

# EVALUATION OF BUSINESS MANAGEMENT IN SELECTED AGROBUSINESS COMPANIES IN THE SLOVAK REPUBLIC

## ZHODNOTENIE PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU VO VYBRANÝCH AGROTURISTICKÝCH ZARIADENIACH NA SLOVENSKU

FRIDRICHOVÁ, Klaudia (SK)

Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovak Republic

---

### ABSTRACT

This scientific paper deals with business management in a selected set of agro-tourism facilities of the Slovak Republic. Agrotourism devoted mostly small family firms applied to a specific approach of management. We looked in detail at the issues of planning, organizing, internal communication in group of selected agrobusiness companies. Considerable attention was paid to employees of selected companies and their remuneration. We are also interested in the inspection activities of the enterprises, in particular, what types of controls in place and what conclusions they draw from.

**KEY WORDS:** agritourism, business management, Slovak Republic

### ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá podnikovým manažmentom vo vybranom súbore agroturistických zariadení, ktoré podnikajú na území Slovenska. Agroturistike sa venujú zväčša malé podniky rodinného typu, ktoré uplatňujú aj špecifický prístup pri riadiacej činnosti. Podrobne sme sa venovali k otázkam plánovania, organizovania i vnútropodnikovej komunikácií vo vybranom súbore podnikov. Značnú pozornosť sme venovali zamestnancom vybraných podnikov a ich odmeňovaniu. Zaujímala nás aj kontrolná činnosť v daných podnikoch, najmä to, aké typy kontrol uplatňujú a aké závery z nich vyvodzujú.

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** agroturistika, podnikový manažment, Slovenská republika

---

### ÚVOD

Agroturistické zariadenia majú zväčša charakter rodinných podnikov, založených na osobnej práci vlastníka a členov rodiny a je pre ne typický patriarchálny štýl manažmentu. Malý počet zamestnancov predpokladá vysokú kumuláciu funkcií, osobitne u riadiacich pracovníkov, čo determinujú aj organizačnú štruktúru s malým počtom riadiacich stupňov. Potvrdil to aj v náš prieskum, kde 28% oslovených agrosubjektov uviedlo len 2-stupňovú organizačno - riadiacu štruktúru. Malé podniky vyžadujú špecifické postupy pri výbere, rozmiestňovaní a vyškolení zamestnancov, ako aj systém ich pracovnej motivácie. Podnik zvyčajne nemá dostatok primárnych zdrojov na nové technológie a pri ich výbere neberie ohľad na efektívnosť ich využívania.

Základné funkcie manažmentu zabezpečuje aj malý podnik, často sú však modifikované a odlišné od veľkých podnikov a spoločností. *Plánovanie* má zvyčajne charakter podnikateľského plánu. Vo veľkých podnikoch sa formuluje najskôr strategický zámer a potom podniková stratégia, ktorej súčasťou je výber vhodnej stratégie manažmentu. Podnikateľský plán obsahuje zvyčajne ciele podniku v postavení na trhu, identifikuje faktory a podmienky súvisiace s realizáciou cieľov a s časovou konkretizáciou úloh.

Malý podnik musí byť *organizovaný* tak, aby všetci zamestnanci spolupracovali na splnení úloh. Predpokladom úspešnosti je pritom tímová práca a univerzálnosť zamestnanca, t.j.

kumulácia funkcií a pracovnej náplne. To predpokladá takú odbornú pripravenosť, aby bol každý zamestnanec schopný kvalifikovane vykonávať viac druhov prác. Vlastník malého podniku nemôže vykonávať všetky činnosti sám, musí preto delegovať nielen zodpovednosť, ale aj svoju právomoc na zamestnancov. Zamestnanci sa môžu brániť, že vykonávanie rozličných prác nemajú v náplni práce, preto je nevyhnutné klásť dôraz na tímovú prácu, ktorá je predpokladom úspešnosti podniku.

Malé podniky si zvyčajne robia výber zamestnancov z nekvalifikovaných či menej kvalifikovaných záujemcov, a potom ich zaškolia na potreby svojho podniku. Takýto postup je spojený s istými nákladmi, ale úžitky sú z lojality týchto zamestnancov a ich pracovný výkon je vyšší a tak sa pokryje vynaložené úsilie a náklady.

Dôležitou súčasťou systému manažmentu je *kontrola*, ktorá nie je prejavom nedôvery vlastníka k svojim zamestnancov. Kontrolu treba založiť na systéme účtovníctva, a to aj s využitím výpočtovej techniky (sledovanie každodennej spotreby surovín a materiálu).

## **MATERIÁL A METÓDY**

Materiál, z ktorého sa pri spracovaní výskumu vychádzalo, tvorili primárne a sekundárne zdroje. Primárne zdroje informácií použité na zhodnotenie úrovne rozvoja podnikového manažmentu v agroturistických zariadeniach boli získané dotazníkovým prieskumom. Anonymný dotazník bol odoslaný 50 vybraným podnikom, pričom boli zastúpené všetky samosprávne kraje. Prieskumu sa nakoniec zúčastnilo 25 agrosubjektov. Okrem dotazníka boli údaje získané aj osobnými pohovormi s majiteľmi a vedúcimi pracovníkmi niektorých podnikov. Sekundárne údaje tvoria už existujúce publikácie, najmä odborná literatúra zaoberajúca sa problematikou podnikového manažmentu, cestovného ruchu i agroturizmu.

Ako základná bola použitá vedecko-poznávacia metóda, ktorá skúma všetky javy a procesy vo vzájomnej súvislosti a podmienenosti bežnými štatistickými postupmi logických metód, ako sú analýza, syntéza, indukcia a dedukcia. Okrem hlavnej metódy je využitá aj komparatívna metóda, metóda analógie a prieskum dotazníkom.

## **VÝSLEDKY A DISKUSIA**

V rámci nášho výskumu sme pozornosť venovali podnikovému manažmentu vo vybraných agroturistických zariadeniach na Slovensku. Výskumu sa zúčastnilo 25 agrosubjektov, z čoho bolo 16 podnikov fyzických osôb a 9 podnikov právnických osôb. Tie predstavovali 5 spoločnosti s ručením obmedzeným, 1 akciová spoločnosť a 3 družstvá.

### ***Plánovanie***

Podniky si v rámci svojho ďalšieho vývoja a udržania sa na trhu v stále silnejúcom konkurenčnom prostredí stanovujú rôzne ciele a plány na ďalšie roky. Niektoré plány sú krátkodobé a dajú sa pomerne rýchlo dosiahnuť, avšak viaceré plány sú dlhodobé, ktorých splnenie je dosť náročné najmä z finančného hľadiska. Analyzované agrosubjekty uviedli svoje plány a ciele v rokoch 2007 – 2011 v členení na plány týkajúce sa poľnohospodárskej prvovýroby a na plány týkajúce sa agroturistiky.

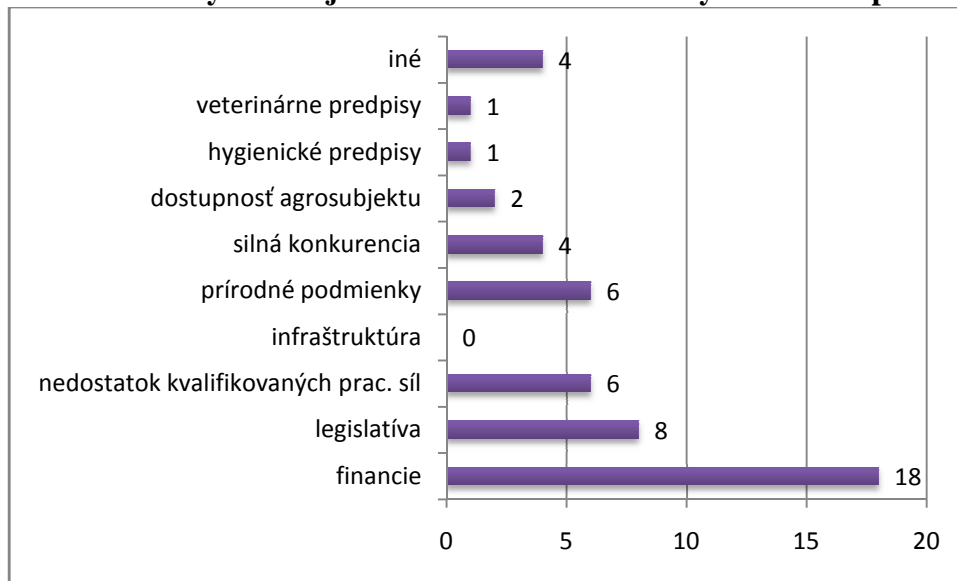
Plány týkajúce sa poľnohospodárskej prvovýroby boli zamerané hlavne na rozšírenie a skvalitnenie chovu hovädzieho dobytku a koní. 2 väčšie podniky v Žilinskom kraji orientované na chov oviec mali v pláne tento chov rozšíriť a vyrábať kvalitné výrobky z ovčieho mlieka. Viaceré podniky uviedli potrebu modernizácie ustajňovacích priestorov. Zistili sme, že 41% analyzovaných podnikov krmivo pre svoje hospodárske zvieratá získava vlastnou rastlinnou výrobou. Mnohé podniky uviedli za cieľ práve snahu dopestovať dostatok kvalitných krmovín (ale i obilnín) minimálne pre vlastnú spotrebu. V Banskobystrickom kraji sa nachádza jeden skúmaný agrosubjekt, ktorý je primárne orientovaný na výrobu vína. Jeho cieľom bolo vysadiť čo najviac nových koreňov viniča a dopestovať kvalitné víno. Takmer

polovica skúmaných agrosubjektov uviedla potrebu nakúpiť nové poľnohospodárske stroje a obnoviť tak strojový park.

Ďalej sme zisťovali, či sa vybraným agropodnikateľským subjektom podarilo v sledovaných rokoch 2007 – 2011 svoje plány a ciele naplniť. Ich plány boli stanové pomerne reálne, lebo 56% podnikov uviedlo, že sa im ich podarilo splniť. Čiastočne sa k stanoveným cieľom priblížilo 32% podnikov. 12% podnikov uviedlo, že sa im ich plány a ciele v sledovaných rokoch naplniť nepodarilo.

Oslovených agropodnikateľov sme sa v rámci výskumu pýtali aj na to, aké faktory ohrozujú dodržiavanie ich cieľov a plánov. Ich odpovede znázorňuje graf 1.

Graf 1: Faktory ohrozujúce dodržiavanie stanovených cieľov a plánov



Zdroj: autor

Ako najčastejší dôvod pre nesplnenie stanovených cieľov uvádza 18 podnikov práve financie. Ich množstvo ovplyvňuje zvyčajne celé fungovanie agroturistického zariadenia. Podniky si musia veľmi dobre zvážiť, do akej činnosti investujú. Viaceré nemajú finančné prostriedky na modernizáciu či rekonštrukciu a sú rady, keď sa im podarí prežiť sezónu a udržať sa na trhu. Častým problémom, ktorý ohrozuje plány podnikov je neustále sa meniaci legislatíva, čo uvádza 32% podnikov. Prírodné podmienky komplikujú dodržiavanie stanovených cieľov 24%-tám analyzovaným podnikom. Nemusí ísť rovno o prírodnú katastrofu, ale aj dlho pretrvávajúce suchá či naopak povodne agrosubjektom riadne skomplikujú situáciu. Mnohokrát dokáže prírodná udalosť úplne zničiť úrodu a podniky stoja pred krachom. 24% podnikov tvrdí, že ich ciele a plány ohrozuje aj nedostatok kvalifikovaných pracovných síl. 16% podnikov v možnosti „iné faktory“ uviedli, že ich najviac v sledovaných rokoch ohrozila zmena meny.

### **Organizovanie**

V tejto časti výskumu bolo úlohou respondentov znázorniť organizačnú a riadiacu štruktúru ich agroturistického zariadenia. *Organizačnou štruktúrou* rozumieme usporiadanie výrobných a organizačných jednotiek v rámci podniku po horizontálnej a vertikálnej línii a vymedzenie väzieb medzi nimi. V súčasnosti sú agrosubjekty podnikajúce v oblasti agroturistiky menšie subjekty s pomerne malým počtom organizačných jednotiek. V trhovom hospodárstve sa v rámci poľnohospodárskych podnikov uplatňujú najmä dva základné typy organizačných štruktúr – odvetvový a územný.

Všetky skúmané podniky znázornili odvetvovú organizačnú štruktúru. Najčastejšie vybrané agrosubyekty uviedli, že ich podnik je rozdelený na 3 odvetvia - odvetvie prvovýroby, oblasť agroturistiky a ekonomický úsek. 2-stuňovú organizačnú štruktúru uviedlo 28% podnikov. Išlo zväčša o menšie rodinné podniky, kde vo vedení pracujú rodičia a ich priami podriadení sú ich deti, prípadne brigádnici. Zaujímavé bolo zistenie, že v jednom vybranom agrosubyekte v Trenčianskom kraji pracuje len jeho majiteľ a všetko robí sám. 3-stupňovú líniovo-štábnu organizačnú štruktúru uviedlo 36% skúmaných podnikov, ktorú tvorili majiteľ podniku a na ďalšom stupni pracovali vedúci ŽV, vedúci agroturistiky a ekonóm. Oni riadili ešte ďalšiu skupinu pracovníkov, ktorí mali na starosti ubytovanie, stravovanie, hospodárske zvieratá či mechanizáciu ŽV. Jeden skúmaný podnik z Prešovského kraja uviedol 4-stupňovú organizačnú štruktúru. Ide o družstvo, kde sú kompetencie rozdelené medzi členskou schôdzou, predstavenstvom, stálymi poradnými orgánmi, predsedom družstva a ostatnými poradnými orgánmi. Pod nimi boli ešte jednotlivé úseky RV, ŽV a mechanizácie. Nechýbal ani ekonomický úsek a úsek obchodných činností.

*Riadiacou štruktúrou* rozumieme vymedzenie kompetenčných väzieb medzi riadiacimi pracovníkmi, resp. medzi kolektívnymi orgánmi riadenia v horizontálnom i vertikálnom smere. Všetky skúmané agrosubyekty uplatňujú odvetvovú riadiacu štruktúru. Najčastejšie uviedli členenie na odvetvie RV, odvetvie ŽV a odvetvie agroturistiky.

### ***Vedenie ľudí***

Každý majiteľ podniku ako hlavný manažér má využiť svoju moc a viesť svojich zamestnancov tak, aby pracovali čo najefektívnejšie a mali na zreteli ciele podniku. Vedenie možno všeobecne definovať ako schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v rámci ktorého sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým uspokojenie svojich potrieb. Vlastník podniku je motivovaný výsledkami. Na zamestnancov tento motív nepôsobí, pracujú pre vlastníka preto, že si vybrali istú profesiu, a preto že sú ekonomicky donútení (najmä, ak je veľká nezamestnanosť).

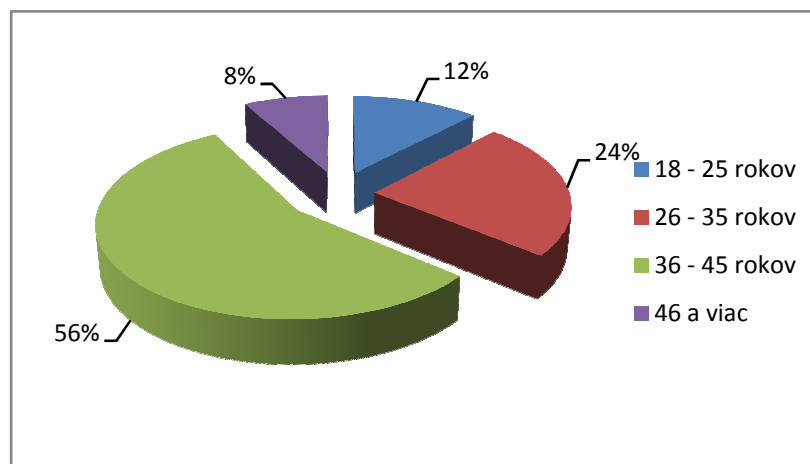
V tejto časti výskumu nás zaujímali zamestnanci vybraných agroturistických zariadení. Respondenti v dotazníku uviedli počty zamestnancov v sledovaných rokoch a ich priemerný vek. Zaujímali nás aj spôsoby nábory nových zamestnancov, spôsoby odmeňovania, ale aj to, aké faktory ovplyvňujú v sledovaných agrosubyektoch fluktuáciu zamestnancov.

V sledovaných rokoch sa celkový počet zamestnancov vo vybraných agroturistických zariadeniach fyzických osôb veľmi nemenil. Priemerne zamestnávali 9 stálych zamestnancov, z čoho bolo 6 mužov a 3 ženy. Ako sme už uviedli, vybrané podniky FO predstavujú zväčša malé rodinné firmy, v ktorých pracujú zväčša rodinní príslušníci a v nich nedochádza k častej zmene zamestnancov. Napriek tomu sme zaznamenali v roku 2011 mierny nárast, keď sa celkový počet zamestnancov v porovnaní s rokmi 2007-2009 zvýšil o 5%. Všetky podniky FO zamestnávajú viac ľudí v agroturistike ako v poľnohospodárskej prvovýrobe. Sledované podniky FO uviedli, že priemerne zamestnávajú 4 brigádnikov.

K otázke vývoja zamestnancov sa vyjadrili aj sledované podniky právnických osôb. Keďže ide o obchodné spoločnosti, počet ich zamestnancov je podstatne vyšší ako je to u podnikov fyzických osôb. Priemerne pracovalo v podnikoch PO 30 stálych zamestnancov, z čoho bolo 19 mužov a 11 žien. Výrazný je v sledovaných rokoch práve pokles žien zamestnaných v daných podnikoch. Kým v rokoch 2007-2010 pracovalo vo vybranom súbore podnikov celkovo 100 žien, v roku 2011 ich bolo len 80. Pomer zamestnancov v jednotlivých oblastiach bol opačný ako v podnikoch FO. V poľnohospodárskej prvovýrobe tu pracovalo 54% zamestnancov a v agroturistike 46%. V poľnohospodárskej výrobe bádame pokles zamestnancov pri porovnaní rokov 2007 a 2011 o 8%. Aj podniky PO mali každoročne 2-10 brigádnikov.

V rámci výskumu nás zaujímala aj veková štruktúra zamestnancov v skúmaných agroturistických zariadeniach. Zisťovali sme priemerný vek ich zamestnancov. Ich odpovede prehľadne znázorňuje graf 2. Zo získaných výsledkov sme zistili, že najmenšiu skupinu tvoria zamestnanci vo veku 46 a viac rokov, ktorí tvoria 8% zamestnancov. Len 12% tvoria zamestnanci s priemerným vekom od 18 do 25 rokov. V takomto veku tam pracujú zväčša len brigádnici, ktorí sa nepovažujú za stálych zamestnancov. Najväčší, až 56%-ný podiel, má skupina zamestnancov vo veku od 36 do 45 rokov. Početná je aj skupina zamestnancov vo veku od 26 do 35 rokov, ktorá predstavuje 24% zamestnancov.

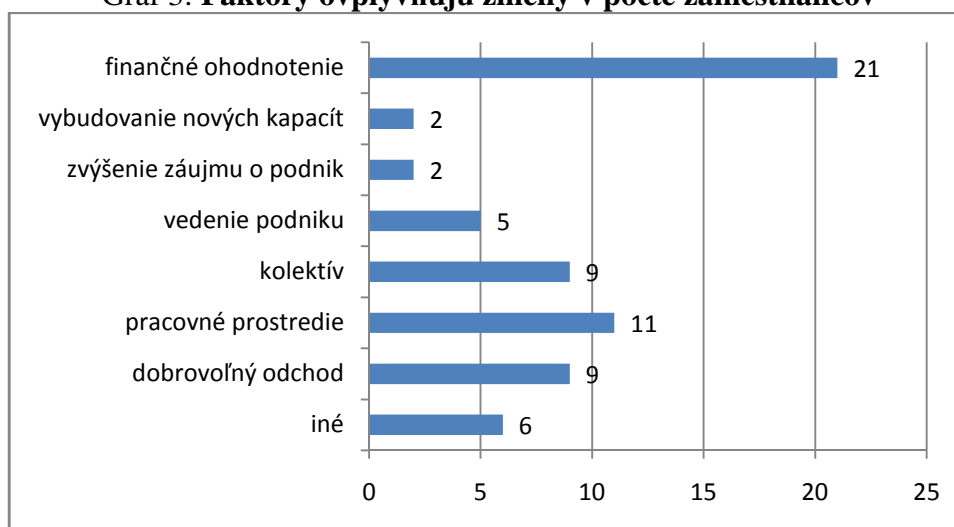
**Graf 2: Veková štruktúra zamestnancov v agroturistických zariadeniach**



Zdroj: autor

V rámci vybraného súboru agroturistických zariadení sme zisťovali, akým spôsobom získavajú zamestnancov. Žiaden z oslovených podnikov pri nábore zamestnancov nevyužíva služby Úradu práce či pracovných agentúr. 88% agrosubjektov uviedlo, že zamestnancov si vyhľadávajú individuálne. 3 agrosubjekty (12%) uviedli, že žiadnych zamestnancov ani nevyhľadávajú, nakoľko ide o čisto rodinné podniky, ktorých pracujú len rodinní príslušníci. Podniky uviedli aj faktory, ktoré podľa nich najviac ovplyvňujú fluktuáciu ich zamestnancov. Zistené výsledky zobrazuje graf 3.

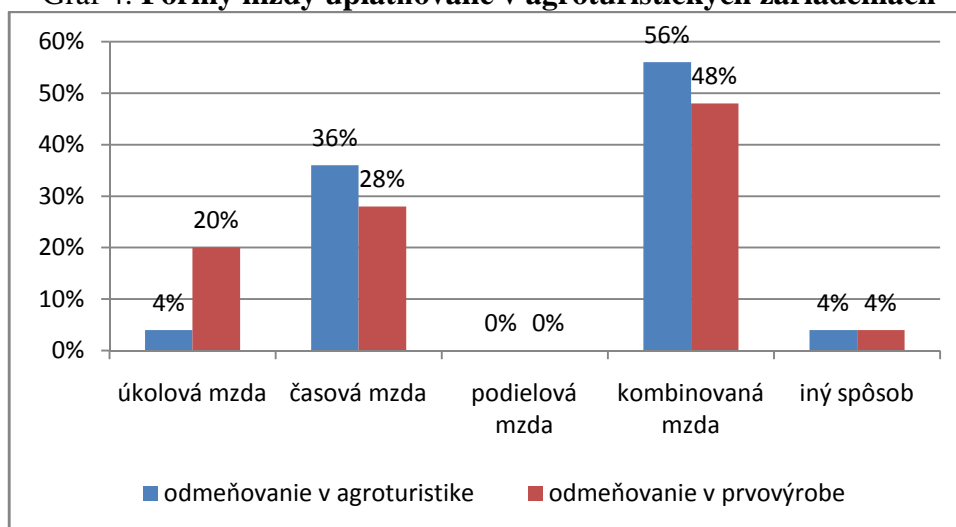
**Graf 3: Faktory ovplyvňujú zmeny v počte zamestnancov**



Zdroj: autor

Z grafu 3 vyplýva, že až 21 podnikov (84%) uviedlo, že najčastejšie dochádza k zmene počtu pracovníkov práve kvôli finančnému ohodnoteniu. Aj pracovné prostredie má na zamestnancov značný vplyv, čo uvádza 44% podnikov. 36% podnikov tvrdí, že k zmenám dochádza často aj vtedy, keď zamestnanci volia dobrovoľný odchod zo zamestnania. Pracovný kolektív vplýva na zmeny v počet zamestnancov u 36% podnikov. Ak nie sú dobré vzťahy na pracovisku, mnohí zamestnanci radšej zo zamestnania odídu. 24% podnikov uvádza možnosť „iné faktory“, kde sa respondenti vyjadrili, že zamestnancov ovplyvňuje aj možnosť získať rôzne zamestnanecké benefity či možnosť seberealizácie. Vybraných agrosubjektov sme sa pýtali aj na spôsob odmeňovania svojich zamestnancov. Zistené údaje znázorňuje graf 4.

**Graf 4: Formy mzdy uplatňované v agroturistických zariadeniach**



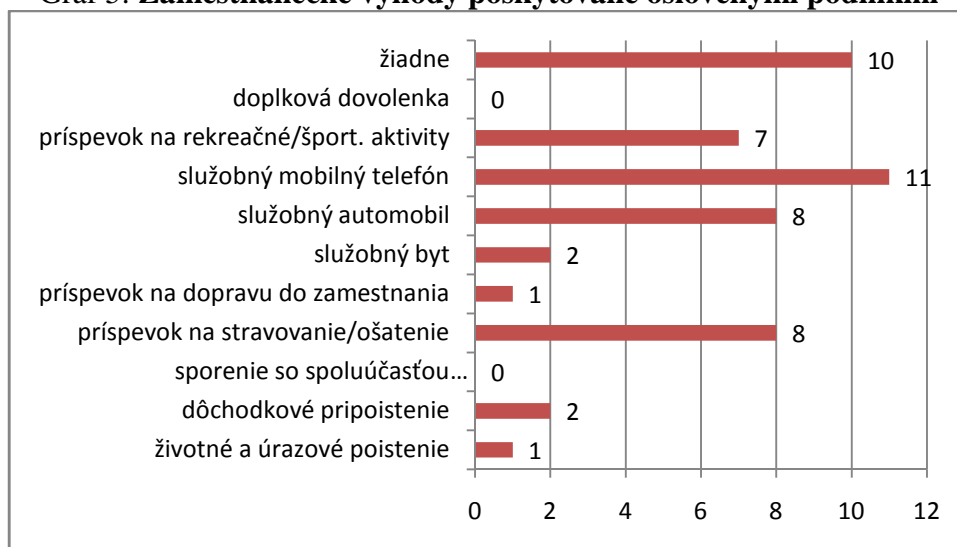
Zdroj: autor

Najčastejšou formou odmeňovania zamestnancov v agroturistike bola kombinovaná mzda, ktorá predstavovala kombináciu časovej mzdy a percentuálneho podielu na tržbách. Časovú mzdu využíva na odmeňovanie zamestnancov v agroturistike 36% podnikov, ktorá sa vzťahuje ku skutočne odpracovanému času. Podobne je to aj u zamestnancov v poľnohospodárskej prvovýrobe. Najväčší podiel má kombinovaná mzda, ktorú u pracovníkov prvovýroby využíva 48% podnikov. Druhou najčastejšou formou odmeňovania v prvovýrobe je časová mzda s 28%-ným podielom a úkolová mzda s 20%-tým podielom. Ani jeden podnik neuviedol, že by na odmeňovanie svojich zamestnancov využíval podielovú mzdu.

Analyzovaných podnikov sme sa v rámci dotazníka pýtali, či v rámci motivácie svojich zamestnancov využívajú doplnkové formy miezd. Zistili sme, že najčastejšie svojim zamestnancom poskytujú skúmané podniky odmeny, čo uviedlo 74% podnikov. Prémie i podiely na výsledku hospodárenia poskytujú po 2 skúmané podniky (9%). Žiadne doplnkové formy miezd svojim zamestnancom neposkytujú 2 analyzované agrosubjekty.

V rámci výskumu sme zisťovali, či analyzované agroturistické zariadenia poskytujú svojim zamestnancom nejaké zamestnanecké výhody. Ich odpovede sme znázornili v grafe 5.

**Graf 5: Zamestnanecké výhody poskytované oslovenými podnikmi**



Zdroj: autor

Ako vyplýva z grafu 5, najčastejšie poskytujú podniky svojim zamestnancom služobný mobilný telefón, čo uviedlo 11 podnikov (44%). Svojim zamestnancom dáva k dispozícii služobný automobil 8 podnikov (32%). Najmä podniky s rozsiahlejšou poľnohospodárskou prvovýrobou poskytujú svojim zamestnancom príspevok na ošatenie či stravovanie. V našom prípade ho poskytuje 32% podnikov. Druhou najčastejšou odpoveďou však bolo, že sledované agroturistické zariadenie svojim zamestnancom neposkytuje žiadne zamestnanecké výhody, čo uviedlo 40% podnikov.

### **Komunikácia**

V každom podniku je komunikácia medzi jednotlivými zamestnancami na rozličných pozíciách veľmi dôležitá. Predstavuje spôsob spolupráce medzi oddeleniami medzi sebou. Zamestnanci by mali mať možnosť vyjadrovať svoje názory a zúčastňovať sa tak na rozhodovaní. Ak to nemajú umožnené, klesá ich spokojnosť, iniciatíva i výkony. Pomocou komunikácie si zamestnanci podniku utvárajú a vyjasňujú názory a postoje ku všetkému, čo sa v podniku deje. Preto je vnútropodniková komunikácia podstatným nástrojom podnikovej kultúry a nástrojom vyjasňovania hodnôt. U vybraných agrosubjektov sme zisťovali, akým spôsobom u nich prebieha vnútropodniková komunikácia.

Ani jeden analyzovaný podnik neuviedol, že by komunikácia prebieha písomnými správami či obežníkom. 13 podnikov (52%) uviedlo, že u nich prebieha hlavné osobná komunikácia, nakoľko majú malý počet zamestnancov a takto im to najlepšie vyhovuje. Prostredníctvom pracovných porád, kde je možné prediskutovať problémy s väčším počtom zamestnancov komunikuje 12 podnikov (48%)

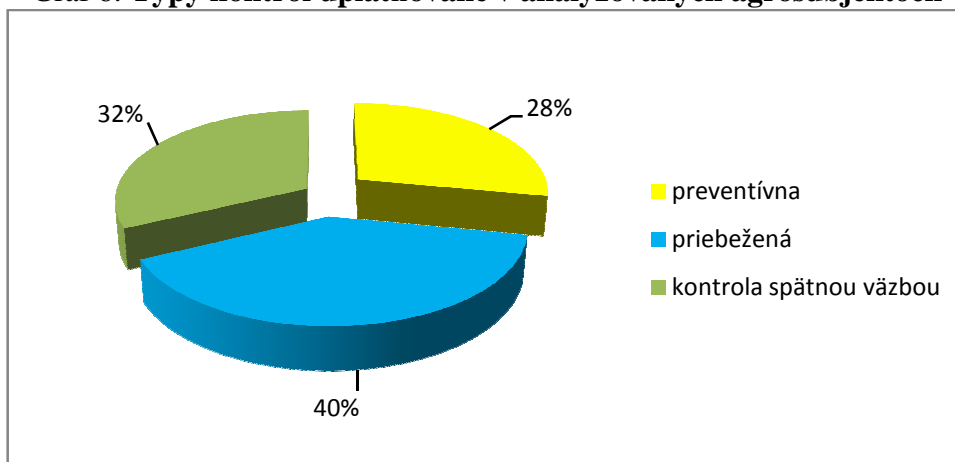
### **Kontrolovanie**

V rámci hodnotenia manažmentu analyzovaných agrosubjektov, nás zaujímali aj ich kontrolné činnosti. Skúmané agrosubjekty uviedli typy uskutočňovaných kontrol, kto v skúmaných podnikoch kontrolu vykonáva a aj to, aké dôsledky z vykonaných kontrol vyvodzujú.

Z našich zistení vyplýva, že z hľadiska jej pôsobnosti je v analyzovaných podnikoch najčastejšie vykonávaná priebežná kontrola, ktorú uskutočňuje 40% podnikov. Cieľom tejto kontroly je zistiť, či jednotlivé činnosti v podniku prebiehajú v súlade so stanovenými cieľmi. K tomu slúžia štandardy odvodené od plánovaného priebehu daných činností. 32% podnikov uskutočňuje kontrolu spätnou väzbou, ktorá je zameraná na konečné výsledky. Názov tohto

typu kontroly je odvodený od skutočnosti, že historické výsledky sú návodom pre budúce akcie. Preventívnu kontrolu dosiahnutia stanovených plánov a cieľov uskutočňuje v danom súbore agroturistických zariadení 28% podnikov. Graficky sú uvedené druhy kontrol znázornené v grafe 6.

**Graf 6: Typy kontrol uplatňované v analyzovaných agrosubjektoch**

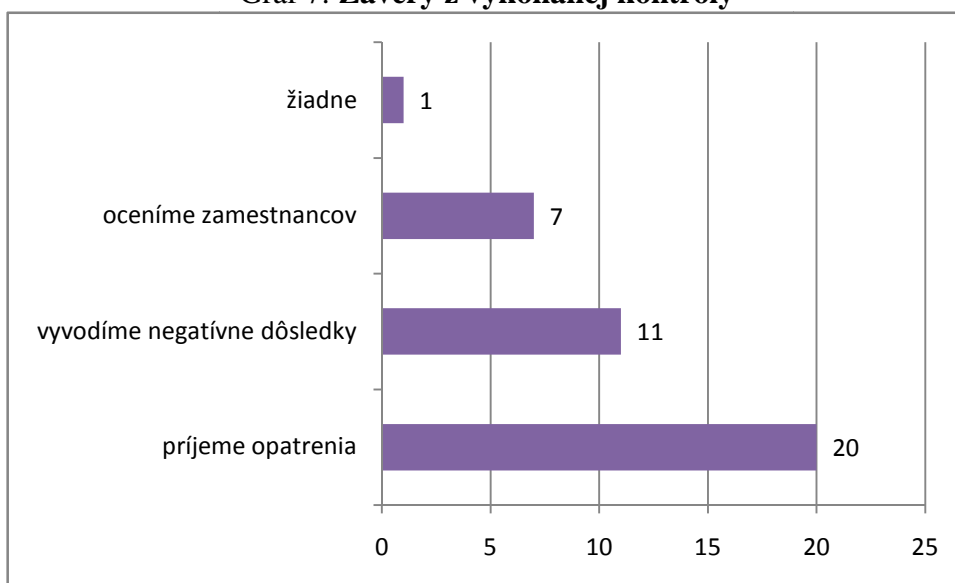


Zdroj: autor

V ďalšej časti výskumu sme skúmali, kto vykonáva kontrolu jednotlivých úloh a činností v sledovaných podnikoch. Zo získaných výsledkov vyplýva, že v 68% majiteľov si kontrolu vykonávajú osobne. V rámci delegovania svojich právomocí umožnilo 12% podnikov vykonávať kontrolu prevádzkarom a vedúcim jednotlivých organizačných úsekov (tiež 12% podnikov). Len v jednom agrosubjekte kontrolu vykonaných činností uskutočňuje riaditeľ samotného agropenziónu a v jednom zas konateľ spoločnosti.

Po vykonanej kontrole na základe získaných výsledkov podniky zvyčajne uskutočňujú opatrenia na zamedzenie opätovnému vzniku problémov a nedostatkov. Odpovede analyzovaných agrosubjektov znázorňuje graf 7.

**Graf 7: Závery z vykonanej kontroly**



Zdroj: autor



Z grafu 7 vyplýva, že až 88% podnikov na základe zistených nedostatkov prijme príslušné opatrenia, aby k vzniknutým problémom nedošlo aj v budúcnosti. 44% podnikov uviedlo, že ak je to možné, vyvodí aj negatívne dôsledky a osoba zodpovedná za vzniknuté škody bude sankcionovaná. Naopak, ak sú zistené výsledky kontroly pozitívne, 28% podnikov svojich zamestnancov za ich prácu ocení. Jeden analyzovaný subjekt sa vyjadril, že z vykonanej kontroly nezvykne vyvodzovať žiadne závery.

## ZHRNUTIE

Podnikový manažment cieľavedome ovplyvňuje činnosť každej organizačnej jednotky, vytyčuje smer celému podnikaniu i jeho jednotlivým súčastiam. Platí to pre všetky podniky. Podnikateľské subjekty podnikajúce v oblasti agroturistiky nie sú výnimkou. Aj tu musí byť dobrý manažér, ktorý vie svojich zamestnancov správne usmerniť. Úspešnosť vedenia v značnej miere závisí od vhodnej komunikácie, motivácie a tímovej práce. Každý vedúci pracovník by mal vedieť, ako svojich zamestnancov čo najlepšie motivovať k podávaniu čo najvyšších výkonov. Dôležitá súčasť podnikového manažmentu je komunikácia. Bez nej nemôže manažér ovplyvňovať činnosť jednotlivcov ani skupín. Výskumy uvádzajú, že 60-80% pracovného času manažéra zaberá ústna komunikácia. Tá je podmienená spätnou väzbou. Ak ku nej nedôjde, nejedná sa o komunikáciu.

V rámci výskumu sme zisťovali úroveň podnikového manažmentu vo vybraných agrosubjektoch. Skúmanú vzorku tvorilo 25 náhodne vybraných agroturistických zariadení, ktoré uskutočňujú svoju podnikateľskú činnosť na území Slovenska. Analyzované podniky sa najmä prostredníctvom dotazníka vyjadrili k otázke plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly vo svojich podnikoch.

## LITERATÚRA

1. **GÚČIK (2010)** *Manažment cestovného ruchu*. 2. prepracované. vyd. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2010. 158 s. ISBN 978-80-89090-67-9 [online]. [cit. 2013-02-11] Dostupné na internete: <<http://books.google.sk/>>
2. **GOZORA, V. (2000)** *Podnikový manažment*. 2. nezm. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2000. 193 s. ISBN 80-7137-690-6
3. **MALEJČÍK, A. (2000)** *Základy manažmentu*. 3. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000. 119 s. ISBN 80-7137-687-6
4. **MIŽIČKOVÁ, E. – ŠIMO, D. – UBREŽIOVÁ, I. (2005)** *Základy manažmentu*. 2. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2005. 94 s. ISBN 80-8069-608-x

## KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Klaudia Fridrichová, Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre, Katedra manažmentu, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, e-mail: [klaudia.fridrichova@gmail.com](mailto:klaudia.fridrichova@gmail.com)