

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V
NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1133059

**ZHODNOTENIE MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÍ VO
VYBRANOM PODNIKU**

2011

Katarína Nagyová

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

**ZHODNOTENIE MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÍ VO
VYBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	Ekonomika a manažment podniku (6284700)
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Radovan Savov, PhD.

Nitra 2011

Katarína Nagyová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Katarína Nagyová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Zhodnotenie manažérskych funkcií vo vybranom podniku“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 11. mája 2011

Katarína Nagyová

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie Ing. Radovanovi Savovovi, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce. Moja vďaka patrí aj vedúcim pracovníkom akciovej spoločnosti Agrorent, za poskytnutie údajov a informácií, ktoré slúžili ako podkladový materiál pri vypracovaní bakalárskej práce.

Abstrakt

Cieľom mojej bakalárskej práce je zhodnotenie manažérskych funkcií vo vybranom podniku. Manažérske funkcie zahŕňajú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolu.

Plánovanie predstavuje proces, v ktorom manažér formuluje ciele a cesty, ako dosiahnuť plnenie plánov. Poslaním plánovania je efektívne uspokojenie požiadaviek trhu.

Organizovanie sa v spoločnosti zameriava na vytváranie organizačnej štruktúry a jej úlohou je dosiahnuť čo najvyšší stupeň organizovanosti systému s vymedzením a zabezpečením plánovaných činností ľudí pri plnení cieľov organizácie.

Vedenie ľudí je základná funkcia manažérov. Je to schopnosť, pomocou ktorej jednotlivec ovplyvňuje druhých, aby sa dosiahli stanovené ciele. Cieľom vedenia ľudí je vytvorenie prostredia v ktorom sú zamestnanci ochotní prispieť k úspechu spoločnosti.

Kontrola monitoruje priebeh jednotlivých procesov a v prípade potreby ich usmerňuje v súlade so stanovenými cieľmi. Ďalej porovnáva stanovené zámery s dosiahnutými výsledkami.

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

Abstract

The first chapter is the evaluation of management functions in the chosen company. Management functions include planning, organizing, leading and controlling.

Planning is a process in which managers formulate objectives and ways to achieve the implementation of plans. The mission of planning is to most effectively satisfy market needs.

Organization in the company aims to create the organizational structure and its role is to maximize the degree of organization of the definition of planned activities and ensuring people in meeting organizational goals.

Leadership is a core function of managers. It is a skill with which an individual influences others to achieve the set objectives. The management of people creates an environment in which employees are willing to contribute to company goals.

Controlling monitors the various processes and if necessary guidance in accordance with the objectives set. Furthermore, it also compares the set objectives with achieved results.

Key words: management, planning, organizing, leading, controlling

Obsah

Obsah	5
Úvod.....	6
1 Prehľad riešenej problematiky	7
1.1 Manažment.....	7
1.2 Plánovanie.....	10
1.3 Organizovanie	11
1.4 Vedenie ľudí	14
1.4.1 Motivácia	16
1.4.2 Komunikácia	18
1.5 Kontrola	20
2 Cieľ práce.....	23
3 Metodika práce a metódy skúmania	24
4 Výsledky práce	25
4.1 Charakteristika podniku	25
4.1.1 Štruktúra rastlinnej výroby	26
4.1.2 Štruktúra živočíšnej výroby	27
4.2 Plánovanie.....	28
4.2.1 Podnikové ciele.....	28
4.2.2 Plán rastlinnej výroby	29
4.2.3 Plánovanie živočíšnej výroby	30
4.3 Organizovanie	32
4.4 Vedenie ľudí	37
4.4.1 Štýly vedenia zamestnancov podľa jednotlivých úsekov	38
4.4.2 Odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti	39
4.5 Kontrola	41
Záver	43
Zoznam použitej literatúry	45

Úvod

Manažment je proces na dosiahnutie organizačných cieľov prostredníctvom ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov. Medzi základné funkcie podnikového manažmentu patrí plánovanie, vedenie ľudí, organizovanie a kontrola.

V procese manažmentu podniku má plánovanie kľúčové postavenie. Predurčuje zmysluplnosť a účelnosť činností podniku, preto sa považuje za východiskovú a najdôležitejšiu funkciu manažmentu. Plánovanie je proces určovania podnikových cieľov a smerov, ktorými sa chce podnik v budúcnosti uberať. Je to systematický rozvoj cielených programových činností na dosiahnutie podnikových cieľov založených na analyzovaní, vyhodnocovaní a triedení predvídaných príležitostí.

Organizovanie ako manažérska funkcia plní svoje poslanie v integrácii s ostatnými manažérskymi funkciami. Organizovanie sa v praxi zameriava na vytváranie organizačných štruktúr, ktoré sú predpokladom realizácie stanovených cieľov. Keď sú ciele a plány na ich dosiahnutie vypracované, úlohou manažmentu je organizovať ľudí a iné zdroje potrebné na ich splnenie, to znamená, že treba navrhnúť a vypracovať organizačnú štruktúru, ktorá to umožní splniť. V rámci organizovania sa má rozhodnúť, kto danú prácu vykoná, čiže stanoviť zodpovedných ľudí za prácu. Zároveň treba dosiahnuť ich koordinované úsilie prostredníctvom usporiadania vzťahov, úloh a právomocí.

Ďalšou funkciou manažmentu je vedenie ľudí. Vedenie ľudí je bezprostredné ovplyvňovanie vedomia zamestnancov a ich pracovného správania. Cieľom tejto manažérskej funkcie je ovplyvňovanie pracovnej ochoty zamestnancov vykonávať danú činnosť tak, aby čo najefektívnejšie dosiahli vytýčené ciele. Podstatou vedenia ľudí je motivácia a efektívna komunikácia zamestnancov prostredníctvom štýlov vedenia a využívanie tímovej práce.

Kontrola je poslednou manažérskou funkciou, ale zároveň aj najdôležitejšou. Plní funkciu spätnej väzby na plánovanie, čiže zhodnocuje plnenie plánov s dosiahnutými priebežnými alebo konečnými výsledkami činností. V prípade zistenia určitých odchýlok od stanovených plánov sa musia prijať určité opatrenia na odstránenie rozdielov medzi plánom a skutočnosťou. Priebežnou alebo výslednou kontrolou môžeme zabezpečiť efektívne plnenie plánov na všetkých stupňoch riadenia spoločnosti.

1 Prehľad riešenej problematiky

1.1 Manažment

Drucker (2004) vo svojom diele tvrdí, že každá organizácia je závislá na manažmente, pretože ten vytvára organizáciu z toho, čo by inak bolo obyčajnou 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.

Manažment možno podľa **Griffina (2008)** definovať ako súbor činností (vrátane plánovania, rozhodovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly), ktoré sú zamerané na organizačné zdroje (ľudské, finančné, fyzické a informačné) so snahou dosiahnuť organizačné ciele efektívnym a účinným spôsobom.

Wehrich, Cannice a Koontz (2007) vysvetľujú pojem manažment ako proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách k efektívnemu dosiahnutiu vybraného cieľa.

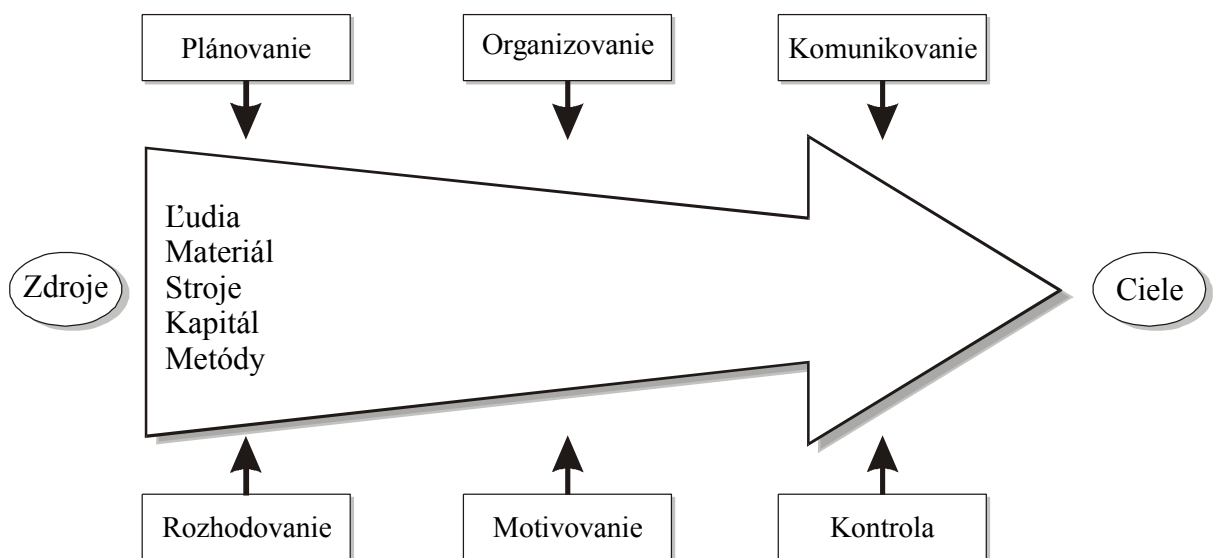
Kreitner (2007) tvrdí, že manažment je proces práce s ostatnými ľuďmi a prostriedkom na dosiahnutie organizačných cieľov v meniacom sa prostredí. Ústredným bodom tohto procesu je efektívne a účinné využívanie obmedzených zdrojov.

Manažment je podľa **Malejčíka (2000)** 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.

Paška (2009) definuje manažment ako proces plánovania, organizovania, personálneho zabezpečenia, vedenia ľudí, kontroly a využitia všetkých zdrojov na stanovenie a na dosiahnutie cieľov podnikateľského subjektu.

Pojem manažment má podľa **Sedláka (2008)** rozličné významy:

- Manažment ako určitá praktická činnosť, či špecifický druh práce predstavuje množinu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú alebo musia vykonávať na dosiahnutie cieľov.
- Manažment ako veda či vedná disciplína je naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia a pod., ktorým sa možno učiť, vyučovať ich a treba ich a treba ich aplikovať v procese manažmentu.
- Manažment ako osobitná skupina ľudí, manažérov, ktorí sú primárne zodpovední za to, aby sa práca v organizácii správne vykonávala a ciele sa splnili.



Obr. 1

Manažment ako proces

Zdroj: Paška (2009), Manažment výroby

Drucker (2006) uvádza päť základných činností práce manažéra:

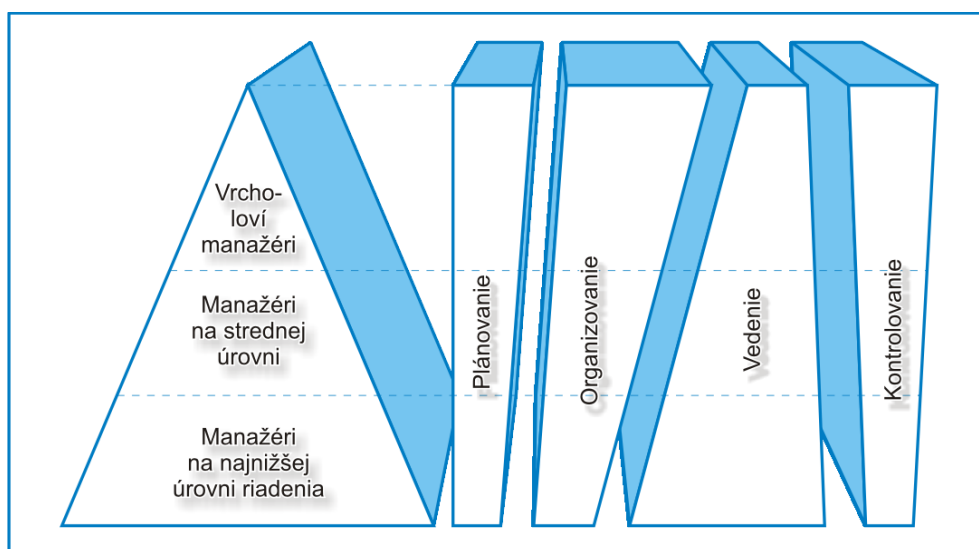
- Manažéri predovšetkým stanovujú ciele. Určujú, aké by ciele mali byť. Určujú, aké by mali byť čiastkové úlohy v každej oblasti cieľov. Rozhodujú o tom, čo treba urobiť k dosiahnutiu týchto cieľov. Uvádzajú tieto ciele v platnosti s tým, že s nimi zoznamujú ľudí, ich výkonnosť je k dosiahnutiu cieľov potrebná.
- Po druhé, manažéri organizujú. Uskutočňujú rozbor potrebných činností, rozhodnutí a vzťahov. Roztriedajú práce. Rozdeľujú ju do zvládnuteľných činností, ktoré ďalej delia na zvládnuteľné pracovné úlohy. Tieto jednotky a pracovné úlohy

zokupujú do organizačnej štruktúry. K riadeniu týchto jednotiek a pre výkon potrebných pracovných úloh vyberajú ľudí.

- Ďalej manažéri motivujú a komunikujú. Z ľudí, ktorí sú zodpovední za rôzne pracovné úlohy, vytvárajú tím.
- Štvrtým základným prvkom v práci manažérov je hodnotenie. Manažér určuje mierku – a len málo faktorov má rovnako veľký význam pre výkonnosť organizácie a každej osoby v nej.
- A konečne, manažéri rozvíjajú ľudí, a to aj seba samých.

Podľa **Malejčíka (2000)** sa v organizácii sa rozlišujú tri úrovne riadenia:

- Základná (manažéri prvej línie) – sú zodpovední za pridelovanie úloh zamestnancom a za dohliadanie na ich priebežnom plnení. Títo manažéri sú na prvom hierarchickom stupni. Získavajú informácie od zamestnancov a plnia tak nezastupiteľnú úlohu v spätnej väzbe.
- Stredná (manažéri druhej línie) – existujú len u väčších podnikov, kde prijímajú rolu sprostredkovateľov. Ich podriadení môžu byť zamestnanci, strední manažéri alebo manažéri prvej línie.
- Vrcholová (manažéri najvyššej línie) – najviac uplatňujú podnikateľskú rolu v podniku a preberajú na seba zodpovednosť za vlastníkov (akcionárov). Relatívna nezávislosť im dáva možnosť uskutočňovať omnoho ľahšie rozhodnutie.



Obr.2

Štruktúra manažérskych funkcií

Zdroj: Paška (2009), Manažment výroby

1.2 Plánovanie

Papula a Papulová (2004) tvrdia, že v procese manažmentu podniku má plánovanie kľúčové postavenie. Predurčuje zmysluplnosť a účelnosť podniku, ako aj manažmentu podniku. Právom je preto považované za východiskovú a najdôležitejšiu funkciu manažmentu.

Plánovanie je možné definovať ako proces vytýčenia cieľov podniku, vymedzenie zdrojov a určenie postupov na dosiahnutie vytýčených cieľov.

Plánovanie je podľa **Mižičkovej a Ubrežiovej (2007)** súčasťou riadenia každého podniku. Podnikateľ by mal plánovať ako operatívne, (každodenne reagovať na situáciu v podniku), mal by plánovať na kratšiu a dlhšiu dobu a mal by plánovať aj strategicky.

Wehrich, Cannice a Koontz (2007) tvrdia, že plánovanie zahŕňa výber cieľov a ciest, ako aj opatrení na ich dosiahnutie. Vyžaduje to rozhodovanie, teda výber budúcich smerov činnosti z viacerých alternatív.

Sedlák (2008) tvrdí, že plánovanie je časťou riadenia (manažmentu), ktoré sa v dôsledku delby práce a špecializácie v ňom osamostatnilo a predstavuje jednu zo základných manažérskych funkcií. Plánovanie je východiskovou a najdôležitejšou funkciou, ovplyvňujúcou všetky ostatné manažérske funkcie.

V najvšeobecnejšom slova zmysle je plánovanie podľa **Gozoru (2000)** systematický rozvoj cielených programových činností na dosiahnutie podnikových cieľov založených na analyzovaní, vyhodnocovaní a triedení predvídaných príležitostí.

Stupne v plánovacom procese podľa Gozoru (2000)

1. Stanovenie podnikových cieľov

Je potrebné uskutočniť na začiatku plánovacích činností. Týmito cieľmi sa zároveň obohatí celý systém podnikového manažmentu.

2. Vypracovanie zoznamu alternatívnych ciest na dosiahnutie stanovených cieľov

Jedným z organizačných cieľov by malo byť, aby manažér vypracoval zoznam účinných alternatív na dosiahnutie a obohatenie podnikových cieľov.

3. Rozvíjanie úsudkov, na ktorých je založená každá alternatíva

Flexibilné využitie každej alternatívy v záujme dosiahnutia podnikových cieľov je určované úsudkami alebo predpokladmi, na ktorých sú tieto alternatívy založené.

4. Výber najlepšej alternatívy

Hodnotenie alternatív musí zahŕňať hodnotenie úsudkov, na ktorých je založená každá alternatíva. Manažér obyčajne prichádza k týmto úsudkom a nepodstatné vylučuje z budúcej úvahy.

5. Rozvíjanie plánov na sledovanie vybranej alternatívy.

Po uskutočnenom výbere alternatívy manažér začína rozvíjať stratégiu (dlhodobého rangu) a taktiku (krátkodobého rangu) podnikových plánov.

6. Uskutočňovanie plánov

Vypracované plány začínajú fungovať. Pozitívne zvolený prístup k funkcii podnikového plánu je založený na dlhodobom i krátkodobom usmerňovaní organizačných aktivít.

Hudák, Török, Vicen (2001) rozdelili plánovanie z časového hľadiska na:

- Strategické (dlhodobé) plány – určujú základné smerovanie podniku, obsahujú zámery, ťažiská a priority dlhodobého rozvoja podniku.
- Taktické plány – nadväzujú na strategické plány, konkretizujú sa spravidla do ročných období a členia sa až na jednotlivé vnútro podnikové útvary.
- Operatívne plány – špecifikujú podrobnosti potrebné pre výkonné zložky a krátkodobé časové úseky a vytvárajú predpoklady pre každodenné usmerňovanie výroby.

1.3 Organizovanie

Papula a Papulová (2004) tvrdia, že organizovanie vyjadruje proces usporadúvania, vytvárania poriadku a harmónie. Predstavuje organizátorskú činnosť. Pritom môže ísť o dva druhy činností:

- Organizovanie ako vytváranie nového systému – prvotné vytváranie organizácie, čiže budovanie novej organizácie
- Organizovanie ako pretváranie už existujúceho systému – zlepšovanie existujúcej organizácie.

Funkciou organizačnej štruktúry v riadení podniku je organizačne vymedziť základné prvky organizačného celku a definovať vzťahy medzi nimi tak, aby vytvorená štruktúra zodpovedala charakteru procesu riadenia. Cieľom je vytvárať podmienky na účinné

riadenie. Organizačná štruktúra vytvára formálny systém pracovných vzťahov, ktorý organizuje úlohy tak, aby zamestnanci mohli pracovať efektívne.

Základné charakteristiky organizačnej štruktúry:

- alokuje ľudí a zdroje k úlohám, zabezpečuje tak účinné riadenie,
- zjasňuje a vymedzuje zodpovednosť,
- oboznamuje zamestnancov s tým, čo sa od nich očakáva pomocou pravidiel, regulácií, operačných procedúr, výkonnostných noriem (štandardov),
- vytvára podmienky pre zber a vyhodnocovanie informácií a tak pomáha manažérom rozhodovať a riešiť problémy.

Organizácia je podľa **Malejčíka (2000)** všeobecne chápaná ako systém skladajúci sa z jednotlivých častí a vzťahov medzi nimi s požiadavkou koordinácie a s vlastnosťou založenou na tom, že sa časti podieľajú na úspechu celku.

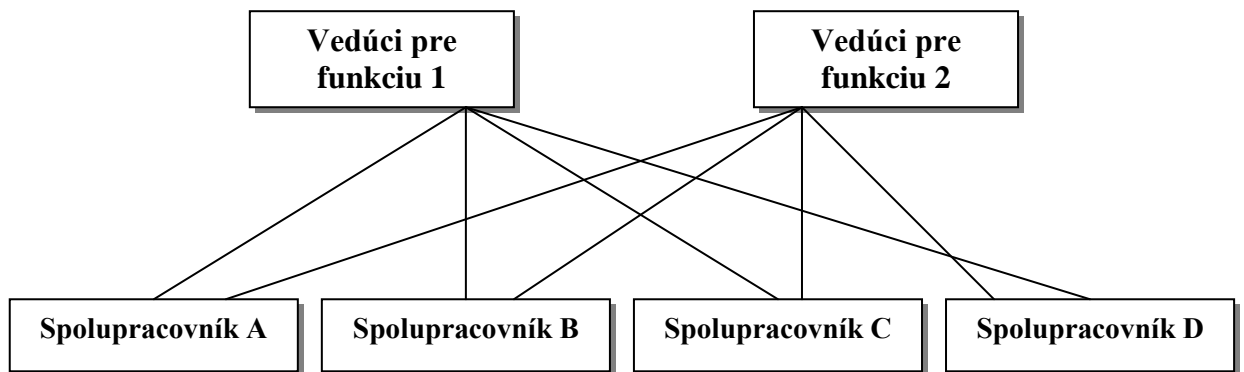
Proces organizovania možno podľa **Armstronga (2007)** charakterizovať ako vytváranie, rozvoj a udržiavanie systému koordinovaných činností, v ktorom jedinci a skupiny ľudí kooperujú v záujme spoločne pochopených a dohodnutých cieľov.

Obsah organizovania podľa **Sedláka (2009)** tvorí viacero na seba nadväzujúcich čiastkových procesov:

- určenie sústavy činností, ktoré sú potrebné na zabezpečenie fungovania riadeného celku za účelom splnenia cieľov,
- priradenie príslušných činností jednotlivým vykonávateľom pri zabezpečení racionálnej deľby práce,
- zoskupenie vymedzených činností, pracovísk a ľudí do organizovaných celkov (útvarov) a ich podriadenie príslušným manažérom,
- stanovenie úloh, právomoci a zodpovednosti jednotlivcom a útvarom,
- zabezpečenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie činností, ľudí a útvarov smerujúcej k realizácii plánovaných cieľov v organizačnej štruktúre.

Rolínek (2003) charakterizuje tri typy organizačnej štruktúry:

- Funkcionálna organizačná štruktúra – je tvorená funkcionálnymi prvkami a väzbami. Vedúcim je zverená právomoc a zodpovednosť za príslušnú špecializovanú funkciu. Zoskupenie príbuzných činností vytvára predpoklad efektívnosti pridelovania úloh vo vertikálnom smere, zlepšuje sa koordinácia a výmena informácií.

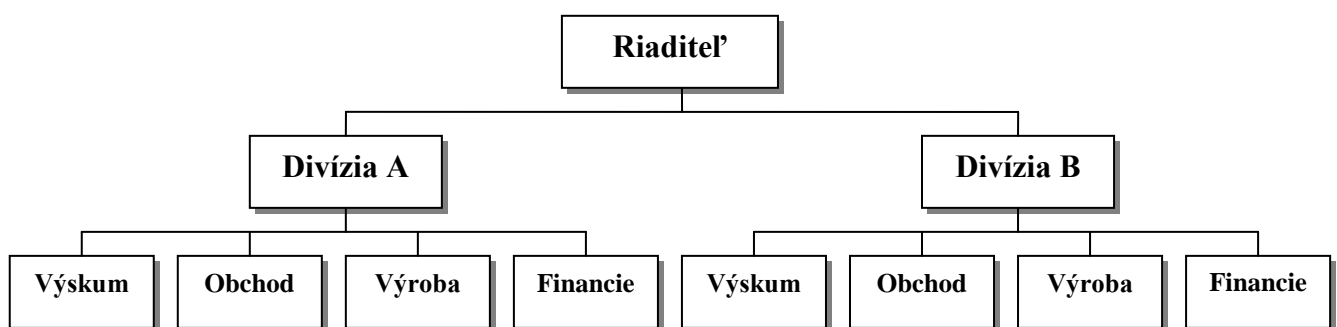


Obr. 4

Funkcionálna organizačná štruktúra

Zdroj: Rolínek (2003), Teorie a praxe managementu

- Divizionálna organizačná štruktúra – predstavuje rozdelenie veľkého podniku na relatívne samostatné jednotky – divízie – s cieľom decentralizovať riadenie a zvýšiť zainteresovanosť týchto jednotiek na výsledkoch celku.

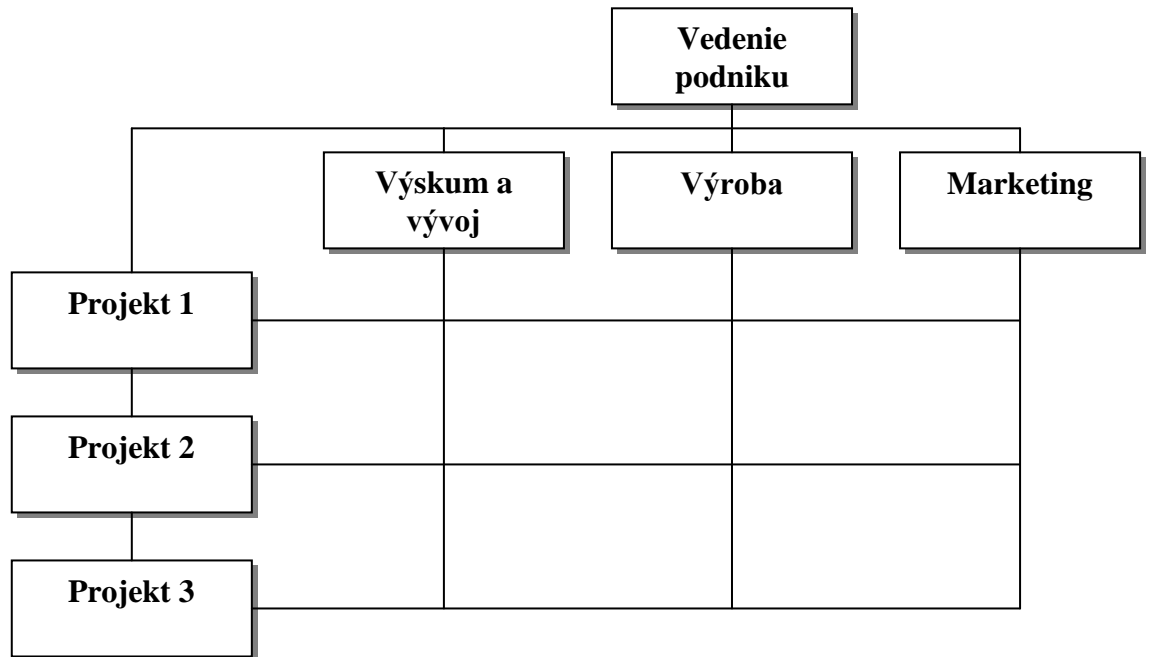


Obr. 5

Divizionálna organizačná štruktúra

Zdroj: Rolínek (2003), Teorie a praxe managementu

- Maticová organizačná štruktúra – predstavuje viaclíniovú organizáciu. V jednom subjekte existuje línia funkčných útvarov a línia projektová, zodpovedajúca za realizáciu príslušného projektu. Uplatňuje sa tímová práca, kde členov tímu tvoria pracovníci rôznych útvarov, organizačných úrovní i externistov.



Obr. 6

Maticová organizačná štruktúra

Zdroj: Rolínek (2003), Teorie a praxe managementu

1.4 Vedenie ľudí

Vedenie je podľa **Vojtoviča (2008)** jednou z najdôležitejších manažérskych funkcií. Pod vedením sa chápe presvedčovanie a podnecovanie manažérom pracovného výkonu podriadených za účelom plnenia stanovených zámerov, cieľov a úloh. Tento výraz je v podstate synonymum pojmu ovplyvňovanie alebo usmerňovanie pracovníkov. Na rozdiel od klasickej riadiacej činnosti, ktorej podstatou je plánovanie, organizovanie a kontrola dosiahnutých výsledkov, pod vedením ľudí sa považuje predovšetkým aspekt dlhodobej vízie, ako by mala vyzeráť budúcnosť organizácie a zamestnancov a podnecovanie aktivít pracovníkov na jej dosiahnutie.

Papula a Papulová (2004) tvrdia, že vedenie je správanie jednotlivca, ktorý usmerňuje činnosti skupiny na dosiahnutie spoločného cieľa. Prostredníctvom komunikačného procesu sa jedinec snaží ovplyvniť správanie druhých tak, aby ich aktivity a snaženie smerovali ku splneniu určeného cieľa alebo cieľov. Je to interakcia medzi osobami, v ktorej jedna osoba poskytuje informácie takým spôsobom, aby druhá osoba ostala presvedčená, že jej výsledný efekt sa zlepší, ak sa bude správať navrhovaným alebo želaným spôsobom.

Armstrong (2007) uvádza, že cieľom vedenia ľudí je zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala potrebných, kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných pracovníkov. Znamená to podnikat' kroky smerujúce k predvídaní budúcich potrieb pracovníkov a k zlepšovaniu a rozvíjaniu schopností ľudí. Ich príspevkom k dosiahnutiu cieľov organizácie, tým že sa im budú ponúkať možnosti na vzdelávanie a sústavný rozvoj. Znamená to, že 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.

Vedenie ľudí a koordinácia sa podľa **Pašku (2009)** pokladá za základnú náplň práce manažérov na všetkých úrovniach. Táto náplň sa interpretuje ako schopnosť viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať spolupracovníkov ku kvalitnému splneniu stanovených cieľov.

Hudák, Török a Vicen (2001) uvádzajú vo svojom diele nasledujúce spôsoby vedenia ľudí:

- Autokratický (autoritatívny) spôsob vedenia ľudí je založený na sústavných príkazoch a neustálej kontrole. Autoritatívny typ vedúceho hľadá vždy chyby, nedostatky a problémy, všetko neustále kontroluje, vyvoláva napäté situácie. Takýto štýl je nepriateľom tvorivosti, pretože podriadení v strachu o svoje pozície robia iba to, čo sa im prikáže.
- Pri demokratickom štýle vedenia ľudí vedúci namiesto príkazov dáva rady, získava a presvedčuje ľudí. V podriadených vidí svojich spolupracovníkov, informuje ich o otázkach, ktoré sa ich týkajú, povzbudzuje ich k vysloveniu názorov a návrhov, rešpektuje ich a využíva v práci pre kolektív.

- Liberálny štýl vedenia ľudí charakterizuje nedisciplinovaná práca. Vedúci je priateľom každého alebo nemá záujem o prácu, nadriadenosť a podriadenosť sú neznáme pojmy. Dosahujú sa vo všeobecnosti podpriemerné výsledky. V takomto kolektíve sa ťažko presadia novinky, dosahuje sa nízka produktivita práce a vysoká nákladovosť, je nízke využitie pracovného času i výrobných zdrojov.
- Kombináciu autokratického a demokratického predstavuje cieľovo - orientovaný spôsob vedenia pracovných kolektívov. Podstatou je, že každý kolektív a v rámci neho každý jednotlivec má presne určený reálny cieľ, ktorý je odvodený od cieľov podnikových a zodpovedá schopnostiam a podmienkam kolektívu, či jednotlivca. Teda činnosť jednotlivcov i kolektívov je koordinovaná a zosúladená tak, aby sa dosiahli vytýčené ciele celého podnikového kolektívu.

Úspešné vedenie ľudí sa zakladá na prieskume a využívaní skúseností úspešných vodcov pracovných skupín. Základom takéhoto prieskumu je presný popis úspešných vodcov v podnikovom manažmente. Uvádzajú sa nasledovné charakteristiky úspešných vodcov:

- inteligencia, zahrňujúca zdravý úsudok a verbálne schopnosti,
- požadovaná kvalifikačná a fyzická výkonnosť,
- emocionálna zrelosť a stabilita,
- nezávislosť, vytrvalosť a postupné zvyšovanie výkonnosti,
- zručnosť v sociálnej oblasti a prispôsobovanie sa rôznym skupinám,
- túžba po spoločenskom postavení a socioekonomickej pozícii v podniku.

1.4.1 Motivácia

Mižičková (2002) tvrdí, že motivácia predstavuje snahy, túžby, potreby, želania, ktoré využívajú manažéri v riadiacom procese. Dobrý manažér musí vedieť, čím môže na pracovníkov vplývať, ako ich má motivovať pri plnení vytýčených úloh.

Višňovský, Nagyová a Šajbidorová (2007) tvrdia, že pojem motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy plne uvedomované vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú, v danom smere aktivizujú a vyvolanú aktivitu udržujú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje ako motivovaná činnosť, resp. motivované jednanie.

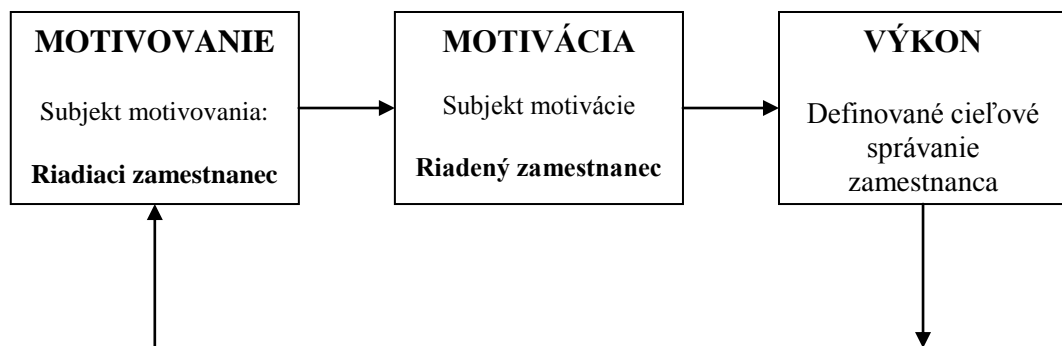
Motív predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu, či dôvod určitého ľudského správania, dáva mu psychologický zmysel.

Stimuláciou rozumieme také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie.

Stimul je akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka.

Existencia motivácie je podmienená zdrojmi motivácie. Delia sa do štyroch kategórií:

- potreby,
- návyky,
- záujmy,
- ideály a hodnoty.



Obr. 7

Proces motivácie

Zdroj: Vojtovič (2008), Riadenie personálnych činností v organizácii

Podľa **Fuchsovej a Kravčákovej (2004)** je budovanie dobre motivovanej, oddanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily je oblasťou, kvalitu ktorej významne determinujú všetky procesy manažmentu ľudských zdrojov od ich prípravy, cez realizáciu až po hodnotenie a korekcie (proces získavania a výberu pracovníkov, proces vzdelávania a rozvoja, proces hodnotenia, proces odmeňovania). Výstupom je pracovník, vyznačujúci sa odbornou spôsobilosťou, korešpondujúcou s požiadavkami konkrétneho pracovného miesta v organizačnej štruktúre, ktorý je spôsobilý plniť pracovné úlohy. Príspevok k úspešnosti organizácie bude zaznamenaný, až keď bude možné k uvedenej charakteristike zamestnanca pripojiť znak oddaný (stotožnený s cieľmi organizácie) a znak motivovaný (ochotný plniť pracovné úlohy), pretože človek stráca záujem o lepší výkon, či mimoriadny prínos, ak nie je motivovaný, ak pracuje pod málo inšpiratívnym, nemotivujúcim manažmentom.

1.4.2 Komunikácia

Podľa **Mižičkovej (2002)** je komunikácia veľmi dôležitá časť manažérskej funkcie vedenie. Bez komunikovania nemôže manažér ovplyvňovať činnosť jednotlivcov, činnosť skupín, v záujme naplňovania vytýčených cieľov.

Višňovský, Nagyová a Šajbidorová (2007) tvrdia, že komunikácia v organizácii predstavuje výmenu verbálnych, neverbálnych a písomných odkazov medzi ľuďmi zabezpečujúcich realizáciu spoločných cieľov a úloh. Zahŕňa také aktivity ako sú pracovná angažovanosť na plnení výrobných cieľov, rozpis porád, schôdzí a stretnutí, plánovanie komunikácie so zákazníkmi, tvorbu podnikových informačných materiálov o politike a cieľoch firmy.

V manažmente sa podľa **Mižičkovej (2002)** rozlišuje komunikácia:

1. Organizačná
 - a) Formálna organizačná komunikácia – uskutočňuje sa v troch smeroch, je to horizontálna, vertikálna a diagonálna komunikácia
 - b) Neformálna organizačná komunikácia – môže byť pozitívna a negatívna
2. Interpersonálna
 - a) Verbálna komunikácia – býva ústna a písomná, na úspešnosť verbálnej komunikácie vplýva hlasitosť reči, rýchlosť hovoreného slova, dojem reči, chyby vo výslovnosti
 - b) Neverbálna komunikácia – sa uskutočňuje iným, než verbálnym prejavom. Najčastejšie je to zrakový kontakt, mimika, kinetika, gestika, haptika a pod.

Sedlák (2009) rozdelil proces komunikácie na tieto hlavné prvky:

- odosielateľ – jednotlivec alebo skupina, ktorý má myšlienku (správu) a chce ju preniesť k príjemcovi, t.j. k jednotlivcovi alebo skupine,
- zakódovanie – správu, ktorú treba preniesť, sa vyjadří pomocou určitej prijateľnej formy, t.j. v podobe slov, symbolov a giest,
- médium (kanál) – zakódovaná správa sa prenáša cez príslušné médium, ktoré spája odosielateľa s príjemcom; oznámenie môže byť písomné alebo ústne a prenáša sa listom, telefónom, počítačom alebo televíziou,
- príjemca – správa sa prijme a „preloží“ do formy prijateľnej pre neho,

- „šum“ – v komunikácii sa niekedy prejavuje určitý „zásah“ do prenášanej správy, ktorý sa vyskytuje na niektorom mieste komunikačného procesu a narúša ho po prenose, ale pred prijatím správy,
- spätná väzba – v mnohých prípadoch obsah prijatej správy podnecuje odpoveď príjemcu, preto proces komunikácie pokračuje, keď sa nová správa podobnými krokmi odosiela pôvodnému odosielateľovi.

Višňovský, Nagyová a Šajbidorová (2007) uvádzajú nasledovné komunikačné bariéry:

1. Mikrobariéry – sú vždy spôsobené subjektmi komunikácie, napr. používanie viacvýznamových slov, nespisovných slov, zlé komunikačné schopnosti – chyby vo výslovnosti, zlá slovná zásoba.
2. Makrobariéry – sú spôsobené vonkajším okolím alebo technickými prostriedkami komunikácie, napr. výpadok energie, zvýšené požiadavky na používanie cudzích slov.

Zásady efektívnej komunikácie podľa **Sedláka (2009)** sú:

Odosielateľ by mal mať na zreteli tieto skutočnosti:

- zabezpečiť, resp. využívať spätnú väzbu, ktorá umožňuje príjemcovi klásť otázky, objasniť požiadavku či vyjadriť názor, a zistiť u odosielateľa, či informáciu pochopil,
- ujasniť si, čo chce oznámiť a za akým účelom,
- uvážiť potrebu informácie pre príjemcu,
- uvedomiť si, že príjemcovia môžu pripisovať slovám odlišný význam.

Efektívnejšiemu prijímaniu správ prijímateľom môžu slúžiť tieto spôsoby:

- neprerušovať odosielateľa, správať sa nenútene, prejavovať záujem, byť trpezlivý, klásť otázky a pod.,
- byť pozorný k stanovisku odosielateľa a preto sa snažiť oceniť jeho postavenie a porozumieť tomu, prečo posielajú príslušnú správu.

Spôsoby, ktorými sa môže zvýšiť efektívnosť komunikácie na oboch stranách:

- používať pri kódovaní a dekódovaní symboly, ktoré sú obidvom dobre známe,
- sledovať, či oznámenie bolo prijaté a je pochopené,
- regulovať informačný tok, to znamená, že odosielateľ alebo prijímateľ podniká opatrenia, aby sa zabezpečil, či nedochádza k preťaženiu,
- obaja majú poznať možnosti jednotlivých médií.

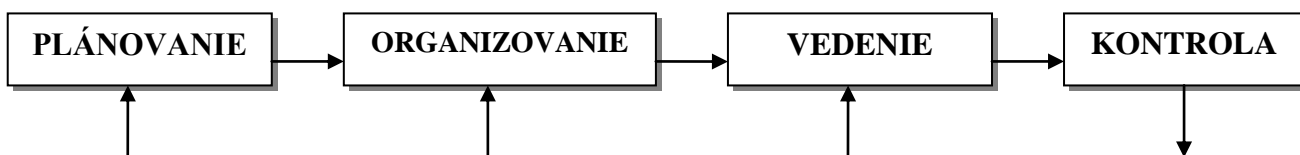
1.5 Kontrola

Podľa **Druckera (2006)** znamená „kontrola“ schopnosť niekoho usmerňovať a usmerňovať jeho prácu. Môže znamenať aj ovládanie jednej osoby druhou osobou. Ciele sú základom „kontroly“ v prvom zmysle slova; nikdy sa však nesmie stať základom „kontroly“ v druhom zmysle, inak by to bolo popretím ich účelov.

Papula a Papulová (2004) tvrdia, že kontrola je manažérskou funkciou, ktorá je zameraná na sledovanie, analyzovanie a hodnotenie aktivít v organizácii. Na základe výsledkov kontroly je možné formou spätnej väzby navrhovať a zrealizovať zmeny v predchádzajúcich funkciách manažmentu, a to vo vedení ľudí, v organizácii ako i v plánoch činnosti tak, aby pomocou manažmentu bolo možné dosiahnuť požadované výsledky organizácie. Kontrolná funkcia manažmentu je zameraná na podporu realizácie plánov a dosahovanie cieľov organizácie.

Kontrola sa podľa **Pašku (2009)** chápe ako proces sledovania, rozboru a prijatia záverov. V manažérskej kontrole je zdôrazňovaný hlavne rozborový charakter opatrení pred charakterom regresívnym, ktorý sa často uplatňoval u nás.

Poslaním kontroly je podľa **Sedláka (2009)** včas a hospodárne zistiť odchýlky v riadenom procese, predstavujúce rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne, ich rozbor a na základe toho prijatie záverov a ich uplatnenie.



Obr. 8

Spätná väzba

Zdroj: Papula, Papulová (2004), Základy podnikania a manažmentu

Úlohou kontroly (kontrolného procesu) 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.

Existujú dva základné spôsoby vykonávania kontroly:

- Vnútená kontrola – je často jadrom kontrolnej funkcie, spočíva na dôslednom dozeraní podriadených, využívaní formálnych kontrolných nástrojov a na hierarchickej štruktúre kontrolórov.
- Samokontrola – môže byť samokontrolou riadiaceho subjektu (kontroluje napríklad správnosť svojich pripravovaných rozhodnutí) a samokontrolou riadeného objektu (kontroluje kvalitu výsledkov svojej práce).

Drucker (2006) tvrdí, že najväčšou prednosťou riadenia podľa cieľov je pravdepodobne to, že manažérovi umožňuje kontrolovať svoj vlastný výkon. Sebakontrola znamená silnejšiu motiváciu: túžbu podávať ten najlepší výkon ako robiť len to, čo je ako – tak prijateľné. Zodpovedajú jej vyššie výkonnostné ciele a širšie vízie. Aj keby riadenie podľa cieľov nebolo nevyhnutné k tomu, aby sa podniku dostalo jednotného smerovania a aby sa zjednotilo úsilie tímu vedenia, je nevyhnutným predpokladom, ktorý umožňuje sebakontrolu.

Podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu sa kontrola podľa **Malejčíka (2000)** člení:

- Predbežná kontrola – sa uskutočňuje predtým, než sa prijme konečné rozhodnutie o otázke, resp. než začne prebiehať vlastná činnosť, s cieľom predísť nesprávnym alebo neodvodeným rozhodnutiam či činnostiam. Jednou z hlavných výhod tohto typu kontroly je, že dovoľuje organizácii korigovať možnosť chybného konania pred odovzdaním zdrojov.

- Priebežná kontrola – sa vykonáva v priebehu realizácie prijatých rozhodnutí, čiže počas vykonávania činnosti, keď sa ešte nedosiahli vytýčené výsledky. Jej poslaním je včas odhaliť nedostatky a odchýlky, ktoré bránia splneniu rozhodnutí v plnom rozsahu a v stanovenom čase a zabezpečiť dosiahnutie žiaduceho výkonu.
- Konečná (výstupná) kontrola – sa uskutočňuje po ukončení príslušnej aktivity. Ňou sa preveruje to, ako sa zámery splnili, aké odchýlky vznikli, aké boli ich príčiny, kto ich zaviniť a nakoľko boli rozhodnutia odôvodnené.

Fázy kontrolného procesu

- stanovenie štandardov,
- meranie vykonanej práce vzhľadom k stanoveným štandardom,
- korekcia odchýlok od štandardov a plánu,
- realizácia korekcií.

Štandardy sú kritériá vykonanej práce. Predstavujú určité body z celkových plánov na základe ktorých sa vyhodnocuje vykonaná práca tak, že manažér je schopný posúdiť, či je celkový postup práce priaznivý, než by musel kontrolovať všetky podrobnosti plnenia plánov.

Mallya (2007) vysvetľuje, že všetky organizácie musia kontrolovať svoje aktivity a vedenie každého typu organizácie si musí byť vedomé, ako navrhnuť efektívny kontrolný systém. Kontrolné systémy koordinujú aktivity všetkých členov organizácie. Poskytujú metódy integrácie a merania. Kontrola zaisťuje, že snahy všetkých členov firmy budú koordinované podľa štandardov, pravidiel, noriem, rozpočtov a systému správ. Kontrola poskytuje mechanizmy, ako získať rozhľad nad širokou škálou aktivít firmy. Kontrolný systém vymedzuje možnosti rozhodovania vytvorením pravidiel a opatrení k zvládnutiu opakujúcich sa situácií, aby bolo zabránené výstrednému chovaniu a boli poskytnuté štandardy pre budúce udalosti.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie manažérskych funkcií vo vybranom poľnohospodárskom podniku Agrorent, a.s. Nesvady. Následne pôjde o návrh možných opatrení pre zlepšenie využívania manažérskych funkcií vo vybranom podniku, ktorými sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola.

Predmetom práce sú manažérske funkcie aplikované v skúmanom podniku Agrorent a.s.

Hlavný cieľ je rozdelený na nasledovné čiastkové ciele:

- všeobecná charakteristika skúmaného podniku a oboznámenie sa so zameraním spoločnosti,
- charakteristika štruktúry rastlinnej a živočíšnej výroby,
- zhodnotenie funkcie plánovania prostredníctvom porovnania plánov a skutočností v rastlinnej a živočíšnej výrobe,
- identifikácia krátkodobých a dlhodobých cieľov spoločnosti,
- návrhy na zlepšenie funkcie plánovania v spoločnosti,
- zhodnotenie funkcie organizovania na základe organizačnej štruktúry spoločnosti,
- identifikácia funkčnej pôsobnosti pracovníkov organizačnej štruktúre podľa jednotlivých úsekov,
- návrh potrebných zmien v oblasti organizovania a organizačnej štruktúry,
- zhodnotenie štruktúry zamestnancov v podniku,
- posúdenie štýlu vedenia ľudí v podniku,
- zhodnotenie spôsobu odmeňovania zamestnancov v podniku podľa jednotlivých úsekov,
- návrh na zlepšenie funkcie vedenia ľudí v oblasti motivácie,
- zhodnotenie funkcie kontroly podľa jednotlivých typov kontrol v podniku,
- návrh opatrení na zlepšenie funkcie kontroly v podniku.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Pred vypracovaním bakalárskej práce je potrebné stanoviť cieľ a metodiku práce, od ktorej sa odvíja samotná práca. Téma bakalárskej práce „zhodnotenie manažérskych funkcií vo vybranom podniku“ bola aplikovaná na spoločnosť Agrorent, a.s., ktorej hlavným zameraním je rastlinná a živočíšna výroba.

Zvolená metodika práce je rozdelená na nasledovné časti:

Prehľad riešenej problematiky môžeme opísať nasledovne:

- získavanie údajov pre spracovanie prehľadu o problematike,
- využitie a spracovanie domácej a zahraničnej literatúry,
- grafická aplikácia jednotlivých manažérskych funkcií.

Vlastná práca obsahuje nasledovný postup:

- získanie písomných materiálov o činnosti agropodnikateľského subjektu,
- osobný rozhovor s jednotlivými vedúcimi úsekov,
- spracovanie materiálov o spoločnosti.

Metódy využité pri spracovaní bakalárskej práce:

- Vedecké a poznávacie metódy

Analýza – je metóda skúmania zložitejších skutočností rozkladom na jednoduchšie.

Syntéza – je proces na spájanie dvoch alebo viacerých častí do jedného celku.

- Matematicko - štatistické metódy

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

Index rastu – vyjadruje prírastok hodnoty v % k začiatkovej hodnote.

- Komparatívna metóda

Komparácia plánov so skutočnosťou – je to porovnanie plánovaných hodnôt za určité časové obdobie so skutočne dosiahnutými hodnotami.

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika podniku

Akciová spoločnosť Agrorent vznikla dňa 30.6.1996 transformáciou z Poľnohospodárskeho družstva v Nesvadoch. Poľnohospodárske družstvo ako predchodca akciovej spoločnosti bolo založené drobnými roľníkmi v roku 1949 ako spoločná forma hospodárenia. Od svojho vzniku sa zaoberá poľnohospodárskou prvovýrobou. V roku 2007 spoločnosť získala ocenenie Druhý najkrajší chotár roka, ktorú udeľuje každoročne Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka. Sídlo spoločnosti sa nachádza v obci Nesvady, na severe od okresného mesta Komárno v Nitrianskom kraji. Spoločnosť je zameraná hlavne na rastlinnú a živočíšnu výrobu.

Rastlinnú výrobu realizuje na pôde o výmere 2620 ha ornej pôdy, z toho 136 ha je pôda vlastná. Pôda sa nachádza vo veľmi teplej klimatickej oblasti a pestuje sa na ľahkých a stredne ťažkých pôdach (hnedozeme, spraš, aluvizeme). Pôdy sú chránené pred veternou a vodnou eróziou, obsahujú dostatok organických látok (hnojenie MH), s pH od 5,5 do 7,0 s možnosťou využitia závlahovej sústavy. Výrobná stratégia spoločnosti v oblasti rastlinnej výroby je zameraná na produkovanie vysokokvalitných poľných plodín, ktoré sa dajú predajť za najvyššiu možnú cenu a na produkciu vysokokvalitných osív sladovníckeho jačmeňa a pšenice potravinárskej. Úspech spočíva v správnom výbere vysokokvalitných osív, ktoré pri dodržiavaní agrotechnických postupov zabezpečia vysokú úrodu. V rámci osevného postupu sa pestujú najmä hustosiate obilniny 41%, technické plodiny 19%, kukurica na zrno 23%, viacročné krmoviny 11% a kukurica na siláž 6%.

Spoločnosť sa v oblasti živočíšnej výroby venuje chovu hovädzieho dobytku, ošípaných a oviec. V rámci tejto výroby sa spoločnosť sústreďuje najmä na výrobu mlieka a jeho následným predajom. V chove hospodárskych zvierat sa kladie patričný dôraz na welfare zvierat, zabezpečenie dobrého pracovného prostredia, toto všetko v súlade s vysokou produktivitou práce a pre maximalizáciu zisku. Vysokú produkciu a úžitkovosť zvierat sa spoločnosť snaží zabezpečiť chovaním zvierat s vynikajúcim genofondom pričom hlavný dôraz sa kladie na ich zdravotný stav, výživu, kvalitné ustajnenie tak, aby sa čo najefektívnejšie využili prírodné a výrobné podmienky regiónu.

4.1.1 Štruktúra rastlinnej výroby

Z poľnohospodárskych plodín má významné zastúpenie pšenica ozimná, raž siata, jačmeň jarný, kukurica na siláž, slnečnica a lucerna. V rastlinnej výrobe spoločnosť využíva klasický oševný postup. Dôraz sa kladie na dodržanie technologickej disciplíny podľa požiadaviek konkrétnych plodín. Príprave pôdy sa venuje mimoriadna pozornosť pre neustále riziká klimatického charakteru, ale aj preto, že náklady na vstupy sú veľmi vysoké, či sa to týka ochrany proti burinám, nákladov na hnojivá, ale aj pohonné hmoty a náhradné diely. Spoločnosť dbá o maximálnu agregáciu závesného náradia, bežne sa prevádza naraz viac operácií za jedným ťažným zariadením. Úspešnosť všetkých výrobných operácií v rastlinnej výrobe či už sejby, ochrany alebo zberu závisí od úrovne orby. Preto sa orbe venuje stála a veľká pozornosť. Sejba sa vykonáva modernými sejačkami s presným výsevom, čo zabezpečí vysokú úrodu. Porasty, ktoré nespĺňajú kritériá vysokých úrod sú predmetom rozhodovania, pričom do úvahy sa berú všetky faktory pre získanie čo najväčšieho zisku z jednotky osevnej plochy. Ochrana rastlín sa prevádza iba povolenými modernými prípravkami s maximálnym požadovaným účinkom a minimálnym nežiaducim vplyvom na životné prostredie.

V predchádzajúcich troch rokoch bola poľnohospodárska pôda využitá v priemere na 96%. Na pôdach sa dlhodobo pestujú vysokorentabilné plodiny ako pšenica, jačmeň, raž, kukurica a lucerna. Najvyššiu výmeru z poľnohospodárskych plodín dosahuje pšenica ozimná a kukurica na zrno, ktoré môžeme sledovať v tabuľke č. 1.

Tab. 1
Rozsah výrobných odvetví (v ha)

Plodiny	Výmera (ha)			Priemer 08-10	Index 10/08
	2008	2009	2010		
Pšenica ozimná	651,00	675,20	640,45	655,55	98,38
Jačmeň jarný	210,16	347,90	224,31	260,79	106,73
Repka olejná zimná	260,00	228,00	x	244,00	x
Hrach siaty	x	x	20,00	20,00	x
Slnečnica	259,65	200,20	275,52	245,12	106,11
Viacročné porasty tráv	65,01	x	x	65,01	x
Kukurica na zrno	664,14	503,90	646,04	604,69	97,27
Kukurica na siláž	79,00	127,60	100,00	102,20	126,58
Lucerna	187,52	160,14	229,76	192,47	122,53
Raž ozimná	204,00	262,40	330,85	265,75	162,18
Spolu	2580,48	2505,34	2466,93	2517,58	95,60

Zdroj: Interná dokumentácia Agrent, a.s. a spracovanie autora

Hlavné poľnohospodárske práce počas celého roka:

- Január: generálne opravy strojov
- Február: prípravy závesných náradí (pluhy, disky, plečky a kombinátory)
- Marec: rezba jabloní a ich prvý postrek, bránenie a prevzdušnenie pôdy pre lucernu, postrek proti burinám
- Apríl: príprava pôdy pod jarný osev, sejba lucerny, jačmeňa, pšenice a hrachu, rezba broskyňového sadu, príprava pôdy pre kukuricu a slnečnicu
- Máj: sejba slnečnice a kukurice, postrek proti burinám
- Jún: postreky a sejba kukurice na siláž
- Júl: plečkovanie kukurice a slnečnice, žatevné práce jačmeňa
- August: prvá kosba lucerny, lisovanie alebo odvoz slamy
- September: príprava pôdy na jesenné práce, kosba slnečnice
- Október: zber kukurice
- November a December: orba pôdy

4.1.2 Štruktúra živočíšnej výroby

Tab. 2

Stav hospodárskych zvierat k 31.12.2010

Druh hospodárskych zvierat	Kategória zvierat	Počet zvierat (ks)
Hovädzí dobytok	Teľatá do 3 mesiacov	74
	Teľatá od 3-6 mesiacov	50
	Jalovice do 1 roka	58
	Býčky do 2 rokov	34
	Jalovice do 2 rokov	128
	Kravy	373
	Býk	1
	Vysokoteľné jalovice	44
	Ošípané	Ošípané - ciciaky
	Odstavčatá	1256
	Prasničky	76
	Ošípané vo výkrme	1736
	Prasnice	430
	Kanec	1
Ovce	Ovce	83
	Bahnice	61
	Barany	2
Spolu		5104

Zdroj: Interná dokumentácia Agrorent, a.s. a spracovanie autora

Živočíšna výroba sa podieľa významnou mierou na celkových tržbách spoločnosti. Spoločnosť sa venuje chovu hovädzieho dobytku Holsteinského typu, ošípaných a oviec. V rámci živočíšnej výroby sa sústreďuje na výrobu mlieka a jeho následnému predaju. K 1.1.2011 činí stav hospodárskych zvierat výšku 5104 ks, z toho 762 ks hovädzieho dobytku, 4196 ks ošípaných a 146 ks oviec. Stav zvierat zobrazuje tabuľka č. 2.

4.2 Plánovanie

Plánovanie v rámci manažérskych činností zaujíma kľúčové postavenie, lebo je východiskom pre všetky manažérske funkcie. Plánovanie musí byť postavené na pláne zásobovania, výroby, odbytu a predovšetkým na finančnom pláne. Plánovanie zahŕňa všetky manažérske aktivity, zamerané na stanovenie budúcich cieľov a vhodných prostriedkov na ich dosiahnutie.

4.2.1 Podnikové ciele

Hlavný cieľ spoločnosti Agrorent, a.s. na rok 2011 spočíva v stratégii rozvoja rastlinnej výroby a to dosiahnuť lepšiu využiteľnosť a zúrodnenie obhospodarovaných pôd, získať nové pôdy na obrábanie, revitalizáciu ovocného sadu, hlavne jablonoňového. V živočíšnej výrobe chce spoločnosť dosiahnuť 500 ks dojníc, uzatvorený obrat stáda a úžitkovosť 10 000 litrov a viac na ustajnenú dojnicu. V chove ošípaných chce dosiahnuť uzatvorený obrat stáda 440 – 460 ks prasníc, 80 – 100 prasničiek a šľachtenie ošípaných na mäsové typy. V rámci agroturistiky chce spoločnosť chovať husi, kačice, morcky, HD a ošípané. Dobudovať mechanizáciu tak, aby bolo čo najmenej operácií vstupujúcich do pôdy. Nemenej dôležitým cieľom spoločnosti je aj starostlivosť o svojich zamestnancov, zvyšovanie miezd, školenie pracovníkov, stravovanie a iné benefity.

Krátkodobé ciele spoločnosti:

- previesť rozbory pôdy,
- zaviesť nové oševné postupy,
- zavádzať nové kultúry pre krmovinárske účely (cirok cukrový, jarné miešanky),
- z hľadiska mechanizácie znížiť spotrebu nafty na 1 ha,
- lepšia využiteľnosť pracovnej sily,
- v živočíšnej výrobe zvýšiť počet kráv na 400 ks a úžitkovosť na 8500 l/dojnica
- dobré reprodukčné ukazovatele,

- v chove ošípaných zvýšiť odstav o 0,7 na prasnicu,
- dorábať kvalitný genetický materiál,
- starať sa o rozvoj pracovnej sily, zabezpečiť školenia a sociálne vymoženosti,
- vyskúšať extenzívny biochov husí, kačiek a okrasnej hydiny.

Dlhodobým cieľom spoločnosti je postupne zvyšovať zastúpenie vlastnej pôdy z celkovej obrábanej výmery a naďalej zefektívňovať produkciu rastlinnej a živočíšnej výroby.

4.2.2 Plán rastlinnej výroby

V rastlinnej výrobe sa Agrorent, a.s. zameriava na pestovanie obilnín, krmovín, olejnin a ovocia. Spoločnosť vlastní ovocný sad o výmere 43 ha, kde sa pestujú jablká a broskyne, z toho 12 ha tvorí sad s broskyňami a 31 ha s jablkami. Plán rastlinnej výroby môžeme sledovať v tabuľke č. 3

Tab. 3

Skutočná a plánovaná produkcia výrobných odvetví za rok 2009

2009 Plodina	Plán		Skutočnosť		Plnenie v %	
	Výmera	t.ha ⁻¹	Výmera	t.ha ⁻¹	Výmera	t.ha ⁻¹
Pšenica ozimná	700,00	5,20	675,20	5,05	96,46	97,12
Raž siata	205,00	4,50	262,40	5,00	128,00	111,11
Jačmeň jarný	285,01	5,00	347,90	5,00	122,07	100,00
Repka ozimná	250,00	2,90	228,00	2,90	91,20	100,00
Slničnica ročná	250,00	3,00	200,20	2,70	80,08	90,00
Kukurica na zrno	600,00	6,50	503,90	6,00	83,98	92,31
Kukurica na siláž	100,00	25,50	127,60	30,00	127,60	117,65
Lucerna	190,00	27,00	160,14	21,00	84,28	77,78
Spolu:	2580,01	79,60	2505,34	77,65	813,67	785,96

Zdroj: Interná dokumentácia Agrorent, a.s. a spracovanie autora

Spoločnosť Agrorent, a.s. využíva v oblasti plánovania rastlinnej výroby taktické plánovanie, teda na obdobie jedného roka. Každý rok sa podľa zistených výsledkov a tržieb stanovuje plán na nasledujúci rok hospodárenia. Z tabuľky vyplýva, že spoločnosť využila v roku 2009 z celkovej výmery ornej pôdy len 2505 ha, pričom naplánovaných bolo 2580 ha. V roku 2009 najviac naplnila očakávania kukurica na siláž, pričom plánovaná úroda bola 25,5 t.ha⁻¹ a v skutočnosti sa vyprodukovalo 30 t.ha⁻¹ čo znamená, že plán bol prekročený o viac ako 17%. Najmenej úspešná plodina bola v roku 2009 lucerna. V spoločnosti sa v sledovanom období podarilo plniť plán s menšími odchýlkami, okrem kukurice na zrno, kde plánovaná výmera kukurice bola 600 ha, z čoho sa zasialo len na 504 ha. Z toho vyplýva, že percento plnenia plánu je veľmi nízke, len 84 %.

Tab. 4

Plánovaná a skutočná produkcia výrobných odvetví za rok 2010

2010 Plodina	Plán		Skutočnosť		Plnenie v %	
	Výmera	t.ha ⁻¹	Výmera	t.ha ⁻¹	Výmera	t.ha ⁻¹
Pšenica ozimná	700,00	5,3	640,45	5,2	91,49	98,11
Raž siata	195,00	4,7	330,85	5,5	169,67	117,02
Jačmeň jarný	315,00	5,2	224,31	5	71,21	96,15
Hrach siaty	20,00	3	20,00	3	100,00	100,00
Slničnica ročná	200,00	2,7	275,52	3,05	137,76	112,96
Kukurica na zrna	610,00	6,5	646,04	6,5	105,91	100,00
Kukurica na siláž	110,00	27	100,00	35	90,91	129,63
Lucerna	200,00	22	229,76	27	114,88	122,73
Spolu:	2350,00	76,40	2466,93	90,25	881,83	876,61

Zdroj: Interná dokumentácia Agrorent, a.s. a spracovanie autora

V roku 2010 sa spoločnosť rozhodla vyskúšať pestovanie strukovín a konkrétne hrach siaty. Hrach bol zasiaty len na 20 ha a naplnil očakávania na 100 %. Z tabuľky vyplýva, že z osevného postupu bola v roku 2010 vyradená plodina repka ozimná. Za najúrodnejšiu plodinu môžeme aj v tomto roku považovať kukuricu na siláž. V porovnaní s rokom 2009 môžeme v produkcii kukurice sledovať nárast o 11,98 %. V roku 2010 sa plodinám pomerne darilo, čo vyplýva z percenta plnenia výrobných odvetví, aj napriek tomu, že úroda bola ovplyvnená zlými poveternostnými a klimatickými podmienkami. V porovnaní s rokom 2009 bola orná pôda menej využitá, čo spôsobili obrovské záplavy. Až 102,72 ha ornej pôdy nebolo v roku 2010 využitých, pretože pôda bola a na niektorých miestach je ešte dodnes podmáčaná.

4.2.3 Plánovanie živočíšnej výroby

Spoločnosť Agrorent, a.s. sa v rámci živočíšnej výroby zameriava na chov hovädzieho dobytku, ošípaných a oviec. Najväčšiu prioritu medzi zvieratami má hovädzí dobytok, teda produkcia kravského mlieka. Tržby dosahuje nielen z predaja mlieka, ale aj z predaja ošípaných. Najväčším odberateľom surového kravského mlieka je spoločnosť Euromilk, a.s. so sídlom vo Veľkom Mederi. Predaj mlieka za posledné tri roky podľa jednotlivých mesiacov zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 5
Predaj mlieka v rokoch 2008 – 2010

Mesiac	2008	2009	2010	Zmena 10-08	Index 10/08
Január	233 041	242 825	222 943	-10 098	95,6669
Február	222 590	244 815	190 629	-31 961	85,6413
Marec	244 162	281 516	269 612	25 450	110,4234
Apríl	238 787	270 377	215 403	-23 384	90,2072
Máj	239 127	284 994	227 161	-11 966	94,9960
Jún	224 298	270 421	208 142	-16 156	92,7971
Júl	235 153	265 078	196 319	-38 834	83,4856
August	234 045	262 857	208 712	-25 333	89,1760
September	221 912	238 082	214 337	-7 575	96,5865
Október	226 754	231 269	212 816	-13 938	93,8533
November	219 144	211 086	220 580	1 436	100,6553
December	237 700	218 606	236 221	-1 479	99,3778
Celkom za rok	2 778 721	3 023 935	2 624 885	-153 836	94,4638

Zdroj: Interná dokumentácia Agrorent, a.s. a spracovanie autora

V roku 2008 spoločnosť vyprodukovala 2 778 721 litrov kravského mlieka a v roku 2009 vyprodukovala o 245 214 litrov viac. V roku 2010 spoločnosť zaznamenala pokles v produkcii mlieka o 13,2 %.

Plán produkcie mlieka sa stanovuje na obdobie jedného až dvoch rokov dopredu. Plánované a skutočné množstvo produkcie mlieka a tržieb môžeme sledovať v tabuľke č. 6

Tab. 6
Plánované a skutočné množstvo produkcie mlieka a tržieb

	2009			2010			2011
	Plán	Skutočnosť	Plnenie v %	Plán	Skutočnosť	Plnenie v %	Plán
Množstvo (l)	2 910 371	3 021 920	103,83	3 150 000	2 622 875	83,3	3 060 000
Tržby (EUR)	523 867	589 067	112,45	850 800	729 544	85,7	887 400
Priemerná cena (EUR.l⁻¹)	0,18	0,19	105,56	0,27	0,28	103,7	0,29

Zdroj: Interná dokumentácia Agrorent, a.s. a spracovanie autora

Spoločnosť naplnila svoje očakávania v produkcii mlieka v roku 2009 na 103,8%. Hodnota tržieb dosiahla výšku 589 067 Eur, čo splnilo očakávania na 112,5%. V roku 2010 sa priemerná cena mlieka zvýšili oproti roku 2009 o 0,08 %, čo umožnilo pre spoločnosť tržby v hodnote 729 544 Eur. Spoločnosť na rok 2011 ráta s nárastom priemernej ceny mlieka o 0,01 Eur.l⁻¹, čo by malo viesť k zvýšeniu tržieb o 1,22%.

Návrh na využitie poznatkov

Spoločnosť využíva taktické plánovanie, čo je v oblasti rastlinnej a živočíšnej výroby najvhodnejšie. Na rok 2011 sa plánuje pestovanie nových plodín ako cirok cukrový a jarné miešanky. Tieto plodiny sa pestujú na kŕmne účely zvierat, čo spôsobí sladkosť kravského mlieka. Pestovanie ciroku považujem za veľmi účinný spôsob ako dosiahnuť vyššiu predajnú cenu mlieka. V oblasti rastlinnej výroby sa navrhuje obnoviť jablňový sad a rozšíriť broskyňový, z dôvodu nárastu dopytu zo strany odberateľov. V predchádzajúcom roku boli obrovské záplavy, ktoré zničili značnú časť úrody. Spoločnosť by sa mala zamerať na zabezpečenie odvodnenia pôd v prípade zlých klimatických podmienok. Živočíšna výroba je zameraná najviac na hovädzí dobytok, teda na produkciu kravského mlieka, z ktorého má slušné výnosy. Navrhujeme rozšíriť chov oviec kvôli vysokému dopytu barančekov zo zahraničia a aj na predaj ovčej vlny.

4.3 Organizovanie

Organizovanie je druhá základná funkcia manažmentu. Predmetom organizovania je rozdelenie úloh medzi ľuďmi, rozdelenie rozhodovacích kompetencií a usporiadanie komunikačných ciest medzi vytvorenými čiastkovými oblasťami. Organizovanie a jemu zodpovedajúca organizačná štruktúra patria k základným pilierom vedomostí moderného manažmentu.

Organizačná štruktúra v spoločnosti Agrorent, a.s. má funkcionálny charakter, ktorú môžeme vidieť na obrázku č.9. Riaditeľ a.s. má právomoc a zodpovednosť za celý vývoj spoločnosti. Zástupcom riaditeľa je vedúci kontroingu, ktorý je zároveň vedúcim sekretariátu. Na nižších úrovniach funkcionálnej organizačnej štruktúry sa nachádzajú jednotlivé úseky ako rastlinná výroba, živočíšna výroba, mechanizácia, pracovná skupina, ekonomický úsek, bezpečnostný technik a vlastná ochrana.

Valné zhromaždenie je najvyšším orgánom spoločnosti, tvorí ho 681 akcionárov. Valné zhromaždenie sa zvoláva raz do roka, kedy sa schvaľuje účtovná závierka, rozhoduje sa o rozdelení výsledku hospodárenia v prípade zisku, alebo o úhrade straty. Predmetom rokovania je aj zhodnotenie predchádzajúceho roka a stanovenie plánu hospodárenia na nasledujúci rok.

Predstavenstvo je štatutárnym orgánom akciovej spoločnosti Agrorent. Riadi činnosť spoločnosti a rozhoduje o všetkých jeho záležitostiach. Základnou úlohou predstavenstva je koordinovanie dvoch výrobných pilierov výroby a.s. t.j. rastlinnej a živočíšnej výroby, a podriaďovať im všetky ostatné zložky organizačnej štruktúry, vrátane mechanizačného úseku za účelom dosiahnutia ekonomického efektu hospodárenia. Predstavenstvo je oprávnené konať v mene spoločnosti vo všetkých veciach a zastupuje spoločnosť voči tretím osobám, pred súdom a pred inými orgánmi. Predstavenstvo má 3 členov a navonok koná riaditeľ a.s., ktorý predstavenstvo zvoláva raz štvrtročne.

Dozorná rada je najvyšším kontrolným orgánom spoločnosti, ktorý dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti. Dozorná rada má troch členov a to predsedu a dvoch ďalších členov. Dozorná rada sa vyjadruje k ročnej účtovnej závierke, výročnej správy ekonomického úseku a návrhu na rozdelenie zisku alebo úhrady straty spoločnosti. Je oprávnená si vyžadovať u predstavenstva alebo u riaditeľa a.s. akékoľvek informácie o hospodárení spoločnosti Agrorent, a.s. Dozorná rada sa zvoláva každý druhý mesiac.

Riaditeľ a.s. je najvyšší predstaviteľ spoločnosti, ktorý je zodpovedný za celkové riadenie a úspešnú činnosť spoločnosti a za realizáciu stratégie podľa stanovených cieľov. Riadi a koordinuje činnosť spoločnosti prostredníctvom vedúcich pracovníkov, zvoláva a riadi členské schôdze predstavenstva, zabezpečuje realizáciu prijatých uznesení a kontroluje ich plnenie. V rámci svojej právomoci rozhoduje o ekonomických otázkach a dozerá na plnenie povinností svojich podriadených.

Vedúci kontroingu je zástupcom riaditeľa spoločnosti. Organizuje a riadi výrobnú činnosť spoločnosti, zabezpečuje plnenie plánu výroby, riadi technický rozvoj a zodpovedá za zostavenie plánu. Riadi prípravu výroby, vypracovanie výrobných kalkulácií a investičnú výstavbu.

Ekonomický úsek zabezpečuje všetky ekonomické činnosti, finančné, účtovné a pokladničné operácie a s tým súvisiace práce. Vykonáva rozbor hospodárenia a spracúva ekonomické plány rozvoja a jeho finančného zabezpečovania. Systematicky sleduje a vyhodnocuje pôsobenie používaných ekonomických nástrojov na vývoj odmien, vývoj vzťahov produktivity a odporúča potrebné opatrenia alebo zmeny.

Úsek rastlinnej výroby sa sústreďuje na pestovanie pšenice, jačmeňa, raže, slnečnice, kukurice, lucerny a okrajovo sa zameriava na pestovanie jablák a broskýň. Úsek rastlinnej výroby zabezpečuje všetky práce súvisiace s pestovaním plodín, od prípravy pôdy, sejby, chemického ošetrovania rastlín, zavlažovania až po žatvu. Následne získanú produkciu spracúva, skladuje alebo predáva.

Úsek živočíšnej výroby sa špecializuje na chov hovädzieho dobytku, ošípaných a oviec a zároveň na výrobu kravského mlieka. Hlavnou úlohou je kŕmenie, ošetrovanie a dojenie zvierat, údržba dojacích zariadení a starostlivosť o čistotu a pohodu zvierat. Medzi vedľajšie činnosti patrí čistenie maštali a odvoz maštalného hnoja.

Mechanizačný úsek zodpovedá za včasnú a technologickú prípravu výroby. Zabezpečuje opatrenia na zvyšovanie technológie strojov. So svojim strojovým a traktorovým parkom zabezpečuje všetky práce rastlinnej a živočíšnej výroby.

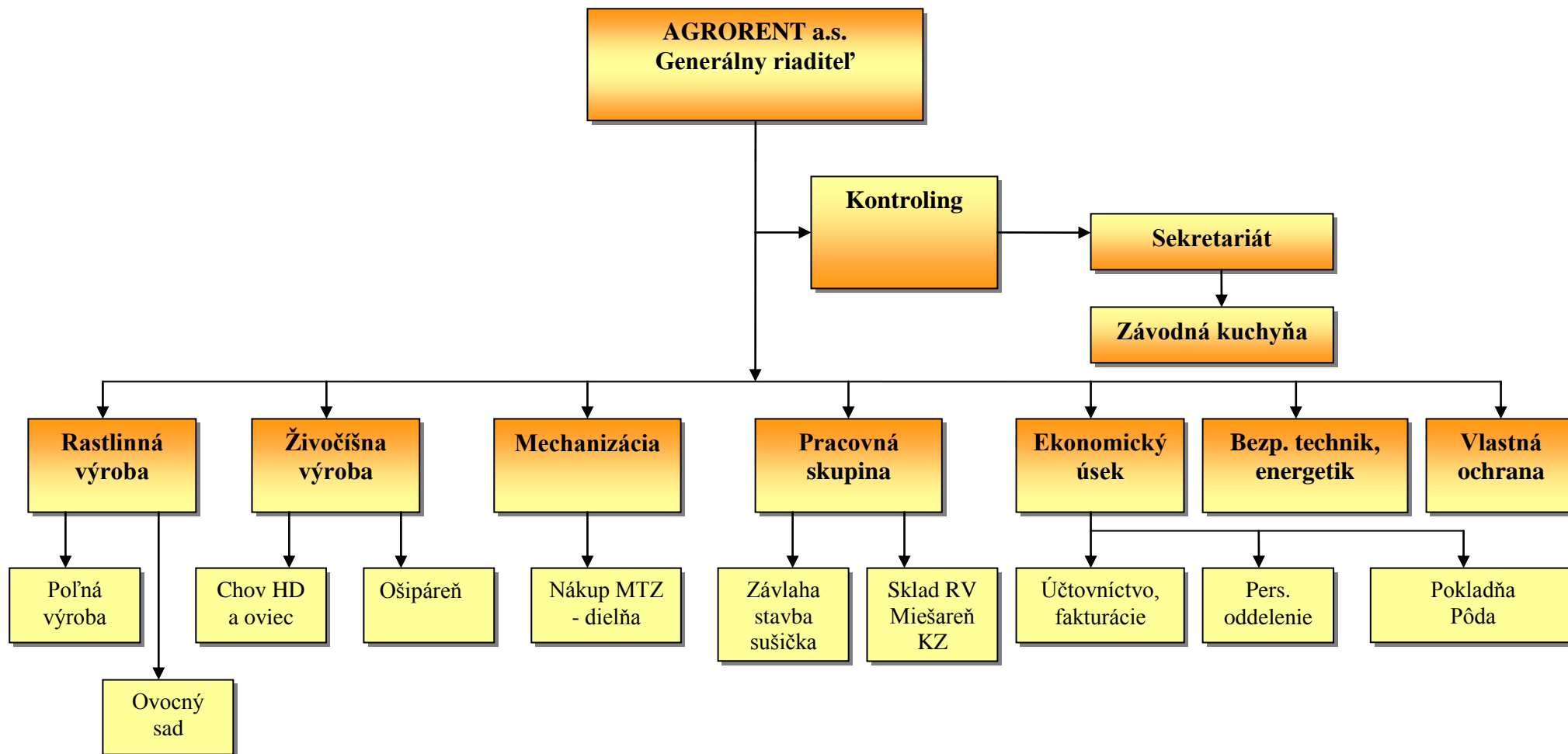
Sekretariát zastupuje sekretárka riaditeľa a.s., ktorá má na starosti fakturáciu v spoločnosti, evidenciu prijatej a odoslanej pošty, výpočet a spravovanie miezd pre technicko-hospodárskych pracovníkov a informátorov. Na sekretariáte sa nachádza aj telefónna ústredňa, kde sekretárka riaditeľa vybavuje potrebné záležitosti.

Závodná kuchyňa pripravuje denne v priemere obed pre 70 osôb. Úlohou zamestnancov závodnej kuchyne je vystavenie jedálneho lístka vopred na celý týždeň, účtovanie príjmov a výdavov potravy a dodržovanie hygienických zásad v kuchyni.

Návrh na využitie poznatkov

Spoločnosť Agrorent, a.s. vedie generálny riaditeľ, ktorý uplatňuje úsekový systém riadenia, pričom jednotliví manažéri vedú zodpovednosť za svoj úsek. Z organizačnej štruktúry podniku vyplýva že, riaditeľovi podliehajú kontrolling, rastlinná výroba, živočíšna výroba, mechanizácia, pracovná skupina, ekonomický úsek, bezpečnostný technik a vlastná ochrana, teda spravovanie celej firmy. Aktuálnou organizačnou štruktúrou je riaditeľ spoločnosti príliš zaťažovaný. Navrhujem zjednodušiť organizačnú štruktúru, aby generálnemu riaditeľovi bezprostredne podliehali iba ekonomický úsek, úsek rastlinnej a živočíšnej výroby, kontrolling a mechanizácia, ktorí by tvorili stredný manažment podniku. Novou organizačnou štruktúrou by sa zjednodušila práca riaditeľa

a vedenie spoločnosti by malo jednoznačne vymedzené úrovne riadenia, čo by prispelo k efektívnemu riadeniu spoločnosti.



Obr. 9

Organizačná štruktúra spoločnosti Agrorent, a.s.

Zdroj: Interná dokumentácia Agrorent, a.s. a spracovanie autora

4.4 Vedenie ľudí

Podnik, alebo iná organizácia má svoj účel, svoje ciele. Vedúci podporujú úsilie členov, spolupracovníkov, zamestnancov k realizácii vytýčeného cieľa. Vedenie ľudí je efektívne využívanie schopností, zručností a umenia manažérov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich pracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu, prípadne tvorivému plneniu cieľov ich práce. Najdôležitejším faktorom vedenia ľudí je štýl, akým sú pracovníci vedení k dosiahnutiu vytýčených cieľov.

Spoločnosť Agorent, a.s. v súčasnosti zamestnáva 84 stálych zamestnancov na základe pracovnej zmluvy a 7 zamestnancov na základe dohody o vykonaní práce. Okrem toho spoločnosť zamestnáva na letnú brigádu 6 žien, na pomoc pri zbere jabĺk a broskýň v ovocnom sade a pri ďalších sezónnych prácach rastlinnej výroby. Nasledujúca tabuľka zobrazuje štruktúru zamestnancov v spoločnosti Agorent, a.s. podľa vzdelania a pohlavia jednotlivých zamestnancov.

Tab. 7

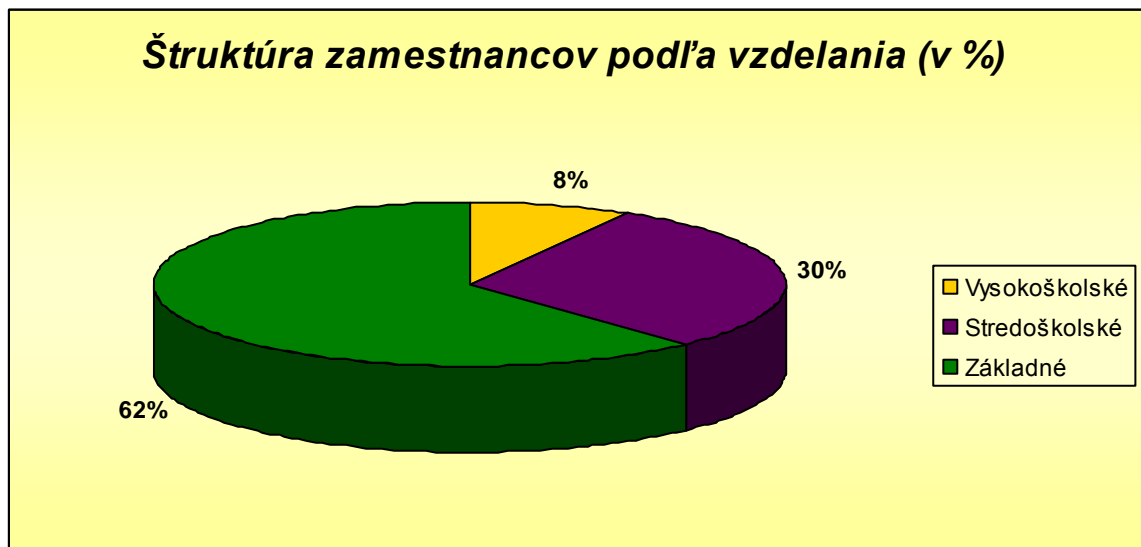
Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia a vzdelania

Úsek	Vzdelanie			Pohlavie	
	Vysokoškolské	Stredoškolské	Základné	Žena	Muž
1. Vedenie spoločnosti	2	1		1	2
2. Rastlinná výroba		2			2
3. Živočíšna výroba	3				3
4. Mechanizácia		1			1
5. Ekonomický úsek	1	3		4	
6. Pracovná skupina					
a) RV			6	4	2
b) ŽV - HD + ovce			19	4	15
ŽV - Ošípané	1		5	1	5
c) Komplexná mech. brigáda		9	8		17
7. Ostatné					
a) závodná kuchyňa		2		1	1
b) stavebná skupina		7			7
c) výroba kŕmnych zmesí			2		2
d) ovocný sad			4	2	2
e) vlastná ochrana			8	2	6
Spolu:	7	25	52	19	65
Celkom	84				

Zdroj: Interná dokumentácia Agorent, a.s. a spracovanie autora

Z predchádzajúcej tabuľky vyplýva, že spoločnosť zamestnáva 84 zamestnancov z toho 7 zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním, 25 so stredoškolským a 52 so základným vzdelaním. Najväčší podiel zo zamestnancov tvorí pracovná skupina s rastlinnou

a živočíšnou výrobou a komplexnou mechanizačnou brigádou. V spoločnosti k 1.1.2011 pracuje 19 žien a 65 mužov. Počet mužov je trojnásobne vyšší nakoľko práca v poľnohospodárstve si vyžaduje väčšiu fyzickú aktivitu. Percentuálny podiel pracovníkov podľa vzdelania zobrazuje nasledovný obrázok, pričom až 62% zamestnancov má základné vzdelanie, 30% má stredoškolské a len 8% tvoria zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním.



Obr. 10

Štruktúra pracovníkov podľa vzdelania

Zdroj: Interná dokumentácia Agrorent, a.s. a spracovanie autora

4.4.1 Štýly vedenia zamestnancov podľa jednotlivých úsekov

Úsek rastlinnej výroby - agronóm uplatňuje demokratický štýl vedenia ľudí. Dáva príkazy svojim podriadeným, ale zároveň im umožňuje vyjadriť svoj názor k riešenému problému. Väčšinou ide o práce na poliach, kedy sa ráno rozdelí práca a pracovníci ju podľa svojich možností vykonávajú. Zamestnanci sú motivovaní peňažnou odmenou na konci každého mesiaca podľa vykonanej práce.

Úsek živočíšnej výroby – zootechnik spoločnosti riadi najväčšiu skupinu pracovníkov. Práca v živočíšnej výrobe nie je sezónna, ale skôr každodenná. Zootechnik realizuje cieľovo -orientovaný štýl, ktorý je kombináciou autokratického a demokratického štýlu. Vedúci dáva príkazy svojim podriadeným na splnenie určitých noriem, nakoľko sa

spoločnosť vysoko špecializuje na výrobu kravského mlieka, ale zároveň prijíma určité rady a odporúčania výkonu práce.

Úsek mechanizácie má za úlohu udržiavať stroje, ktoré sa používajú na poľnohospodárske práce. Údržba strojov sa vykonáva väčšinou cez zimné obdobie. Mechanizátor uplatňuje demokratický a čiastočne aj liberálny štýl vedenia ľudí. Pristupuje ku svojim zamestnancom s dôverou a uznaním, nakoľko si úsek mechanizácie vyžaduje skúsených a odborných zamestnancov.

Ekonomický úsek - ekonómka plne zodpovedá za plnenie úloh stanovených riaditeľom a.s., preto uplatňuje cieľovo - orientovaný štýl vedenia svojich zamestnancov. Väčšinou dáva príkazy na splnenie úloh a následne očakáva samostatnosť a flexibilitu od svojich podriadených na dosiahnutie vytýčených cieľov.

4.4.2 Odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti

Odmeňovanie zamestnancov sa vykonáva podľa platnej smernice mzdových sadziieb. Konkrétny vnútropodnikový mzdový sadzobník spoločnosť neuvádza z dôvodu zachovania mlčanlivosti, ale priemerná mesačná mzda jedného zamestnanca spoločnosti je približne 508 Eur. Každý zamestnanec je popri základnej mzde odmenený na konci roka darčkovou poukážkou v hodnote od 30 – 40 Eur. Výška odmeny závisí od aktuálnej finančnej situácie podniku.

Špeciálne odmeňovanie sa uplatňuje na úseku živočíšnej výroby. Okrem základnej mzdy sú zamestnanci odmeňovaní za:

- pôrod teliat,
- starostlivosť zvierat do 6 mesiacov od ich narodenia,
- nadojené mlieko nad limit.

Výška odmien pri pôrode a starostlivosti zvierat sa pohybuje približne okolo 30 Eur. Pre mlieko je stanovený určitý denný limit, ktorý má byť nadojený. Na konci každého mesiaca sa zisťuje, či bol limit splnený. Pri zistení prebytku nadojeného mlieka, sa suma za predané mlieko rozdelí medzi zamestnancov, ktorí dané mlieko nadojili.

Jednotliví zamestnanci sú finančne odmeňovaní aj na základe nadčasovej práce. Vzhľadom k obtiažnemu uplatneniu výkonových noriem na stredisku mechanizácie a z dôvodu prekročenia životnosti jednotlivých strojov a zariadení, vedenie Agrorentu, a.s. zaviedlo v systéme odmeňovania viac sadziieb, ktorými mieni finančne odlíšiť od seba prípravné práce, ukončujúce práce, čas čakania, tankovanie, čas upratovania a pod. od skutočného času práce, ktorý pracovník vykonáva podľa číselníka prác. Preto je v kompetencii

každého vedúceho, aby tento nový systém odmeňovania uplatňoval objektívne pri všetkých činnostiach so zreteľom na dodržanie limitu mzdových prostriedkov, uplatnením nových mzdových sadzieb a spôsobu ich uplatnenia sa smeruje ku zvýšeniu produktivity a efektívnosti práce. Podmienkou na uplatnenie vyššej mzdovej tarify je adekvátny výkon vyznačený na pracovnom výkaze schválený vedúcim strediska a agronómom. Z dlhodobého sledovania prác, pracovníkov a evidencie, vedenie a.s. schválilo časové pásma odpracovanej doby na uplatňovanie nových sadzieb. Vo vyššej sadzbe môžu byť zaevidované a vyplatené nasledovné hodiny:

1. z odpracovaných 8 hodín = 6 hodín vyplatených vo vyššej sadzbe
2. odpracovaných 9 hodín = 6,5 hodín
3. odpracovaných 10 hodín = 7,5 hodín
4. odpracovaných 11 hodín = 8,5 hodín
5. odpracovaných 12 hodín = 9,5 hodín

Prípravné práce KMB zahŕňajú rozdelenie práce, spísanie súčiastok ND, tankovanie, denná zmenová údržba (drobné úpravy), zavesenie pracovného náradia, vlečky (prívěsu), prejazdy – príchod na parcelu, stanovište

Ukončujúce práce KMB zahŕňajú, prejazdy – odchod z parcely (zo stanovišťa), odpojenie pracovného náradia, vlečky, umytie stroja, zaparkovanie

Čas na čakanie KMB zahŕňa čakanie na naloženie a vyloženie tovaru

Návrh na využitie poznatkov

Spoločnosť zamestnáva 84 stálych zamestnancov, z čoho vyplýva, že Agrorent, a.s. patrí medzi stredné podniky. Štruktúra zamestnancov je rozdielna, avšak najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci so základným vzdelaním, pričom vysokoškolské vzdelanie má len 8% zo zamestnancov. Spoločnosť by mala skvalitniť vedomostnú úroveň zamestnancov na jednotlivých úsekoch, prípadne zabezpečiť odborné školenia pre zamestnancov. Vzdelávanie hradené podnikom, by bolo určitou motiváciou pre zamestnancov, rozvíjať sa a získať nové vedomosti, ktoré by mohli aplikovať vo svojej práci. Odmeňovanie zamestnancov sa v spoločnosti uplatňuje veľmi diskriminačne. Odmeňujú sa mechanizátori, pracovníci živočíšnej výroby a určitým spôsobom aj zamestnanci na ekonomickom úseku. Úsek rastlinnej výroby je odmeňovaný len základnou mzdou. Odmeňovanie zamestnancov určitými naturáliami, zvýhodnenou cenou pre nákup ovocia alebo vyšším mzdovým ohodnotením v letných horúčavách pri zbere úrody, by pozitívne motivovalo zamestnancov rastlinnej výroby a k práci by pristupovali väčším záujmom.

Navrhuje sa, aby spoločnosť udeľovala ocenenie „zamestnanec roka“, čo by motivovalo zamestnancov k lepšiemu výkonu počas celého roka.

4.5 Kontrola

Kontrola je funkciou manažmentu zameraná na sledovanie a hodnotenie javov a procesov, ktoré v podniku už prebehli, prebiehajú alebo ešte len prebehnú. Výsledky kontroly využívajú manažéri v rozhodovaní v celom procese manažmentu. Podstata kontroly spočíva v náročnom, kritickom a objektívnom hodnotení kontrolovaných javov. Ten, kto vykonáva kontrolu, musí mať dostatok informácií na kontrolovanie javov a mať schopnosť zisťovať príčiny odchýlok od požadovaných stavov. Ďalej musia byť známe objektívne kritériá na hodnotenie javov.

Najvyšším kontrolným orgánom spoločnosti je dozorná rada, ktorá má za úlohu dohliadať na celkový chod spoločnosti. Okrem toho, vedúci úsekov kontrolujú prácu svojich podriadených a dodržanie stanovených cieľov za určité obdobie.

Na ekonomickom úseku sa využívajú nasledovné typy kontroly:

- Predbežná kontrola - vykonáva sa na začiatku hospodárskeho roka, kedy sa kontroluje konečný stav minulého roka so začiatočným stavom súčasného roka a následne sa vykonáva audit minulého roka.
- Priebežná kontrola – zahrňuje kontrolu prijatých a odoslaných faktúr, správnosti výpočtu miezd za jednotlivé mesiace, kontrolu odvodov do sociálnej a zdravotnej poisťovne a všetky priebežné činnosti súvisiace s fungovaním akciovej spoločnosti.
- Výsledná kontrola – súvisí s uzatvorením hospodárskeho roka, kedy sa kontroluje hlavná účtovná kniha a saldo - konto pohľadávok a záväzkov spoločnosti voči obchodným partnerom.

Na úsekoch rastlinnej a živočíšnej výroby sa nedajú konkrétne vymedziť jednotlivé činnosti do kategórií, pretože sa práca vykonáva súbežne. Na úseku rastlinnej výroby prebiehajú práce ako orba, sejba, hnojenie, ochrana rastlín a následne zber úrody. Hlavný agronóm kontroluje dodržiavanie zásad pri všetkých činnostiach rastlinnej výroby:

- Orba – na jar stredná orba do 24 cm, na jeseň hlboká orba do 30 cm
- Sejba – hĺbka sejby, výsevok na 1 ha, kvalita sejby
- Hnojenie – kontrola dávok priemyselných hnojív na 1 ha napr. jednorázová dávka dusíka nesmie prekročiť hodnotu 60kg/ha

- Ochrana rastlín – kontrolujú sa dávky pesticídov, herbicídov, fungicídov a ďalších ochranných látok, ktoré sú zároveň stanovené aj organizáciou ÚKSÚP.
- Zber úrody – kontroluje sa kvalita a priemerný výnos úrody v t/ha. Kontrolu kvality vykonávajú väčšinou odberateľské firmy, ktoré zisťujú druh použitia jednotlivých plodín. Napr. pri pšenici sa zisťuje jej trieda kvality kde: E – elitná, A – štandardná, B – ustanovuje minimálne požiadavky pre intervenčný nákup pšenice, P – pečivárenská

V oblasti živočíšnej výroby môžeme kontrolu členiť na priebežnú a výslednú:

- Priebežne sa uskutočňuje kontrola úžitkovosti, ktorú vykonáva Plemenársky ústav, kedy sa odoberie vzorka mlieka na testovanie (tučnosť mlieka, obsah bielkovín a laktózy, atď.). Táto kontrola sa vykonáva mesačne dvakrát alebo mesačne raz. Na základe kontroly úžitkovosti sú hodnotené kravy. Ďalej sa kontrolujú kŕmne zmesi a liečivá, ktoré sú podávané zvieratám. Túto kontrolu môžu vykonať pracovníci spoločnosti ako aj ÚKSÚP.
- Za výslednú kontrolu môžeme považovať kvalitu mlieka, ktorú hodnotia odberatelia odobratím vzoriek mlieka. Pri predaji zvierat v živom stave sa kontroluje ich váha, zatriedenie a zdravotný stav, pretože zvieratám nesmú byť podané pred predajom žiadne liečivá, ktoré konzumáciou mäsa ohrozili životy ľudí.

Návrh na využitie poznatkov

Kontrola v spoločnosti je na vynikajúcej úrovni. Vedúci úsekov každodenne kontrolujú prácu svojich podriadených, ale aj splnenie vytýčených cieľov a predpisov. Spoločnosť je v oblasti rastlinnej a hlavne v živočíšnej výrobe striktné kontrolovaná Ústredným kontrolným a skúšobným ústavom poľnohospodárskym. V prípade nedodržania predpisov sa poskytujú pokuty, ktoré zatiaľ spoločnosť našťastie nedostala.

Záver

Akciová spoločnosť Agrorent sa od roku 1949 zaoberá poľnohospodárskou prvovýrobou. Spočiatku bolo družstvo zamerané na rastlinnú výrobu, až neskôr sa špecializovalo na živočíšnu výrobu. V súčasnosti sa spoločnosť kvôli klimatickým zmenám zameriava viac na živočíšnu výrobu, z ktorej má vysoké výnosy. Vo svojej bakalárskej práci som sa venovala téme zhodnotenia manažérskych funkcií vo vybranom podniku, kde som zhodnotila jednotlivé manažérske funkcie v danom agropodnikateľskom subjekte. Medzi základné manažérske funkcie patria plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola.

Plánovanie sa v spoločnosti uskutočňuje na relatívne krátke obdobie, čo vyplýva z charakteru podnikania. Spoločnosť plánuje každoročne produkciu na úseku rastlinnej a živočíšnej výroby, na základe čoho usudzuje svoje budúce tržby. Každoročne sa na základe výnosnosti plodín mení oševný postup. Kvôli minuloročným povodňam spoločnosť zameriava okrem iného aj na pestovanie krmovín pre zvieratá. V oblasti plánovania boli navrhnuté opatrenia ako obnova ovocného sadu a rozšírenie chovu oviec.

Agrorent, a.s. vo svojej spoločnosti používa funkcionálnu organizačnú štruktúru, z ktorej vyplývajú funkcie jednotlivých vedúcich úsekov a práva a povinnosti ich podriadeným. Organizačná štruktúra spoločnosti je príliš zložitá, nakoľko je generálny riaditeľ zaťažený organizovaním svojich podriadených. V práci boli navrhnuté možné zmeny danej organizačnej štruktúry, pre lepší prehľad nadradených voči podradeným zamestnancom a kvôli zníženiu zaťaženia vrcholového manažmentu. Organizácia stredného manažmentu je na vynikajúcej úrovni, z čoho vyplýva bezproblémové plnenie plánov spoločnosti.

Vedenie ľudí je v každej spoločnosti dôležitou činnosťou, nakoľko ovplyvňuje správanie a motiváciu zamestnancov k danej práci. V spoločnosti sa uplatňujú rozdielne štýly vedenia ľudí na jednotlivých úsekoch, čo vyplýva aj z ich funkčného zamerania. Komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými je na primeranej úrovni a rozdielna na jednotlivých výrobných a ostatných úsekoch. Najväčším motivátorom každého zamestnanca je finančná odmena za vykonanú prácu. Podľa súčasnej ekonomickej situácie na Slovensku, sú mzdy zamestnancov na veľmi nízkej úrovni. V prípade poľnohospodárstva ide o najmenej dobre platenú prácu. Zamestnanci sú mimo základnej mzdy málo odmeňovaní. Boli navrhnuté opatrenia pre odmeňovanie všetkých zamestnancov, nielen na určitých úsekoch.

Kontrola sa v spoločnosti vykonáva na veľmi vysokej úrovni, pretože vedúci úsekov pristupujú ku svojej práci veľmi svedomito. V spoločnosti sa väčšinou využíva priebežné a výsledné kontrolovanie stanovených plánov. Najviac je v oblasti živočíšnej výroby kontrolovaná kvalita a hygiena kravského mlieka, ktoré by mohlo pri nesprávnej kvalite ohroziť životy ľudí.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BIELIK, P. 2008. Podnikové hospodárstvo. Nitra: SPU v Nitre, 2008. 319 s. ISBN 978-80-552-0010-1
- DRUCKER, P. F. 2004. To najdôležitejší z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2004. 304 s. ISBN 80-7261-066-X
- DRUCKER, P.F. 2006. Drucker na každý den. Praha: Management Press, 2006. 431 s. ISBN 80-7261-140-2
- FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. Manažment pracovnej motivácie. Bratislava: Iris, 2004. 166 s. ISBN 80-89018-66-1
- GOZORA, V. 2000. Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2000. 190 s. ISBN 80-7137-690-6
- GRIFFIN, R.W. 2008. Management. U.S.A.: Houghton Mifflin Company, 2008. 715 s. ISBN 978-0-618-76795-3
- HUDÁK, J. – TÖRÖK, J. – VICEN, M. 2001. Manažment. Nitra: SPU v Nitre, 2001. 132 s. ISBN 80-7137-832-1
- MALEJČÍK, A. 2000. Základy manažmentu. Nitra: SPU v Nitre, 2000. 117 s. ISBN 80-7137-687-6
- MIŽIČKOVÁ, Ľ. 2002. Základy manažmentu. Nitra: SPU v Nitre, 2002. 95 s. ISBN 80-7137-983-2
- MIŽIČKOVÁ, Ľ. – UBREŽIOVÁ, I. 2007. Podnikanie malých a stredných podnikov. Nitra: SPU v Nitre, 2007. 108 s. ISBN 978-80-8069-877-5
- MALLYA, T. 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2004. Základy podnikania a manažmentu. Bratislava: KARTprint, 2004. 223 s. ISBN 80-88870-37-2
- PAŠKA, Ľ. 2009. Manažment výroby. Nitra: SPU v Nitre, 2009. 182 s. ISBN 978-80-552-0198-6
- ROLÍNEK, L. a kol. 2003. Teorie a praxe managementu. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5
- SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4

SEDLÁK, M. 2009. Manažment. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2

VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2007. Manažment ľudských zdrojov. Nitra: SPU v Nitre, 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7

VOJTOVIČ, S. a kol. 2008. Riadenie personálnych činností v organizácii. Bratislava: IRIS, 2008. 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4

WEIHRICH, H. – CANNICE, M. V. – KOONTZ, H. 2008. Management. New Delhi: Tata McGraw Hill, 2008. 529 s. ISBN 978-0-07-066019-9