob motivácie zamestnancov spoločnosti a navrhnúť motivačný program takým spôsobom, aby boli i sezónni pracovníci dostatočne motivovaní ku kvalitným výkonom.

3.5 Porterov model piatich konkurenčných síl

Pomocou tohoto modelu je možné analyzovať dané odvetvie a riziká, ktorým sú spoločnosti pôsobiace v danom odvetví vystavované.

3.5.1 Konkurenčné spoločnosti v danom odvetví

V rámci mesta Jackson Hole a jeho okolia spoločnosť Mountain Gifts, Inc. zastáva vedúce postavenie na danom trhu, nakoľko disponuje odlišnými a špecifickými produktmi – preparovanými zvieratami a výrobkami zhotovenými zo zvieracieho parožia a srsti. V lokalite pôsobenia organizácie je avšak vysoká koncentrácia konkurenčných spoločností ponúkajúcich obdobný tovar (s výnimkou vyššie uvedených špecifických produktov) zahŕňajúci populárne položky s logom mesta ako sú magnety, kľúčenky, hrnčeky, hračky a podobne. V dôsledku toho je pre spoločnosť nevyhnutné poskytovať vysoko kvalitné produkty a služby pre svojich zákazníkov a zohľadňovať aj cenu tovaru (HOGGAN, 2016).

3.5.2 Substitučné produkty

Výhodou spoločnosti Mountain Gifts, Inc. je, že komplementárne produkty pre ich typické výrobky (preparované zvieratá) nie sú v oficiálnych predajných miestach danej lokality dostupné, a preto Mountain Gifts, Inc. zaujal v tejto oblasti postavenie lídra na lokálnom trhu. V súvislosti s bežnými typmi suvenírov existuje celá rada substitučných produktov, ktoré dokážu uspokojiť potrebu zákazníka nakúpiť spomienkové predmety. Rozmanitý tovar je pre zákazníkov dostupný či už v rámci analyzovanej spoločnosti, alebo u konkurencie. Ako už bolo spomenuté, zvyčajne ide o drobné predmety ako sú magnety či hrnčeky, ktoré je možné zakúpiť v akejkoľvek predajni s obdobným typom sortimentu v meste, a aj z tohoto dôvodu je bezprostredne nutný strategický výber dodávateľov a analýza konkurenčného prostredia, aby tovar vystupoval z radu nielen kvalitou, ale i cenou (HOGGAN, 2016).

3.5.3 Vstup nových konkurentov do odvetvia

V lokalite Jackson Hole sa potenciálni vlastníci budúcich spoločností (ak hovoríme o spoločnostiach s obdobným zameraním ako Mountain Gifts, Inc.) častokrát stretávajú s hneď niekoľkými problémami. V prvom rade ide o veľmi vysoké náklady na prenájom predajnej plochy, s čím súvisí samotný problém pri hľadaní takýchto priestorov. Výstavba novej budovy by bola finančne veľmi nákladná a musela by prísne splňať platné normy a predpisy mesta týkajúce sa zachovania Jackson Hole v typickom kovbojskom štýle – rovnako tomu je u prípadných zmien prenajímanej budovy. Ďalším problémom je vysoká miera konkurencie keďže v rozlohou pomerne malom centre mesta je vysoká koncentrácia suvenírových obchodov. Samotné založenie spoločnosti a získanie potrebnej obchodnej licencie v štáte Wyoming síce nie je vysoko nákladnou položkou, avšak náklady potrebné na vybavenie predajne, tovar, pracovnú silu a podobne tvoria pomerne vysokú čiastku a preto nie každý je schopný vstúpiť na trh v tejto oblasti. Tiež treba zvážiť výber dodávateľov, aby boli potenciálni vlastníci schopní dostatočne sa svojou ponukou odlíšiť od tovaru predávaného konkurenciou. Keďže mesto Jackson Hole leží v okrese Teton County, ktorý je najbohatším okresom USA, adepti musia taktiež zvážiť vysoké mzdové náklady (HOGGAN, 2016).

3.5.4 Zákazníci

Ako už bolo spomenuté, najvýraznejšou skupinou zabezpečujúcou tržby spoločnosti sú návštevníci mesta a jeho okolia. Pre tento segment je primárnym dôvodom nákupu ako v Mountain Gifts, Inc., tak aj v iných suvenírových obchodoch v meste zaobstaranie spomienkového predmetu zo svojej dovolenky pre seba či svojich blízkych. Menej početnou, ale stále významnou skupinou zákazníkov spoločnosti sú obyvatelia mesta a jeho okolia, pre ktorých Mountain Gifts, Inc. ponúka lokálnu zľavu na všetok tovar, čím sa organizácia snaží získať lojálnych zákazníkov. Dobré meno a výborný zákaznícky servis býva príčinou častého návratu nakupujúcich do predajne, a to najmä zo segmentu lokálnych zákazníkov. Mesto je v letných mesiacoch obľúbenou destináciou pre brigádujúcich študentov z Európy,

ktorí počas pobytu získavajú status lokálneho obyvateľa a teda majú zľavu na suveníry, ktoré vo veľkom nakupujú prevažne pred koncom svojho pobytu (HOGGAN, 2016).

3.5.5 Dodávatelia

Mountain Gifts, Inc. v minulosti uzavrel niekoľko zmlúv s významnými dodávateľmi, ktoré trvajú do súčasnosti. I napriek dobrým vzťahom s niektorými dodávateľmi si spoločnosť neustále rozširuje svoje obzory v rámci nových možností spolupracovať s novými a zaujímavými predajcami. Hlavnými dodávateľmi organizácie sú predovšetkým:

- Huckleberry People – najvýznamnejší dodávateľ produktov určených ku konzumácii ako sú džemy, čokolády, sirupy, čaje a podobne – vyrobené z turistami žiadaného ovocia typického pre danú oblasť,
- Modern China – v pravidelných intervaloch a v pomerne veľkom počte dodávajú spoločnosti hrnčeky a poháre s logom mesta,
- Four Bare Feet Socks – táto spoločnosť zabezpečuje dovoz najmä ponožiek, a to pre obe pohlavia a pre všetky vekové kategórie (HOGGAN, 2016).

Spolupráca s novými dodávateľmi však môže priniesť určité problémy v oblastiach nedostačujúcej kvality tovaru, zdĺhavému procesu spracovania objednávok, dlhej dodacej lehoty, nevyhovujúcej spôsobe balenia tovaru, čím sa zvyšuje šanca dodania poškodeného tovaru a podobne. Obdobné problémy sa môžu objaviť aj u súčasných dlhodobých dodávateľov v prípade vnútropodnikových zmien ako napríklad zmena vedenia, cenníkov tovaru či výrazného navýšenia dopravného (HOGGAN, 2016).

3.5.6 Závery z Porterovho modelu piatich konkurenčných síl

Z výsledkov tejto analýzy možno usúdiť, že najväčšiu hrozbu pre spoločnosť predstavujú najmä:

- ✓ dodávatelia – v prípade súčasných dodávateľov hrozí riziko výrazného navýšenia cien tovaru či dopravného alebo ukončenie spolupráce s najvýznamnejšími

dodávateľmi. Z hľadiska získania nových dodávateľov hrozí najmä riziko nekvalitného tovaru a oneskorených dodávok,

- ✓ konkurenčné spoločnosti v danom odvetví a substitučné produkty – s výnimkou kategórie preparovaných zvierat, vďaka ktorým možno spoločnosť považovať za vedúci subjekt na lokálnom trhu, je spoločnosť v silnej miere ohrozovaná konkurenčnými spoločnosťami, ktoré sú koncentrované hlavne v blízkom okolí spoločnosti Mountain Gifts, Inc. a ponúkajú obdobný suvenírový tovar, s čím priamo súvisí hrozba substitučných produktov.

Naopak, miernu hrozbu pre spoločnosť predstavujú nasledovné faktory:

- ✓ vstup nových konkurentov do odvetvia – existencia výrazných bariér pri zakladaní spoločností s obdobným zameraním v danej lokalite, najmä náročnosť výberu voľných predajných priestorov, vplyv platných noriem a predpisov o zachovaní mesta v typickom štýle, vysoké vstupné náklady na tovar a prenájom,
- ✓ zákazníci – prevažná časť tržieb spoločnosti je uskutočňovaná najmä turistami z celého sveta a lokálnymi zákazníkmi. Vplyvom zľavy na tovar pre miestnych zákazníkov a výborným zákazníckym servisom spoločnosť získava mnoho lojálnych zákazníkov.

3.6 Analýza trhu práce

Spoločnosť sídli v meste Jackson Hole, ktoré spadá do regiónu Teton County v americkom štáte Wyoming. Táto analýza obsahuje analýzu minimálnej mzdy, finančné ohodnotenie regiónu Teton County, v rámci ktorého sú uvedené jednotlivé profesijné oblasti a ich priemerné ročné príjmy. Táto analýza taktiež popisuje priemerné ročné výdaje na základné ľudské potreby.

3.6.1 Analýza tržných sadziieb

Táto časť je zameraná na popis minimálnej mzdy vo Wyomingu a v USA, taktiež popisuje finančné ohodnotenie daného regiónu a typické priemerné výdavky v lokalite pôsobenia spoločnosti.

Minimálna mzda v USA

Výška minimálnej mzdy nie je v Spojených štátoch amerických jednotne stanovená pre všetky štáty, avšak existuje tzv. federálna minimálna mzda - odporúčaná výška minimálnej mzdy, ktorá je v súčasnosti 7,25 USD na hodinu (v prepočte podľa aktuálneho kurzu zo dňa 17. mája 2017 sa táto hodnota rovná 173 českým korunám). Väčšina štátov má nastavenú výšku minimálnej mzdy na úrovni odporúčanej, alebo vyššej minimálnej mzdy. V súčasnosti však existujú 2 štáty v ktorých je minimálna mzda pod úrovňou tej federálnej. Konkrétne ide o štáty Georgia a Wyoming (U.S. Department of Labor 2017).

Minimálna mzda vo Wyomingu

Spoločnosť Mountain Gifts, Inc. pôsobí v meste Jackson Hole, región Teton County, štát Wyoming. Preto sa táto analýza zaoberá výškou minimálnej mzdy práve v štáte Wyoming. Výška minimálnej mzdy v štáte Wyoming je jednou z najnižších v USA. Ako už bolo spomenuté, Wyoming je v súčasnosti jedným z dvoch štátov USA, ktoré majú nižšiu minimálnu mzdu ako je odporúčaná federálna.

Tab. 16: Minimálna mzda vo Wyomingu v porovnaní s federálnou mzdou (Zdroj: U.S. Department of Labor 2017)

	2017		2016	
	Wyoming	USA	Wyoming	USA
hodinová	\$5,15	\$7,25	\$5,15	\$7,25
týždenná	\$260,00	\$290,00	\$260,00	\$290,00
ročná	\$12,480	\$15,080	\$12,480	\$15,080

Tabuľka (Tab. 16) zobrazuje výšku odporúčanej minimálnej mzdy v USA v porovnaní s minimálnou mzdou v štáte Wyoming s rozlíšením na hodinovú, týždennú a ročnú minimálnu mzdu. V rámci týždennej a ročnej minimálnej mzdy bolo počítané s odpracovaním 40 hodín týždenne.

Finančné ohodnotenie regiónu

Tabuľka (Tab. 17) zobrazuje prehľad najlepšie ohodnotených profesijných oblastí a ich priemerných ročných príjmov v regióne Teton County. Tabuľka bola spracovaná podľa štatistík Inštitútu technológie v Massachusetts platných pre rok 2016.

Tab. 17: Priemerný príjem v regióne podľa profesnej oblasti (Zdroj: Spracované podľa Glasmeier, 2017)

poradie	profesijná oblasť	priemerný ročný príjem
1	manažment	\$84,680
2	architektúra a inžinierstvo	\$68,500
3	zdravotnícka starostlivosť	\$60,520
4	obchodné a finančné operácie	\$58,430
5	právna oblasť	\$58,320
6	počítačové a matematické vedy	\$58,270
7	fyzické a sociálne vedy	\$53,920
8	inštalácia, údržba a opravy	\$49,430
9	výrobná oblasť	\$48,450
10	výstavba a ťažba	\$46,530
11	vzdelávanie a odborná príprava	\$45,720
12	komunitné a sociálne služby	\$44,660
13	ochranné služby	\$40,290
14	preprava a pohyb materiálu	\$40,010
15	umenie, dizajn, zábava a médiá	\$33,930
16	kancelárska a administratívna podpora	\$32,170
17	poľnohospodárstvo, rybolov a lesníctvo	\$28,820
18	podpora zdravotnej starostlivosti	\$28,420
19	maloobchodné a predajné služby	\$26,020
20	čistenie budov a verejných priestranstiev	\$24,800
21	osobná starostlivosť a služby	\$22,780
22	príprava a podávanie jedál	\$19,460

Hodnoty v tabuľke vychádzajú z predpokladu, že jedinec je zamestnaný na plný úväzok s počtom odpracovaných hodín 2080 ročne (43 hodín týždenne). Oblasťou s najvyšším ročným príjmom v danom regióne je manažment. Pozícia, ktorú vykonáva najvyšší počet zamestnancov v spoločnosti Mountain Gifts, Inc. je predavač, ktorá spadá do profesijnej oblasti maloobchodných a predajných služieb. Táto skupina je v tabuľke na 19. mieste

z hľadiska priemerného ročného príjmu vo výške 26 020 USD (619 288 českých korún). Nakoľko sa jedná o jednu z pozícií, ktorá nevyžaduje špecifické znalosti a akademické tituly, je táto pozícia vhodná práve pre brigádujúcich študentov, ktorí bývajú najčastejšími zamestnancami spoločnosti Mountain Gifts, Inc. Okrem manažmentu boli v roku 2016 najlepšie ohodnotenými profesijnými oblasťami architektúra a inžinierstvo, zdravotnícka starostlivosť, obchodné a finančné operácie.

Typické priemerné výdavky v lokalite

Pre túto analýzu boli vybrané údaje týkajúce sa jednej pracujúcej osoby. Tabuľka (Tab. 18) zobrazuje základné výdaje s rozlíšením na bezdetnú osobu, osobu s jedným dieťaťom a osobu s dvoma deťmi. S prihliadnutím na ročnú daň je v tabuľke zobrazený odporúčaný ročný príjem pred a po zdanení.

Tab. 18: Základné výdajové položky jednotlivca v roku 2016 (Zdroj: Spracované podľa Glasmeier, 2017)

Výdajové položky	1 dospelý	1 dospelý s 1 dieťaťom	1 dospelý s 2 deťmi
jedlo	\$3,560	\$5,390	\$8,023
starostlivosť o dieťa	\$0	\$5,356	\$9,374
lekárska starostlivosť	\$2,071	\$6,758	\$6,472
bývanie	\$11,544	\$14,028	\$14,028
doprava	\$3,768	\$7,155	\$9,346
ostatné	\$2,799	\$4,565	\$5,497
odporúčaný príjem pred zdanením	\$27,004	\$49,195	\$59,987
ročná daň	\$3,262	\$5,943	\$7,247
odporúčaný príjem po zdanení	\$23,742	\$43,252	\$52,740

Hodnoty odporúčaného príjmu po zdanení sú dané súčtom uvedených výdajových položiek a po následnom odrátaní priemernej ročnej dane v regióne Teton County.

V porovnaní s vyššie uvedenou analýzou priemerného ročného príjmu podľa profesnej oblasti (viď Tab. 17) je možné vidieť, že v rámci profesnej oblasti maloobchodu a predaja išlo v roku 2016 o priemerný ročný príjem vo výške 26,020 USD. S príjmom v takejto výške by bolo v danom roku možné uspokojiť základné potreby uvedené v tabuľke (Tab. 18) v prípade jedného dospelého bezdetného jedinca pracujúceho v tejto oblasti.

3.6.2 Analýza zamestnanosti, nezamestnanosti

Oblasť Teton County, v ktorej spoločnosť Mountain Gifts, Inc. pôsobí, je okresom s najnižšou mierou nezamestnanosti v rámci celého štátu Wyoming.

Tab. 19: Priemerná pracovná sila v Teton County 2016 (Zdroj: Spracované podľa: U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS)

pracovná sila	15369
z toho zamestnaných	14845
z toho nezamestnaných	524
miera nezamestnanosti	3,4 %

Tabuľka obsahuje priemerné hodnoty pracovnej sily v danej lokalite, počet zamestnaných a nezamestnaných jedincov. Z výsledkov tejto analýzy je zrejmé, že lokalita má dostatok pracovných príležitostí, nakoľko priemerne len 3,4 % bolo nezamestnaných v danom roku.

Tab. 20: Miera nezamestnanosti v jednotlivých mesiacoch 2016 (Zdroj: Spracované podľa: U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS)

mesiac	miera nezamestnanosti [v %]
január	3.7
február	3.0
marec	3.6
apríl	6.6
máj	4.6
jún	2.5
júl	2.0
august	1.9
september	1.9
október	1.9
november	5.7
december	3.7
Priemer	3.4

Hodnoty miery nezamestnanosti v tabuľke majú výrazne kolísavý charakter. Dôvodom je veľká sezónnosť destinácie Jackson Hole. Najnižšia miera nezamestnanosti (1,9 %) bola

zaznamenaná v mesiacoch august až október, pričom v mesiaci november sa miera nezamestnanosti výrazne zvýšila na úroveň 5,7 %. Z výsledkov tejto analýzy je zrejmé, že v danej lokalite sú dve hlavné sezóny – zimná sezóna v mesiacoch od decembra do marca a letná sezóna od júna do októbra, pričom letnú sezónu možno pokladať za hlavnú. Žltou farbou sú v tabuľke vyznačené mesiace, v ktorých bola zaznamenaná najvyššia miera nezamestnanosti v roku 2016. Tieto mesiace možno pokladať za medzisezónu.

3.7 SWOT analýza

Prostredníctvom SWOT analýzy sa hodnotí vonkajšie a vnútorné prostredie spoločnosti – definujú sa jej silné a slabé stránky a taktiež sa hodnotia príležitosti a hrozby ovplyvňujúce stratégiu spoločnosti. Napomáha manažérom určiť možnosti ďalšieho rozvoja spoločnosti a taktiež poukázať na nedostatky a rozhodnúť sa, akým spôsobom je možné ich odstránenie (BŘEZINOVÁ et al., 2014).

Analýza bola zhotovená na základe informácií získaných z celej analytickej časti. Významnú časť pri spracovaní SWOT analýzy, konkrétne príležitostí a hrozieb, zohrávali výsledky Porterovho modelu piatich konkurenčných síl a analýzy trhu práce. Ďalej autor práce čerpal z výsledkov dotazníkového šetrenia, rozhovoru s manažmentom a všeobecných informácií o spoločnosti zahrnutých v predstavení spoločnosti. Jednotlivé zložky SWOT analýzy spoločnosti Mountain Gifts, Inc. sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 21: SWOT analýza (Zdroj: Vlastné spracovanie)

S – strenghts	W - weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • goodwill – dobré vzťahy so zákazníkmi (mnohí z nich sa vracajú) • silné vzťahy s dodávateľmi • lokalita na hlavnom námestí • ponuka unikátnych produktov (spoločnosť je známa preparovanými zvieratami a jediná svojho druhu v danom meste) • ponuka širokého spektra produktov pre rôzne vekové kategórie (vysoký level rozmanitosti) • strategické rozmiestnenie tovaru na predajni • kvalitní zamestnanci (znalosť produktov a ich prezentácia zákazníkom) • výborný zákaznícky servis • preferencia osobnej komunikácie manažmentu so zamestnancami • okamžité riešenie problémov 	<ul style="list-style-type: none"> • prítomnosť stresu u zamestnancov • nedostatok sezónnych pracovníkov v mesiacoch mimo hlavnej sezóny • nedostatok pracovníkov mužského pohlavia (občasná absencia potrebnej fyzickej sily a technických zručností) • častá výmena zamestnancov (vysoký podiel brigádujúcich študentov) • neefektívny záučací proces
O - oportunities	T - threats
<ul style="list-style-type: none"> • spolupráca s novými dodávateľmi • rozšírenie portfólia ponúkaných produktov • zabezpečenie kvalitnejšieho tovaru 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká koncentrácia konkurenčných spoločností v danej lokalite • niektoré produkty podobné konkurencii • vstup nových konkurentov na daný trh • vysoká daň z príjmu v štáte (existuje dokonca možnosť ich nárastu v dôsledku aktuálnej novej politickej situácii v USA) • vládne nariadenia o otvorení, resp. zatvorení národných parkov • klimatické faktory (počasie ovplyvňuje prívál turistov tvoriacoch prevažnú časť príjmov spoločnosti)

3.7.1 Silné stránky (strengths)

Medzi najvýznamnejšie silné stránky spoločnosti možno zaradiť tzv. goodwill – spoločnosť má veľmi dobré vzťahy so zákazníkmi a mnohí z nich sa vďaka kvalitnému tovaru a výbornému zákazníkemu servisu do predajne radi a opakovane vracajú. Niektorí noví zákazníci prichádzajú na základe predchádzajúcich odporúčení – najčastejšie ide o formu ústneho podania alebo recenzie na rôznych internetových stránkach a sociálnych médiách.

Mountain Gifts, Inc. udržiava výborné vzťahy so svojimi dodávateľmi, čoho výsledkom je kvalitný tovar a častokrát i množstevná zľava pri istých druhoch objednávok. Vedúci pracovníci a manažéri majú bohaté skúsenosti v rámci riadenia inventúry a preto bývajú objednávky mínajúcich sa zásob tovaru zrealizované a dodané s dostatočným predstihom, čím sa spoločnosť snaží vyhnúť prípadnej absencii produktov žiadaných zákazníkmi na predajni. Na základe osobného rozhovoru s manažmentom spoločnosti bolo zistené, že dávajú dôraz na strategické rozmiestnenie tovaru na predajni.

Lokalita na hlavnom námestí je výrazným pozitívom, keďže práve centrum je turistami najnavštevovanejšou časťou mesta. V bezprostrednej blízkosti predajne sa nachádza hneď niekoľko hotelov, ktorých zákazníci si počas celého dňa krátia chvíle prechádzkami po centre mesta a nevyhnú sa ani nákupom spomienkových predmetov.

Mountain Gifts, Inc. získava výraznú konkurenčnú výhodu ponukou svojho špecifického tovaru, akým je sú už spomínané preparované zvieratá či zákazková výroba úžitkových predmetov z parožia, keďže týmto sortimentom sa spoločnosť výrazne odlišuje od konkurenčných predajní.

3.7.2 Slabé stránky (weaknesses)

Ako jednu z hlavných nevýhod spoločnosti možno spomenúť limitovanú veľkosť predajne, nakoľko preparované zvieratá veľkých rozmerov, ako napríklad losy či bizóny, zaberajú veľa miesta a ich vystavenie vo väčšom množstve nie je možné. V rámci limitovaných priestorov je nutné uviesť problém s uskladnením zásob tovaru – vďaka pomerne malej miestnosti určenej pre tieto účely dochádza k neprehľadnému uloženiu a nedostatkom miesta pre všetok uskladňovaný tovar.

Z analýzy zamestnancov, ktorá bola súčasťou analýzy 7S, bolo zistené, že spoločnosť máva každoročne nedostatok pracovnej sily v mesiacoch mimo hlavnej letnej sezóny, keďže mnohí brigádnici odchádzajú naspäť do škôl. S vysokým podielom sezónnych pracovníkov dochádza k častej výmene pracovnej sily, s čím súvisí ich občasný nedostatok znalostí spojených s určitými činnosťami na prevádzke. S vysokou fluktuáciou zamestnancov dochádza k neefektívnemu vynakladaniu pracovného času, nakoľko vedúci pracovníci musia veľmi často zaúčať nových pracovníkov. Rovnako bolo zistené, že súčasný systém zaúčania nových členov tímu nie je efektívny. Pri manipulácii s ťažkými preparovanými zvieratami chýba mužská sila, keďže pracovníci sú poväčšine ženského pohlavia (viď analýza zamestnancov podľa pohlavia).

3.7.3 Príležitosti (opportunities)

V rámci príležitostí pre skvalitnenie ponúkaného spektra produktov by spoločnosť mala zvážiť spoluprácu s novými a zaujímavými dodávateľmi, čo by zvýšilo boj s konkurenciou v rámci zistenej ponuky obdobného tovaru (s výnimkou preparovaných zvierat).

Nakoľko neexistuje webová stránka spoločnosti, spoločnosť by ju mala vytvoriť pre účely prezentácie svojich výrobkov a uľahčenia komunikácie so zákazníkmi. Mountain Gifts, Inc. by mal zapracovať na marketingu – vymedziť svoje cieľové skupiny a prezentovať sa v lokálnych periodikách, v letákoch, ktoré by boli dostupné na recepciách hotelov, v informačných centrách a podobne, spolupracovať s cestovnými agentúrami v rámci propagácie pre budúcich návštevníkov lokality.

3.7.4 Hrozby (threats)

Medzi hrozby vonkajšieho prostredia možno zaradiť vysokú koncentráciu konkurenčných spoločností v danej lokalite (s výnimkou vyššie spomenutých špecifických produktov, v rámci ktorých je spoločnosť v konkurenčnej výhode). S vysokou mierou konkurencie súvisí hrozba zhodného tovaru v rámci istých kategórií v prípade spolupráce s rovnakými dodávateľmi ako konkurenčné spoločnosti. Hrozbou pre spoločnosť je aj vysoká daň

z príjmu v štáte Wyoming, pričom dokonca existuje možnosť ich nárastu v dôsledku aktuálnej novej politickej situácii v USA. Vláda je hrozbou i z hľadiska regulácie otvorenosti, resp. neotvorenosti okolitých národných parkov, s čím súvisí počet návštevníkov mesta, ktorí tvoria najvyšší podiel na tržbách spoločnosti. Obdobný dôsledok majú aj klimatické faktory. Hrozbou je aj vstup potenciálnych konkurentov na lokálny trh.

3.7.5 Vyhodnotenie SWOT analýzy

Pre účely vyhodnotenia tejto analýzy bola použitá metóda aritmetického priemeru. Pomocou tohto vyhodnotenia je možné zistiť, ktoré aspekty SWOT analýzy si vyžadujú najvyššiu pozornosť.

Tab. 22: Slabé stránky SWOT (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Slabé stránky		
položka	dôležitosť (1-5)	súčasný stav (1-5)
prítomnosť stresu u zamestnancov	5	4
nedostatok sezónnych zamestnancov v mimo sezóne	3	4
nedostatok zamestnancov mužského pohlavia	2	1
častá výmena zamestnancov	3	3
neefektívny záúčací proces	4	2
priemerná hodnota	6.2	

Tab. 23: Silné stránky SWOT (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky		
položka	dôležitosť (1-5)	súčasný stav (1-5)
goodwill	4	4
silné vzťahy s dodávateľmi	5	4
ponuka unikátnych produktov	5	4
ponuka širokého spektra produktov	2	3
strategické rozmiestnenie tovaru na predajni	5	5
kvalitní zamestnanci	4	3
zákaznícky servis	5	5
preferencia osobnej komunikácie manažmentu	5	4
okamžité riešenie problémov	5	3
priemerná hodnota	8.33	

Tab. 24: Hrozby SWOT (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hrozby		
položka	dôležitosť (1-5)	súčasný stav (1-5)
vysoká koncentrácia konkurenčných spoločností	5	4
obdobné produkty ako konkurencia	4	3
vstup nových konkurentov na trh	3	1
vysoká daň z príjmu v USA	4	3
vládna regulácia otvorenia národných parkov	2	2
priemerná hodnota	6.2	

Tab. 25: Príležitosti SWOT (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti		
položka	dôležitosť (1-5)	súčasný stav (1-5)
spolupráca s novými dodávateľmi	5	3
rozšírenie portfólia ponúkaných produktov	5	3
zabezpečenie kvalitnejšieho tovaru	4	4
priemerná hodnota	8	

Z výsledkov aritmetického váženého priemeru dôležitosti príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok spoločnosti je zrejmé, že najvyššiu pozornosť je nutné sústrediť na slabé stránky a ich odstránenie. Rovnako významou zložkou sú príležitosti spoločnosti Mountain Gifts, Inc.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

Na základe vypracovaných analýz v rámci analytickej časti práce bolo zistené, že zamestnanci spoločnosti sú prevažne brigádujúci študenti stredných a vysokých škôl. Vzhľadom na sezónnosť býva zamestnaných najviac pracovníkov v období letnej vyťaženia, najmä v mesiacoch jún až august. Vzhľadom na zistenú vysokú fluktuáciu zamestnancov nemožno používať motivačný program za nástroj ovplyvňovania úrovne motivácie z dlhodobého hľadiska u všetkých zamestnancov. Existuje však škála zlepšujúcich opatrení, ktoré by mohli prispieť k vyššej motivácii zamestnancov. Autor práce ďalej navrhuje jednotlivé motivačné prvky podľa určenia stálym a sezónnym zamestnancom.

Na základe dotazníka určeného pre zamestnancov spoločnosti bolo zistené, že mnohí síce považujú svoju mzdu za adekvátnu vzhľadom k svojej kvalifikácii a dĺžke zamestnania, avšak vo všeobecnosti nie sú spokojní s jej výškou. Z tohto dôvodu autor práce považuje za vhodné zmeniť systém benefitov, ktoré by dopĺňali základnú fixnú mzdu. Možné zmeny súčasných benefitov a návrhy nových sú ďalej popísané osobitne pre sezónnych a stálych zamestnancov.

4.1 Návrh na zlepšenie komunikácie

Spôsob celkovej komunikácie vedúcich pracovníkov a zamestnancov je nesmierne dôležitý. Požiadavky na výkon pracovných činností by sa mali zmeniť z prikazovania na formu „mohli by ste prosím“ alebo „chceli by ste?“ Zamestnanci tak budú mať vyšší pocit autonómie pri rozhodovaní. Za kvalitne vykonané činnosti by mal zamestnávateľ prejaviť osobnú vďaku a častejšie zamestnancov chváliť. Osobnú komunikáciu je nutné uskutočňovať s čo najvyššou frekvenciou, aby boli zamestnanci dostatočne informovaní o situácii v spoločnosti, boli oboznámení s jej úspechmi a neúspechmi. O vzniknutých problémoch, nevyhovujúcich výkonoch či neadekvátnom správaní by malo vedenie ihneď informovať daných zamestnancov s cieľom okamžitej nápravy.

Pri rozhovore s manažmentom spoločnosti bolo zistené, že uprednostňuje osobnú formu komunikácie so svojimi zamestnancami, čo možno pokladať za správne riešenie vzhľadom na jednoduchosť, efektivitu a potrebný osobný kontakt so zamestnancami. I napriek tomu by bolo vhodné zmeniť spôsob komunikácie.

Pravidelná kontrola spokojnosti zamestnancov

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že v súčasnosti je väčšina zamestnancov spoločnosti veľmi spokojných. Vzhľadom na vysokú fluktuáciu zamestnancov je však možné, že budúci pracovníci nezaujmú rovnaký postoj. Šťastný a spokojný zamestnanec býva spravidla viac motivovaný k podávaniu kvalitných výkonov, čo je jedným z kľúčových aspektov efektívnej prevádzky. Aby mohol zamestnávateľ svojich podriadených motivovať, musí vedieť, čo im na pracovisku chýba a čo je dôvodom ich prípadnej nespokojnosti. Za účelom zvýšenia povedomia o pocitoch svojich zamestnancov a odhalenia príležitostí k zlepšeniu v oblasti motivácie autor práce navrhuje zavedenie hodnotiaceho dotazníka pre zamestnancov. Odporúčaná frekvencia dotazníkovej spätnej väzby je jedenkrát mesačne. Tento dotazník by mal byť anonymný a slúžiť ako doplnok k bežnej osobnej komunikácii. Návrh novej formy dotazníka je uvedený v tabuľke.

Tab. 26: Návrh dotazníka spokojnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie)

oblasť spokojnosti	úroveň spokojnosti			
	veľmi spokojný	skôr spokojný	skôr nespokojný	veľmi nespokojný
pracovná doba				
finančné ohodnotenie				
nefinančné ohodnotenie				
komunikácia s manažmentom				
komunikácia so spolupracovníkmi				
objem pracovnej činnosti				
spolupráca s kolegami				
Osobné poznámky a dotazy:				

Systém hodnotenia zamestnancov

- ✓ hodnotenie zamestnancov na základe pozorovania – vedúci pracovníci budú hodnotiť nových zamestnancov v priebehu skúšobnej doby a zameriavať sa budú na úroveň zvládania týchto činností: presnosť príchodov do práce, znalosť predávaných položiek, orientácia na predajni a v skladových priestoroch, frekvencia dopĺňania predaného tovaru, úroveň komunikácie so zákazníkmi, korektné správanie ku spolupracovníkom, zvládanie elektronického predajného softwaru, manipulácia s peniazmi,
- ✓ hodnotenie formou pravidelných poradí, ktoré budú prebiehať každé 3 kalendárne mesiace. Na týchto poradách sa bude hodnotiť úspech spoločnosti v danom období, analyzovať dotazníky o pravidelnej kontrole spokojnosti zamestnancov uvedenej v návrhoch na zlepšenie, stanovovať ciele do budúcnosti, čo poskytne vedeniu možnosť vyjadriť zamestnancom vďaka za spoluprácu a lojalitu. Tieto stretnutia by boli vhodné organizovať neformálnym spôsobom, konkrétne formou obeda.

4.2 Návrh systému adaptácie nových zamestnancov

Cieľ vytvorenia adaptačného plánu nových zamestnancov je zvýšenie znalostí a schopností nových členov tímu, čím sa zvýši ich výkonnosť. Zavedením systému adaptácie by sa malo zamedziť stresu na pracovisku, vyvolaného novým prostredím a vysokým počtom nových informácií. Systém adaptácie bude vytvorený formou dokumentu, ktorý by mal byť súčasťou motivačného programu spoločnosti. Každý nový zamestnanec obdrží kópiu v deň nástupu do zamestnania a jeho obsah bude zamestnancovi vysvetlený. Zameraný bude na nasledovné sekcie:

- ✓ oboznámenie zamestnanca s novým prostredím – popis bude zahŕňať základné informácie o spoločnosti, bude obsahovať kontakty na vedúcich pracovníkov (telefónne čísla a emailové adresy), telefonický kontakt priamo do predajne, portfólio ponúkaných produktov,
- ✓ zoznámenie zamestnanca s náplňou pracovnej činnosti – v tejto sekcii bude možné dočítať sa o jednotlivých postupoch v súvislosti s komunikáciou so zákazníkmi,

s prezentáciou ponúkaného spektra produktov, orientácie na predajni (bude vytlačený prehľadný plán predajne, v ktorom bude zobrazené rozmiestnenie kategórií tovaru na predajni).

Dĺžka zaúčacieho procesu nových zamestnancov v rámci adaptačného programu

Zamestnanci sa často menia a súčasný systém zaúčania nových členov tímu trvá po dobu troch dní. Autor práce odporúča zmeniť túto dĺžku na minimálne päť pracovných dní. Zamestnanci by sa tak mohli lepšie adaptovať na nové prostredie, zoznámiť sa s jednotlivými pracovnými činnosťami a poskytnúť sa mu viac priestoru na prípadné otázky. Cieľom tohto opatrenia by malo byť obmedzenie stresu do budúcnosti, nakoľko zamestnanec bude lepšie pripravený na výkon práce.

4.3 Návrh prvkov motivačného systému

Pre vytvorenie motivačného programu je nevyhnutné navrhnuť prvky motivačného systému, pomocou ktorých bude možné zvýšiť úroveň motivácie stálych a sezónnych zamestnancov. Tieto návrhy obsahujú:

- ✓ návrh prvkov motivačného systému pre sezónnych zamestnancov
- ✓ návrh prvkov motivačného systému pre stálych zamestnancov
- ✓ návrh prvkov motivačného systému pre všetkých zamestnancov.

Návrh prvkov motivačného systému, ktorý bude spoločný pre všetkých zamestnancov je založený na odstránení nedostatkov, ktoré boli zistené v analytickej časti tejto práce.

4.3.1 Návrh prvkov motivačného systému pre sezónnych zamestnancov

V súvislosti s vysokou sezónnosťou sa zamestnanci spoločnosti často menia. Nasledovné návrhy by mali prispieť k zvýšeniu motivácie zamestnancov i z krátkodobého hľadiska.

Ubytovanie pre sezónnych zamestnancov

Ponuka zamestnania, ktorá zahŕňa ubytovanie, je v meste Jackson Hole obrovskou výhodou. V danej lokalite je obrovský problém s ubytovaním, pretože Jackson Hole je rezortné mesto, nachádzajúce sa v blízkosti Yellowstonského národného parku a kvalitných lyžiarskych stredísk, ktoré je veľmi atraktívnou lokalitou pre turistov. V súvislosti s prestížou mesta sú sezónne práce nadštandardne finančne ohodnotené, čo je dôvodom príchodu vysokého počtu pracovníkov, avšak problém s ubytovaním je výrazne ovplyvnený aj faktom, že 97 % pôdy v okolí mesta je federálne chránených, a preto je budovanie nových obytných komplexov takmer nemožné a ceny súčasných prenájmov neustále rastú (BARBER, 2016).

Z možností prenájmu v rámci bytových komplexov v danej lokalite autor práce vybral dve najvyhovujúcejšie možnosti:

- ✓ Aspen Meadows Apartments,
- ✓ Blair Place Apartments.

Aspen Meadows Apartments – tento bytový komplex sa nachádza na adrese 1195 Meadowlark Lane, Jackson Hole, 83002. Vzdialenosť do práce je 3,4 km, pričom jazda autom je odhadovaná na 6 minút. V blízkosti bytového komplexu sa nachádza autobusová zastávka, vzdialená 5 minút chôdze od apartmánov, a jazda autobusom do práce trvá približne 10 minút. Aspen Meadows Apartments ponúka možnosť výberu rôznych typov bytov – od štúdia po trojizbové byty. Komplex ponúka možnosť využívať nonstop údržbu a opravný servis. V komplexe sa nachádza pracovňa, ktorú môžu využívať všetci nájomníci počas celého dňa. Telefonický kontakt na prenajímateľa je (307) 732-0435 (ASPEN MEADOWS, 2017).

Blair Place Apartments – bytový komplex pozostáva celkovo z 294 bytov, pričom 183 bytov sú dvojizbové apartmány a zvyšných 111 sú jednoizbové byty. Komplex sa nachádza na adrese 145 Blair Drive, Jackson Hole, 83001. Vzdialenosť do práce je 6,4 km a jazda autom trvá priemerne 12 minút. Vzhľadom na veľkú rozlohu bytového komplexu je možné využitie dvoch rozdielnych autobusových zastávok, pričom odhad chôdze na najbližšiu zastávku podľa lokácie daného bytu je približne 5 minút. Cesta do práce s využitím verejnej

dopravy trvá približne 20 minút. Bytový komplex ponúka rôzne služby spojené s údržbou, vrátane bezplatného parkovania, odstraňovania snehu a možnosti využívať verejnú pracovňu umiestnenú v každej z budov komplexu. Telefonický kontakt na prenajímateľa je (307) 733-8049 (BLAIR PLACE APARTMENTS, 2017).

Ceny prenájmu v oboch prípadoch prenajímateľa neuvádzajú na svojich webových stránkach, avšak v prípade záujmu je možné získať informácie po telefonicknej dohode osobného stretnutia.

Sezónne benefity

- ✓ sezónne benefity – pas zabezpečujúci vstup do národných parkov Yellowstone a Grand Teton pre každého zamestnanca, kúpa dvoch kusov celosezónnej vstupenky na rodeo westernové predstavenie, ktoré si budú zamestnanci medzi sebou striedať. V zimnej sezóne bude k dispozícii dvakrát ski pas do lyžiarskeho strediska Teton Village a zamestnanci si ho budú znova striedať medzi sebou,
- ✓ celoročne zľava na kávu v neďalekej kaviarni vo výške 30 % pre všetkých zamestnancov, a to po predložení zľavového kupónu v danej kaviarni,
- ✓ zľavy na tovar spoločnosti – zmena súčasnej výšky zľavy z 20 % na 35 %,
- ✓ poskytovať bonus v hodnote 100 USD založený na splnení mesačného plánu v súvislosti so zvýšením tržieb v danom mesiaci o 50 % s porovnaním s daným mesiacom predchádzajúceho roku – čím sa zvýši úroveň motivácie zamestnancov a taktiež dôjde k zvýšeniu tržieb spoločnosti.

Motivačný systém predaja

V súvislosti s vysokou fluktuáciou zamestnancov by bolo vhodné vzhľadom na perspektívu spoločnosti navrhnuť i motivačný systém predaja. Pre zvýšenie jeho efektívnosti by bolo vhodné zaviesť nasledovné:

- percento z predaja v prípade uskutočnenia predaja s vysokým objemom, čím by sa zvýšila motivácia zamestnancov a zvýšil by sa predaj najdôležitejšej kategórie produktov – preparovaných zvierat,

- odmena vo výške 50 USD pre súčasného zamestnanca v prípade odporúčenia nového pracovníka, ktorý bude zručný v komunikácii so zákazníkmi, má znalosť v danom segmente produktov a osvedčí sa po uplynutí skúšobnej doby.

4.3.2 Návrh prvkov motivačného systému pre stálych zamestnancov

Pre účely dlhodobej motivácie u stálych zamestnancov by bola motivujúcim faktorom možnosť získania zdravotného poistenia po uplynutí jedného roku pracovného pomeru. V rámci USA je práve tento benefit obrovskou výhodou a častokrát býva rozhodujúcim faktorom pri výbere zamestnania. Úroveň motivácie a spokojnosti zamestnancov by sa zavedením hradeného zdravotného poistenia zvýšila i z dlhodobého hľadiska. Motivovať stálych zamestnancov formou zľavy na tovar spoločnosti by nebolo účinné.

Príspevok na dopravu

V prípade zavedenia ubytovania pre sezónnych zamestnancov by bolo vhodné kompenzovať vynaložené prostriedky i stálym zamestnancom. Z tohto dôvodu autor práce navrhuje preplácanie časti dopravného pre stálych zamestnancov, nakoľko väčšina týchto pracovníkov býva mimo mesta Jackson Hole. Preplácaná suma by sa rovnala čiastke, ktorú by zamestnávateľ mesačne vynaložil na hradenie časti nájmu sezónnych zamestnancov.

4.3.3 Návrh prvkov motivačného programu pre všetkých zamestnancov

Nedostatkom, ktorý bol zistený na základe dotazníkového šetrenia tak u stálych, ako u sezónnych zamestnancov bol vplyv stresu na pracovisku. V súvislosti so snahou znížiť tento negatívny vplyv stresu je možné navrhnúť flexibilnejší spôsob vytvárania pracovných rozpisov, zmenou systému obedných prestávok a samozrejme spôsobom komunikácie a utužovania vzťahov so spolupracovníkmi a manažmentom v podobe teambuildingových aktivít.

Zmena systému obedných prestávok

V súčasnosti existuje neefektívny systém čerpania obedných prestávok. Pri odpracovaní osem a menej hodín denne má zamestnanec nárok iba na 15 minútovú obednú prestávku. V prípade odpracovania od deväť do trinásť hodín denne (maximum vzhľadom na otváraciu dobu) má pracovník nárok na prestávku 30 minút, čo nie je dostatok oddychového času. Efektívnejšie by bolo poskytnúť hodinovú pauzu v prípade pracovného času od osem hodín denne, pričom zamestnanec si môže tento čas vyčerpať buď jednorazovo, alebo s rozložením na dve polhodinové prestávky.

Teambuildingové aktivity

Cieľom tohto návrhu je zlepšenie vzťahov na pracovisku, komunikácie, spolupráce zamestnancov a v neposlednej rade dopriať zamestnancov zaslúžený oddych a zábavu s kolegami a manažmentom mimo pracoviska.

Pre zvýšenie spolupráce autor práce navrhuje kolektívne športové aktivity, avšak teambuilding by nemal mať stereotypný charakter. Ďalšími možnosťami utužovania kolektívu sú spoločná túra v národnom parku Grand Teton alebo Yellowstone, bowling, posedenie v reštaurácii a podobne.

Systém odmeňovania zamestnancov

Na základe zisťovania spokojnosti a faktorov motivácie zamestnancov bolo zistené, že 33,3 % dotazovaných zamestnancov nie je spokojných so svojou súčasnou mzdou. Návrh riešenia tohto problému by sa dal vyriešiť – okrem zvýšenia mzdy – formou benefítov, ktoré by slúžili ako doplnok základnej mzdy, je uvedený v návrhoch na zlepšenie. Odmeňovanie zamestnancov by malo mať i nehmotný charakter, nakoľko 22,2 % zamestnancov v dotazníkovom šetrení uviedlo, že ich pracovný výkon je najviac ovplyvňovaný uznaním za dobre odvedenú prácu.

4.4 Návrh motivačného programu spoločnosti

Táto časť práce sa zameriava na vytvorenie motivačného programu pre spoločnosť Mountain Gifts, Inc., ktorého cieľom je praktická využiteľnosť pri podpore motivácie zamestnancov, s čím súvisí zvýšenie úrovne spokojnosti a stimulácie pracovného výkonu zamestnancov. Navrhnutý motivačný program spoločnosti vychádza z uvedených návrhov na zlepšenie a bude sa zameriavať na zamestnancov s rozlíšením stálych a sezónnych zamestnancov.

Motivačný program spoločnosti Mountain Gifts, Inc.

I. Úvodné ustanovenie

Tento motivačný program je vydaný za účelom zvýšenia úrovne motivácie u stálych a sezónnych zamestnancov spoločnosti Mountain Gifts, Inc.

II. Rozsah platnosti

Tento motivačný program platí pre:

- a) stálych zamestnancov spoločnosti
- b) sezónnych zamestnancov spoločnosti

III. Oblasť nepeňažnej odmeny

- a) stáli zamestnanci:
 - zlepšenie komunikácie
 - hodnotenie zamestnancov
- b) sezónni zamestnanci
 - systém adaptácie nových zamestnancov
 - zlepšenie komunikácie
 - hodnotenie zamestnancov

IV. Oblasť peňažnej odmeny

- a) stáli zamestnanci:
 - Hradenie časti zdravotného poistenia
 - Príspevok na cestovné
- b) sezónni zamestnanci:
 - zľava na tovar spoločnosti
- príspevok na ubytovanie v rámci zamestnaneckých apartmánov
 - sezónne benefity

V. Účinnosť

Tento motivačný program nadobúda účinnosť dňa 01. 08. 2017.

V dňa

Súčasťou motivačného programu je príloha hodnotenia spokojnosti zamestnancov.

Podpis

4.4.1 Závěry návrhu motivačního programu

Navrhnutý motivačný program spoločnosti Mountain Gifts, Inc. by mal prispieť k zvýšeniu spokojnosti a motivácie zamestnancov, čo by malo pozitívne ovplyvniť úroveň ich pracovných výkonov. Na základe rozpracovania jednotlivých motivačných prvkov s rozlíšením na stálych a sezónnych zamestnancov by malo dôjsť ku korektnému spôsobu motivácie všetkých zamestnancov spoločnosti. Dotazníkové šetrenie, ktoré je súčasťou analytickej časti práce, bolo dôkazom, že zamestnanci sú vo všeobecnosti spokojní a motivovaní, avšak neustále zvyšovanie motivácie zamestnancov je žiaduce v každej spoločnosti. Navrhnutý motivačný program pre spoločnosť Mountain Gifts, Inc. je jednoduchý, prehľadný a zameriava sa na najdôležitejšie aspekty spojené s motiváciou stálych a sezónnych zamestnancov.

4.5 Ekonomické zhodnotenie návrhov

Najvýznamnejším návrhom pre stálych zamestnancov je zavedenie hradenia časti zdravotného poistenia po uplynutí jedného roku dĺžky zamestnania.

Zamestnávateľia sa v USA priemerne podieľajú na hradení zdravotného poistenia vo výške 83 % v prípade plánu pre jednotlivca a 72 % na hradení rodinného plánu zdravotného poistenia. Treba však brať do úvahy veľkosť spoločností, nakoľko ide o veľmi nákladnú formu benefitu. Malé spoločnosti zvyčajne pokrývajú 85 % plánu zdravotného poistenia pre jednotlivcov, avšak rodinný plán len z časti 65 % (ZANE BENEFITS, 2017).

Vzhľadom na veľkosť spoločnosti autor práce odporúča uvedené sadzby pre malé spoločnosti. Počet stálych zamestnancov v roku 2016 bol 5.

Tabuľka znázorňuje celkovú čiastku na zdravotné poistenie s rozdelením na plán pre jednotlivca a pre rodinu. Hodnoty zahŕňajú zmenu mzdových nákladov v prípade využitia benefitu zdravotného poistenia všetkými stálymi zamestnancami.

Tab. 27: Náklady na zdravotné poistenie (Zdroj: Spracované podľa MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016 a ZANE BENEFITS, 2017)

Zmena mzdových nákladov zavedením ZP	individuálny plán ZP	rodinný plán ZP
percento pokrytia ZP zamestnávateľom	85%	65%
mzdové náklady v roku 2016 bez ZP	\$350,666.22	\$350,666.22
náklady na ZP pre jedného zamestnanca	\$5,264	\$10,720
náklady na ZP pre všetkých zamestnancov	\$26,320	\$53,600
mzdové náklady v roku 2016 po zavedení ZP	\$376,986.22	\$404,266.22
zmena výšky mzdových nákladov v %	7.50%	15.29%

Z výsledkov je možné konštatovať, že pre spoločnosť je ideálnejšie zamerať sa na individuálny plán zdravotného poistenia. V tomto prípade by sa celkové mzdové náklady zvýšili o 7,5 % v porovnaní s mzdovými nákladmi, ktoré boli v spoločnosti zaznamenané v roku 2016. V prípade poskytovania rodinného plánu zdravotného poistenia by mzdové náklady vzrástli až o 15,29 %.

Náklady na ubytovanie pre sezónnych zamestnancov

Na základe analýzy potreby zamestnancov bolo zistené, že celkový počet stálych zamestnancov bol v analyzovaných rokoch 2015 a 2016 vo výške 20. Pri uspokojení potreby bývania pre všetkých sezónnych zamestnancov v tomto počte by bolo potrebné prenajať 5 dvojizbových apartmánov, pričom v každom z nich by bývali 4 zamestnanci.

Presné náklady na prenájom nebolo možné zistiť, nakoľko ceny nájmu v navrhovaných bytových komplexoch je možné získať len telefonickým alebo osobným kontaktovaním daných prenajímateľov.

Možno však odhadovať, že pri nárazovom prenájme piatich apartmánov by bolo možné získať zľavu. Prvotné náklady budú vo výške dvoch mesačných nájmov z dôvodu zloženia depozitu za byty.

Cena nájmu v lokalite Jackson Hole sa priemerne pohybuje od 800 USD mesačne za izbu. V prípade získania zľavy pri prenájme viacerých bytov by bolo možné znížiť túto sadzbu odhadom na 700 USD mesačne. Kalkuláciu celkových nákladov na prenájom v daných

bytových komplexoch však nie je bez osobného stretnutia s prenajímateľmi zistiť. Autor práce však odporúča hradenie nájomného pre každého sezónneho zamestnanca využívajúceho daný benefit vo výške 100 USD mesačne.

Tab. 28: Náklady na ubytovanie pre zamestnancov (Zdroj: Spracované podľa: MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016)

počet zamestnancov	20
mesačný príspevok na ubytovanie pre 1 zamestnanca	\$100
mesačný príspevok na ubytovanie pre 20 zamestnancov	\$2,000
ročný príspevok na ubytovanie pre 1 zamestnanca	\$1,200
ročný príspevok na ubytovanie pre 20 zamestnanca	\$24,000
celkové náklady v roku 2016	\$350,666.22
zmena nákladov zavedením ubytovania pre zamestnancov	\$374,666.22
zmena nákladov v %	6.84%

Využitím návrhu ubytovania pre sezónnych zamestnancov by sa zvýšili celkové náklady spoločnosti o 6,84 %. Nie je však možné jednoznačne určiť, koľko sezónnych zamestnancov by malo záujem o ponuku ubytovania spoločnosťou a v akej cenovej hladine sa budú pohybovať ceny nájmu. Odlahdy výšky nákladov na tento typ benefitu má najmä informačný charakter a skutočné náklady sa môžu líšiť v súvislosti s počom záujemcov a aktuálnych cien prenájmu a samozrejme prehodnotenia výšky príslevku na bývanie manažmentom.

ZÁVER

Zamestnanci by nemali byť vnímaní iba ako zdroj v procese realizácie produktu spoločnosti. Zamestnávateľ, ktorý ich takto vníma, nebude nikdy schopný motivovať ich a využiť ich potenciál pre blaho spoločnosti. Zamestnávateľ je ten, kto by mal vytvoriť adekvátne podmienky k motivácii. Zamestnancom by mala byť prejavovaná väčšia dôvera, aby mohli konať samostatnejšie a zodpovednejšie. Ich práca musí byť uznávaná a adekvátne ohodnotená. Základnými podmienkami sú dobré pracovné prostredie, dobré vybavenie pracoviska, primeraná mzda, ako aj dobré a úprimné vzťahy na pracovisku. Zamestnanci musia získať pocit, že zamestnávateľovi na nich záleží a váži si to, že preňho pracujú.

Mzda za vykonanú prácu by mala byť adekvátne. Za takýchto podmienok a pri prejavení dostatočného uznania budú zamestnanci viac motivovaní, ako len čo najvyššou možnou mzdou. Motivácia je súčasne i vecou úsudku a pocitov. Zamestnanci na rovnakej pozícii s rovnakými povinnosťami a zodpovednosťou by nemali mať výrazne odlišnú mzdu. Malá spoločnosť často nie je schopná poskytnúť zamestnancom tak vysokú mzdu ako veľké spoločnosti, aj keby to chcela. Je preto dôležité so zamestnancami komunikovať, aby boli schopní objektívne a reálne situáciu zhodnotiť. Adekvátne a vecná komunikácia so zamestnancami v nich posilňuje pocit, že sú pevnou súčasťou spoločnosti a rovnako prispieva k ich motivácii.

Dôvodom demotivácie zamestnancov je väčšinou to, že im nie sú vytvorené takéto podmienky. Pre dostatočnú motiváciu zamestnancov musia byť vytvorené adekvátne podmienky, aby zamestnanci k svojej práci pristupovali s radosťou a pripravenosťou a aby boli schopní prispieť k chodu spoločnosti vlastnými nápadmi a zlepšeniami, a nielen slepo nasledovali príkazy a predpisy podľa stanovenej šablóny.

Zamestnanci nedokážu byť motivovaní len na základe presných motivačných stratégií. Vždy je potrebné vytvoriť osobný vzťah a pocit úprimného záujmu medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami, aby bolo možné identifikovať ich potreby a následne sa snažiť tieto potreby splniť. Z tohto dôvodu nie je možné zovšeobecniť, akým presným spôsobom treba

zamestnancov motivovať, nakoľko každý zamestnanec je individualitou, ktorá vníma rôzne potreby rôznou intenzitou.

Práca analyzuje to, ako vnímajú zamestnanci rôzne potreby na pracovisku v konkrétnej sledovanej spoločnosti a akým spôsobom je možné tieto výstupy vyhodnotiť a na ich základe vytvoriť motivačný program. Vzhľadom k špecifickým podmienkam sledovanej spoločnosti, kde je vysoká fluktuácia zamestnancov a väčšina zamestnancov pracuje v spoločnosti krátkodobo, bol motivačný program spoločnosti vyvorený s rozlíšením motivačných prvkov na stálych a sezónnych zamestnancov.

ZDROJE

- ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ASPEN MEADOWS, 2017. Aspen Meadows Apartments in Jackson Hole, WY. *jacksonholeapartments.com* [online]. Jackson Hole: Aspen Meadows [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.jacksonholeapartments.com/aspen-meadows-jackson-hole-wy/>.
- BARBER, Megan, 2016. Unequal City: How wealthy tourists have gentrified Jackson Hole, Wyoming, into a housing crisis. *curbed.com* [online]. Jackson Hole: Curbed [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.curbed.com/pages/about-curbed>.
- BLAIR PLACE APARTMENTS, 2017. Jackson Hole's Premier Apartments. *blairplace.com* [online]. Jackson Hole: Blair Place [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://blairplace.com/subpage.aspx?p=12>.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-690.
- BŘEZINOVÁ, Monika et al. 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: Komunikace a podniková kultura*. Žilina: GEORG a. s. ISBN 978-80-8154-111-7.
- CAMPBELL, V. *Interview*. Mountain Gifts, Inc. 80 E Broadway, Jackson Hole. 12. 08. 2016.
- ECKEL, P.D. a J.E. KING, 2004. An overview of higher education in the United States: Diversity, Access, and the Role of the Marketplace. *acenet.edu* [online]. Washington DC: s. n. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.acenet.edu/news-room/Documents/Overview-of-Higher-Education-in-the-United-States-Diversity-Access-and-the-Role-of-the-Marketplace-2004.pdf>.

GLASMEIER, Amy K., 2017. Living Wage Calculation for Teton County, Wyoming. *livingwage.net* [online]. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://livingwage.mit.edu/counties/56039>.

HITKA, Miloš et al., 2010. *Podniková kultúra v riadení ľudských zdrojov*. Zvolen: Technická univerzita. ISBN: 978-80-228-2151-3.

HOGGAN, A. *Interview*. Mountain Gifts, Inc. 80 E Broadway, Jackson Hole. 05. 08. 2016.

JACKSON CHAMBER OF COMMERCE. *About Jackson Hole, 2013?* [online]. Jackson Hole: s.n. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.jacksonholechamber.com/area-information/>.

JACKSON MUNICIPAL SERVICES, 2013. Jackson, WY – 43° N, 111° W. *townofjackson.com* [online]. Jackson Hole: Jackson Municipal Services [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://townofjackson.com/about-jackson/loc/>

JONIAKOVÁ, Zuzana a Jana BLŠTÁKOVÁ, 2011. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3229-7.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna et al., 1995. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Edičné stredisko Ekonomická Univerzita v Bratislave. ISBN 80-225-0666-4.

KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAJTÁN, Miroslav et al., 2009. *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. ISBN 978-80-89393-10-7.

MOUNTAIN GIFTS, INC., 2015a. *Schedules 2015*. Jackson Hole: Mountain Gifts, Inc.

MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016a. *Schedules 2016*. Jackson Hole: Mountain Gifts, Inc.

MOUNTAIN GIFTS, INC., 2015b. *Employee information*. Jackson Hole: Mountain Gifts, Inc.

MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016b. *Employee information*. Jackson Hole: Mountain Gifts, Inc.

MOUNTAIN GIFTS, INC., 2016c. *Top selling items*. Jackson Hole: Mountain Gifts, Inc.

STACHOVÁ, Aloisie, 1999. *Úloha vedoucích pracovníků v procesu pracovní motivace*. Žilina: Dom techniky ZSVTS Žilina spol. s. r. o. ISBN 80-231-0337-7.

The Black Friday 2017. Frequenty Asked Questions. *theblackfriday.com* [online]. S. 1.: Black Friday, 2017 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://www.theblackfriday.com/what-is-black-friday.shtml>

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishingm s. r. o. ISBN 80-86395-46-4

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS, 2017. Labour Force Data by Couty. *bls.gov* [online]. Washington DC: U.S. Bureau of Labor Statistics [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.bls.gov/lau/laucnty16.txt>

U.S. DEPARTMENT OF LABOR, 2017. Minimum Wage Laws in the States – January 1, 2017. *dol.gov* [online]. Washington DC: U.S. Department of Labor [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <https://www.dol.gov/whd/minwage/america.htm#Wyoming>

U.S. NETWORK FOR EDUCATIONAL INFORMATION, 2006. Structure of Educational System. *euroeducation.net* [online]. Washington DC: U.S. Network for Educational Information [cit 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.euroeducation.net/prof/usa.htm>

ZANE BENEFITS, 2017. What Percent of Health Insurance is Paid by Employers? *zanebenefits.com* [online]. Salt Lake City: Zane Benefits [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.zanebenefits.com/blog/what-percent-of-health-insurance-is-paid-by-employers>.

ŽÁKOVÁ, Markéta, 2014. Americký vzdělávací systém. *nicm.cz* [online]. Praha: Národní informační centrum pro mládež [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/americky-vzdelavaci-system>

ZOZNAM SKRATIEK

USD – americký dolár

Inc. - incorporated

km – kilometer

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Zložky motivácie	16
Tab. 2: Najziskovejšie kategórie produktov	33
Tab. 3: Najpredávanejšie položky	34
Tab. 4: Medziročná zmena objemu predaja	35
Tab. 5: Rozloženie stálych zamestnancov podľa pohlavia	47
Tab. 6: Rozloženie sezónnych zamestnancov podľa pohlavia	47
Tab. 7: Analýza zamestnancov podľa veku v roku 2015	48
Tab. 8: Analýza zamestnancov podľa veku v roku 2016	49
Tab. 9: Dĺžka zamestnania stálych zamestnancov v roku 2016	50
Tab. 10; Návratnosť sezónnych zamestnancov v roku 2016	57
Tab. 11: Mzdová náročnosť	58
Tab. 12: Produktivita z pridanej hodnoty	59
Tab. 13: Mzdová produktivita	59
Tab. 14: Nákladovosť výnosov	60
Tab. 15: Podiel zamestnanca na zisku	61
Tab. 16: Minimálna mzda vo Wyomingu v porovnaní s federálnou mzdou	73
Tab. 17: Priemerný príjem v regióne podľa profesnej oblasti	74
Tab. 18: Základné výdajové položky jednotlivca v roku 2016	75
Tab. 19: Priemerná pracovná sila v Teton County 2016	76
Tab. 20: Miera nezamestnanosti v jednotlivých mesiacoch 2016)	76
Tab. 21: SWOT analýza	78
Tab. 22: Slabé stránky SWOT	81
Tab. 23: Silné stránky SWOT	81
Tab. 24: Hrozby SWOT	82
Tab. 25: Príležitosti SWOT	82
Tab. 26: Návrh dotazníka spokojnosti	84
Tab. 27: Náklady na zdravotné poistenie	94
Tab. 28: Náklady na ubytvanie pre zamestnancov	95

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Vzťah stimulu a správania človeka.....	15
Obr. 2: Model motivačného procesu	18
Obr. 3: Maslowova hierarchia potrieb.....	20
Obr. 4: Herzbergov pohľad na spokojnosť a nespokojnosť).....	22
Obr. 5: Mapa locality Jackson Hole	31
Obr. 6: Analýza 7 S	38
Obr. 7: Organizačná štruktúra spoločnosti	42

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj nákladov a výnosov a VH v rokoch 2012-2015.....	36
Graf 2: Počet zamestnancov v roku 2015.....	44
Graf 3: Počet zamestnancov v roku 2016.....	45
Graf 4: Fluktuácia zamestnancov v roku 2015.....	53
Graf 5: Fluktuácia zamestnancov v roku 2016.....	53
Graf 6: Fluktuácia pracovníkov podľa pohlavia	55
Graf 7: Fluktuácia podľa typu zamestnania	56

ZOZNAM PRÍLOH

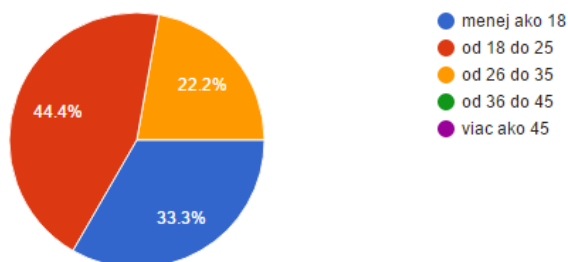
Príloha 1: Dotazník pre zamestnancov spoločnosti.....	I
Príloha 2: Riadený rozhovor s vedením spoločnosti.....	X

Príloha 1: Dotazník pre zamestnancov spoločnosti

Otázka 1: Akého ste pohlavia?

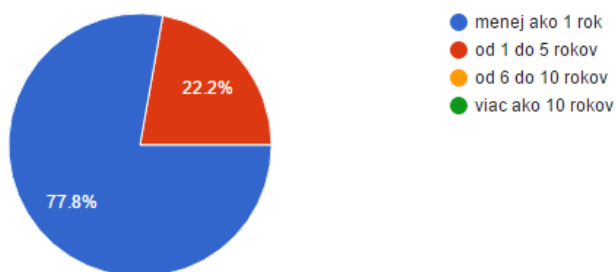
100 % navrátených dotazníkov bolo od žien, nakoľko sú v spoločnosti zamestnané prevažne zamestnanci ženského pohlavia, s výnimkou jedného stáleho zamestnanca, ktorý však nevrátil vyplnený dotazník.

Otázka 2: Koľko máte rokov?



Najviac respondentov bolo vo vekovej kategórii od 18 do 25 rokov. Druhou najpočetnejšou skupinou v rámci veku boli zamestnanci, ktorí sú mladší ako 18 rokov, a treťou skupinou boli zamestnanci vo veku od 26 do 35 rokov. V tomto prípade sa jednalo o manažérov spoločnosti. Nikto z dotazovaných osôb sa nenachádzal vo veku nad 36 rokov.

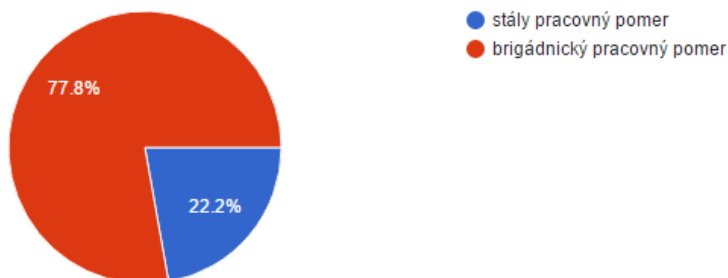
Otázka 3: Ako dlho ste zamestnaný/á v spoločnosti?



Najvyšší počet zamestnancov, ktorí vyplnili dotazník boli v spoločnosti zamestnaní menej ako jeden rok, a to v dôsledku najčastejšieho vyplnenia dotazníka sezónnymi pracovníkmi.

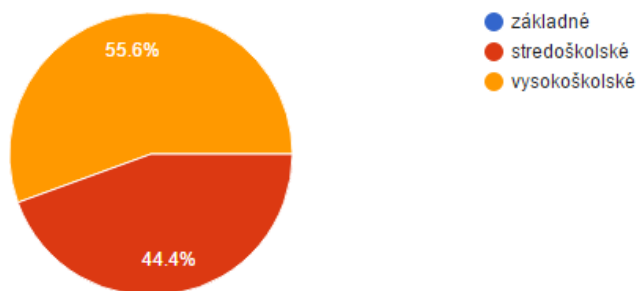
Druhou skupinou boli zamestnanci s doterajšou dĺžkou pracovného pomeru v rozmedzí od jedného do piatich rokov. Opäť sa v tomto prípade jednalo o manažérov spoločnosti.

Otázka 4: Váš pracovný pomer je:



Vo väčšine prípadov navrátených dotazníkov sa jednalo o zamestnancov s brigádnickej pracovným pomerom. Práve táto skupina zamestnancov tvorí najvyšší počet každoročne zamestnaných jedincov v organizácii. Iba 22,2 % navrátených dotazníkov boli stáli zamestnanci v celkovom počte 2.

Otázka 5: Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie je:

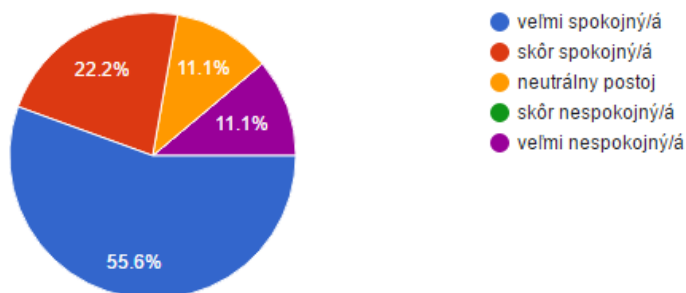


V rámci dotazovaných zamestnancov sa nenašiel nikto, kto by mal najvyššie dosiahnuté vzdelanie základné. Najviac zamestnancov má vysokoškolské vzdelanie, a len o niečo menšou skupinou sú stredoškolsky vzdelaní pracovníci, ktorí sú prevažne brigádajúcimi študentmi.

Otázka 6: Akú pozíciu v spoločnosti zastávate?

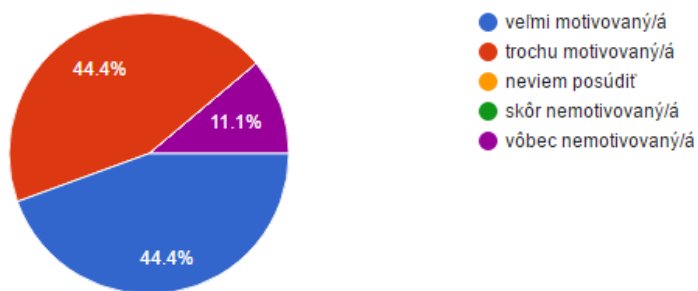
Dva z celkového počtu navrátených dotazníkov boli vyplnené manažérmi spoločnosti a tvorili 22,22 % respondentov. Zvyšných 77,78 % uviedlo, že ich pozícia v spoločnosti je asistent predaja.

Otázka 7: Ako ste celkovo spokojný/á so svojou pozíciou v spoločnosti?



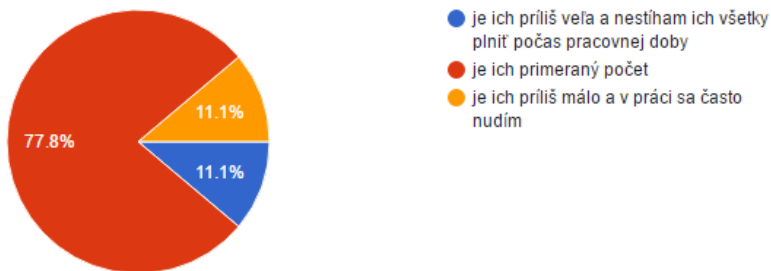
Najviac respondentov sa prostredníctvom dotazníku vyjadrilo, že sú v spoločnosti veľmi spokojní. Táto skupina tvorila 55,6 % všetkých navrátených dotazníkov. Nasledovala možnosť skôr spokojný u 22,2 % respondentov a v rovnakom percentuálnom vyjadrení 11,1 % zaujali pracovníci neutrálny postoj a vyjadrili silnú nespokojnosť.

Otázka 8: Ako ste motivovaný/á prispieť k úspešnosti spoločnosti?



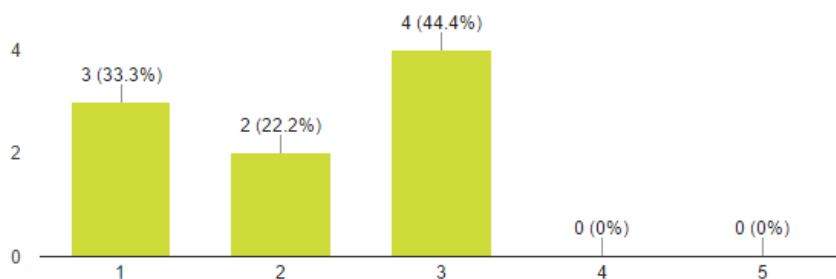
Respondenti sa v rovnakom pomere vyjadrili, že sú veľmi motivovaní a trochu motivovaní prispieť k úspešnosti organizácie. Jeden zamestnanec tvoriaci 11,1 % nie je vôbec motivovaný.

Otázka 9: Vzhľadom k počtu úloh, ktoré Vaša pozícia vyžaduje, myslíte si o ich počte že:



Väčšina zamestnancov (77,8 %) pokladá počet vyžadovaných úloh na pracovisku za primeraný. Jeden zamestnanec (11,1 %) si myslí, že je tento počet príliš vysoký a počas pracovnej doby nestíha plniť všetky požiadavky, a naopak jeden zamestnanec (11,1 %) si myslí, že počet úloh, ktoré má počas svojej pracovnej doby plniť nie je dostatočujúci a častokrát sa v práci nudí.

Otázka 10: Ako ústretová je spoločnosť vo vzťahu k Vaším rodinným povinnostiam?

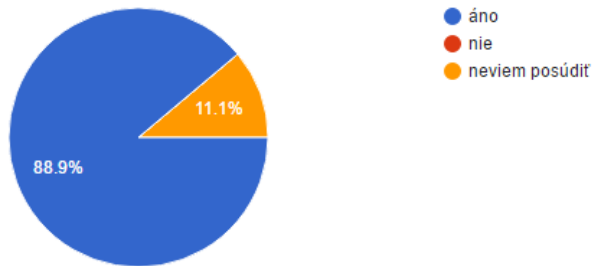


Prevažný počet zamestnancov sa zhoduje, že je zamestnávateľ neutrálny vo vzťahu k ich rodinným záležitostiam. Druhou najpočetnejšou skupinou boli zamestnanci s názorom, že zamestnávateľ je veľmi ústretový. Na treťom mieste boli odpovede typu skôr ústretový a nikto nevybral možnosť, že by nebol zamestnávateľ vôbec ústretový.

Otázka 11: Zažili ste, alebo ste boli svedkom niektorých z uvedených foriem diskriminácie alebo porušovania ľudských práv na pracovisku?

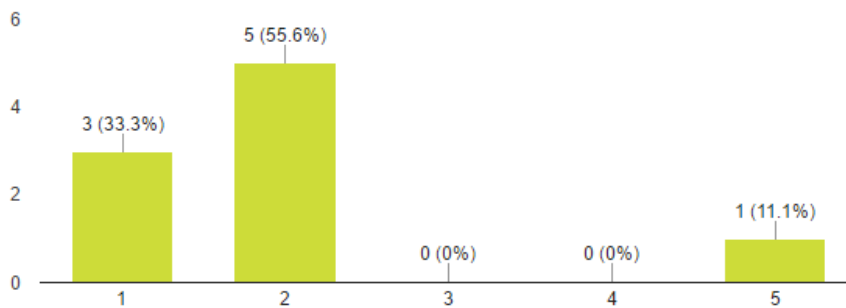
Všetci respondenti uviedli, že sa nikdy nestretli so žiadnou formou diskriminácie alebo porušovania ľudských práv na pracovisku.

Otázka 12: Pokladáte motiváciu v zamestnaní za dôležitú pri podávaní dobrých výsledkov?



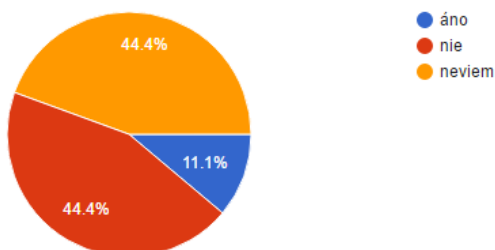
Osem z deviatich zamestnancov, ktorí vyplnili dotazník, pokladá motiváciu za dôležitú v súvislosti s podávaním dobrých výsledkov na pracovisku. Jeden sa vyjadril, že vplyv motivácie na kvalitu výkonu na pracovisku nedokáže posúdiť.

Otázka 13: Ako veľmi motivovaný/á sa cítite vo svojom zamestnaní?



Na túto otázku zamestnanci odpovedali formou hodnotenia na škále od 1 do 5, pričom 1 znamená veľmi motivovaný a 5 úplne demotivovaný. Jeden z dotazovaných zamestnancov sa cíti na pracovisku nesvoj a úplne demotivovaný. I napriek tomu prevažovala odpoveď, že zamestnanec je skôr motivovaný, a na druhom mieste nasledovala možnosť veľmi motivovaný.

Otázka 14: Je v spoločnosti, pre ktorú pracujete, vytvorený motivačný program?

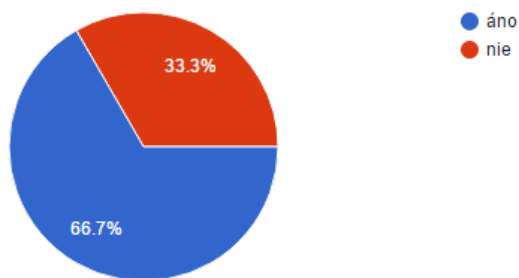


Účelom tejto otázky bolo zistenie povedomia zamestnancov o prípadnej existencii motivačného programu na pracovisku. Rovnaký počet zamestnancov odpovedal, že motivačný program sa v spoločnosti buď to nenachádza, alebo o jeho existencii nevedia. Jeden zamestnanec tvrdí, že sa tam takýto program nachádza.

Otázka 15: Ak áno, pokladáte tento systém za efektívny?

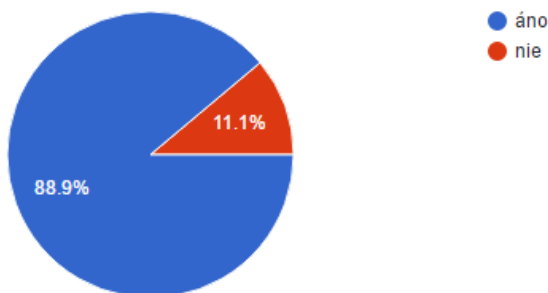
Nikto nedokáže posúdiť, či je motivačný program spoločnosti efektívny vzhľadom na nevedomosť jeho existencie vyjadrenej v predchádzajúcej otázke. Jeden zamestnanec, ktorý tvrdil, že spoločnosť má vypracovaný motivačný program, ho pokladá za efektívny.

Otázka 16: Ste spokojní so svojou súčasnou mzdou v spoločnosti?



Väčšina zamestnancov tvoriacich 66,7 % z celkového počtu navrátených dotazníkov sú spokojní so svojou súčasnou mzdou, avšak 33,3 % spokojní so svojou mzdou nie sú.

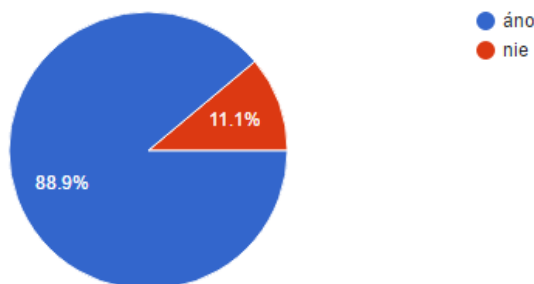
Otázka 17: Považujete Vašu mzdu za primeranú vzhľadom k Vašej kvalifikácii?



Jeden zamestnanec pokladá svoju súčasnú mzdu za neadekvátnu v súvislosti so svojou kvalifikáciou. Zrejme sa jedná o jedného s manažérov spoločnosti, alebo sezónneho

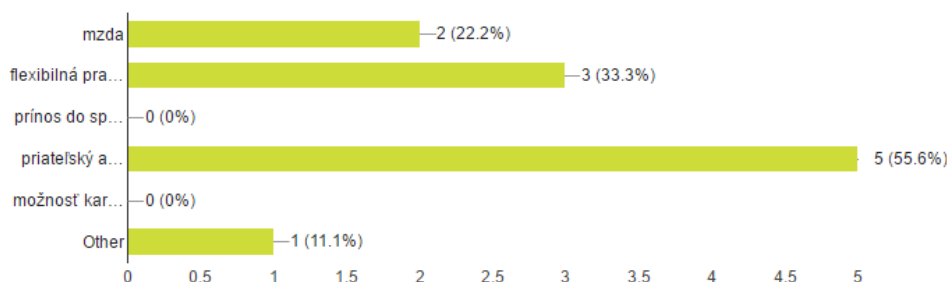
pracovníka s bohatými skúsenosťami v danej oblasti. Väčšina zamestnancov si však myslí, že ich mzda je primeraná ich kvalifikácii.

Otázka 18: Považujete Vašu mzdu za primeranú vzhľadom k dĺžke odpracovaného času v zamestnaní?



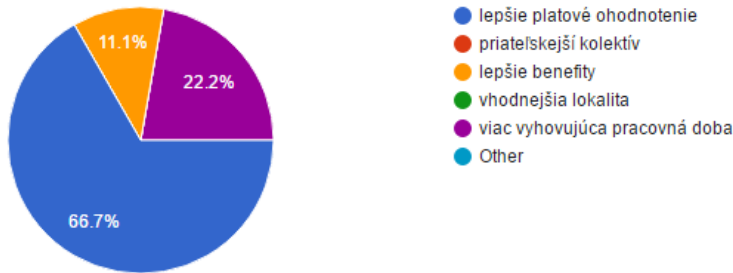
Výška mzdy v hľadiska dĺžky odpracovaného času v spoločnosti vyhovuje väčšine zamestnancov, no jeden pracovník pokladá svoju mzdu v tomto smere za neadekvátnu.

Otázka 19: Čo Vás motivovalo najviac pri výbere Vášho súčasného zamestnania?



Na výber boli možnosti: mzda, flexibilná pracovná doba, prínos do spoločnosti, priateľský a mladý kolektív, možnosť kariérneho rastu a možnosť iné. Priateľský a mladý kolektív motivoval najviac zamestnancov pri výbere súčasného zamestnania. Nasledovala možnosť flexibilnej pracovnej doby, ktorá je nesmierne dôležitá najmä u sezónnych zamestnancov v súvislosti s jednoduchým sklbením školských povinností a práce. Mzda bola tretím najčastejšie sa vyskytujúcim motivátorom pri výbere zamestnania a jedna odpoveď bola „iné“ a zamestnanec sa vyjadril, že jeho motivovalo všetko z vyššie uvedených faktorov.

Otázka 20: Čo by Vás motivovalo k prechodu k inému zamestnávateľovi?

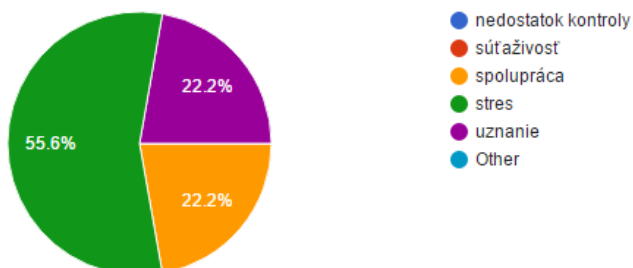


Lepšie pracovné ohodnotenie by motivovali najvyšší počet respondentov k prechodu k inému zamestnávateľovi, ďalej vyhovujúcejšia pracovná doba a lepšie benefity.

Otázka 21: Poskytuje spoločnosť, pre ktorú pracujete rekvalifikačné kurzy? Mali by ste záujem o konkrétny kurz hradený spoločnosťou? Uveďte príklad.

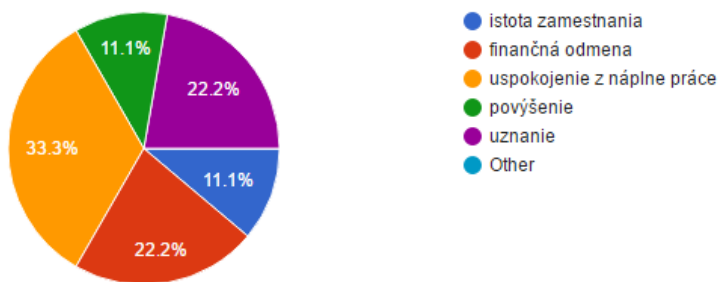
Všetci zamestnanci uviedli, že zamestnávateľ neposkytuje nijaké možnosti ďalšieho vzdelávania. Ďalej sedem z deviatich zamestnancov uviedli, že by mali záujem o jazykové kurzy a zvyšní dvaja sa k podotázke nevyjadrili.

Otázka 22: Ktorý z týchto faktorov najviac ovplyvňuje úroveň Vášho výkonu na pracovisku?



Najviac respondentov uviedlo, že ich výrazne ovplyvňuje na pracovisku stres. V rovnakom počte nasledovala možnosť uznania a spolupráce. Nikto z respondentov nepokladá súťaživosť, nedostatok kontroly alebo iné faktory za tie, ktoré najviac ovplyvňujú ich pracovné výkony.

Otázka 23: Ktorý z uvedených faktorov Vás najviac motivuje pri vykonávaní Vašej práce?



Na základe dotazníka bolo zistené, že zdroje motivácie zamestnancov spoločnosti sú rôznorodé. Najviac pracovníkov je motivovaných uspokojením z náplne práce, uznaním a finančnou odmenou, povýšením a jeden respondent uviedol, že ho pri výkone práce motivuje všetko z vyššie uvedeného.

Príloha 2: Riadený rozhovor s vedením spoločnosti

1. Ako hodnotíte vzťahy so svojimi zamestnancami?
2. Aký spôsob komunikácie so zamestnancami uprednostňujete? Preferujete osobný kontakt, alebo elektronickú formu komunikácie?
3. Poskytujete zamestnancom priestor na vyjadrenie ich postrehov a návrhov? Ak áno, akým spôsobom prijímate a hodnotíte ich vyjadrenia?
4. Je podľa Vás dôležitá motivácia zamestnancov v súvislosti s progresom efektívnosti chodu spoločnosti?
5. Ak áno, uveďte konkrétny príklad motivácie Vašich zamestnancov.
6. Evidujete pozitívne reakcie na Vami poskytnuté spôsoby motivácie?
7. Existuje vo Vašej spoločnosti motivačný systém pre zamestnancov?
8. Myslíte si, že úroveň vyžadovaných pracovných povinností je primeraná možnostiam a schopnostiam vašich zamestnancov?
9. Ako postupujete pri zistení prípadných nedostatkov zo strany zamestnancov? Napr. nedostačujúca znalosť predávaných produktov, nekorektné správanie k zákazníkom, neúplné alebo nekvalitné plnenie pracovných povinností.
10. Akceptujú zamestnanci Vaše pripomienky k ich výkonu v práci, resp. snažia sa o nápravu?