ANALIZA RAZVIJENOSTI MENADŢERSKIH VJEŠTINA U OPG - TOKIĆ

Oršolić, Marijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:694086

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA RAZVIJENOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA U OPG - TOKIĆ

Mentor:
Dr.sc. Ivana Bulog

Studentica:
Marijana Oršolić

Split, kolovoz, 2017.godina

Sadržaj:

1. UVOD 3

O MENADŽMENTU 3

1.1. Pojam menadžmenta 3

1.2. Menadžeri i menadžerski timovi 4

2. MENADŽERSKE VJEŠTINE 7

2.1. Tehničke vještine 8

2.2. Komunikacijske vještine 11

2.3. Koncepcijske vještine 14

2.4. Ostale podjele menadžerskih vještina 17

3. OPĆI PODACI O OBITELJSKOM POLJOPRIVREDNOM GOSPODARSTVU TOKIĆ 19

3.1Glavne djelatnosti obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva **20**

4. ANALIZA MENADŽERSKIH VJEŠTINA U OPG-U TOKIĆ 21

5. ZAKLJUČAK 25

Prilog: 26

6. Literatura: 27

1. UVOD
O MENADŽMENTU

Menadžment kao pojam može se definirati na razne načine. Međutim, prije definiranja samog pojma menadžmenta potrebno je nešto reći o samoj teoriji menadžmenta. Do danas razvijeno je mnogo različitih teorija o menadžmentu. Poznavanje razvoja menadžmenta može pomoći u izbjegavanju nekih pogrešaka u menadžmentu. Također, menadžment se drastično razvijao i napredovao kroz povijest, stoga neke popularne tehnike koje su se primjenjivale i koje su nastale davno u prošlosti razvijene se i unaprijeđene.

1.1. Pojam menadžmenta

Već je iz do sada iznesenog moglo biti vidljivo kako je područje menadžmenta vrlo složeno. Slijedom toga, postoje i različite definicije pojma menadžmenta. Jednostavno govoreći, menadžment je proces pomoću kojeg se inputi transformiraju u outpute u nekoj organizaciji. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja na način da se ciljevi poduzeća ostvare. Menadžeri stoga nastoje postići povoljan odnos između inputa i outputa u određenom vremenu.

Menadžment je vrlo složen pojam te ga je moguće promatrati i definirati s različitih aspekata kao što su poslovni proces, nosioci određenih funkcija u poduzeću,vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću. najveći broj autora prihvatio je "procesni" pristup definiranja menadžmenta iz kojeg proizlazi definicija (Lamza, Maronić i Glavaš, 2010:34):

- "Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve" (Weihrich i Koontz. Ako se naglasak stavi na vještinu, menadžment je moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba (Hellriegel i Slocum): Menadžment je skup osoba koje povezuju ljudske i materijalne resurse, te usmjeravaju operacije kako bi poduzeće ostvarilo ciljeve.
- Zaokret u razvoju znanosti o menadžmentu napravio je Peter Drucker koji je definirao menadžment polazeći od ciljeva: Menadžment je proces rada s drugim ljudima, kojima se ostvaruju organizacijski ciljevi, u promjenjivoj sredini, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa.
- Dr. Cerović definira menadžment s aspekta funkcije: Menadžment je proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog

procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja.

1978. godine Atchison i Hill definirali su menadžment kao proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utjecanja i vođenja drugih prema postizanju ciljeva (Lamza, Maronić i Glavaš, 2010:34).

Bez obzira na različite definicije i pristupe u definiranju teorije, jasno je kako postoje određene zajedničke karakteristike menadžmenta. U menadžmentu se naglasak stavlja na rad s drugima i pomoću drugih kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. U ostvarivanju tih ciljeva okolina u kojoj poduzeće djeluje je promjenjiva, resursi su ograničeni a u cjelokupnom procesu nastoji se postići efikasnost.

Menadžment zapravo implicira koordinaciju različitih resursa, kao što su oni materijalni, odnosno tehnički i financijski te ljudski. Svi ti resursi potrebni su za postizanje organizacijskih ciljeva poduzeća. Na menadžmentu je stoga da osigura potrebne resurse ali i da njima adekvatno upravlja kako bi se ostvarili ciljevi. Menadžment stoga ima odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća i odgovarajućih performansi. Današnji menadžeri moraju imati raznovrsne vještine kako bi odgovorili i na različite utjecaje iz okoline, koja je predmet proučavanja u nastavku.

1.2. Menadžeri i menadžerski timovi

"Menadžer je osoba odgovorna za izvršenje organizacijskih ciljeva, uz korištenje funkcija menadžmenta. Iskustveno je pravilo da su menadžeri osobe koje ostvaruju organizacijske ciljeve za koje su potrebni resursi koji prelaze granice samostalnog rada" (Lamza, Maronić i Glavaš, 2010:38).

U praksi se mogu razlikovati sljedeće vrste menadžmenta i menadžerskih timova (Sikavica i Novak, 1999:402):

- vrhovni menadžerski timovi (Top Management),
- srednji menadžerski timovi (Middle Managament),

- poslovni kadar (First Level Supervisors).



Slika 2. Razine menadžerske odgovornosti
izvor: Lamza, Maronić i Glavaš, 2010:39

Vrhovni menadžment i vrhovni menadžerski timovi najviši su u cijelom poduzeću. Njihova odgovornost je golema te su iz tog razloga to ujedno i najbolje plaćeni menadžeri u poduzeću. Iako su odluke vrhovnog menadžmenta malobrojne, one su veoma kompleksne. Vrhovni menadžment mora imati stratešku viziju za svaki posao, a važnost tog menadžmenta očituje se i u postavljanju ciljeva, strategija, misije i vizije poduzeća. Vrhovni menadžment sačinjavaju upravljački menadžeri i izvršni menadžeri.

Upravljačke menadžerske timove čine vlasnici trgovačkih društva te njihovi predstavnici koje skupština imenuje u upravni odbor. Takav odbor čine npr. direktori i predsjednik odbora. Takvi menadžeri vode brigu o društvu s naslova vlasnika te paze da posao tvrtke bude vođen u skladu interesa vlasnika.

Izvršne menadžerske timove čine izvršni menadžeri te glavni izvršni direktor - CEO (engl. Chief Executive Officer). U hrvatskom se zakonodavstvu takvo izvršno tijelo zove uprava. Upravljački tim je izabran od strane nadzornog odbora, i to najviše na pet godina. Zadatak takvog tima je provođenje strategijskih odluka koje su donijeli članovi upravljačkog

menadžmenta. Izvršni menadžeri vode brigu o mikro ustroju tvrtke, odabiranju i uporabi svih vrsta resursa, a neposredno su odgovorni za poslovni rezultat i svekoliku uspješnost. Autoritet članova izvršnog menadžmenta proizlazi iz njihove stručnosti (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004:400).

Srednji menadžerski timovi imaju više potkategorija kao što su npr. menadžeri nabave, prodaje, krizni menadžment i dr. Iz tog razloga ti menadžeri i menadžerski timovi nisu homogeni u tolikoj mjeri kao upravljački i izvršni menadžerski timovi.

"Manageri srednje hijerarhijske razine, koji su odgovorni za određenu poslovnu jedinicu, izravna su posljedica, kako ističe H. Uyterhoeven, divizijskog oblika organizacijske strukture poduzeća. Diverzifikacijom proizvodnje i divizionalizacijom organizacijske strukture poduzeća naglo je porasla potreba za managerima srednje razine" (Sikavica i Novak, 1999:407).

Poslovni kadar je najniža razina menadžmenta te članovi tog tima moraju biti u neposrednom kontaktu s izvršiteljima poslovnih aktivnosti, odnosno, tzv. radnicima. Ta razina managemeta ima specifične poslove, obveze i odgovornosti među kojima dominiraju operativni zadaci (Sikavica i Novak, 1999:408).

Niža razina menadžmenta u mogućnosti je najpreciznije odrediti određene probleme s kojima se poduzeće suočava jer izravno nadgleda radnike koji obavljaju određene operativne poslove. Zbog toga, poslovni kadar može najbolje uočiti problem koji se potom timskim radom i suradnjom među navedenim timovima rješavaju.

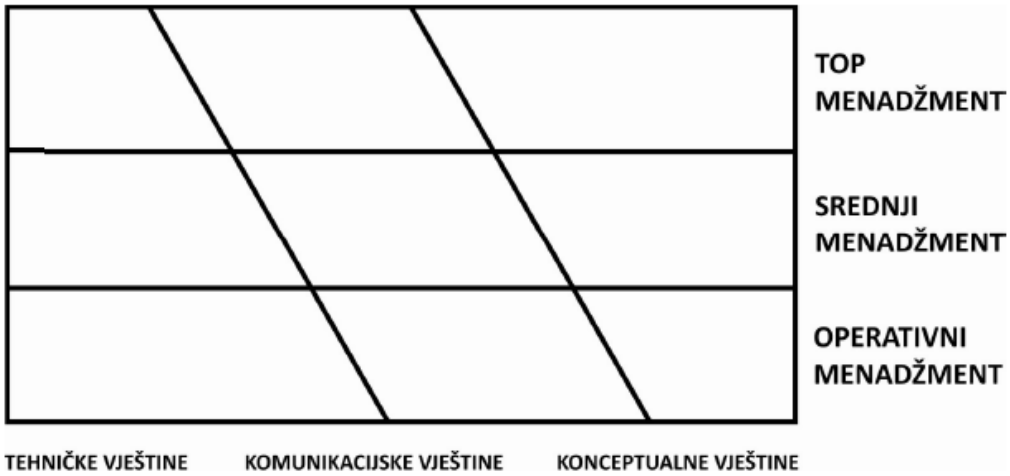
2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Kako bi menadžeri uspješno mogli obavljati svoje zadatke, neophodno je da posjeduju određena znanja i vještine. Ta znanja i vještine ujedno su i uvjet kako bi neki menadžer u poduzeću dobro radio svoj posao, odnosno bio kvalitetan. Budući da je današnji poslovni svijet vrlo dinamičan, nije dovoljno da menadžeri samo posjeduju te vještine, već ih je nužno i razvijati i usavršavati. Vještine menadžera određuje razinu njegove osobne uspješnosti, ali i razinu uspješnosti menadžerove grupe, tj. organizacijske jedinice.

Menadžerske vještine mogu se podijeli na različite načine, no sve vještine mogu se svesti u tri osnovne kategorije, a to su (Lamza, Maronić i Glavaš, 2010:40):

- Tehničke vještine: umijeće korištenja alata i tehnika specifičnih za određeni profil proizvodnje ili usluga. Za ekonomiste je važno umijeće korištenja temeljnih financijskih izvještaja poput bilance ili računa dobiti i gubitka, dok je za neke druge struke karakteristično poznavanje rada nekog stroja ili modela. Tehničke vještine olakšavaju uporabu stvari, modela i tehnika.
- Komunikacijske vještine: umijeće stvaranja okruženja u kojem se ljudi osjećaju sigurno i ugodno te slobodno izražavaju svoje stavove; umijeće jasnog artikuliranja i izražavanja osobnih stavova i sl. Komunikacijske vještine olakšavaju uspostavljanje odnosa između ljudi.
- Koncepcijske vještine: sposobnost integriranja i usmjeravanja svih organizacijskih interesa i aktivnosti prema ciljevima. Sposobnost sagledavanja cijele slike, te prepoznavanje važnih elemenata i njihovih međuzavisnosti u odnosu na krajnje rezultate. Koncepcijske vještine olakšavaju dolazak do ideja, inovacija i sl.

Različit je značaj vještina sukladno različitim razinama menadžmenta. Drugim riječima, neće sve vještine za sve menadžere biti jednako važne, već njihova važnost varira ovisno o menadžerima koje razine je riječ. Značaj vještina prema razinama menadžmenta prikazan je na slici 4.



Slika 4. Značaj vještina prema razini menadžmenta
izvor: Lamza, Maronić i Glavaš, 2010:41

Sa slike je vidljivo da za top menadžment najmanji značaj imaju tehničke vještine. Značaj komunikacijskih vještina približno je jednak za sve razine menadžmenta što dovodi do zaključka o važnosti komunikacije. Za srednji menadžment tehničke vještine imaju nešto veći značaj nego za top menadžment, dok najveći imaju za operativni menadžment. Konceptualne vještine najznačajnije su za top menadžment, manje značajne za srednji, a najmanje značajne za operativni menadžment. Međutim, neophodno je da menadžeri svih razina raspolažu sa sve tri vještine. Značaj pojedinih vještina za različite razine menadžmenta također potvrđuje i različitu ulogu menadžera različitih razina o kojoj je već bilo govora. U nastavku se podrobnije razmatraju navedene vještine.

2.1. Tehničke vještine

Tehničke vještine se odnose na specijalizirana znanja i analitičke sposobnosti u izvršavanju i realiziranju određenih poslovnih metoda, procesa i postupaka, a podrazumijevaju dobro poznavanje posla i problema koji su obuhvaćeni djelokrugom rada menadžera (Weihrich i Koontz, 1994:6).

Tehničke vještine koje menadžeri trebaju imati u suštini se odnose na njihovo znanje te na primjenu iskustva. Menadžeri također u okviru ovih vještina upotrebljavaju različite tehnike za rješavanje problema. Iz toga jasno je kako menadžeri trebaju pronaći način kako će se pojedini zadatci u poduzeću rješavati. Oni dakle moraju posjedovati znanje pomoću kojega je

obavljati svoje funkcije. Međutim, važno je istaknuti kako se tehničke vještine osim preko formalnih obrazovnih programa razvijaju i kroz iskustvo, odnosno na poslu.

Budući da tehničke vještine podrazumijevaju iskustvenu primjenu različitih znanja, potrebno je nešto reći i o samom znanju. Također, potrebno je razmotriti i zašto je za današnje menadžere od velike važnost da raspolažu tehničkim vještinama u kojima znanje zauzima središnju komponentu. Danas se sve više govori o društvu znanja, odnosno da je današnje društvo zapravo društvo znanja.

Današnji se svijet nalazi na značajnoj prekretnici iz industrijskog društva u informacijsko društvo i društvo znanja. Dok su u industrijskom društvu radna snaga i kapital dominirali kao ključni čimbenici proizvodnje, u informacijskom društvu, koje se pojavilo u kasnim 1970-im godinama, ulogu ključnog čimbenika proizvodnje preuzima razvijeni informacijsko-komunikacijski sektor. Krajem 20. i početkom 21. stoljeća razvijeni ICT sektor više nije bio viđen kao jedan od najvažnijih pokretača promjena. Ulogu ključnog čimbenika proizvodnje preuzelo je znanje utjelovljeno u ljudima. Time informacijsko društvo postepeno prerasta u društvo znanja (Barić i Jeleč, 2010:58).

U današnje vrijeme znanje stoga ima vrlo veliku važnost. Slijedom toga, treba povećati ulaganja u stvaranje novog znanja i u razvijanje postojećeg. Znanje je također sve značajniji čimbenik diferencijacije te se poduzeća preko komponente znanja mogu diferencirati od drugih i tako postići i konkurentsku prednost.

Društvo znanja može se nazvati nasljednikom informacijskog društva, kao što je informacijsko društvo nasljednik industrijskog društva. Obzirom da se pojmovi društvo znanja i informacijsko društvo dosta često koriste kao sinonimi, u radu ih je potrebno preciznije definirati. Društvo znanja može se odrediti kao ono društvo u kojemu su ljudska znanja, stručnosti i sposobnosti najvažniji razvojni resurs i pokretač gospodarskih i društvenih promjena. Informacijsko je društvo ono društvo u kojemu informacijsko-komunikacijske tehnologije igraju ključnu ulogu u ekonomskom i društvenom razvoju (Barić i Jeleč, 2010:59).

Ukoliko menadžeri na kvalitetan način upravljaju znanjem, znanje može biti i kapital, čime tehničke vještine još više jačaju. Kada se o znanju govori kao o kapitalu, znanje spada pod tzv. intelektualni kapital. Intelektualni kapital zajedno sa drugim vrstama kapitala čini sveukupni kapital nekog poduzeća.

"Intelektualni kapital proizvod je sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnome sustavu. Intelektualni kapital je 'inteligentna tvrtka' koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti" (Vujić, 2008:49).

Tehničkim vještinama i znanjem potrebno je upravljati jer to je jedini način kako tehničke vještine menadžera mogu koristiti svrsi. Znanje je također u uskoj vezi sa već opisanim funkcijama menadžmenta. Koristeći svoje tehničke vještine i upravljajući znanjem, menadžeri mogu kvalitetno izvršavati svoje funkcije.

Upravljanje znanjem je proces traženja, organiziranja i korištenja odabranih podataka i iskustava, bilo da su u formalnom obliku, bilo da se nalaze skriveni u glavama ljudi s namjerom da se primijene tamo gdje mogu pomoći u rješavanju problema. Zadaća sustava upravljanja znanjem jest omogućiti organizaciji da primijeni (koristi) (Đula, 2010:224):

- istinsko znanje
- na pravome mjestu
- u pravo vrijeme
- u svrhu ostvarenja svojih ciljeva u poslovnom djelovanju.

Spomenuto je kako se tehničke vještine menadžera, osim u formalnom obrazovanju, razvijaju kroz iskustvo, odnosno na poslu. Kako bi to bilo moguće, potrebno je upravljati tehničkim vještinama, a prije svega, upravljati i znanjem. Svako upravljanje je proces, pa tako i upravljanje tehničkim vještinama menadžera i njihovim znanjem. Taj se proces sastoji od određenih koraka.

Mogu se identificirati pet procesa znanja koji uključuju (Mazur i dr, 2014:13):

- identificiranje znanja – znači da se znanje mora utvrditi. Znanje postoji u svojoj prvoj fazi kao tacitno znanje – kao znanje koje ljudi imaju u svojoj glavi. U prvoj fazi, to je znanje potrebno utvrditi. To isto tako uključuje opću analizu postojećeg i traženog znanja.
- stvaranje znanja – nakon što je znanje identificirano, potrebno je stvoriti znanje kao traženo znanje. Proces stvaranja podrazumijeva pretvaranje tacitnog znanja u implicitno znanje. Implicitno znanje je znanje koje još uvijek nije opipljivo, ali bi moglo biti eksplicitno.
- pohranjivanje znanja – pohranjivanjem se implicitno znanje pretvara u eksplicitno. Eksplicitno znanje znači da je ono postavljeno u opipljivom obliku i pohranjeno na određeni način.
- dijeljenje znanja – nakon procesa identificiranja, implicitno i eksplicitno znanje je potrebno podijeliti.
- primjena znanja – i na kraju, znanje je potrebno primijeniti. To podrazumijeva primjenu pravog znanja za pravi zadatak na pravom mjestu u pravo vrijeme.

Provođenjem opisanih koraka rastu specijalizirana znanja i analitičke sposobnosti menadžera o izvršavanju i realiziranju određenih poslovnih metoda, procesa i postupaka. Nužno je stoga da menadžeri dobro poznaju poslove i probleme koji su obuhvaćeni njihovim cjelokupnim djelokrugom (okolina poduzeća) rada.

2.2. Komunikacijske vještine

Sa slike 4 (značaj vještina menadžmenta prema pojedinim razinama) moglo se uočiti kako su komunikacijske vještine podjednako važne za sve razine menadžmenta. Općenito, značaj komunikacije u svakom poduzeću, a posebno među menadžerima, od velike je važnosti. Slijedom toga, i komunikacijske vještine menadžera imaju vrlo velik značaj. Uz njih se često vežu i općenite socijalne vještine. Menadžeri stoga moraju biti sposobni koordinirati, pomagati, voditi, raditi s drugima i uz pomoć drugih, motivirati te provoditi uspješnu komunikaciju kojom će rješavati i potencijalne konflikte.

Komunikacijske vještine su prisutne i potrebne na svim razinama poduzeća, u svim poslovima, pa tako i u svim menadžerskim funkcijama. Bez kvalitetne komunikacije ugrožena

je i cjelokupna egzistencija i djelovanje neke organizacije. U današnje vrijeme kada se sve odvija ubrzano, značaj kvalitetne komunikacije raste.

Komunikacija u suštini podrazumijeva prenošenje podataka ili informacija putem određenih simbola. Međutim, iako je na prvi pogled riječ o jednostavnom procesu prenošenja podataka i informacija, komunikacija je vrlo složenija nego što se to možda nekome na prvi pogled čini. Komunikacija neophodno podrazumijeva međusobno razumijevanje te stoga nije samo proces razmjene podataka i informacija, već je za komunikaciju od presudne važnosti da svi njeni akteri razumiju podatke i informacije koji se prenose.

Komunikacija ima veoma naglašenu ulogu u funkcioniranju svake organizacije. U analizi organizacija, komunikacija mora zauzimati centralno mjesto zato što je struktura, obujam i širina organizacije gotovo u potpunosti determinirana putem komunikacijskih tehnika. Komunikacija je potrebna za (Lončarević, 2007:199):

1. uspostavljanje i provođenje ciljeva poduzeća,
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje,
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način,
4. izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije,
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi i
6. kontrolu ostvarenja.

Dakle, komunikacijske vještine menadžera potrebne su i važne zbog čitavog niza razloga. Prije svega, važne su za postavljanje i provođenje ciljeva i politika cijelog poduzeća, kao i razvijanja planova koji se nastoje realizirati. Putem komunikacijskih vještina ljudski i drugi resursi organiziraju se na adekvatan način. Komunikacijske vještine posebno su važne i za upravljanje ljudskim resursima, odnosno vođenje, usmjeravanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika. Važne su i za stvaranje ugodne radne klime i poticajnog radnog okruženja. U konačnici, imaju velik značaj i za funkciju kontroliranja.

U poduzećima i organizacijama ne komuniciraju samo menadžeri, nego svi, od vlasnika do zaposlenika najniže razine. Komunikacijom se stvaraju preduvjeti za cjelokupno funkcioniranje i djelovanje poduzeća. Ipak, najveću pažnju učinkovitoj komunikaciji moraju pridavati menadžeri. Što je poduzeće veće, izraženija je potreba za dobrim komunikacijskim vještinama menadžera jer osim interne komunikacije, odnosno komunikacije među članovima

poduzeća, menadžeri komuniciraju i sa drugim zainteresiranim stranama, onima iz okoline poduzeća.

Organizacije su uspješne uspostave li učinkovitu komunikaciju. Ako učinkovito komuniciraju, proizvodit će informacije i informacijske tokove po nižoj cijeni od konkurenata. Ušteda postaje prednost. kvalitetna komunikacija omogućava lakše razumijevanje informacije, što znači da će menadžeri i zaposlenici raspolagati boljim i relevantnijim informacijama. Posljedica su bolji proizvodi i/ili usluge i/ili manje troškovi što pridonosi prednosti na tržištu. Kad god su organizacijski resursi ili procesi, kao npr. komunikacije, kvalitetniji ili jeftiniji od resursa ili procesa konkurenata, posljedica je konkurentska prednost i bolje ostvarivanje rezultata. Dakle, učinkovita komunikacija može se manifestirati i kao konkurentska prednost (Rouse i Rouse, 2005:37).

Ono što će u budućnosti predstavljati razliku između uspješnih i neuspješnih organizacija znači neće biti samo proizvod, usluga i tehnologija nego i motivirani zaposleni i zaposleni, koji osjećaju pripadnost organizaciji. Pri tom se ne radi samo o kreiranju ljubazne unutrašnje klime nego istovremeno i o ugradnji internog komuniciranja u strateško planiranje i time osiguravanje prednosti pred konkurencijom. Za to nisu dovoljna samo tehnička, taktička znanja i vještine na planu komuniciranja nego i strateška i rukovodeća znanja i sposobnosti. U tom smislu komunikacije treba razumjeti kao neprekidan proces - ukoliko ih se prekida, može se dogoditi da se izgubi znatan resurs, a time i prednost pred konkurencijom (Mirosavljević, 2008:95).

Kao što je rečeno, nije važna samo interna komunikacija, već cjelokupna komunikacija koju menadžeri provode. Riječ je o korporativnoj komunikaciji koja za cilj ima osigurati ujednačen pristup u komunikaciji sa svim interesno-utjecajnim stranama. Menadžeri stoga trebaju imati ujednačen pristup prema komunikaciji sa svim interesno-utjecajnim stranama te svoje komunikacijske vještine trebaju primjenjivati u široj, korporativnoj komunikaciji. Stoga su važne i komunikacijske vještine s primjerice medijima, financijskom javnošću, zajednicom, a ne samo sa zaposlenicima nekog poduzeća. Kao što je poznato, na suvremenu organizaciju djeluju mnogi čimbenici iz okoline te se upravo u tome očituje važnost korporativne, šire komunikacije te komunikacijskih vještina menadžera.

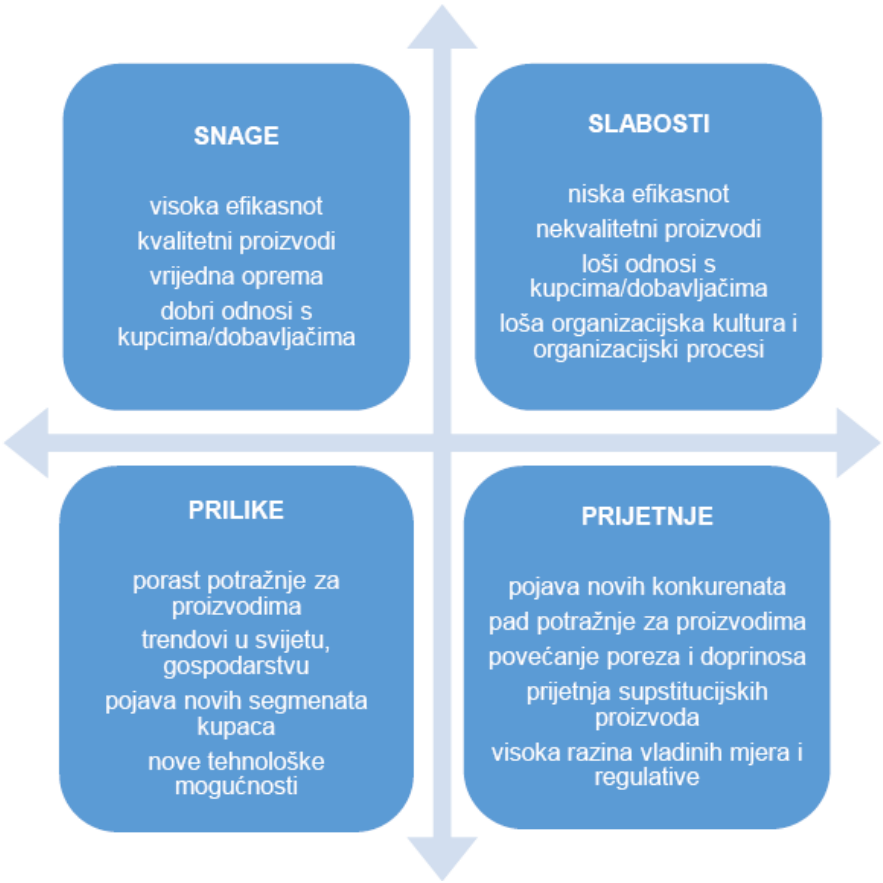
2.3. Koncepcijske vještine

Ova vrsta vještina podrazumijeva vještinu sagledavanja poduzeća kao jedne cjeline u kojoj do izražaja dolazi međuzavisnost različitih funkcija i aktivnosti unutar poduzeća. Također uključuju vještine identificiranja i analiziranja promjena koje se događaju u jednoj organizacijskoj jedinici, a djeluju i na ostale organizacijske jedinice. Koncepcijske vještine u uskoj su vezi sa utjecajima iz okoline poduzeća.

Navedena znanja i vještine odnose se i na sagledavanje odnosa i povezanosti organizacije i njene uže (mikro) i šire (makro) okoline te na razumijevanje složenosti poslovnih situacija i čimbenika koji je uvjetuju, kao i na identificiranje šansi i prilika ali i prijetnji za organizaciju i utvrđivanje strategijskih pravaca razvoja i temeljnih izvora konkurentske sposobnosti i prednosti poduzeća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:223).

Kao što je vidljivo, ove vještine najuže su povezane sa različitim utjecajima iz okoline. Uključuju reagiranje na složenost različitih poslovnih i drugih čimbenika te situacija. Najveću važnost imaju na top menadžment.

Za povezivanje različitih faktora koji na poduzeće djeluju, i internih i eksternih, menadžeri se često koriste različitim analizama. Kako bi mogli provoditi te analize, nužno je da raspolažu sa koncepcijskim vještinama. Jedna od takvih analiza je i SWOT analiza, koja dolazi od skraćenica prvih slova engleskih riječi Strenghts (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike), Threats (prijetnje). Primjer moguće SWOT analize prikazan je na slici 5.



Slika 5. Primjer SWOT analize

izvor: Sikavica, 2008:123

Koncepcijske vještine od presudnog su značaja za strateško upravljanje poduzećem. Bez tih vještina nije moguće oblikovati ciljeve i strategije djelovanja poduzeća. Također, te je vještine potrebno usavršavati i razvijati, ali ih i iznova primjenjivati s obzirom na promjenjivu prirodu različitih čimbenika i utjecaja koji na poduzeće djeluju.

Nakon što se odrede snage, slabosti, prilike i prijetnje treba uskladiti interne i eksterne elemente analize. Moguće je oblikovati četiri grupe strateških preporuka (Buble, 2005:69):

1. maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini,
2. maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje,
3. minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini,
4. minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje.

SWOT analiza vrlo je korisna, međutim, ne pokazuje različite veze između unutarnjih i vanjskih čimbenika. Menadžeri tako primjenjujući svoje koncepcijske vještine mogu koristiti i druge analize, a jedna od vrlo popularnih je i TOWS matrica. Ta matrica daje konceptualni okvir u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Sukladno analiziranom, moguće je formulirati strategije poduzeća. Primjer TOWS matrice prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. Primjer TOWS matrice

Unutarnji čimbenici	**Unutarnje snage (S)** tj. snage u menadžmentu, operacijama, financijama, marketingu, istraživanju i razvitku, konstrukciji	**Unutarnje slabosti (W)** tj. slabosti u područjima prikazanim u polju "snage"
Vanjski čimbenici		
Vanjske prilike (O) tj. sadašnji i budući ekonomski uvjeti, političke i društvene promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vodeći računa i o rizicima)	**SO strategija: maksi-maksi** Potencijalno najuspješnija strategija, uporaba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike	**WO strategija: mini-maksi** tj. razvojna strategija prevladavanja slabosti u cilju iskorištavanja prilika
Vanjske prijetnje (T) tj. nedostatak energije, konkurencija i područja slična onima u prethodnom polju "prilika"	**ST strategija: maksi-mini** tj. uporaba snaga da bi se nosilo s prijetnjama ili ih se izbjeglo	**WT strategija: mini – mini** tj. smanjivanje opsega poslovanja, likvidacija ili zajednički pothvat

izvor: Weihrich i Koontz, 1994:175

Strategije po TOWS matrici temeljit ce se na promišljanju prikladnih kombinacija s lista snage, slabosti, prilika i prijetnji. Četiri se kombinacije strategija nazivaju: maksi-maksi (snage - prilike), maksi-mini (snage - prijetnje), mini-maksi (slabosti - prilike) i mini-mini (slabosti - prijetnje) (Marli Gonan, 2008:19):

1. Maksi-maksi (S-O). Ova kombinacija pokazuje snage i prilike, tj. postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike.
2. Maksi-mini (S-T). Ova kombinacija pokazuje snage u odnosu na prijetnje, npr. od strane konkurenata. U osnovi, trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonilo prijetnje ili ih se svelo na minimum.
3. Mini-maksi (W-O). Ova kombinacija pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.
4. Mini-mini (W-T). Ova kombinacija pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. To je krajnje obrambena strategija kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje.

Koncepcijske vještine vrlo su složene i za pravilno usmjeravanje organizacije od presudne važnosti. Može se zaključiti kako se odnose na menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja i planiranja različitih pravaca djelovanja poduzeća. Koristeći koncepcijske vještine, menadžeri moraju percipirati poduzeće u cjelini te moraju percipirati i položaj poduzeća u internoj i eksternoj okolini.

Menadžeri stoga koristeći koncepcijske vještine sagledavaju širu sliku poduzeća. Naglašena je važnost analitičkog promišljanja i analitičkih sposobnosti koje se provode kako bi se riješili pojedini problemi te donijele određene odluke, od kojih su za poduzeće, posebno na dugi rok, posebno važne one strateške.

2.4. Ostale podjele menadžerskih vještina

Sve menadžerske vještine mogle bi se svrstati u jednu od tri opisane kategorije. Međutim, osim te podjele postoje i neke druge podjele menadžerskih vještina, no i dalje se sve te vještine mogu svrstati ili u tehničke, ili u komunikacijske ili u koncepcijske, pa čak i kombinirano.

Hruška je drugačije podijelio menadžerske vještine, a to su:

1. Vještine upravljanja vremenom
2. Vještine delegiranja
3. Vještine rješavanja problema
4. Interpersonalne vještine
5. Komunikacijske vještine

6. Vještine umrežavanja (networking)
7. Vještine pregovaranja

Upravljanje vremenom uključuje jasno definirane ciljeve za sva područja poslovnog ciklusa te također podrazumijeva i pravljenje rasporeda aktivnosti i obavljanje aktivnosti u pravo vrijeme za pravog pojedinca. Vještine delegiranja uključuju sposobnost prenošenja zadataka, ovlaštenja, odgovornosti i autoriteta na niže razine menadžmenta. Vještine rješavanja problema uključuju različite tehnike rješavanja problema, s naglašenom analitičkom funkcijom, kako bi se pronašla adekvatna rješenja. Interpersonalne i komunikacijske vještine vezane su uz kvalitetno ophođenje prema ljudima i interesno-utjecajnim stranama. Vještine umrežavanja uključuju brzo pronalaženje osobe koja može pomoći u nekoj situaciji te pomaganje drugima da nađu takvu osobu.

Kao jedna od posebnih menadžerskih vještina može se izdvojiti pregovaranje. pregovaranje jest vještina koja se stječe i koja zahtjeva i obučenost, kao i kompleksan spoj različitih vrsta inteligencije, stavova i vještina. Pregovaračka moć je ključni čimbenik svih pregovora. O njoj ovisi na kakve konačne rezultate sudionici pregovora mogu računati i s kojim ih pravom mogu potraživati. Pregovaračka je moć u određenim pregovorima određena relevantnim činjeničnim stanjem, veličinom, financijskom snagom, raspoloživošću drugih važnih resursa, ugledom ili imidžem koji se uživa (Lišanin Tomašević, 2010:425).

Različite podjele menadžerskih vještina na različiti način grupiraju te vještine, međutim, u suštini riječ je o istim i poznatim vještinama koje moderni menadžeri trebaju imati. Naravno, neće sve vještine biti jednako važne za sve menadžere. To će ovisiti o tome na kojoj se razini pojedini menadžeri nalaze, ali i o tome kakva je sama priroda njihovog poslovanja i poduzeća, kakvi su utjecaji iz okoline, i dr.

Osim što moraju imati opisane menadžerski vještine, kako bi menadžeri bili uspješni i kvalitetni, trebaju imati i određene osobine. U osnovnoj podjeli uspješni menadžeri imaju četiri glavne karakteristike[1]

- razvoj njihovih ljudi čini im veliko zadovoljstvo i ponos
- u osnovi su vedri optimisti jer netko mora podizati moral kad se pojave teškoće

[1] http://www.moj-posao.net/Vijest/64139/Kako-biti-dobar-menadzer/6/

- ne obećavaju više od onog što mogu ispuniti
- kad prelaze na novi posao uvijek ostavljaju situaciju nešto bolju nego što je bila kad su dolazili.

Imajući na umu sve do sada navedeno, u nastavku rada na praktičnom će se primjeru analizirati menadžerske vještine u jednom poduzeću. U tu svrhu koristit će se upitnik za samoprocjenu vještina menadžera.

3. OPĆI PODACI O OBITELJSKOM POLJOPRIVREDNOM GOSPODARSTVU TOKIĆ

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Tokić osnovano je tijekom 2012. godine. Danas navedeno obiteljsko gospodarstvo zapošljava devet osoba. [2]

Za sam razvitak poslovanja uloženo je preko 30 000 eura kapitala, a od toga je 70% vlasništvo. Danas se proizvodnja na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu vrši na preko 1 500 metara kvadratnih – dio proizvodnje vrši se u plastenicima.[3]

Kada je riječ o prodaji, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ima sklopljene ugovore sa Agrokorom i Pik Vinkovcima, kao i zadrugom Marina. Kako se danas javlja vrlo loša tržišna situacija kada je riječ o Agrokoru, u posljednjih mjesec dana znatno su se smanjile narudžbe voća i povrća što je rezultiralo smanjenjem prihoda.

Od samog osnutka do danas vrše se značajna financijska ulaganja te se kontinuirano radi na usavršavanju kvalitete proizvoda. Iz godine se javlja povećanje proizvodnje, te se uvode nove kulture u uzgoju.[4]

Funkcija proizvodnje svakako je najznačajnija funkcija na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu Tokić. Proizvodnja je baza za uspjeh gospodarstva. Uz pomoć kvalitetne,

[2] Interni podaci obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva Tokić

[3] Ibidem.

[4] Ibidem.

modernizirane tehnologije obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ima mogućnost proizvoditi proizvode najviše kvalitete što olakšava plasman na tržištu. [5]

3.1 Glavne djelatnosti obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva

Glavna djelatnost obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva Tokić je uzgoj povrća i cvijeća.

Kod povrća je potrebno spomenuti uzgoj:[6]

- Salate,
- Blitve,
- Rajčica,
- Tikvica,
- Krumpira,
- Krastavaca,
- Kelja,
- Mrkve,
- Peršina,
- Luka.

Osim povrća, na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu Tokić uzgaja se i sljedeće cvijeće:[7]

- Krizanteme – bijele, žute, ljubičaste, crvene i dr.,
- Iris – bijeli, žuti, ljubičasti i dr.,
- Margarete – bijele, žute.

Kao i do sada, u budućnosti će se i dalje vršiti prilagođavanje potrebama tržišta i potražnje pa postoji mogućnost za uvođenje novih kultura povrća i cvijeća u uzgoj na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Potencijali za daljnji razvitak djelatnosti svakako postoje, no

[5] Ibidem.

[6] Ibidem.

[7] Ibidem.

uvelike ovisi o rezultatima poslovanja Agrokora koji je vršio otkup značajne količine proizvoda iz obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva Tokić.

4. ANALIZA MENADŽERSKIH VJEŠTINA U OPG-U TOKIĆ

Ovo poglavlje praktične je prirode, a u njemu će biti iznesena analiza menadžerskih vještina u OPG-u Tokić. Anketirana su dva menadžera poduzeća, a pitanja su vezana uz menadžment i menadžerske vještine. Upitnik sa pitanjima se nalazi u prilogu,a obrada je u nastavku.

Upitnik su izradili stručnjaci iz Mind Tools Team-a: James Manktelow, Elizabeth Eyre, Keith Jackson, Liz Cook, Steven Edwards i Bhanu Kahn. Upitnik je za potrebe ovog rada prilagođen, a izvorno je napisan na engleskom jeziku (https://www.mindtools.com/). Kao što je vidljivo, upitnik se sastoji od 20 tvrdnji s kojima menadžeri od 1 do 5 izražavaju svoje slaganje (1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek). Najveći zbroj bodova koji se može ostvariti jest 100. Što je zbroj veći, menadžer je ujedno i kvalitetniji.

Kroz upitnik se zapravo provlači osam krucijalnih vještina koje su od presudnog značaja za kvalitetno obavljanje menadžerskog posla. To su (https://www.mindtools.com/):

1. izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera (pitanja 1, 7, 14)
2. učinkovito delegiranje (pitanja 2, 18),
3. upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima (pitanja 3, 6, 12),
4. planiranje, odlučivanje i rješavanje problema (pitanja 4, 10),
5. razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa (pitanja 5, 15, 17),
6. komunikacija (pitanja 8, 9, 16, 20),
7. selekcija "pravih" ljudi (pitanja 11, 17),
8. motiviranje (pitanja 13, 19).

U nastavku su izneseni rezultati anketnog upitnika u obliku tablica. Rezultati se promatraju odvojeno, odnosno, rezultati menadžera analizirat će se pojedinačno, nakon čega će se dovesti sveopći zaključak o menadžerskim vještinama u OPG-u Tokić te preporuke za menadžere i menadžerske funkcije u poduzeću.

Tablica 3. Broj bodova prvog menadžera u OPG-u Tokić

Redni broj	Esencijalne vještine	Broj bodova
1.	izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	10/15
2.	učinkovito delegiranje	7/10
3.	upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	12/15
4.	planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	6/10
5.	razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	11/15
6.	Komunikacija	15/20
7.	selekcija "pravih" ljudi	8/10
8.	Motiviranje	6/10
	ukupno:	75/100

izvor: vlastiti izvor

Prvi anketirani menadžer ostvario je 75 bodova od mogućih 100, što ga svrstava među odlične menadžere. Od menadžerskih vještina ovog menadžera posebno su razvijene selekcija "pravih" ljudi, upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima te komunikacija. Pri sastavljanju tima ovaj menadžer posebno obraća pozornost da znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika odgovaraju onome što poduzeće od njih traži. Također, vodi računa da se u timu nalaze osobe koje su po karakteristikama ili osobinama slične. Pazi da ponašanje članova njegovog tima ne utječe negativno na potrošače, odnosno kupce. Nastoji izbjeći konflikte te daje priliku članovima tima da poprave svoje pogreške. Vrlo je razvijena i komunikacija koja je učestala i pravovremena sa svim članovima tima. Može se zaključiti kako ovaj menadžer ima vrlo visoke vještine iz upravljanja ljudskim potencijalima, i to posebno selekcija, ophođenje i socijalni odnosi te komunikacija. Nešto su slabiji rezultati kod izbjegavanja učestalih pogrešaka te planiranja i odlučivanja. Menadžer također ne smatra da su tehničke vještine najpotrebnije, a u rješavanju problema radije traži druga mišljenja nego da sam nastoji riješiti problem. U konačnici, riječ je o izvrsnom menadžeru.

Tablica 4. Broj bodova drugog menadžera u OPG-u Tokić

Redni broj	Esencijalne vještine	Broj bodova
1.	izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	11/15
2.	učinkovito delegiranje	6/10
3.	upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	10/15
4.	planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	6/10
5.	razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	10/15
6.	komunikacija	14/20
7.	selekcija "pravih" ljudi	7/10
8.	motiviranje	8/10
	ukupno:	72/100

izvor: vlastiti izvor

Drugi menadžer ostvario je 72 boda, što ga svrstava u kategoriju dobrih menadžera. Posebno se ističu vještine planiranja, odlučivanja i rješavanja problema te motiviranja, na kojima je ovaj menadžer ujedno ostvario i najviše bodova. Ovaj menadžer probleme uvijek prvo pokušava probleme riješiti samostalno. Odlikuju ga tehničke vještine koje i preferira, a iz svake greške nastoji nešto naučiti. Ovaj menadžer također ima izražene vještine motiviranja kojima ujedno pridodaje i veliku važnost. Nastoji motivirati članove tima na način da svako radno mjesto i zadatak odgovara potrebama članova tima, a komunikacijom s članovima utvrđuje jesu li članovi tima zadovoljni i motivirani u dovoljnoj mjeri te može li se to unaprijediti. Nešto slabije rezultate ostvario je u samoprocjeni vještine planiranja, odlučivanja i rješavanja problema, baš kao i njegov kolega. Obojica, čini se, više vjeruju svojoj intuiciji i instinktu negoli analizama. Ovaj menadžer ne smatra da ako posao treba uraditi dobro, da ga treba uraditi sam, odnosno, ne slaže se u cijelosti s tom tvrdnjom. Ipak, vidljivo je da su slabije razvijene vještine delegiranja. U konačnici, riječ je o dobrom menadžeru koji posjeduje određene menadžerske kvalitete.

Sukladno odgovorima, jedan menadžer može se okarakterizirati kao izvrstan, a drugi kao dobar. Međutim, kod obojice postoji prostor za napredak. Naravno, na umu treba imati da je riječ o samoprocjeni, a ne o nekoj krajnje objektivnoj i točnoj analizi. Bez obzira na to, treba biti naglašena suradnja između ova dva menadžera. Budući da ih je samo dva, moraju se

nadopunjavati menadžerskim vještinama. Drugim riječima, vještine koje su kod jednog manje izražene, kod drugog bi trebale biti više.

U svakom slučaju, menadžeri trebaju poznavati poslovne procese u kojima sudjeluju i koji se u njihovom poduzeću odvijaju. Trebaju stvoriti poticajnu radnu klimu i imati uspješan odnos sa članovima tima. Od velike je važnosti da komunikacija među članovima bude na visokoj razini, kao i to da članovi budu motivirani. Također, s uma ne treba smetnuti kako nisu sve menadžerske vještine jednako važne za sva poduzeća, no to ne znači kako menadžeri neke vještine ne trebaju posjedovati. Upravo zato, što su ocjene svake vještine kod svakog menadžera u najmanju ruku pristojne i solidne, može se zaključiti kako su menadžerske vještine u OPG-u Tokić na visokoj razini, međutim, isto tako se može zaključiti da i kod svakog menadžera postoji barem jedna vještina koju je potrebno poboljšati.

Iz toga proizlazi i značaj kontinuiranog usavršavanja i učenja. To je ujedno i preporuka menadžerima u OPG-u Tokić. Ne treba zanemariti proširivanje i usavršavanje vlastitih znanja, sposobnosti i vještina, baš kao što to ne treba zanemariti ni kod drugih članova o kojima menadžeri vode brigu. Iz ovog rada bilo je vidljivo kako je današnji poslovni svijet i okolina vrlo dinamična, stoga treba voditi računa o svim promjenama, novim trendovima i novim potrebama, pa tako i onima u menadžmentu. Dobar menadžer je onaj koji kontinuirano uči, priznaje svoje pogreške i ne smatra kako zna sve. Takav menadžer ujedno će biti i cijenjen od svojih kolega, što će pridonijeti pozitivnoj radnoj klimi u poduzeću.

5. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj rad možemo utvrditi da znanje nije jedina komponenta koja je potrebna za uspješno poslovanje i vođenje poduzeća. Uz znanje, sposobnosti, vještine i kvalitetno vođenje, garantirana je odlična suradnja i poslovanje poduzeća. Svaka osoba, pa tako i menadžer, znanje mogu steći, ali vještine i sposobnosti samo oni uporni i koji imaju volju te stoga nisu svi stvoreni da budu menadžeri. Svaki menadžer želi biti što uspješniji, no put prema tomu mora bit trnovit, ali prvo mora krenut od sebe i svojih ciljeva sebi postavljenih, pa izgraditi što kvalitetniji interpersonalni odnos i komunikaciju sa zaposlenicima kako bi zajedno ustrajali u radu i što lakše obavljali zadatke. Danas se sve svodi na tim i organizaciju. Svaki menadžer mora dobro upoznati zaposlenike i sa njima ostvariti dobru komunikaciju kako bi mogao organizirati tim da što kvalitetnije i uspješnije dođu do željenog rezultata. Zbog takve situacije, možemo vidjeti da se sve bazira na dogovorima, pregovorima, davanju inicijative i drugima kako bi razvili svoje potencijale, ali uz jasnu razdiobu uloga.

Također, može se uvidjeti da postoje različite menadžerske vještine i da svaki ima svoj princip upravljanja, ali oko čega se svi stručnjaci slažu je to da je za menadžere ključno vođenje, planiranje, organiziranje i kontroliranje. Svaki stručnjak će te definicije objasniti na svoj način, ali poanta je uvijek ista. Kroz menadžerske osobnosti možemo prepoznati kakvi su oni zapravo, dali su kreativni, realni, vizionari itd. Svi izazovi koji se nađu pred menadžerom, mogu pokazati zapravo kakve su njegove sposobnosti i vještine. Rješavanje sličnih upitnika prihvatljiv je izbor kako bi sami sebi postavili ciljeve koje moramo ostvariti u određenom vremenskom roku.

Prilog:

Poštovani menadžeri,

Ova anketa na napravljena u svrhu samoprocjene menadžerskih vještina u poduzeću. Anketa je anonimna, a rezultati će se koristiti isključivo u završnom radu. Veoma je bitno da odgovarate samostalno i iskreno. Na Likertovoj skali zaokružite broj uz tvrdnju (1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek).

Zahvaljujem na Vašoj suradnji i pomoći!

1.	Probleme uvijek pokušavam riješiti samostalno prije nego zatražim pomoć od nadležnih.	1	2	3	4	5
2.	Posao na podređene raspodjeljujem onima koji imaju više vremena.	1	2	3	4	5
3.	Kada ponašanje članova tima ima negativni efekt na potrošače, članovi su pod povećalom.	1	2	3	4	5
4.	Preferiram analize spram instinkta i intuicije.	1	2	3	4	5
5.	Moji članovi tima imaju izbor u načinu obavljanja poslova.	1	2	3	4	5
6.	Članovi tima dobivaju priliku popraviti ono u čemu su pogriješili.	1	2	3	4	5
7.	Smatram da su za kvalitetnog menadžera najbitnije tehničke vještine.	1	2	3	4	5
8.	Učestalo komuniciram sa svojim timom o stvarima koje su dobro i o stvarima koje treba popraviti.	1	2	3	4	5
9.	Pomažem članovima da lakše razumiju problem i dođu do rješenja.	1	2	3	4	5
10.	U cijelosti razumijem poslovne procese koji se odvijaju u mom odjelu.	1	2	3	4	5
11.	Pri sastavljanju tima u obzir prvo uzimam potrebna znanja, sposobnosti i vještine, a potom nalazim zaposlenike koji na najbolji način ispunjavaju kriterije.	1	2	3	4	5
12.	Uvijek težim da u poduzeću ne dolazi do konflikta.	1	2	3	4	5
13.	Motiviram članove tima na način da svako radno mjesto i zadatak odgovara potrebama članova.	1	2	3	4	5
14.	Kada dođe do velike pogreške, obavijestim nadređene a potom razmatram kako iz toga nešto naučiti.	1	2	3	4	5
15.	Smatram da su konflikti među članovima tima neizbježni za razvoj tima.	1	2	3	4	5
16.	Kroz komunikaciju u obzir uzimam pojedinačne ciljeve članova tima koje potom povezujem s ciljevima poduzeća.	1	2	3	4	5
17.	U mome timu nalaze se ljudi sličnih karakteristika, osobnih ili poslovnih.	1	2	3	4	5
18.	Smatram da ako želiš biti siguran da će posao biti kvalitetno odrađen, trebaš ga uraditi sam.	1	2	3	4	5
19.	Pojedinačnom komunikacijom sa članovima tima utvrđujem jesu li svaki član pojedinačno zadovoljan i motiviran.	1	2	3	4	5
20.	Učestalom komunikacijom izvještavam sve članove time o bitnim događanjima u poduzeću.	1	2	3	4	5

6. **Literatura:**

1. Lamza – Maronić, M.; Glavaš, J.; Lepešić, D (2010).: *Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Čičin-Šain, D. (2007). *Osnove menadžmenta - skripta*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment u Šibeniku.
3. Pfeifer, S. (2006). *Menadžment - skripta*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
4. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
5. Sikavica, P.; Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
6. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
7. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994). *Menadžment.* Zagreb: Mate.
8. MojPosao: *Kako biti dobar menadžment*. URL: http://www.moj-posao.net/Vijest/64139/Kako-biti-dobar-menadzer/6/ (27. srpnja 2017.)
9. Hruška, D. *Prezentacijski materijali: Menadžerske vještine*. URL: http://pouz.hr/hr (27. srpnja 2017.)
10. Barić, V.; Jeleč M. Raguž (2010). Hrvatska na putu prema društvu znanja, *Poslovna izvrsnost* 4 (2), str. 57-76.
11. Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
12. Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik* 23 (1), 2010., str. 224-238.
13. Mazur, M. i dr. (2014). *Upravljanje znanjem - priručnik za poduzeća*. Zagreb: Lifelong Learning Programme.
14. Lončarević, R. (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
15. Rouse, S.; Rouse J., M. (2005). *Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
16. Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*. Banja Luka: Biblioteka marketing.
17. Sikavica P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
18. Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
19. Marli Gonan, B. (2008). Swot analiza i Tows matrica - sličnosti i razlike. *Ekonomska istraživanja* 21 (1), str. 19-34.

20. Lišanin Tomašević, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
21. Mind Tools Team, URL: https://www.mindtools.com/ (1. kolovoza 2017.)
22. Zakon o poljoprivredi, NN 149/ 09.
23. Interni podaci obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva Tokić
24. Pravilnik o upisniku poljoprivrednih gospodarstava, NN 76/11., 42/13.