

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1129232

**APLIKÁCIA MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÍ V RIADENÍ  
PODNIKATEĽSKÉHO SUBJEKTU**

**2010**

**Matúš Kliment**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE  
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**APLIKÁCIA MANAŽÉRSKÝCH FUNKCIÍ V RIADENÍ  
PODNIKATEĽSKÉHO SUBJEKTU**

**Bakalárska práca**

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Radovan Savov, PhD

**Nitra 2010**

**Matúš Kliment**

## ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Podpísaný Matúš Kliment vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Aplikácia manažérskych funkcií v riadení podnikateľského subjektu“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomý zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

Nitra, .....

.....

podpis autora BP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pánovi Ing. Radovanovi Savovovi, PhD za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce. Moja vďaka patrí aj vedúcemu pracovníkovi skúmaného družstva, za poskytnutie údajov a informácií, ktoré slúžili ako podkladový materiál pri vypracovaní bakalárskej práce.

Nitra, .....

.....

podpis autora BP

## Abstrakt

Cieľom mojej bakalárskej práce je zhodnotenie základných manažérskych funkcií v poľnohospodárskom družstve Pôda. Práca sa skladá z dvoch častí. Prvá časť rieši súčasný stav problematiky a podáva teoretický základ k manažérskym funkciám, ktoré sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Obsahuje základné znalosti o manažmente a definuje každú funkciu, ako slovenskými, tak aj zahraničnými autormi. Druhá a hlavná časť bakalárskej práce sa zaoberá praktickým uplatňovaním teoretických poznatkov získaných v prvej časti na reálne fungujúci podnik na slovenskom trhu. Sledovaným subjektom je družstvo ktoré pôsobí v oblasti Podunajskej Nížiny. Praktická časť sa venuje každej funkcii manažmentu osobitne a snaží sa ju vecne aplikovať na vybraný podnik. V oblasti plánovania sleduje družstvo plánovanie výmer v rastlinnej výrobe a monitoruje strategické investície podniku. Pri organizovaní sú popísané funkcie orgánov družstva a riadiaco – organizačná štruktúra. V časti vedenia ľudí sa práca zaoberá pracovnou atmosférou v družstve, motiváciou a nevyhnutnou potrebou neustáleho vzdelávania zamestnancov. Kontrola je popísaná kontrolnými mechanizmami v podniku, medzi ktoré patrí kontrolná komisia, vedúci úsekov, ale aj samotní pracovníci. Práca je významná z toho dôvodu, aby podniky dokázali aplikovať teoretické poznatky do svojej praktickej činnosti, keďže mnoho manažérov vykonáva svoje povinnosti v zabehnutej rutine.

**Kľúčové slová:** manažment, plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola

## **Abstract**

The aim of my work is to evaluate the basic management functions in the agricultural cooperative Pôda. The work consists of two parts. The first part addresses the current status of the problem and made a theoretical basis to management functions that are planning, organizing, leadership and control. It includes basic knowledge of management and defines each function by Slovak and foreign authors. The second and main of part of bachelor thesis deals with the practical application of theoretical knowledge gained in the first part of the real functioning business in the Slovak market. The reference entity is a cooperative that operates on the Danube Plains. The practical part deals with all management functions and in particular it seeks to objectively apply the selected company. The planning monitor planning bill in crop production and monitor the strategic investment company. The organization describes the functions and authorities of the cooperative management - organizational structure. In the management of people is dedicated to working in a cooperative atmosphere, motivation and a necessity of continuous education of employees. Control is the control mechanisms described in the company, including the control commission, the head of sections, but also the workers themselves. Work is therefore important to companies able to apply their theoretical knowledge into practical action, as many executives carry out their duties in a famous and popular routine.

**Keywords:** management, planning, organization, leadership, control

# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>6</b>
<b>Zoznam ilustrácií.....</b>	<b>7</b>
<b>Zoznam tabuliek.....</b>	<b>8</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....</b>	<b>11</b>
1.1 Manažment.....	11
1.2 Plánovanie.....	13
1.3 Organizovanie.....	16
1.4 Vedenie ľudí.....	19
1.4.1 Motivácia.....	20
1.5 Kontrola.....	21
<b>2 Cieľ práce.....</b>	<b>24</b>
<b>3 Metodika práce.....</b>	<b>25</b>
<b>4 Vlastná práca.....</b>	<b>26</b>
4.1 Charakteristika podniku.....	26
4.2 Plánovanie.....	27
4.2.1 Plánovanie na úseku rastlinnej výroby.....	27
4.2.2 Plánovanie na technickom úseku.....	30
4.2.3 Plánovanie na ekonomickom úseku.....	32
4.3 Organizovanie.....	33
4.4 Vedenie ľudí.....	37
4.5 Kontrola.....	41
<b>Záver.....</b>	<b>44</b>
<b>Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>46</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>48</b>

## **Zoznam ilustrácií**

Obrázok č. 1: Manažment ako proces .....	13
Obrázok č. 2: Hierarchia cieľov a plánov v organizácii.....	15
Obrázok č. 3: Príklad funkcionálnej organizačnej štruktúry.....	18
Obrázok č. 4: Príklad divizionálnej organizačnej štruktúry.....	18
Obrázok č. 5: Organizačno – riadiaca štruktúra Družstva Pôda .....	36
Obrázok č. 6: Štruktúra pracovníkov podľa veku a pohlavia .....	38
Obrázok č. 7: Štruktúra pracovných síl podľa vzdelania a veku .....	38



## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka č. 1: Vývoj a štruktúra zberových plôch.....	29
Tabuľka č. 2: Prehľad priemerných mesačných miezd vo vybraných prac. pozíciách.....	39
Tabuľka č. 3: Vývoj hospodárskych ukazovateľov v družstve v tisíc eur .....	42

# Úvod

Manažment je profesia, vedná disciplína a súčasne aj významná praktická činnosť, od ktorej závisí úspešné fungovanie podniku. Život nám stále dokazuje, že v inak rovnakých podmienkach je jedna organizácia veľmi úspešná a naopak druhá je menej úspešná, alebo neúspešná. Ak má byť manažment v dnešnom dynamickom konkurenčnom svete úspešný, je potrebné sa opierať o teoretické základy, ktoré obsahujú zovšeobecnené praktické skúsenosti a zároveň tvorivé teoretické myslenie.

Žijeme v časoch zvyšujúcej sa neistoty a v súčasnom stave máme len dve istoty. Tá prvá je, že miera neistoty bude stále väčšia a druhá je, že miera a intenzita konkurencie bude len a len narastať. Vstup Slovenska do Európskej únie, liberalizácia trhu a privatizácia priniesli so sebou nevyhnutné zmeny. Tie sa dotýkajú nielen podnikov, ale i zamestnancov. Konkurencia je fenomén, ktorý rozhoduje o existencii alebo zániku spoločností. A to isté platí pri zamestnancoch. Každý sa snaží získať pred ostatnými konkurenčnú výhodu a zvýšiť si tak šance na lepšie zamestnanie či postavenie vo firme.

Manažment je remeslo, ktoré je potrebné sa učiť. Manažérske vzdelávanie znamená systematické nadobúdanie vedomostí, ktoré učí nástrojom a technikám pomáhajúcim správne sa rozhodovať. Veľké množstvo podnikov si uvedomuje obrovskú dôležitosť vzdelávania, a z tohto dôvodu manažérske vzdelávanie začína zastávať jednu z najpodstatnejších činností podniku. Existujú programy a kurzy zamerané na líniový, stredný aj vrcholový manažment. Každá úroveň riadenia si vyžaduje adekvátne manažérske schopnosti. Každý manažér, ktorý má potrebu ďalej sa vzdelávať, musí rátať s tým, že kvalitné štúdium je veľmi náročné.

V súčasnosti existuje veľa inštitúcií, ktoré sa snažia o upevnenie postavenia na trhu, obracajú svoju pozornosť na efektívnosť interných procesov. Plánovanie ako jeden z veľmi dôležitých interných procesov je charakteristický enormnou spotrebou času a úsilia pracovníkov. Je dôležité pripomenúť, že plánovanie a jeho elasticita zohráva stále dôležitejšiu úlohu pre adekvátne reagovanie na rýchlo sa meniace podmienky trhu.

Slovo organizácia súvisí s pojmom usporiadaný celok. Je to o vzájomne zladených funkciách, o koordinácii. Organizovanie má zabezpečiť premenu plánov na činnosť. Predovšetkým v jeho rámci sa musí rozhodnúť, kto práce vykoná, lepšie povedané, určiť, ktorí ľudia majú prácu robiť. Firma najlepšie funguje vtedy, keď si existenciu organizovania poriadne ani neuvedomujeme, ak sa nemusí zaoberať sama sebou, ale pozornosť a vedomie venuje výhradne a jedine potrebám zákazníka a trhu.

Efektívna komunikácia je základným nástrojom riadenia a vedenia ľudí. Napriek tomu je však komunikácia často aj v úspešných firmách a organizáciách delegovaná na komunikačné oddelenie v rámci funkčnej štruktúry organizácie a význam a dosah priamej komunikácie manažérov na všetkých úrovniach riadenia sa podceňuje. Manažérov treba ku komunikácii viesť a motivovať, no aj sami by mali zistiť, že efektívna, otvorená a konštruktívna komunikácia je súčasťou vedenia ľudí a vedie k lepším výsledkom tímov a celých organizačných jednotiek.

Kontrolovanie je štvrtou manažérskou funkciou. Kontrolovaním zisťujeme, či činnosti sa uskutočňujú plánovane a bez podstatných odchýlok. Cieľom kontroly je zhodnotiť alebo zmerať kvantitu alebo kvalitu priebežných alebo konečných výsledkov činností a v prípade nežiaducich odchýlok reality od plánovaného stavu prijať príslušné opatrenia na odstránenie týchto odchýlok.

# 1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

## 1.1 Manažment

Fungovanie každej organizácie je závislé na manažmente. Manažment vytvára organizáciu z toho, čo by inak bolo iba masou ľudí. Je to efektívny, integrujúci a životodarný nástroj. V spoločnosti organizácií sa manažérska činnosť stáva kľúčovou sociálnou funkciou a manažment sa stáva určujúcim, utvárajúcim a diferencujúcim nástrojom spoločnosti. (DRUCKER,1992)

Manažment je komplikovaná činnosť, ktorá sa skladá z viacerých čiastkových činností (riadiacich prvkov), ktoré vytvárajú jeho obsah. Čiastkovými činnosťami sú tak základné prvky (vydanie príkazu, alebo pokynu, odovzдание alebo prijímanie informácie), ale zároveň aj skupiny riadiacich činností, pre ktoré sa používa pojem funkcie manažmentu. Hlavne zoskupenia základných manažérskych činností, ktoré musia vedúci pracovníci v istom rozsahu v záujme efektívneho vykonávania svojej funkcie vykonávať sa nazývajú funkcie manažmentu. (VIŠŇOVSKÝ, NAGYOVA, ŠAJBIDOROVÁ, 2003)

Manažment pre nové tisícročie je riadením nastupujúcej informačnej spoločnosti. Hovorí o tom, že ustanovizne sa budú stále viac zbavovať organizačnej hierarchie a stále viac sa budú zameriavať na kompetentných vzdelaných ľudí na základe ich spôsobilosti. Inštitúcia by mala mať svoju stratégiu budúceho vývoja, ktorá hovorí o tom, odkiaľ vyšla, kde prišla a kam chce dôjsť v budúcnosti. K tomu treba konať inovatívne, čo značí mať premyslenú koncepciu a tú potom naplňať novými službami opretými o najnovšie výsledky rozvoja vedy i techniky. (<http://www.standard-team.com>)

Manažment je subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti. Základnou úlohou manažmentu je nachádzať a vysvetľovať metódy (objektívne aj subjektívne), pomocou ktorých môžeme nájsť racionálny cieľ podnikateľského subjektu a spôsob jeho realizácie. (MALEJČÍK, 2008)

Manažment je komplikovaná činnosť, ktorá sa skladá z viacerých čiastkových činností (riadiaci prvky), ktoré vytvárajú jeho obsah. Čiastkovými činnosťami sú tak zakalene prvky (vydanie príkazu, alebo pokynu, odovzдание alebo prijímanie informácie), ale zároveň aj skupiny riadiacich činností, pre ktoré sa používa pojem funkcie manažmentu. Hlavne zoskupenia základných manažérskych činností, ktoré musia vedúci pracovníci v istom rozsahu v záujme efektívneho vykonávania svojej funkcie vykonávať sa nazývajú funkcie manažmentu. (VIŠŇOVSKÝ,2005)

Manažment podniku je proces organizovania, plánovania, rozhodovania, komunikovania a kontroly za účelom stanoviť a dosiahnuť ciele podniku pri použití všetkých jeho zdrojov.

Pojem manažment má rozličné významy, sú to najmä tieto významy:

- manažment ako praktická činnosť,
- manažment ako teória či vedná disciplína – logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia a pod., ktoré sú vypracované na základe abstrakcie a empirie, ktorým sa možno učiť a aj vyučovať ich,
- manažment ako osobitná skupina ľudí – poslaním týchto ľudí je plniť manažérské funkcie, vzťahuje sa buď na všetkých manažérov alebo len na ich časť t.j. na vrcholných manažérov organizácií. (HUDÁK, TÖRÖK, VICEN, 2001)

V odbornej literatúre a v praxi je možné sa stretnúť s viacerými definíciami pojmu manažment:

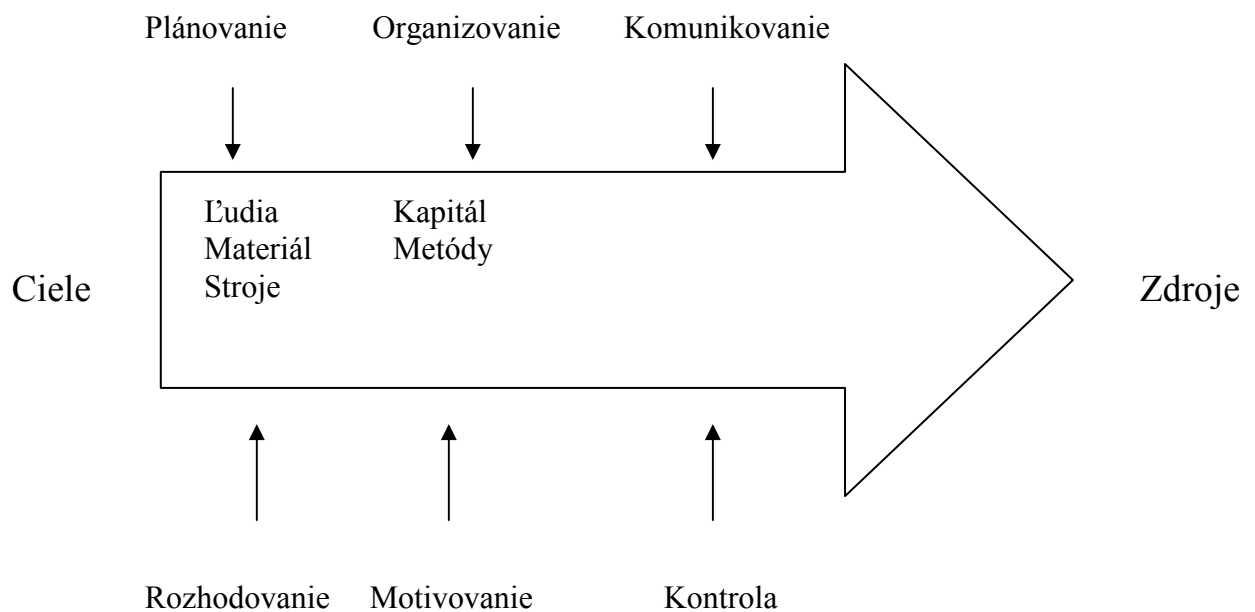
- manažment je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola,
- manažment je efektívna integrácia zdrojov v záujme dosiahnutia stanoveného cieľa,
- manažment je rozhodovanie,
- manažment je umenie dosiahnuť stanovený cieľ prostredníctvom ľudí,
- manažment je proces, v priebehu ktorého sa dosahujú potrebné výsledky ovplyvňovaním konania pracovníkov môžeme sledovať v obrázku č. 1,
- manažment je proces efektívneho dosahovania cieľov prostredníctvom ľudí. (PIŠKANIN, RUDY, 2006)

O funkciách manažmentu sa hovorí v súvislosti s manažmentom ako procesom, ale tiež s manažmentom ako profesiou. Z hľadiska procesu manažmentu funkcia predstavuje ucelenú časť takéhoto procesu. Z pohľadu manažmentu ako profesie funkcie sa vzťahujú k tomu, čo je obsahom práce manažéra. Funkcie manažmentu dávajú odpoveď na otázku, čo je náplňou práce manažéra. Za tieto funkcie sa považujú nasledovné:

- plánovanie,
- organizovanie,
- vedenie ľudí,
- kontrola.

Pri klasifikácii manažmentu je potrebné rešpektovať určité zásady:

- Funkcie manažmentu by mali pokrývať celý proces manažmentu,
- Jednotlivé funkcie by sa nemali prekrývať. (PIŠKANIN, RUDY, 2006)



**Obrázok č. 1: Manažment ako proces**

Zdroj: PAŠKA (2006), Návody na cvičenia z manažmentu výroby

## 1.2 Plánovanie

Plánovanie predstavuje proces, v ktorom manažér formuluje ciele a cesty ako dosiahnuť tieto ciele. Ide teda o cieľovo orientovaný rozhodovací proces, ktorý vychádza z cieľov podniku a súčasne vymedzuje prostriedky potrebné pre dosiahnutie cieľov.

Hlavnými atribútmi plánovania sú ciele, stratégie, plány a politiky. Celý proces plánovania sa rieši a postupne spresňuje od všeobecných a špecifických cieľov cez strategické a taktické plány k operatívnym plánom. Na rôznych úrovniach riadenia sa plány formulujú pre určité časové intervaly a jednotlivé organizačné zložky podniku. Východiskovým a integrujúcim prvkom celého plánovania podniku má byť komplexné strategické plánovanie, ktoré má zásadný význam pre celkové chovanie podniku v dlhodobom časovom horizonte. (HUDÁK, TÖRÖK, VICEN, 2001)

Dobré podnikateľské plánovanie je spravidla nutné k tomu, aby sa dokázalo v organizácii presadiť zamýšľanú podnikateľskú aktivitu. Výnimkou môže byť plánovanie týkajúce sa e-bussinesu. Aby sa pomohlo vzniku úspešného plánu, musia si manažéri v podniku uvedomiť čo ovplyvňuje úspešnosť podniku. Bez pochopenia základných podnikových záujmov je prakticky nemožné navrhnúť akceptovateľné riešenie k určitým prevádzkovým problémom alebo podnikovým otázkam. Pomocou akceptovaného plánovania sa tiež ďaleko lepšie sleduje tok výdavkov a príjmov počas realizačného štádia. A pomáha udržiavať smer. Plánovanie zaisťuje kontinuitu. Riadiaci pracovníci môžu byť povýšení, môžu byť preradení alebo môžu organizáciu opustiť. Prebiehajúce a dobre zdokumentované plánovanie dokáže predložiť racionálne argumenty vysvetľujúce jeho význam, priblížiť očakávané prínosy a náklady a mal by dokázať poukázať na doterajšie úspechy. Plánovanie by malo taktiež predstavovať východisko pre zavedenie postupu sledovania prínosov, a to od samého začiatku plánovania, čím by sa zabezpečila trvala spätná väzba. (WALKER, 2003)

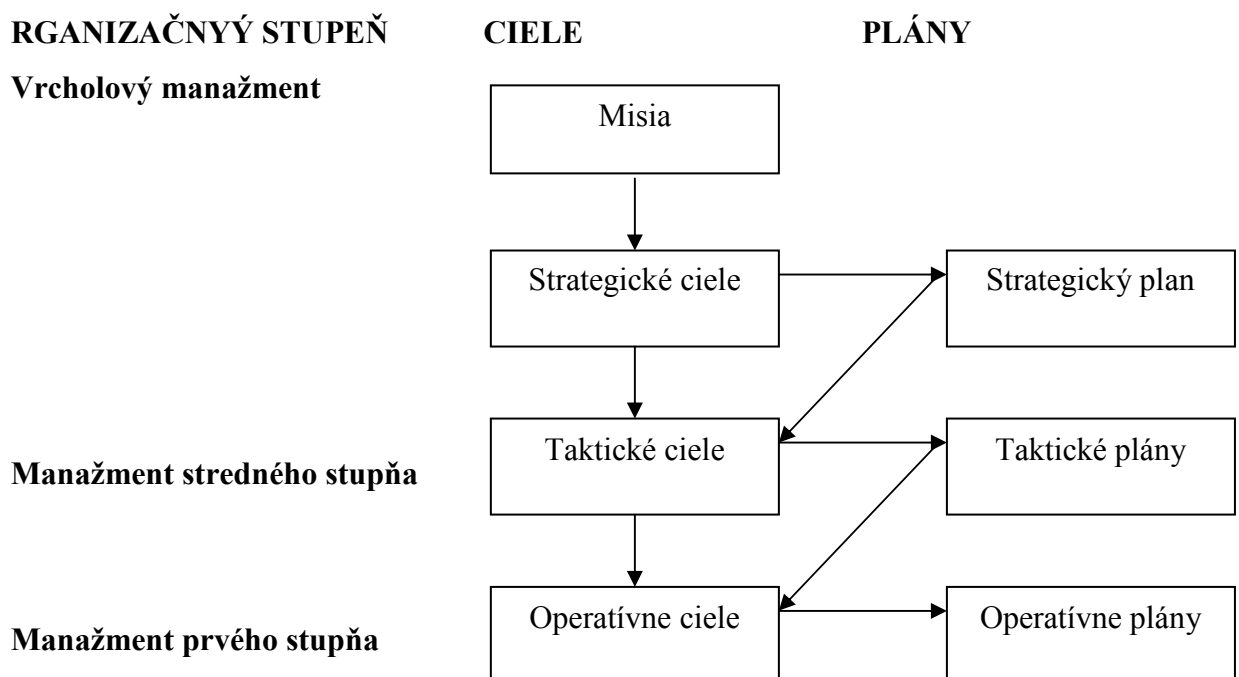
Plánovanie je dynamický proces, v priebehu ktorého manažér rozhoduje o aktivitách, ktoré je potrebné uskutočniť v blízkej alebo vzdialenejšej budúcnosti. Plánovanie je potrebné preto, aby sa mohli definovať ciele organizácie a súčasne vytvoriť podmienky na ich splnenie.

Štyri dôvody nevyhnutnosti plánovania v organizácii:

- potreba koordinovať činnosť všetkých pracovníkov organizácie,
- potreba identifikovať úlohu, význam a podiel jednotlivých zdrojov na dosahovaní cieľov organizácie,
- nevyhnutnosť rozhodovať o tom, ktoré činnosti sú, respektíve nie sú v súlade so stanovenými cieľmi organizácie,

- možnosť porovnávať reálne výsledky so stanovenými cieľmi, na základe čoho možno v prípade potreby korekcie včas prijať potrebné opatrenia.

Každá organizácia si musí zvoliť také ciele a ukazovatele, ktoré bude schopná usmerniť úsilie manažérov a pracovníkov na najdôležitejšie činnosti. Takéto ciele vytvárajú hierarchiu, z dôvodu postupného konkretizovania cieľov útvarov stredného stupňa riadenia a potom najnižších stupňov, a až nakoniec cieľov jednotlivcov. Strategické ciele, ktoré obsahujú strategické plány sa postupne konkretizujú v plánoch nižších organizačných stupňov, v taktických a operatívnych cieľoch. (PIŠKANIN, RUDY, 2006)



**Obrázok č. 2: Hierarchia cieľov a plánov v organizácii**

Zdroj: PIŠKANIN, RUDY (2006), Základy manažmentu

Plánovanie môžeme obecné charakterizovať ako proces formulácie cieľov a spôsobov, ktorými je možné daného cieľa dosiahnuť. Nenahraditeľnou súčasťou rozhodovacieho procesu je teda analýza vnútorných a vonkajších podmienok, prognóza týchto podmienok a hodnotenie neistôt a rizík spojených s budúcimi aktivitami. Plánovanie je teda proces, ktorý bezprostredne nadväzuje na proces analýzy. Hlavnou úlohou plánovania zo strategického hľadiska je prispieť k dlhodobému rozvoju podniku spojeným hlavne s efektívnym výkonom finančnej politiky spoločnosti. (RŮČKOVÁ, 2010)



Plánovanie znamená robiť rozhodnutia. Je to proces určený na podporenie lídrov v podniku, aby rozmýšľali nad ich vlastnými cieľmi a metódami. Jednoducho povedané, plánovanie je manažérsky nástroj, a ako ostatné manažérske nástroje, sa používa v organizácii na zlepšovanie práce. Plánovanie môže pomôcť organizácii sa zamerať na vízie a priority v rýchlo meniacom sa prostredí a zabezpečiť, aby členovia organizácie nasledovali rovnaký cieľ ako podnik. (ALLISON,2005)

### 1.3 Organizovanie

Organizačná štruktúra podniku predstavuje kosť organizácie, v rámci ktorej sa uskutočňujú rôzne činnosti vrátane riadenia. Organizačná štruktúra riadiaceho systému tvorí základňu- umožňuje ho, ale aj zjednodušuje a uľahčuje, z tohto dôvodu je nevyhnutným predpokladom jeho vykonávania. Z prvotnosti procesu riadenia a druhotnosti organizačnej štruktúry vyplýva, že pri budovaní zdokonaľovania riadiaceho systému treba vychádzať z procesu riadenia a na základe toho odvodiť a vytvoriť organizačnú štruktúru systému. (SEDLÁK, 2007)

Organizovanie vytvára také usporiadanie, prostredníctvom ktorého by systém mohol dosiahnuť svoj cieľ. Pri tvorbe organizácie sa uplatňujú nielen vedecké poznatky, ale aj talent a umenie manažérov. Výsledkom organizovania je určitá organizovanosť (miera usporiadania) systému. Systém samotný sa potom nazýva organizáciou. Často sa tri pojmy organizovanie, organizovanosť a systém, ako výsledok organizovania nazývajú jednoducho organizácia.

Pojem organizácia má tri živé organizmy a to:

- organizácia ako systém – je utvorená zo vzájomne sa ovplyvňujúcich prvkov, ktoré sú účelne usporiadané na dosiahnutie vytýčeného cieľa,
- organizácia ako miera usporiadania – v každom systéme existuje istá účelnosť a funkčnosť usporiadania prvkov vzhľadom na cieľ systému, v organizačných systémoch je mierou usporiadania množstvo noriem predpisov, ktoré určujú fungovanie systému,
- organizácia ako činnosť, resp. súbor činností – proces účelného pôsobenia, cieľom ktorého je tvorba nového cieľového systému alebo zmena existujúceho usporiadania systému. (MALEJČÍK, 2008)

Vymedzenie pojmu organizácia je rozličné. Medzi najdôležitejšie interpretácie pojmu organizácie patrí:

- organizácia vo vecnom význame (ako určitý objekt) – osobitné celky, v ktorých ľudia vykonávajú, spoločnú činnosť zameranú na dosiahnuté viacerých cieľov,
- organizácia ako vlastnosť (atribút) objektu – vlastnosť organizovaných objektov alebo činností, teda mieru, resp. aj kvalitu ich vnútorného usporiadania,
- organizácia ako vnútorné usporiadanie, štruktúra objektu,
- organizácia v aktívnom význame (ako činnosť v objekte) – proces usporiadania t.j. organizovanie alebo organizačnú činnosť. (HUDÁK, TÖRÖK, VICEN, 2001)

Organizovanie ako funkcia manažmentu predstavuje činnosť manažéra, ktorá je zameraná na tvorbu takej štruktúry vzťahov medzi zamestnancami organizácie, na základe ktorej je možné splniť plánované ciele. Organizovanie zahŕňa jednak tvorbu organizačnej štruktúry a jednak koordináciu činnosti jednotlivých zamestnancov. K jedným z rozhodujúcich predpokladov efektívneho využívania zdrojov organizácie je efektívne organizovanie. (PIŠKANIN, RUDY, 2006)

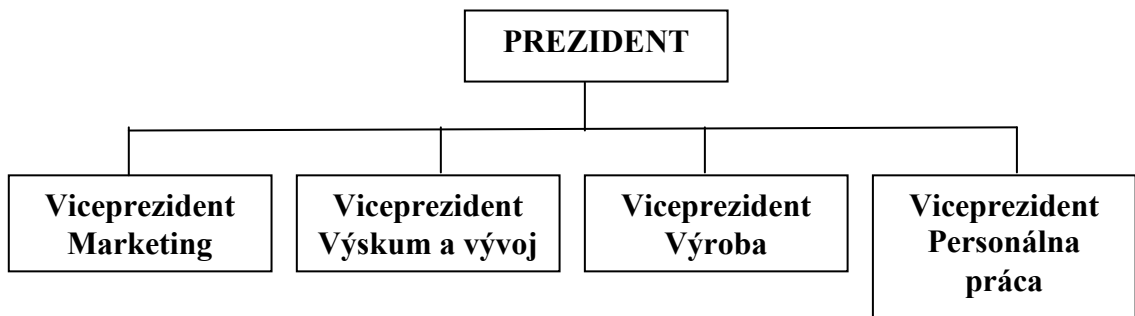
Formálny systém vzťahov v rámci podniku, ktorý je schopný rozdeľovať a zároveň spájať činnosti do jedného celku sa nazýva organizačná štruktúra. Takáto štruktúra je dôležitou súčasťou podniku na efektívnu koordináciu činnosti zamestnancov organizácie tým že :

- Koncentruje ľudské a materiálne zdroje podniku smerom k stanoveným cieľom a zároveň umožňuje definovať zodpovednosť pracovníkov ,
- Súčasťou organizačnej štruktúry sú určené aj vzťahy nadriadenosti a podriadenosti,
- Poskytuje vedúcim pracovníkom informácie dôležité pri rozhodovaní.

Dva hlavné typy organizačných štruktúr:

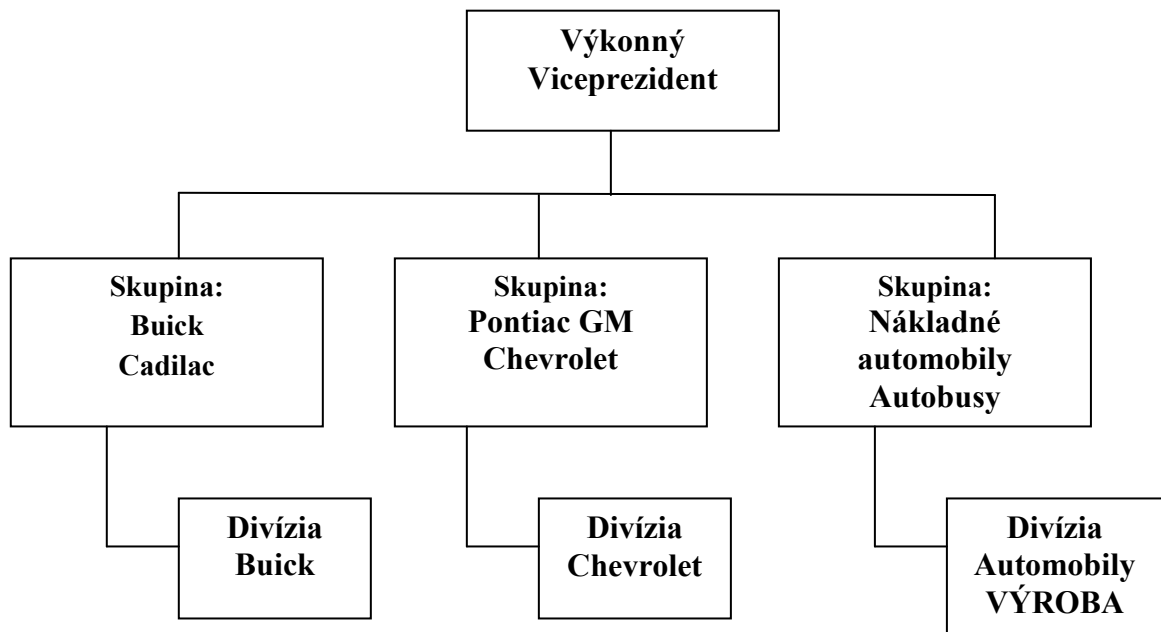
- Funkcionálna organizačná štruktúra – vychádza z delby práce a špecializácie. Útvary sú vytvárané na základe zoskupovania príbuzných alebo na seba nadväzujúcich činnosti. Príklad takéhoto útvaru je možné sledovať na obrázku č. 3,

- Divizionálna organizačná štruktúra – umožňuje vytvoriť relatívne samostatné autonómne útvary, ktoré sú vnútorné členené na divizionálnom princípe. Schému divizionálnej štruktúry je možné pozorovať na obrázku č. 4. (PIŠKANIN, RUDY, 2006)



**Obrázok č. 3: Príklad funkcionálnej organizačnej štruktúry**

Zdroj: PIŠKANIN,RUDY (2006), Základy manažmentu



**Obrázok č. 4: Príklad divizionálnej organizačnej štruktúry**

Zdroj: PIŠKANIN,RUDY (2006), Základy manažmentu

## 1.4 Vedenie ľudí

Vedenie je schopnosť viesť ľudí, ktorá je z kľúčových vlastností manažéra. S ostatnými manažérskymi funkciami, ktoré spolu tvoria manažérske povolanie, vytvára základ toho, aby manažér bol efektívnym vedúcim. Vedenie je proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosiahnutí skupinových cieľov, a tým o uspokojenie vlastných potrieb. (SEDLÁK, 2007)

Cieľom vedenia ľudí je zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala potrebných, kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných pracovníkov. Znamená to podnikať kroky smerujúce k predvídaní budúcich potrieb pracovníkov a k zlepšovaniu a rozvíjaniu schopnosti ľudí. Ich príspevom k dosiahnutiu cieľov organizácie, tým že sa im budú ponúkať možnosti na vzdelávanie a sústavný rozvoj. Znamená to tiež angažovať sa v riadení talentov, teda v procese získavania a výchovy talentov, a to pomocou vzájomne závislých a prepojených politík a postupu vedenia ľudí v oblasti zabezpečovania pracovníkov, vzdelávania, rozvoja riadenia pracovného výkonu a plánovania nástupníctva. (ARMSTRONG, 2007)

Hlavný účel personálneho riadenia definoval Personnel Standards Lead Body vo Veľkej Británii v roku 1993 takto: „Umožňovať managementu skvalitňovať individuálne a kolektívne prínosy ľudí ku krátkodobému a dlhodobému úspechu podniku.“ (MICHAEL, 1999)

Súčasnú prostredie ovplyvňuje vedenie ľudí vo firmách a tie musia prispôbovať metódy riadenia ľudských zdrojov zmeneným podmienkam. Personálne stratégie stredných a veľkých firiem majú venovať výraznú pozornosť cieľavedomému usmerňovaniu pracovnej kariéry vybraných vedúcich pracovníkov a zamestnancov, a to aj na funkciu výkonného riaditeľa pre riadenie firemných poznatkov. (MARSINA, 2004)

Činnosť manažéra, v rámci ktorej usmerňuje a motivuje pracovníkov tak, aby ich konanie smerovalo k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie sa nazýva vedenie ľudí. Je potrebné si uvedomiť, že vedenie ľudí nemožno chápať ako činnosť, ktorá sa začína po plánovaní a organizovaní a končí pred kontrolou. V skutočnosti je efektívne vedenie ľudí

rozhodujúcim predpokladom na realizáciu všetkých ostaných funkcií manažmentu. Ťažisko efektívneho vedenia ľudí je v schopnosti manažéra motivovať a komunikovať s ľuďmi. (PIŠKANIN, RUDY, 2006)

Vedenie ľudí je označenie spôsobu, ktorý volí vedúci pracovník pri zadávaní úloh členom skupiny, v záujme toho, aby bolo čo najefektívnejšie (s vynaložením čo najmenších nákladov, v čo najkratšom čase a vo vysokej kvalite) dosiahnutie cieľov, ktoré pre ne formuloval niekto iný. Zároveň s tým sú posudzované a tiež popisované spôsoby ako kontrolovať plnenie úloh, pravá, povinnosti a rozhodovacie právomoci strán v procese riadenia. Jednoducho povedané, riadenia ľudí spočíva v zadávanie úloh a v dohľade nad ich plnením. (TURECKIOVÁ, 2004)

Pri praktickom riešení každodenných manažérskych problémov môže manažérovi pomôcť aj štúdium a vhodná aplikácia nasledovných teoretických prístupov ku vedeniu ľudí:

- prístup založený na charakteristikách (črtách) vedúceho,
- prístup založený na spôsobe (štýloch) správania sa a osobných kvalitách vedúceho,
- situačný prístup,
- transakčný a transformačný prístup. (DONELLY, 2002)

Vedenie ľudí plní v každom podniku dve základne úlohy:

- zabezpečovanie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej skupine,
- zabezpečovanie kladného správania sa pracovníkov organizácie pomocou motivácie (zamestnancov nie je možné prinútiť, aby pracovali efektívne). (BAJZIKOVÁ, 2007)

### **1.4.1 Motivácia**

Súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, sily, ktoré usmerňujú jeho poznávanie, prežívanie, konanie. (PROVAZNÍK, 2002)

Výrazným faktorom v podnikaní je motivácia. Motívy sú podnety ľudského správania. Motivácia integruje psychickú a fyzickú aktivitu človeka smerom k vytýčenému

cieľu. Je viazaná na vnútorné podnety človeka. Predstavy, túžby, záujmy a hlavne nesplnené potreby vyvolávajú psychické napätie, ktoré sa stáva podnetom na určité konanie jedinca. Základom úspechu je vôľa dosiahnuť vopred stanovené ciele. Ak u podnikateľa nie je vôľa byť úspešný, nepomôžu k dosiahnutiu cieľu ani tie najväčšie zdroje a znalosti podnikania. (VEBER, SRPOVÁ, 2008)

Motivácia je priamo úmerná k cieľom správania sa zamestnanca, týka sa sily a smeru konkrétneho správania sa. Ak ľudia očakávajú od určitej činnosti dosiahnutie nejakého cieľa a odmeny, ktorá uspokojí ich potreby, vtedy dochádza k motivácii. Výraz motivácia pochádza z latinského slova „movare“ a znamená hýbať sa. Táto problematika je dôležitá a zložitá, skúmaná psychológmi už mnoho rokov.

Existujú dva spôsoby ako môžeme dôjsť k pracovnej motivácii:

- vnútorná motivácia – ľudia môžu byť motivovaní sami sebou takým spôsobom, že nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby, alebo slúži k splneniu ich cieľov. Vzniká vzťahom medzi pracovníkom a jeho prácou a je samouplatňovaná faktormi, ktoré ich ovplyvňujú, aby sa nejakým spôsobom správali,
- vonkajšia motivácia - ľudia sú motivovaní vonkajším prostredím (manažmentom podniku) prostredníctvom povýšenia, odmeňovania, pochvál, ale aj tresty a kritika. (BAJZIKOVÁ, 2007)

## 1.5 Kontrola

Kontrola je úzko spojená s plánovaním a zároveň s rozhodovaním. Plány sú podnetom na konanie. To sa musí monitorovať, aby sa zabezpečilo, že sa postupuje v súlade s cieľmi a intenciami plánov. Monitorovanie je jadrom kontrolnej funkcie. Poslaním kontroly je včas a hospodárne zistiť odchýlky v riadenom procese, predstavujúce medzi zámerom a jeho realizáciou, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne, ich rozbor a na základe toho prijatie záverov a ich uplatnenie.

Úlohou kontroly je:

- sledovanie skutočného vývoja riadeného objektu a zistenie konečného výsledku,

- porovnávanie skutočného vývoja s vývojom, ktorý bol určený rozhodnutím riadiaceho subjektu, zisťovanie prípadných odchýlok od určeného vývoja, ako aj ich príčin,
- vyvodzovanie záverov pre ďalšie rozhodovanie a to jednak s cieľom odstrániť nežiaduce odchýlky a ich príčiny, alebo zmeniť pôvodné rozhodnutie, ak sa v priebehu kontroly ukáže ako nesprávne, jednak s cieľom využiť poznatky o príčinách pozitívnych odchýlok. (SEDLÁK, 2007)

Termín kontrola vznikol v staroveku, keď sa informácie ešte zapisovali na pergamenové blany, ktoré sa následne stáčali do zvitkov. Aby majitelia zabezpečili pravdivosť zvitkov a zároveň aby predišli zneužitiu alebo skresľovaniu údajov, tak sa vytvárali zvitky v dvoch kusoch, pričom jeden exemplár overoval pravosť toho druhého. Termín kontrola pochádza z výrazu „contra“ (proti) a „rotulus“ (zvitok). V originálne teda znamená protizvitok, protizápis. V ďalších storočiach sa tento výraz rozširoval. Vo všeobecnosti môže znamenať aj dozor a skúmanie za účelom aby bola práca vykonávaná podľa vopred stanovených podmienok. (MURGAŠ, 1994)

Proces manažmentu neprebieha priamočiara, vznikajú rôzne situácie, ktoré často krát manažér nemohol predvídať ani predpokladať. Z tohto dôvodu je kontrola nevyhnutnou zložkou manažmentu. Prostredníctvom kontroly manažér zisťuje skutkový stav meraním cez fyzikálne veličiny, alebo na základe hodnotových ukazovateľov. Netreba zabúdať taktiež na motivačnú dimenziu kontroly vyjadrenú spôsobom jej vykonania. Prostredníctvom kontroly môže manažér výrazne zvýšiť význam práce manažmentu pre organizačnú jednotku, ale aj v osobnej dimenzii. (MALEJČÍK, 2008)

Funkcia kontrolovania je zameraná na meranie a korigovanie vykonanej práce, aby bolo isté, že plány budú splnené a ciele dosiahnuté. Plánovanie a kontrolovanie úzko súvisia. Bez cieľov a plánov nemôže existovať kontrola, pretože vykonaná práca musí byť meraná s ohľadom na určité kritéria. Kontrolu nemožno chápať iba v užšom význame, len ako akúsi preverovaciu činnosť alebo ako porovnávanie konečného výsledku s plánovaným, ale aj v širšom význame, t.j. ako manažérsku funkciu, ktorá zahŕňa jednak činnosti, a jednak aj proces regulácie, pričom pri nej sa osobitne zdôrazňuje analytický charakter a prijímanie konkrétnych opatrení.

Úlohou kontroly (kontrolného procesu) je:

- zisťovanie skutočného vývoja riadeného objektu a poznanie konečného výsledku,
- porovnávanie skutočného vývoja s vývojom, ktorý bol určený rozhodnutím riadiaceho subjektu, zisťovanie odchýlok, ako aj príčin odchýlok,
- vyvodzovanie záverov pre ďalšie rozhodovanie, a to jednak s cieľom odstrániť nežiaduce odchýlky a ich príčiny, zmeniť pôvodné rozhodnutie, ak sa ukáže ako nesprávne alebo využiť poznatky o príčinách pozitívnych odchýlok. (MALEJČÍK, 2008)

V jednoduchosti sa dá povedať, že kontrola ako funkcia manažmentu v organizácií je monitorovanie priebehu jednotlivých procesov a v prípade potreby ich korekciu smerom k stanoveným cieľom. Zároveň je potrebné si uvedomiť, že kontrola ako funkcia manažmentu neznamena iba kontrolu akosti výrobkov. Súčasné koncepty kontroly zahŕňajú kontrolu všetkých činnosti, ktoré v organizácií prebiehajú a ktoré podmieňujú dosiahnutie cieľov. (PIŠKANIN, RUDY, 2006)

Existujú tri základne druhy kontroly:

- Preventívna kontrola – základom tejto kontroly je včasná identifikácia problému a snaha predchádzať týmto problémom. Organizácia si môže vytvoriť systém včasného varovania. Takéto systémy sú nápomocné pri odhaľovaní deformácií vo vývoji a porúch v podniku, a predchádzaní ich následkom.
- Priebežná kontrola – na základe výsledkov priebežnej kontroly sa uskutočňujú nápravné opatrenia. Výsledky kontroly sú :
  - prekročenie plánu,
  - dodržanie plánu,
  - nedosiahnutie plánu.
- Následná kontrola – tento druh kontroly prebieha až po skončení činnosti. Kontrola výslednej práce sa používa na vyvodenie záverov, ktoré sa tykajú úspešnosti alebo neúspešnosti daného procesu (kontrola ročnej účtovnej uzávierky, konečna kontrola kvality výrobkov). Nevýhodou tohto typu kontroly je, že sa uskutočňuje až po skončení činnosti. To znamená, že ak vznikla nejaká odchýlka, škoda sa už stala. (PIŠKANIN, RUDY, 2006)



## 2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie aplikácie funkcií vo vybranom podniku poľnohospodárskej prvovýroby na Slovensku. Následne pôjde o návrh možných opatrení pre zlepšenie využívania manažérskych funkcií v skúmanom podniku. Z dôvodu zabezpečenia ochrany údajov podniku, je pre sledovaný podnik v práci použitý fiktívny názov a to Družstvo Pôda.

Predmetom práce je uplatňovanie manažérskych funkcií v sledovanom objekte Družstvo Pôda a zároveň získanie teoretických základov o danej problematike z dostupných zdrojov.

Stanovený cieľ je rozčlenený na nasledovné čiastkové ciele:

- všeobecná charakteristika skúmaného objektu a oboznámenie sa s predmetom podnikania,
- zhodnotenie funkcie plánovania prostredníctvom ukazovateľov v daných podnikových úsekoch,
- zhodnotenie funkcie organizovanie skúmaním orgánov družstva a riadiaco-organizačnej štruktúry podniku,
- zhodnotenie funkcie vedenie ľudí pomocou sledovania štýlu vedenia ľudí, komunikácie, motivačných prostriedkov, sledovania štruktúry zamestnancov a odmeňovania,
- zhodnotenie funkcie kontroly charakterizovaním kontrolných mechanizmov,
- návrh opatrení na využitie poznatkov a na prípadne zlepšenie situácie v družstve.

### 3 Metodika práce

Skúmaným objektom je družstvo s prideleným fiktívnym názvom Družstvo Pôda, ktorého hlavnou činnosťou je pestovanie poľnohospodárskych plodín, skladovanie, rozvoz a následný predaj vybraných plodín odberateľom.

Pred vypracovaním bakalárskej práce je potrebné stanoviť štruktúru práce, ale hlavne cieľ, od ktorého sa samotná práca a metodika použitá v práci odvíja. Pracovné postupy boli podmienené spracovaním získaných informácií k danej problematike, ktoré boli získané osobným rozhovorom s predstaviteľom družstva a zároveň naštudovaním odbornej literatúry k vybranej téme.

Primárne zdroje potrebné k vypracovaniu práce:

- písomné zdroje materiálov družstva,
- interná stránka podniku,
- osobný pohovor s predstaviteľom družstva,
- organizačný poriadok.

Sekundárne zdroje potrebné k vypracovaniu práce:

- odborná literatúra z oblasti funkcií manažmentu,
- štatistické údaje,
- internetové stránky,
- odborne časopisy.

Metódy využité pri spracovaní získaných informácií:

- vedecké a poznávacie metódy : analýza a syntéza,
- komparatívna metóda,
- matematicko-štatistické metódy : jednoduchý aritmetický priemer a index rastu.

Jednoduchý aritmetický priemer je stredná hodnota, ktorá sa vypočíta ako súčet všetkých hodnôt vydelený ich počtom.

Index rastu slúži na porovnanie ukazovateľov v jednotlivých časových obdobiach a udáva o koľko % sa zmenila hodnota ukazovateľa v bežnom období oproti základnému.

## 4 Vlastná práca

### 4.1 Charakteristika podniku

Aby bola zabezpečená ochrana údajov spoločnosti, v práci som použil fiktívne meno podniku Družstvo Pôda. Družstvo Pôda predstavuje modernú a dynamickú poľnohospodársku firmu, ktorá obrába 1298 ha vysoko úrodnej poľnohospodárskej pôdy. Chotár firmy sa nachádza v Podunajskej nížine. Firma sa špecializuje na pestovanie zemiakov, obilnín, olejní, cibule, osivovej kukurice. Nosným programom je pestovanie zemiakov. Stabilne dosahuje špičkové úrody a vysokú kvalitu pestovaných plodín. Družstvo Pôda dopestovanú produkciu aj triedi, čistí, skladuje, balí a rozváža vlastnými kamiónmi k odberateľom. Družstvo Pôda je výkonným producentom poľnohospodárskych plodín a spoľahlivým dodávateľom schopným zásobovať obchodné reťazce a veľkosklady zeleniny veľkými objemami zemiakov a zeleniny v požadovanom sortimente, kvalite, balení aj čase.

Podunajská nížina, na ktorej Družstvo Pôda hospodári, je jednou z najteplejších oblastí Slovenska s najväčším množstvom slnečných dní. Ročné zrážky tu dosahujú 520-550 mm, ale sú v priebehu roka nerovnomerne rozložené. Obhospodarovaná pôda leží v katastrálnych územiach piatich obcí s rôznou bonitou pôdy. Sú tu ľahké piesočnaté pôdy vhodné pre pestovanie zeleniny, aj pôdy stredne ťažké a ťažké. Priepustné pôdy ľahko prijímajú vlahu, takže ani privalové dažde nespôsobujú zlievanie povrchu ani vymočenie kultúr stojatou dažďovou vodou. Prírodné podmienky pri správnom závlahovom režime umožňujú produkovať stabilnú a kvalitnú úrodu. Celková výmera sa pohybuje v rozpätí od 1300 do 1500 ha. V okolí družstva sa totižto mnoho poľnohospodárskej pôdy mení na stavebné pozemky, z čoho vyplýva aj nestálosť výmery.

Základné pôdne ukazovatele na území hospodárenia:

- pôdny typ : lužno - nivné pôdy,
- pôdny druh : piesočnato - hlinité, stredné až ťažké, ťažké hlinité pôdy,
- obsah humusu : vysoký,
- zásoby živín : vysoké až veľmi vysoké (Mg), dobré až veľmi dobré (K a P),
- pôdna reakcia : neutrálna až mierne alkalická,
- pH : 7 – 7.4,

- hĺbka ornice : 30 – 40 cm,
- podorničie : piesočnaté, 60 – 150 cm s prechodom do hrubozrnného štrku.

Základné klimatické ukazovatele:

- klimatická oblasť : teplá, suchá s miernou zimou a dlhým slnečným svitom,
- priemerná ročná teplota : 9.6 °C,
- priemerná teplota za vegetáciu : 16.2 °C,
- zrážky za vegetáciu : 313 mm,
- zrážky za rok : 529 mm.

## 4.2 Plánovanie

Hlavnou úlohou plánovania v družstve je stanovenie poslania a cieľov podniku, stanovenie prostriedkov a ciest, ktorými sa vytýčené ciele podniku budú realizovať. Družstvo je rozdelené do jednotlivých úsekov. Strategické plánovanie pre všetky úseky je uskutočňované členmi predstavenstva na čele s predsedom. Druhá úroveň plánovania sú taktické plány ktoré spočívajú krátkodobom pripravovaní výrobného programu. Najnižšiu úroveň plánovania, ktorú podnik využíva je operatívne plánovanie. Operatívne plánovanie využívajú najmä manažéri strednej a najnižšej úrovne. Zamestnanci sa musia flexibilne prispôbovať meniacim sa podmienkam ako sú počasie, technické alebo personálne problémy. Hlavným cieľom družstva je čo najefektívnejšie pracovanie na jednotlivých úsekoch pri čo najmenších nákladoch.

Za ostatných sedem rokov Družstvo Pôda preinvestovalo na modernizáciu štyri milióny eur s využitím predovšetkým vlastných prostriedkov, ale aj s podporou eurofondov. Modernizácia sa podniku vyplatila, pretože dnes je to veľmi intenzívny a produktívny podnik so stabilizovaným tímom ľudí, v manažmente aj na strojoch. Modernizácia sa týkala najmä triediarne a plnoautomatizovanej baliarne pre vyprodukovanú rastlinnú výroby.

### 4.2.1 Plánovanie na úseku rastlinnej výroby

Podnik sa zameriava na pestovanie obilnín, cibule, osivovej kukurice, olejnía a zemiakov. Práve zemiaky sú plodina, na ktorú sa družstvo špecializuje. Prudké zmeny v počasi vyvolané globálnym otepľovaním a prudké zmeny na trhu ako dôsledok svetovej

hospodárskej krízy pripravili pre Slovenských poľnohospodárov najťažšie obdobia. Z týchto dôvodov je plánovanie práve v tomto úseku najnáročnejšie. Veľkou výhodou počas krízy je vybudované kvalitné technické vybavenie, pomocou ktorého družstvo zvládne agrotechnické termíny včas.

Na základe plánu, vždy na začiatku hospodárskeho roka, je zrejmy cieľ. Nikdy však nie je isté, či tento cieľ bude dosiahnutý. Tento cieľ sa nazýva osevný plán a keďže má periódu jedného roka, môžeme ho zaradiť do taktického plánovania. Krátkodobé plánovanie v období jedného roka umožňuje podniku sa flexibilne prispôbovať trhovej situácii. V rámci tohto taktického plánovania zároveň prebieha operatívne plánovanie, ktoré sa prispôbuje konkrétnym klimatickým podmienkam. Štruktúra plodín je rozvrhnutá tak, aby nevznikali pracovné špičky na jar ani na jeseň.

Na jar prebiehajú nasledujúce operácie:

- február - marec : smykovanie, sejba jačmeňa,
- marec : sejba cibule, sadenie zemiakov,
- apríl : sejba slnečnice, kultivačné práce v zemiakoch, postreky ,
- máj : sejba kukurice, zavlažovanie, postreky,
- jún : začiatok zberu skorých zemiakov.

V lete prebiehajú nasledujúce operácie:

- júl : zber skorých zemiakov, obilnín,
- júl – september : podmietka a sejba plodín na zelené hnojenie, zber zemiakov,
- august : sejba repky,
- august – september : zber cibule.

Na jeseň prebiehajú nasledujúce operácie:

- september : sejba ozimnej pšenice,
- september – október : zber neskorých zemiakov, slnečnice,
- október – december : orba a príprava pôdy.

Štruktúra s plodín pestovaných v podniku v roku 2009:

Obilniny	496,90 ha	Krmoviny	209,68 ha
Zemiaky	259,98 ha	Cibuľa	73,00 ha
Olejníny	230,36 ha		

**Tabuľka č. 1: Vývoj a štruktúra zberových plôch**

		Plodina	Pšenica	Jačmeň	Kukurica	Zemiaky	Lucerna	Repka	Slničnica	Cibuľa	Celkovo
		Rok									
Zberové plochy	2008	Plán	315,6	78,6	48,5	300	6,1	160,3	329,6	37,5	1276,2
		Skut.	321,86	91,2	50	304,44	6,48	155,05	331,18	38	1298,21
		Plnenie plánu v %	102,0	116,0	103,1	101,5	106,2	96,7	100,5	101,3	101,7
	2009	Plán	379,6	105,6	34,9	263,6	168,6	157,3	68,3	71	1248,9
		Skut.	383,98	112,92	33,7	259,98	175,98	159,44	70,92	73	1269,92
		Plnenie plánu v %	101,2	106,9	96,6	98,6	104,4	101,4	103,8	102,8	101,7
Zmena 09/08		62,1	21,7	-16,3	-44,5	169,5	4,4	-260,3	35,0	-28,3	
Index 09/08 v %		119,3	123,8	67,4	85,4	2715,7	102,8	21,4	192,1	97,8	
Zmena v %		19,3	23,8	-32,6	-14,6	2615,7	2,8	-78,6	92,1	-2,2	

Zdroj: Interná dokumentácia Družstva Pôda a vlastné spracovanie

Cieľom družstva je, aby mali počas svojej činnosti vyvážené úrody a zároveň aby využili všetky plochy, ktoré majú na pestovanie plodín. Vývoj a štruktúru zberových plôch môžeme sledovať v **tabuľke č. 1**. Z tabuľky môžeme vyčítať, že sledovanému subjektu sa naozaj darí udržiavať si vyrovnané úrody a spĺňať plán s čo najmenšími odchýlkami. Plnenie plánu zberových plôch je možné pozorovať v **tabuľke č. 1**. Z uvedenej tabuľky dokážeme porovnať plánovanú výmeru so skutočnou zberovou plochou a zároveň percentuálny rozdiel medzi plánom a skutočnosťou pre jednotlivé plodiny.

Družstvo hospodáril v roku 2009 s celkovou výmerou 1269,92 ha a oproti roku 2008 to predstavuje pokles o 2,2 %, v absolútnej hodnote pokles o 28,3 ha. V podniku sa v sledovanom období podarilo plniť plán celkovej výmery s veľmi malými odchýlkami. V oboch rokoch 2008 a 2009 nastalo rovnaké a mierne prekročenie plánu o 1,7 %.

Najväčšie zastúpenie z celkovej výmery majú **obilniny**, ktoré mali v roku 2009 zastúpenie 496,9 ha. V oboch sledovaných rokoch sa najväčším podielom na celkovej výmere sa podieľa pšenica. V roku 2009 dosiahla úroveň zberovej plochy **pšenice** 383,98 ha, čo je o 1,2 % viac ako sa pôvodne plánovalo. Druhou obilninou, ktorá sa seje na poliach družstva je jačmeň s 112,9 ha v roku 2009. **Jačmeň** zároveň predstavuje najväčšiu odchýlku skutočnej výmery s plánovanou v celom sledovanom období všetkých plodín a to hodnotou 16% v roku 2008. Táto odchýlka bola spôsobená klimatickými zmenami v danom období. Aj napriek takmer 40 % podielu obilnín na celkovej zberovej ploche sú najmenej rentabilné a podľa slov predsedu sa pestujú z núdze.

Medzi najrentabilnejšie plodiny, ktoré družstvo pestuje patria zemiaky a cibuľa. **Zemiaky** sa v roku 2009 pestovali na 259,98 ha z celkovej výmery a oproti roku 2008 to predstavuje pokles o 14,6 %, v absolútnej hodnote pokles o 44,5 ha. Tento pokles bol spôsobený nutnosťou striedania plodín na využívanej pôde. Zemiaky sa zbierali s veľmi malými odchýlkami oproti plánovanej ploche v oboch rokoch. Kým v roku 2008 nastalo mierne prekročenie plánu o 1,5 %, v roku 2008 to znamenalo nedodržanie plánu o 1,4 %. Podľa názoru predsedu predstavenstva zemiaky sú dlhodobu rentabilné, aj keď sa striedajú dobré a zlé roky. Dôležité je v dobrých rokoch odložiť nejaké peniaze a následne ich možno použiť v horších časoch.

**Cibuľa** zaberala v roku 2009 výmeru o veľkosti 73 ha a oproti roku 2008 môžeme sledovať nárast až o 92,1 %. Cibuľa je veľmi rentabilná a z tohto dôvodu prišiel takmer dvojnásobný nárast. Hlavným dôvodom nárastu zberovej plochy cibule o 35 ha je dobudovanie nových skladov pre cibuľu. Opäť aj pri cibuli podobne ako pri ostatných plodinách skutočné hektáre, na ktorých sa cibuľa zbierala sú veľmi blízko plánovaným hodnotám.

#### **4.2.2 Plánovanie na technickom úseku**

Neustále zvyšovanie konkurencie a rastúce požiadavky na množstvo a kvalitu produkcie si vyžadujú systematickú modernizáciu výroby. Investície do strojov sa však oplatia, lebo zvyšujú produktivitu práce, zlepšujú hygienu pracovného prostredia, uľahčujú ľuďom prácu a napokon sú šetrnejšie k životnému prostrediu. Nepretržitá obnova

strojového parku umožňuje vykonávať všetky pracovné operácie v agrotechnických termínoch a dosahovať úrody zodpovedajúce potenciálu pôdy.

V okolí podniku sú úrodné, ale vysychavé pôdy. Zemiaky, kukurica, cukrová repa, slnečnica sú plodiny vyžadujúce veľa vody. Voda je predpokladom stabilných úrod a kvalitnej produkcie. Podnik neľutoval investovať do závlah. Zakúpenie dvadsať veľkoplošných bubnových zavlažovačov značky Irtec a aj niekoľko zrekonštruovaných bubnov aj za pomoci štátu môžeme zaradiť do dlhodobého plánovania. Moderné zavlažovacie zariadenia umožňujú využiť obrovský potenciál úrodnej Podunajskej nížiny. Dnes sa vysokovýkonné zavlažovacie zariadenia využívajú na výmere 955 ha, čo zodpovedá takmer trom štvrtinám celkovej obhospodarovanej pôdy. Práve závlahy sú rozhodujúcim faktorom pri zvyšovaní úrodnosti, kvality dopestovaných plodín a rastu konkurencieschopnosti firmy.

Medzi dlhodobé strategické plány, ktoré v nedávnej minulosti družstvo realizovalo patrí rekonštrukcia, modernizácia a zväčšenie kapacity skladov. V roku 2009 pribudli nové sklady na uskladnenie 8000 t zemiakov, 5000 t obilnín a 2000 t cibule. Pri výstavbe nových skladov sa kládol dôraz aj na príjemné pracovné prostredie pre zamestnancov. Dôkazom sú čisté šatne, malá jedáleň na rýchle občerstvenie, prístroje na čerstvú vodu také nevyhnutné v letných horúčavách.

Sledovaný subjekt disponuje šiestimi kamiónmi (Scania, Volvo, Mercedes) a šiestimi veľkokapacitnými návesmi, vďaka čomu je schopný operatívne zásobovať obchodné reťazce, veľkosklady a iných odberateľov. V roku 2008 boli vo vozovom parku ešte len štyri kamióny so štyrmi návesmi. Na rok 2009 sa naplánovalo doplniť strojový park o dva ďalšie kamióny. Vďaka efektívnemu hospodáreniu sa družstvu podarilo úspešne obstarat' dva nové kamióny s dvoma novými návesmi. Podnik uvažuje o kúpe jedného stroja, ktorý pôdu pripraví, zasadí a ohrobkuje. Jeho nevýhodou je ale nízka denná výkonnosť. Rovnako predstavenstvo analyzuje kúpu dvoj alebo štvorriadkového samohybného stroja.



### **4.2.3 Plánovanie na ekonomickom úseku**

Vyhodnocuje hospodársku a ekonomickú situáciu poľnohospodárskom podniku. Do tejto činnosti spadá plánovanie výnosov, nákladov, spôsob získavania finančných zdrojov. Sleduje vývoj nákupných cien vstupov do poľnohospodárskej výroby. Zabezpečuje obojstranný tok informácií v oblasti výroby. Analyzuje, resp. ziskava analýzy pôsobenia ekonomických nástrojov, vyhotovuje signálne informácie o hospodárskej situácii a navrhuje zmeny ekonomických nástrojov poľnohospodárskej politiky. Navrhuje zásady na získavanie dotácií z národného rozpočtu a z fondov EÚ. Zároveň sleduje prepojenie plánov všetkých úsekov.

#### **Návrh na vyžitie poznatkov**

Dlhodobá stratégia je v družstve na veľmi dobrej úrovni. Keďže na hospodárskych výsledkoch je možné sledovať návratnosť investícií. Obrovskou výhodou družstva je investovanie do závlah, baliarní a nových skladov, keďže tieto aspekty sú dôležité najmä pri pestovaní zemiakov a cibule, ktoré sú pre podnik najviac výnosné. Vedenie by malo pokračovať v tomto trende a rozumne investovať do techniky a mechanizácie. V oblasti plánovania sa dá navrhnúť, aby si podnik vypracoval strategický plán ohľadom investícií, pretože po dokončení výstavby skladov a plnoautomatizovanej baliarne nemá momentálne vypracovaný žiadny strategický plán. Je pravda, že svet ovplyvňuje svetová hospodárska kríza a získať finančné prostriedky nie je jednoduché, a práve preto rozumne investovať je v čase krízy riešenie ako sa ešte viac presadiť na trhu. K ďalším návrhom sa môže zaradiť nápad, aby sa podnik zaujímal vo väčšej miere o dotácie štátu a najmä o eurofondy. V oblasti taktického plánovania by sa podnik mal snažiť nespadať do rutinného plánovania, ale neustále sledovať podmienky ovplyvňujúce podnik a následne sa im prispôbovať. Znižovanie nákladov sa dá zabezpečiť šetrením na pohonných hmotách a náhradných dieloch. Bolo by efektívne, ak by družstvo v predstihu nakupovalo umelé hnojivá a chemické prostriedky, tým by sa dala zabezpečiť lepšia vyjednávacía cena. V oblasti operatívneho plánovania sú potrební šikovní manažéri schopní sa flexibilne prispôbovať rýchlo meniacim sa podmienkam.

### 4.3 Organizovanie

Organizovanie sa v družstve zameriava na vytváranie organizačnej štruktúry, ktorá je predpokladom realizácie stanovených cieľov. Preto v rámci organizovania v družstve Pôda sa má rozhodnúť, kto práce vykoná, čiže určiť, ktorí ľudia budú mať povinnosť prácu urobiť.

Orgánmi družstva sú:

- členská schôdza, ako najvyšší orgán družstva,
- predstavenstvo, ako štatutárny orgán,
- kontrolná komisia, ako orgán so všeobecnou kontrolnou právomocou.

Do orgánov družstva môžu byť volené len fyzické osoby, ktoré sú členmi družstva a majú aspoň 18 rokov. Členovia prvých orgánov pri založení družstva môžu byť volení maximálne na tri roky. V sledovanom subjekte využívajú možnosť voľby členov orgánov na funkčné obdobie päť rokov. Členovia orgánov družstva môžu byť opätovne zvolení do orgánov družstva maximálne na dve po sebe nasledujúce funkčné obdobia.

**Členská schôdza** je najvyšším orgánom družstva a schádza sa v lehotách určených stanovami. Najmenej raz za rok sa musí zvolať, ak o to požiada aspoň jedna tretina všetkých členov družstva, kontrolná komisia, ako aj v ďalších prípadoch, ak to určujú stanovy. Členské schôdze sa v Družstve Pôda uskutočňujú približne dvakrát do roka. Pri rozhodovaní má každý člen jeden hlas, pokiaľ stanovy neurčujú inak. O rozdelení zisku rozhoduje členská schôdza na návrh predstavenstva a to po schválení ročnej účtovnej závierky. Členská schôdza pri rozhodovaní o rozdelení zisku prihliada v prvom rade na potreby rozvoja družstva. Členská schôdza sa zaoberá:

- otázkami koncepčného a majetkového charakteru : schvaľovanie ročnej uzávierky, rozdelenie a použitie zisku, spôsob úhrady škody, zvýšenie alebo zníženie zapisovaného základného imania, rozhodovanie o splynutí, zlúčení, premene, rozdelení a o inom združení družstva,
- otázkami organizačnej a inštitucionálnej povahy - zmena stanov, voľba a odvolávanie členov predstavenstva a kontrolnej komisie.

**Predstavenstvo** je štatutárnym orgánom sledovaného družstva. Predstavenstvo je taktiež exekutívnym orgánom, to znamená, že plní uznesenia členskej schôdze a zároveň

jej zodpovedá za svoju činnosť. Podlieha však aj kontrolnej právomoci kontrolnej komisie družstva, ktorá je oprávnená od predstavenstva vyžadovať akékoľvek informácie o hospodárení družstva. Na čele predstavenstva stojí predseda volený predstavenstvom. Predseda alebo podpredseda konajú za predstavenstvo navonok, ak nejde o právne úkony, ktoré musia mať zo zákona písomnú formu. Pri takýchto právnych úkonoch sú potrebné podpisy aspoň dvoch členov predstavenstva. Predstavenstvo družstva má päť členov.

**Predseda družstva** riadi a kontroluje bežnú činnosť družstva, organizuje a riadi rokovania predstavenstva. Za svoju činnosť je predseda zodpovedný členskej schôdzi družstva a predstavenstvu družstva. Predsedu družstva počas jeho neprítomnosti v družstve zastupuje podpredseda družstva volený predstavenstvom družstva. V prípade neprítomnosti predsedu družstva trvajúcej dlhšie ako 6 mesiacov je povinné predstavenstvo družstva zvolať schôdzu k voľbe predsedu družstva.

**Kontrolná komisia** je oprávnená kontrolovať všetku činnosť družstva a prerokúvať sťažnosti jeho členov. Vyjadruje sa k ročnej účtovnej závierke a návrhu na rozdelenie zisku alebo úhrady straty družstva. Je oprávnená vyžadovať si u predstavenstva alebo u predsedu akékoľvek informácie o hospodárení družstva. Kontrolná komisia je nezávislý orgán a zodpovedá iba členskej schôdzi. Kontrolná komisia v Družstve Pôda má päť členov. V prípade dlhodobej nečinnosti kontrolnej komisie alebo poklesu členov komisie pod troch členov vykonáva pôsobnosť kontrolnej komisie do najbližšej členskej schôdze predstavenstvo družstva.

### **Organizačno - riadiaca štruktúra družstva**

Organizačná štruktúra znamená usporiadanie výrobných a organizačných jednotiek v rámci podniku po horizontálnej a vertikálnej línii a vymedzenie väzieb medzi nimi. Riadiacou štruktúrou je vymedzenie kompetenčných väzieb medzi riadiacimi pracovníkmi, resp. kolektívnymi orgánmi riadenia v horizontálnom i vertikálnom smere.

V družstve sú základne organizačné jednotky úseky vytvárané podľa výrobných odvetví:

- rastlinná výroba,
- technicky úsek,
- ekonomicky úsek.

**Úsek rastlinnej výroby** sa sústreďuje na pestovanie osivovej kukurice, olejní, obilnín, ale hlavným programom subjektu je výroba zemiakov a cibule. Úsek rastlinnej výroby zabezpečuje všetky technologické postupy potrebné na výrobu uvedených komodít. Pozbieranú úrodu váži, triedi podľa kvality a prijme na sklad.

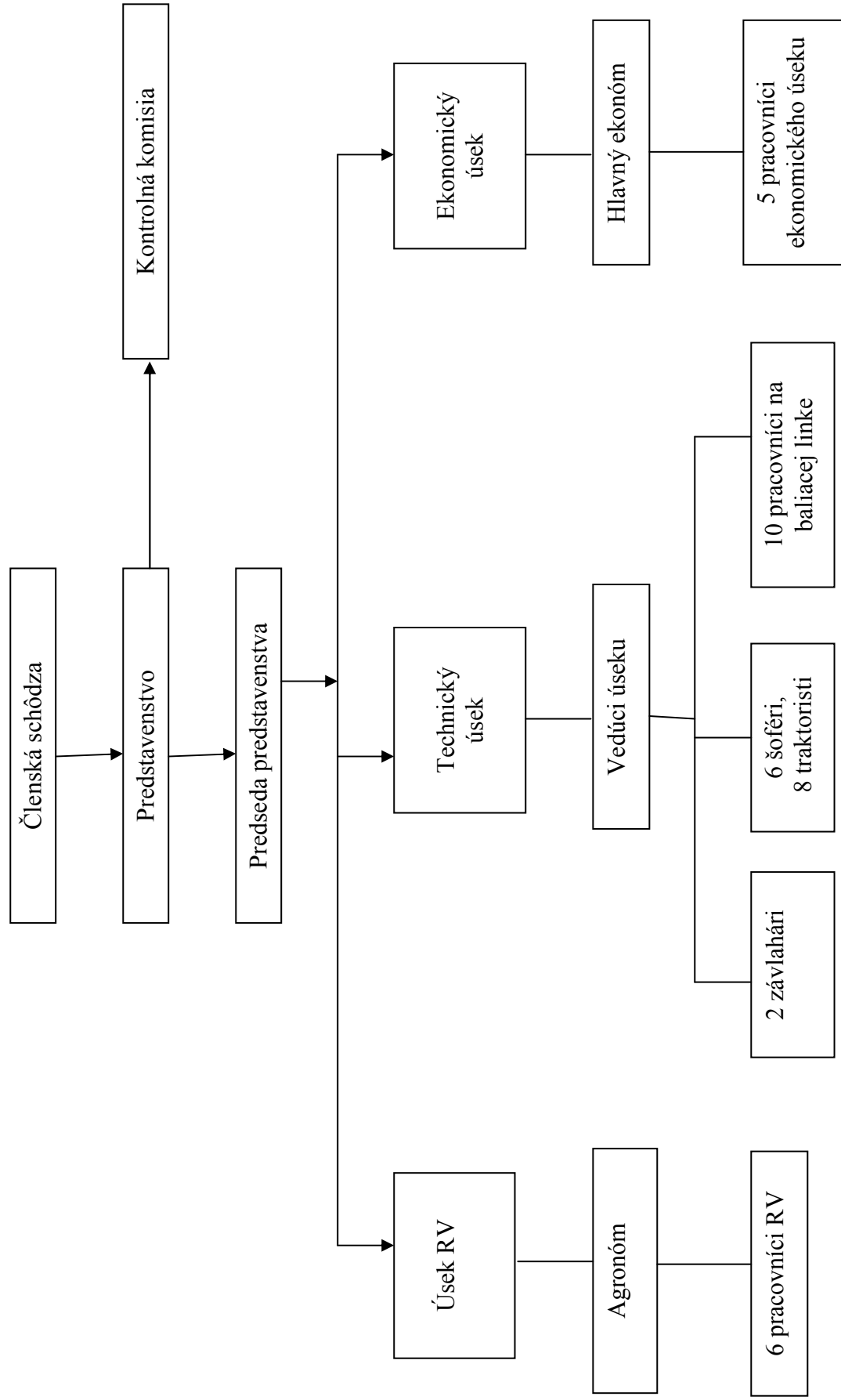
**Technický úsek** so svojim strojným a traktorovým parkom zabezpečuje všetky poľné práce, ktoré sa týkajú výroby krmív a pestovania plodín pre úsek rastlinnej výroby. Zabezpečuje dopravu pre úsek rastlinnej výroby a rovnako zabezpečuje zásobovanie obchodných reťazcov a odberateľov. Zároveň má na starosti sklady, ktorých súčasťou je samobaliaca linka a zodpovedá za starostlivosť o závlahy.

**Ekonomický úsek** komplexne zabezpečuje všetky ekonomické agendy, účtovné a finančné operácie, pokladničné operácie a s tým súvisiace činnosti. Vykonáva rozboru hospodárenia a spracúva ekonomické plány rozvoja a jeho finančného zabezpečovania. Zabezpečuje racionalizáciu a optimalizáciu administratívnych činností

V skúmanom podniku sa aplikuje líniová organizačná štruktúra, ktorú môžeme sledovať **na obrázku č. 5**. Vrcholový manažment predstavuje predseda Družstva Pôda, ktorý je nadriadený vedúcim všetkých úsekov. V sledovanom podniku pracuje 40 zamestnancov, ktorí sú podľa potreby rozmiestnení na jednotlivé pozície. Na úseku rastlinnej výroby pracuje osem ľudí, z čoho jeden predstavuje vedúceho úseku. Na ekonomickom úseku pracuje päť ľudí, ktorí sú podriadení hlavnému ekonómovi. Technický úsek zamestnáva dvadsaťšesť ľudí, čo znamená najväčší počet zamestnancov zo všetkých úsekov. Na technickom úseku pracuje šesť vodičov kamiónov, desať ľudí predstavuje manuálnych pracovníkov na baliacich linkách, osem pracovníkov obsluhujúcich traktory a dvaja zamestnanci obsluhujúci závlahy.

### **Návrh na vyžitie poznatkov**

V oblasti organizovania sa navrhuje, aby podnik vytvoril úsek technických služieb a začal poskytovať svoju techniku potenciálnym zákazníkom. S bohatým strojovým parkom, ktorý môžeme sledovať **v prílohe č. 2**, by mohlo družstvo získať ďalšie príjmy a pomôcť tak k ešte lepším hospodárskym výsledkom. V tomto bode je navrhnuté presunúť niektorých šoférov a traktoristov, z ktorých sú niektorí zároveň aj mechanikmi a opravármi do novovzniknutého úseku. Mimo tohto úseku je organizačná štruktúra družstva dostatočná.



**Obrázok č. 5: Organizačno – riadiaca štruktúra Družstva Pôda**  
 Zdroj: Interná dokumentácia Družstva Pôda a vlastné spracovanie

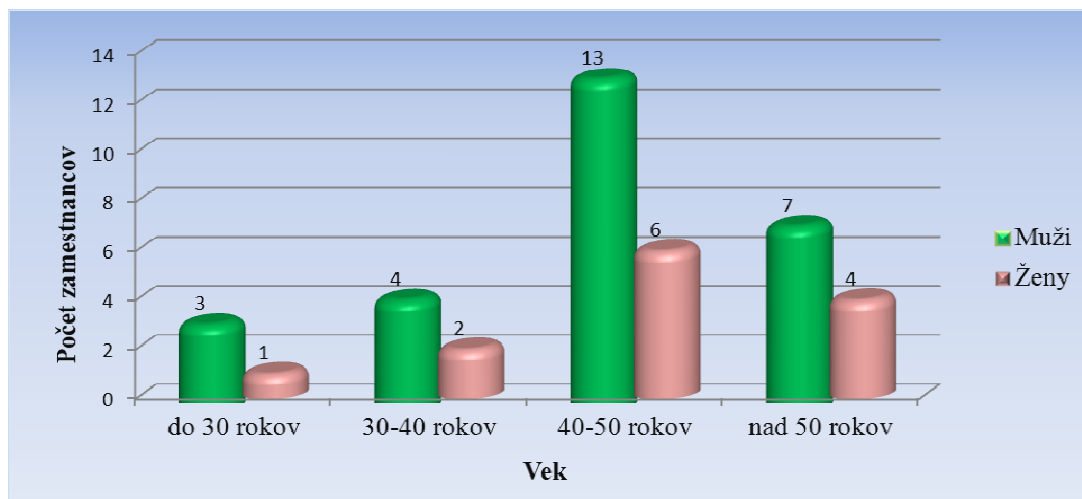
## 4.4 Vedenie ľudí

Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je dôležitým predpokladom vytvárania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod firmy. Mnoho rokov je známy názor, že ľudia sú najcennejším zdrojom každého podniku. Tento názor bol dlhé roky potlačovaný až v dnešných časoch si podniky začínajú uvedomovať, že ich budúcnosť je závislá od ľudského kapitálu a nie od veľkosti, vybavenia alebo množstva budov. Naozajstným intelektuálnym kapitálom každej organizácie sú zamestnanci. Základom vedenia ľudí je riadenie ku zvýšenej výkonnosti spoločnosti. Úlohou manažérov vo vedení je zdokonaľovanie, rozvíjanie a poskytovanie informácií, služieb.

V skúmanom subjekte nemajú problémy s komunikáciou medzi zamestnancami na vertikálnej úrovni. Avšak vyskytujú sa problémy v komunikácii na horizontálnej úrovni, pretože vedúci úsekov majú vytvorení prirodzený rešpekt. Starší pracovníci nie sú zvyknutí podávať návrhy svojim nadriadeným a podieľať sa na vedení podniku. V družstve prevládajú priateľské vzťahy, ktoré sa prejavujú na veľmi dobrej úrovni pracovnej atmosféry.

V podniku môžeme sledovať demokratický štýl vedenia, s miernymi náznakmi autoritatívneho štýlu riadenia ľudí. Vedúci pracovníci dostatočne komunikujú s podriadenými a majú dostatok informácií o podriadených. Názory pracovníkov sa rešpektujú a podriadení pracovníci majú postačujú informácie o dianí v družstve. Autoritatívna forma riadenia sa prejavuje priamym prikazovaním a dôslednou kontrolou vedúcich pracovníkov. Ak majú pracovníci nejaké návrhy prípadne problémy, majú možnosť prediskutovať to s vedúcimi pracovníkmi, ktorí následne môžu problém alebo návrh vyriešiť na schôdze predstavenstva, keďže vedúci úsekov sa zúčastňujú schôdzí.

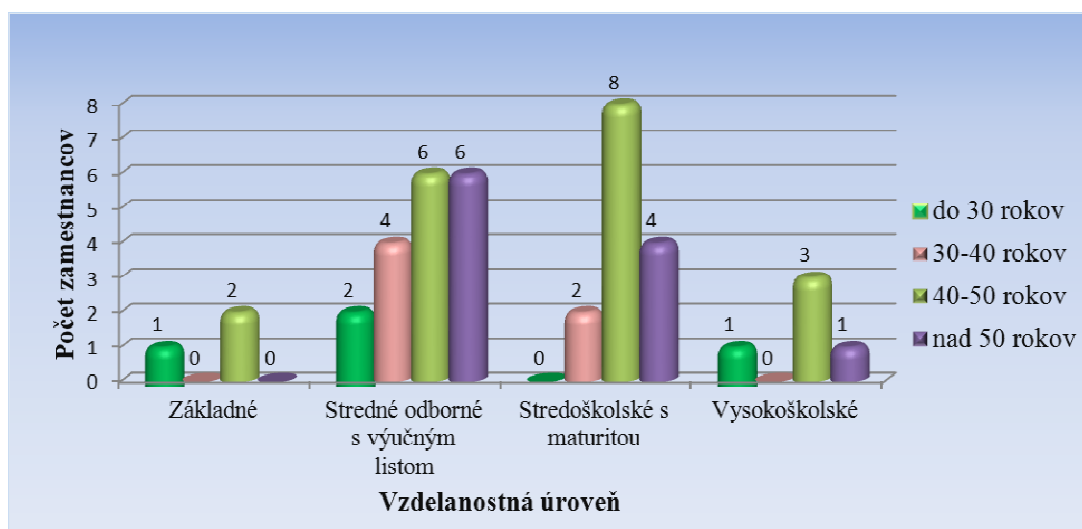
Jedným z najdôležitejších predpokladov kvalitného vedenia v družstve je samotná osobnosť manažéra. Má nezastupiteľnú úlohu pri formovaní sociálnej atmosféry, medziľudských vzťahov a svojim konaním, správaním a prístupom k podriadeným pracovníkom ovplyvňuje ich postoje, spokojnosť s vykonanou prácou a pochopiteľne aj výkonnosť. V mojej práci je najvyšším vedúcim pracovníkom predseda družstva, ktorý disponuje okrem odborných znalostí aj určitými vlastnosťami osobnosti, ktoré sú potrebné k vykonávaniu danej funkcie. Medzi jeho najvýraznejšie vlastnosti môžem zaradiť inteligenciu, tvorivosť a sebavedomie.



**Obrázok č. 6: Štruktúra pracovníkov podľa veku a pohlavia**

Zdroj: Interná dokumentácia Družstva Pôda a vlastné spracovanie

Demografická štruktúra je dôležitou štruktúrnou charakteristikou, ktorú môžeme sledovať na obrázku č. 6. Na družstve je zamestnaných dvadsaťsedem mužov a trinásť žien. Pracovné využitie do určitej miery predurčuje pohlavie a vek pracovníkov. Z ilustrácie vidno, že v podniku pracuje najviac ľudí vo vekovej kategórii od štyridsať do päťdesiat rokov. V sledovanom subjekte sú zamestnaní iba štyria zamestnanci do tridsať rokov.



**Obrázok č. 7: Štruktúra pracovných síl podľa vzdelania a veku**

Zdroj: Interná dokumentácia Družstva Pôda a vlastné spracovanie

Veľmi dôležitým ukazovateľom v podniku je vzdelanostná úroveň zamestnancov. Na obrázku č. 7 pozorujeme, že najviac zamestnancov má stredné odborné vzdelanie s výučným listom v počte osemnásť a hneď nasleduje skupina so stredoškolským vzdelaním s maturitou. V družstve pracujú z celkového počtu štyridsať zamestnancov štyria s vysokoškolským vzdelaním.

## Odmeňovanie zamestnancov

**Tabuľka č. 2: Prehľad priemerných mesačných miezd vo vybraných pracovných pozíciách**

Pracovná pozícia	Priemerné mesačné mzdy v €			Priemer 07-09	Index 09/07 v %
	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009		
Vedúci úsekov	820 €	853 €	875 €	849 €	107
Traktoristi	490 €	498 €	509 €	499 €	104
Vodiči kamiónov	575 €	590 €	600 €	588 €	104
Pracovníci RV	443 €	461 €	475 €	460 €	107
Pracovníci v baliarni	490 €	499 €	510 €	500 €	104
Zamestnanci ekonomického úseku	588 €	600 €	615 €	601 €	105

Zdroj: Interná dokumentácia Družstva Pôda a vlastné spracovanie

V sledovanom družstve je najväčší motivačný prostriedok, podobne ako vo väčšine podnikov, finančné odmeňovanie. Za hlavné kritériá hodnotenia sa posudzuje plnenie štatutárnych a hospodárskych uznesení družstva, mesačné hodnotenie plnenia plánovaných výrobných a ekonomických úloh, dodržiavanie vnútropodnikových ekonomických a hospodárskych pravidiel, dodržiavanie zásad technologickej a pracovnej disciplíny, starostlivosť o životné a pracovné prostredie, ochrana pôdneho fondu a ochrana záujmov a majetku družstva. Vývoj priemerných mesačných miezd vidíme v **tabuľke č. 3**. Z tabuľky dokážeme vyčítať, že mzdy majú stúpajúcu tendenciu počas celého obdobia, čo má aj súvis so stúpajúcou tendenciou miezd celého hospodárstva. Najlepšie platenou pracovnou pozíciou sú pochopiteľne vedúci úseku, pretože majú najväčšiu zodpovednosť a vzdelanie. Priemerný plat vedúcich úsekov bol v rokoch 2007 až 2008 vo výške 849 €. Snahou družstva je zabezpečiť svojim zamestnancom každoročnú valorizáciu miezd. Družstvu sa darí zvyšovať mzdy pracovníkom v rovnakom tempe. Rozdiel nárastu miezd na



sledovaných pozíciách sa pohybuje od štyroch do siedmych percent. Zamestnanci ďalej dostávajú odmeny za prácu nadčas, prácu počas víkendov a sviatkov a koncoročné odmeny.

Medzi ďalšie prvky motivácie patrí v podniku vytváranie priateľských vzťahov a to prostredníctvom výletov a lyžiarskych zájazdov. Zamestnanci družstva sa taktiež každoročne zúčastňujú na výstave Agrokomplex.

### **Návrh na vyžitie poznatkov**

Vzdelávanie by malo byť prioritou každého podniku. Investícia do kvalifikácie a zlepšenia znalostí je najviac efektívne riešenie. V podniku pracuje nízky počet vysokoškolsky vzdelaných ľudí, čo nie je pozitívnym signálom pre vedenie. Zamestnanci majú možnosť zúčastňovať sa rôznych vzdelávacích seminárov, kurzov alebo školení. Podnik by mal takéto aktivity zamestnancov podporovať, ale aj financovať, pretože investícia do zamestnanca sa podniku vráti rovnako ako investícia do mechanizácie. Ľudia s lepšími znalosťami a kvalifikáciami sa môžu následne zapájať do riadenia a pomáhať manažmentu družstva ziskovo hospodáriť. Dôležité je nezameriavať sa výlučne na individualistické hodnotenie a odmeňovanie, ale zaviesť meranie a odmeňovanie príspevku jednotlivca k zdieľaniu znalostí a intelektuálnemu kapitálu a uznávať tých, ktorí sú kreatívni a ochotní znalosti zdieľať.

Získať a udržať si schopných zamestnancov sa stáva hlavnou úlohou manažmentu v každom podniku. Samozrejme, že ostatné zdroje sú pre fungovanie organizácií taktiež potrebné, no mení sa ich poradie dôležitosti. Jedným zo základných predpokladov skutočnej úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese je motivácia. Preto je nevyhnutné spoznávať základné motívy ľudí, motivačnú štruktúru jednotlivých pracovníkov, ako aj prostriedky a faktory, pomocou ktorých ich možno motivovať. Z tohto dôvodu sa navrhuje, aby pracovníci na vedúcich pozíciách sa vo väčšej miere venovali svojim zamestnancom. Jedným z riešení je, aby sa vo väčšej miere spolu stretávali a aktívne komunikovali. Je možné aby sa vzdelávací seminár spojil s výletom niekoľkých zamestnancov, aby sa mohli lepšie spoznať. Jedným z prvkov motivácie môže byť napríklad, ak k tomu bude mať podnik prostriedky, bezúročne poskytovanie pôžičiek svojim zamestnancom. Tento krok môže zlepšiť podnikovú kultúru a zväčšiť dôveru zamestnanca k družstvu a zväčšiť jeho snahu na pozitívnom napredovaní podniku.

## 4.5 Kontrola

Kontrola v podniku je cieľavedomá činnosť uskutočňovaná za účelom zistenia do akej miery sa realizovali plánované ciele. Plánovanie a kontrola sú neodlučiteľné. Vedúci úsekov uplatňujú kontrolu kontinuálne s procesom plánovania v organizácii. Manažéri musia byť neustále pripravení na riešenie možných problémov vo vnútri podniku. Kontrolný systém je účinným nástrojom komunikácie, pretože pozitívne odchýlky od určených cieľov a prijatých kritérií sú odmeňované a negatívne odchýlky sú sankcionované. Kontrola navodzuje také správanie zamestnancov, aby sa vyhli negatívnej spätnej väzbe. Odklon od kritérií upozorňuje vedúcich pracovníkov na potenciálny alebo existujúci problém skôr, ako sa naplno rozvinie do kritického stavu.

Základným kontrolným orgánom v družstve je kontrolná komisia. Kontrolná komisia kontroluje všetky činnosti zväzu, dodržiavanie finančnej disciplíny a plnenie povinností. Do práv a povinností kontrolnej komisie patrí:

- dohliadať nad dodržiavaním stanov družstva, rozhodnutí orgánov družstva a všeobecne záväzných právnych predpisov,
- dohľad nad hospodárením družstva, jeho orgánov a organizačných zložiek,
- spracovanie ročných hodnotiacich správ pre zasadanie členskej schôdze
- právo vyžadovať všetky informácie, podklady a správy od predstavenstva a nahliadať do protokolov, správ a účtovných dokladov,
- zúčastňovať sa spolu s predsedom družstva alebo určeným zástupcom riešenia súdnych a mimosúdnych sporov a prípadov porušenia stanov a zásad, spolupráce zo strany členov družstva, rieši námietky členov do tridsiatich dní od podania.

V podniku sa využívajú tri druhy kontroly:

- preventívna, ktorá je zameraná na zisťovanie kvantitatívnych a kvalitatívnych odchýlok použitých zdrojov v porovnaní so štandardom. Preventívna kontrola slúži na včasné odstránenie problémov,
- priebežná, ktorá má za úlohu zistiť, či operácie prebiehajú v súlade so stanovenými cieľmi výrobného procesu. Uskutočňuje sa na všetkých úsekoch družstva. Napríklad v rastlinnej výrobe sa sleduje dodržiavanie postreku, hnojenia alebo závlahy plodín,

- kontrola spätnou väzbou, ktorá je zameraná na konečné výsledky, pričom korekčné opatrenia sú smerované na nasledujúce použitie zdrojov alebo operácií. Tento druh kontroly je využívaný najmä kontrolnou komisiou, ktorá sleduje príjmy a náklady vo výsledku hospodárenia.

Základné formy kontroly využívane Družstvom:

- nadriadeným pracovníkom : prebieha kontrolou vedúcich úsekov svojich podriadených zamestnancov, kde môžu vyvodzovať osobnú zodpovednosť,
- treťou osobou (internou – externou) : kontrolná komisia funguje formou internej kontroly, naopak orgány štátnej správy v tomto prípade figurujú ako externý audit,
- pracovníkmi navzájom : tento systém v podniku pozitívne ovplyvňuje výkonnosť jednotlivých zamestnancov, zamestnanci sa podporujú ako kolektív a nesnažia sa hľadať navzájom na iných chyby,
- sebou samým (autokontrola) : vedenie družstva prikladá tejto forme kontroly veľkú váhu, snaží sa viesť pracovníkov, aby samých seba dokázali po vykonanej práci skontrolovať, buď v čiastkových alebo vo finálnej fáze.

Dôležitou súčasťou funkcie kontroly je aj kontrola dosiahnutých hospodárskych výsledkov družstva. V oblasti výsledkov hospodárenia podnik poskytol údaje celkového obratu, produktivity práce a zisku za roky 2009, 2008 a 2007. Za tieto tri roky boli všetky tri ukazovatele na pomernej stabilnej úrovni. Vývoj ukazovateľov je možné sledovať a porovnať v **tabuľke č 4**. Tabuľka nám ukazuje, že v priebehu rokov 2007 až 2009 produktivita práce klesla o sedem percent, a naopak zisk sa zvýšil o deväť percent a obrat sa zvýšil o pätnásť percent. Najvyšší obrat a zisk sa podniku podarilo dosiahnuť, aj napriek kríze, v roku 2009.

**Tabuľka č. 3: Vývoj hospodárskych ukazovateľov v družstve v tisíc eur**

Ukazovateľ	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009	Priemer 07-09	Index 09/07 v %
<b>Obrat</b>	3751	3419	4315	3828	115
<b>Zisk</b>	365	365	398	376	109
<b>Produktivita práce</b>	116	103	108	109	93

Zdroj: Interná dokumentácia Družstva Pôda a vlastné spracovanie

## **Návrh na vyžitie poznatkov**

V manažérskej funkcii kontrolovanie je družstvo na dostačujúcej úrovni. Kontrolná komisia si dôsledne plní svoje povinnosti a snaží svoje kontroly vyhodnocovať a vytvárať zmysluplné riešenia. Vedúci pracovníci odvádzajú dobrú prácu pri kontrolovaní svojich podriadených. Dôležité je, aby sa samotní pracovníci snažili o sebakontrolu a zamestnanci sú na dobrej ceste dosiahnutiu vhodnej úrovne autokontroly. Vedúci pracovníci kontrolujú svojich pracovníkov dennodenne. Napríklad predseda družstva každý deň chodí na pole a kontroluje práce, ktoré sám zadá.

## Záver

Poľnohospodárske družstvo Pôda sa ako subjekt bakalárskej práce orientuje hlavne na rastlinnú výrobu a svoju činnosť prevádzkuje v jednej z najteplejších oblastí Slovenska, v Podunajskej nížine. Poľnohospodárska výroba patrí medzi najriskynejšie odvetvia v našej ekonomike, pretože je vo veľkej miere ovplyvňovaná klimatickými podmienkami. Družstvo sa pri riadení podniku drží dlhoročných skúsenosti jej vlastného podpredsedu, ktorý sa pestovaniu plodín venuje už mnoho rokov. Základným pilierom výroby skúmaného subjektu sú zemiaky a cibuľa, preto im venuje najväčšiu pozornosť.

Plánovanie v skúmanom družstve prebieha na všetkých úrovniach a môžeme sledovať dobré zvládnutie tejto funkcie manažmentu. Plánovanie patrí v družstve k dôležitej súčasti vedenia, ktorej venovali dostatok času a dokázali vytvoriť veľké investičné projekty, ktoré začínajú ukazovať svoju návratnosť. Medzi najvýznamnejšie strategické plány patrí najmä investícia do plnoautomatickej baliarne, závlah a skladov. V časti plánovanie boli navrhnuté opatrenia, pretože je potrebné, aby si podnik vypracoval strategický plán a aby sa zaujímal vo väčšej miere o dotácie štátu a eurofondy.

Družstvo Pôda má vo svojich štruktúrach orgány družstva, ktoré sú charakteristické pre väčšinu družstiev na Slovensku. Všetky orgány družstvá plnia svoje povinnosti a dokážu vymáhať svoje práva. Funkčnosť všetkých orgánov je bezproblémová a plne dostačujúca. Organizačno – riadiaca štruktúra v sledovanom subjekte funguje spoľahlivo už niekoľko rokov a neboli zaznamenané výraznejšie zmeny v tejto štruktúre. Každý z pracovníkov si je vedomý svojho postavenia a zároveň si uvedomuje vertikálne aj horizontálne vzťahy, ktoré môžeme sledovať v priloženej štruktúre. V tejto časti bolo navrhnuté, aby podnik vytvoril úsek technických služieb na poskytovanie poľnohospodárskej techniky potenciálnym odberateľom.

Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov. Podniková atmosféra je veľmi príjemná a priateľská. Zamestnanci navzájom dobre vychádzajú a majú primerané vzťahy s nadriadenými. Najhlavnejším motivačným prostriedkom je finančné odmeňovanie, ktoré je hnacím motorom pre každého pracovníka. Najväčším nedostatkom pri vedení ľudí je nedostatočná snaha o zvýšenie znalostí a kvalifikácie zamestnancov na všetkých úrovniach. Z tohto dôvodu boli navrhnuté opatrenia, aby sa družstvo viac investovalo do

vzdelania svojich zamestnancov. Rovnako dôležitá je motivácia pracovníkov a preto sa navrhuje, aby sa vedúci pracovníci venovali viac času svojim podriadeným a dokázali ich správne motivovať.

Kontrolné mechanizmy si svedomito plnia svoje úlohy a dokážu značne ovplyvniť výsledky družstva. Kontrolná komisia pravidelne zasadá, kontroluje a analyzuje výsledky hospodárenia. Nadriadení kontrolujú svojich podriadených, ale najväčšia iniciatíva prichádza zo strany družstva na samokontrolu. Postupne si všetci zamestnanci začínajú osvojovať túto formu kontroly.

## Zoznam použitej literatúry

ALLISON, M. 2005. *Strategic planning for nonprofit organizations*. New Jersey : John Eley & Sons, Inc., 2005. 451 s. ISBN 978-0-471-44581-4

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1470-3

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: GRADA Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

BAJZÍKOVÁ, E. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : UK v Bratislave, 2007. 213 s. ISBN 978-80-223-2313-0

DONNELLY, J. H. GIBSON, J. L. IVANCEVICH, J.M. 2002. *Management*. , Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-7169-422-3

DRUCKER, P. 1992. *Management : budúcnosť začína dnes*. Praha: Management Press, Profit a.s., 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4

HUDÁK, J. TÖRÖK, J. VICEN, M. 2001. *Manažment*. Nitra : SPU v Nitre, 2001. 136 s. ISBN 80-7137-832-1

MALEJČÍK, A. 2008. *Základy manažmentu*. Nitra : SPU v Nitre, 2000. 164 s. ISBN 978-80-552-0132-0

MARSINA, Š. PAPULOVÁ, E. JAMNICKÝ, P. *Management*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm 2004, 168 s. ISBN 80-225-1864-6

MURGAŠ, J. 1994. *Prognostika a manažérske plánovanie*. Nitra : SPU v Nitre, 1994. 64 s. ISBN 80-7137-181-5

PIŠKANIN, R. RUDY, J. 2006. *Základy manažmentu*. Bratislava : UK v Bratislave, 2006. 234 s. ISBN 80-89143-34-2

PROVAZNÍK, V. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6

RŮČKOVÁ, P. 2010. *Finanční analýza*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1

SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. Bratislava : IURA Edition, 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-0

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0405-6

VEBER, J. SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6

VIŠŇOVSKÝ, J. NAGYOVÁ, Ľ. ŠAJBIDOROVÁ, M. 2003. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : SPU v Nitre, 2003. 170 s. ISBN 80-8069-268-8

WALKER, A. 2003. *Moderní personální management*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Moderné manažérske metódy – sú pre nás potrebné? Dostupné na internete:  
<<http://www.standard-team.com/cikkek/Moderne-manazerske-metody.php>>



# Prílohy

Príloha č. 1: Vývoj a štruktúra zberových plôch v ha



Zdroj: Interná dokumentácia Družstva Pôda a vlastné spracovanie

## Príloha č. 2: Strojový park družstva

<b>Traktory</b>	John Deere 6120
	John Deere 6130
	John Deere 6220
	John Deere 6320
	John Deere 6630
	John Deere 6920
	John Deere 8210
	John Deere 8330
	Massey Ferguson (200 hp)
	Fendt 297 Vario
<b>Kombajny</b>	John Deere 9640
	John Deere 9660
	Claas 560
<b>Stroje na obrábanie pôdy</b>	vyorávač cukrovej repy Holmer
	2 vyorávače zemiakov Grime SE 160
	vyorávač zemiakov GZ 1700 DSL
	diskový podmietač Gregoire Besson
	diskový podmietač STROM Preciser
	8 - radličný pluh Raabe
	7 - radličný pluh OPALAGRI
	7 - radličný pluh KUHN
	2 frézy Grime na oborávanie zemiakov
	fréza 2-riadková
	2 drviče cibul'ovej vňate
	2 vyorávače cibule
	kompaktor STROM - 6 m záber
<b>Postrekovače</b>	samohybný postrekovač Matrot Maestria
	ťahaný postrekovač KUHN
<b>Sejačky</b>	John Deere - minimalizačná s 6m záberom
	sejačka na kukuricu a slnečnicu 750 A s 6m záberom
	Monosem na cukrovú repu, 8 riadková s prihnojovaním
	2 sadzače zemiakov Grime 4-riadkové
	sadzač zemiakov Grime 2-riadkový

Zdroj: Interná dokumentácia Družstva Pôda a vlastné spracovanie