

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA FUNKCIJ MANAGEMENTA NA PRIMERU DOMAČE
KMETIJE**

Ljubljana, april 2019

MARTA JAKI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marta Jaki, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcij managementa na primeru domače kmetije, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV TEMELJNIH POJMOV IN FUNKCIJ MANAGEMENTA... 2	2
1.1 Management	2
1.2 Manager	2
1.3 Managersko odločanje.....	4
1.4 Funkcije managementa	4
1.4.1 Planiranje	4
1.4.2 Organiziranje	5
1.4.3 Vodenje.....	6
1.4.4 Kontroliranje.....	7
2 MANAGEMENT V KMETIJSTVU	8
2.1 Opredelitev kmetijstva	8
2.2 Povezava med managementom in kmetijstvom	12
3 ANALIZA FUNKCIJ MANAGEMENTA NA PRIMERU KMETIJE	13
3.1 Opredelitev metode raziskovanja: opazovanje z udeležbo	13
3.2 Predstavitev kmetije Jaki	14
3.2.1 Planiranje na kmetiji.....	15
3.2.2 Organiziranje na kmetiji	17
3.2.3 Vodenje na kmetiji	20
3.2.4 Kontroliranje na kmetiji.....	21
4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO	24
SKLEP	28
LITERATURA IN VIRI	29
PRILOGA	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava števila kmetijskih gospodarstev in kmetijskih zemljišč med državami Evropske Unije leta 2013	11
Tabela 2: SWOT analiza kmetije Jaki	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Povprečna kmetijska površina v uporabi na kmetijsko gospodarstvo v leta 2013 v Evropski Uniji.	10
--	----

Slika 2: Preprosta organizacijska struktura na kmetiji Jaki..... 18

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z lastnikom kmetije na temo avtentičnega vodenja 26. februarja 2019....1

UVOD

Podjetja, organizacije in društva načrtujejo svoje poslovanje. Določiti morajo organizacijsko strukturo ter vodilne in ostale delavce ter odnose med njimi. Vsi se soočajo tudi s kontroliranjem oziroma ocenjevanjem dosežkov glede na plan. Nobena organizacija na dolgi rok ne more uspešno poslovati in rasti, če ne pozna vsaj osnov managementa in zanemarija predhodno naštete dejavnosti.

Če na management pogledamo od daleč, lahko opazimo, da je znanje managementa zelo uporabno tudi v vsakdanjem življenju in ne le v organizacijah. Več kot vemo o managementu in bolj kot svoje znanje osvežujemo in ga v praksi uporabljamo, bolj uspešni postajamo v poslovnem svetu, pa tudi v zasebnem življenju. Osveževanje znanja s področja managementa je še posebej potrebno zaradi razvoja tehnologije, ki olajša procese in povečuje konkurenčno moč podjetja.

Namen zaključne strokovne naloge je z analiziranjem stanja na domači kmetiji opredeliti štiri managerske funkcije. V nadaljevanju imam namen predstaviti panogo kmetijstva in razlike med managementom v podjetju in na kmetiji ter pomen managementa na kmetiji. S pomočjo kvalitativne in kvantitativne analize želim opredeliti, kako so štiri managerske funkcije prisotne na domači kmetiji. Cilj tega zaključnega dela je opredeliti vse štiri funkcije managementa na primeru kmetije in poiskati predloge za izboljšavo posameznih funkcij.

V zaključnem delu sem utemeljila predpostavko, ki pravi, da je kmet obenem tudi manager. Kmet na kmetiji opravlja veliko vlog, zato mora imeti znanje iz različnih področij življenja. Lahko je obenem delavec, organizator, vremenar, strojnik, ekonomist, fitofarmacevt, programer itd. Pomembno je, da sledi vsemu dogajanju na kmetiji ter skrbi za nemoteno delo. Običajno mora biti na razpolago 24 ur na dan in sproti reševati situacije na kmetiji.

Pri pisanju zaključne strokovne naloge sem uporabila primarne in sekundarne vire. Kot primarni vir sem izvedla intervjuje z lastnikom kmetije in ostalimi zaposlenimi na kmetiji. Sekundarni viri so knjige, učbeniki, časopisi, revije in druga ustrezna literatura.

Zaključno delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in raziskovalnega. V teoretičnem delu sem predstavila temeljne pojme in štiri funkcije managementa ter teoretičen vidik managementa v kmetijstvu. V raziskovalnem delu sem izvedla intervju z lastnikom kmetije in ugotovila, kako se vsaka izmed štirih funkcij izvaja na primeru konkretne kmetije in v kolikšni meri na kmetiji najdemo sodobne vidike managementa. Na koncu sem podala izboljšave na podlagi sodobnih paradigem managementa v 21. stoletju.

1 PREDSTAVITEV TEMELJNIH POJMOV IN FUNKCIJ MANAGEMENTA

1.1 Management

Management je tema raziskovanja mnogih avtorjev (npr. Dimovskega, Druckerja, Kovača, Mintzberga, Pengerja, Peterlina, Rozmana, Vile itd.), ki na podlagi praktičnih izkušenj in analiz poskušajo opredeliti definicijo managementa. Znano je, da pojem management izhaja iz šestnajstega stoletja in ima latinske, italijanske in francoske korenine (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 3). Sprva je imel ta pojem zelo širok in splošen pomen ravnanja. Z razvojem industrijske družbe se je skozi praktične izkušnje in teoretična spoznanje vse bolj razvijal in začel uporabljati na različnih področjih življenja. Ljudje se namreč vključujemo v različne organizacije, katerih namen je doseganje ciljev, pri tem pa ne gre brez uporabe managerskih znanj (Vila & Kovač, 1997, str. 25–26).

Po mnenju Rozmana in Kovača (2012, str. 17) se je management razvil iz potreb in spoznanj prakse. Rozman in Kovač (2012, str. 21–22) navajata, da je bistvo managementa v omogočanju in zagotavljanju smotrnega delovanja vseh zaposlenih, usklajevanju dela in sprejemanju ključnih odločitev v organizaciji z namenom doseganja predhodno postavljenih ciljev. Tavčar (2009) navaja, da management pomeni obvladovanje organizacije, da ta učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje. Daft (2000) navaja, da gre pri managementu za uspešno in učinkovito doseganje postavljenih ciljev skozi štiri funkcije, ki so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. To opredelitev največkrat slišimo, saj se z njo strinja največ avtorjev. Širok pomen managementa poudarja Drucker (2001, str. 48), ki v svoji knjigi postavi novo paradigmo, ki pravi, da mora management zajeti vse, kar vpliva na uspešnost in končne rezultate podjetja. Sem ne glede na to, ali je to pod nadzorom ustanove ali izven njenega nadzora, spadata notranje in zunanje okolje.

1.2 Manager

Tako kot pojem management vsak avtor razlaga drugače, tudi za pojem manager v literaturi najdemo različne opredelitve. V zaključni strokovni nalogi bom predstavila malo drugačnega managerja in s tem pokazala, za kako širok pojem gre. Iz torije lahko povzamemo, da je manager človek, ki usklajuje procese z vnaprej zamišljenim načrtom in zavestno skrbi, da so dejavnosti posameznikov v skladu s cilji podjetja (Rozman & Kovač, 2012, str. 31–33). Drucker (1954, str. 341–342) managerja opredeli kot osebo, ki s svojim delovanjem ustvarja podjetje kot celoto na tak način, da je vsota delov večja kot vsota naporov. Tavčar (2009) managerja vidi kot izvrševalca interesov deležnikov, ki so izbrani po strokovnosti v poslovođenju, veččinah obvladovanja organizacije in zaposlenih ter etičnosti do deležnikov.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 7) kot najpomembnejšo lastnost managerjev navajajo množico spretnosti in znanj. Šele nato sledijo konceptualne, človeške in tehnične sposobnosti. Pri svojem delu se sooča z mnogimi izzivi in nalogami. Možina (1994, str. 18–19) je v svojem delu kot glavno lastnost dobrega managerja navedel prepričljivost, saj se s tem pri zaposlenih vzpodbuja občutek pripadnosti organizaciji. Poleg te lastnosti si zaposleni pri managerjih želijo še verodostojnosti, sposobnosti, usmerjenosti v prihodnost in sposobnosti za navduševanje.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 23–24) so mnenja, da je ena osnovnih nalog managerja ugotavljanje problemov ter iskanje in sodelovanje z ustreznim strokovnjakom pri razreševanju problema. Pri tem je uspešnost ali neuspešnost podjetja v največji meri odvisno od znanja in izkušenj, ki ga imajo managerji. Te si pridobivajo z dolgoletnim delom ter ustreznim izobraževanjem. Prepričani so, da se da managementa v veliki meri naučiti.

Mintzberg (1973) je v svoji raziskavi razdelil vloge, ki jih managerji opravljajo, v tri skupine:

- medosebne vloge: predstavnik, povezovalac in vodja;
- informacijske vloge: sprejemalec, posredovalec in zastopnik;
- vloge odločanja: podjetnik, odpravljalac motenj, razdeljevalec virov in pogajalec.

V organizaciji je običajno več ravni managerjev. Glavna naloga nižjega managementa je izvajanje pravil in postopkov za doseganje učinkovite proizvodnje in doseganje dnevnih ciljev (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 8–9). Sem spadata dve skupini: managerji oddelkov, ki usklajujejo delo v hierarhičnih skupinah z istovrstnimi zaposlenimi, in vodje timov, ki usklajujejo nehierarhične skupine z raznovrstnimi zaposlenimi. Pri opravljanju tega dela je najbolj pomembno tehnično znanje, ki je specifično na posameznem področju oziroma oddelku (Vila & Kovač, 1997, str. 34–35).

V srednji management spadajo managerji poslovnih enot in poslovnih funkcij, ki usklajujejo poslovne funkcije v operativnem in taktičnem smislu. Ti so kratkoročno razmeroma samostojni, dolgoročno pa so podrejeni usklajevanju s strani celotnega podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 21).

Čisto na vrhu je višji management, ki je odgovoren za celotno organizacijo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 8–9). Sem spadata na primer predsednik uprave in izvršilni direktor. Ti so odgovorni za postavljanje ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij, spremljanje in analiziranje zunanjega okolja, sprejemanje strateških ciljev, vizije, organizacijske kulture ter ostale naloge, ki so pomembne za organizacijo. Po mnenju Vile in Kovača (1997, str. 34–35) je za izvajanje teh nalog najbolj pomembno, da ima manager konceptualno znanje, kamor spada sposobnost generiranja posameznih pojavov v celoto in njihovo razumevanje z vidika celote ter povezovanje pojavov s trendi v okolici.

1.3 Managersko odločanje

Managersko odločanje je proces, po katerem teče delo managementa, pri čemer manager izbira med alternativami (Rozman & Kovač, 2012, str. 36). Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 19) odločanje opredelijo kot proces iskanja poti do želenega stanja, odločitve pa predstavljajo odziv managerja na določen problem. Tako ločimo programirane odločitve, za katere se managerji odločajo rutinsko in ne vzamejo veliko časa, ter neprogramirane odločitve, ki potekajo v unikatnih situacijah, so strateškega pomena, zahtevajo več časa, finančnih resursov, presoje, ustvarjalnosti in so bolj negotove.

Odločanje običajno poteka v več zaporednih fazah, pri čemer sem v literaturi zasledila zelo različno število faz procesa odločanja. Na splošno mora proces odločanja vsebovati vsaj tri stvari, in sicer potrebe, različne rešitve in merila, po katerih izbiramo (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 25). Na primer Daft in Marcic (2001, str. 606) v svojem delu opredeljujeta 6 faz. Prva je ugotavljanje o potrebni odločitvi, nato sledi diagnoza in analiza vzrokov, tretja faza je razvoj možnih alternativ, četrta izbor zelene alternative, peta faza je implementacija izbrane alternative in zadnja ovrednotenje in povratne informacije.

1.4 Funkcije managementa

1.4.1 Planiranje

Kratko rečeno je planiranje proces določanja ciljev in načina za doseg zastavljenih ciljev. V širši pomen planiranja spada predvidevanje razvoja celotne organizacije, vizije, strateških in taktičnih ciljev in tudi opredelitev delovnih ciljev vsakega izmed članov (Možina, 1994, str. 45). Planiranje je zavestno predvidevanje bodočega delovanja za uresničevanje ciljev poslovanja, ki so oblikovani kot politike, postopki, predračuni in programi ter temeljijo na predvidevanju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 94–95). Rozman in Kovač (2012, str. 127) menita, da je glavna naloga planiranja zagotavljanje nemotenega in smotrnega poslovanja ter posledično čim večja uspešnost. Ne glede na to, katero opredelitev uporabimo, lahko razberemo, da je bistvo planiranja v odločitvah, ki jih sprejmemo danes in bodo imele posledice v prihodnosti (Možina, 1994, str. 45).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 96) močno poudarjajo sodobnejše pristope pri planiranju in pomen učeče se organizacije. Tako ločijo tradicionalen in moderen pristop pri planiranju. Pri tradicionalnem pristopu je za planiranje zadolžen le en oddelek, ki ga sestavljajo specialisti in poročajo neposredno vrhnjemu managementu. Planiranje temelji na relaciji od vrha navzdol in se v podjetjih kljub mnogim pomanjkljivostim še vedno pogosto uporablja, kot je na primer počasen odziv in omejevanje kreativnosti. Moderni pristop k planiranju skuša rešiti te probleme. Odnose med zaposlenimi izboljšuje z odpravo centralnih planskih oddelkov in uvedbo decentraliziranega planskega osebja.

Planiranje lahko razdelimo po različnih kriterijih. Možina (1994, str. 46) planiranje razdeli na dva dela. V prvem delu planiranja gre predvsem za usmerjanje podjetja, določanje ciljev in poti do ciljev, torej delati prave stvari. Drugi del pa poskuša na izbrani poti doseči čimbolj učinkovito poslovanje na pravilen način. Pučko (2002) meni, da je planiranje prvenstvena funkcija in v svojem delu navaja 4 najpogostejše delitve:

- glede na čas, za katerega planiramo: dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno;
- glede na predmet ali vsebino planiranja: planiranje prodaje in trženja, proizvodnje, nabave, kadrov, financ, raziskave in razvoja in tako naprej;
- glede na obseg organizacijske enote, ki je zadolžena za planiranje: planiranje poslovanja organizacije, proizvoda, projekta, delovne enote, strateške poslovne enote in tako naprej;
- glede na značilnost dejavnosti: strateško in taktično, funkcijsko in nefunkcijsko, javno in tajno, fazno in rezultatno, glavno in pomožno in tako naprej.

1.4.2 Organiziranje

Funkcija, ki sledi planiranju, je organiziranje. V literaturi lahko najdemo zelo različne definicije in razumevanja te funkcije. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 125–129) opredelijo organiziranje kot vzpostavljanje razmerij in struktur z vidika managementa, skozi tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne strukture, ki bodo podjetju omogočale najuspešnejše poslovanje. Podobno opredelitev uporablja Možina (1994, str. 65), ki pravi, da organiziranje pomeni neprestano preučevanje poteka dela, nalog, problemov in odnosov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje zastavljenih ciljev. To funkcijo opredeli tudi kot zavestno težnjo vodilnega delavca, ki ureja in sestavlja tehnični, človeški, delovni in poslovni proces v smiselno celoto. Daft (2000) organiziranje opredeli kot razvijanje resursov za doseganje strateških ciljev. Resursi se razvijajo skozi delitev dela znotraj organizacije.

Če hočemo razumeti, kako poteka organiziranje v podjetju, moramo najprej razumeti, kaj je organizacijska struktura. Po mnenju Dimovskega, Pengerjeve in Žnidaršiča (2005, str. 126) je to orodje, s katerim managerji angažirajo resurse, da ti opravijo svoje naloge in vsebuje tri komponente:

- določa formalne odnose poročanja, število ravni hierarhije in kontrolni razpon managerjev in nadzornikov,
- določa združevanje posameznikov v oddelke in združevanje oddelkov v celotno organizacijo,
- vključuje oblikovanje sistemov za zagotavljanje ustrezne komunikacije, koordinacije in integracije po oddelkih.

Z razvojem sodobnih pristopov k managementu se pojavljajo in kombinirajo nove oblike organizacijskih struktur. Vila in Kovač (1997, str. 124–133) navajata naslednje organizacijske enote: linijsko, štabno-linijsko, funkcijsko, divizijsko, projektno in matrično organizacijsko enoto. V delu Dimovskega, Pengerjeve in Žnidaršiča (2005, str. 135–147) sem zasledila dodanih še več organizacijskih struktur: funkcijska, divizijska, matrična, mrežna, timska, horizontalna oziroma procesna in hibridna organizacijska struktura. V novejši literaturi Rozman in Kovač (2012, str. 233–272) organizacijske strukture opredelita malo drugače kot predhodniki. Razdelita jih na: poslovnofunkcijsko, produktomatrično, poslovnoenotno, projektornomatrično, timsko in mrežno organizacijsko strukturo ter ostale organizacijske strukture, ki se v praksi ne uporabljajo preveč pogosto. Nekoč so se uporabljale predvsem tradicionalne vertikalne strukture, vendar se dandanes sodobni trendi močno nagibajo k bolj sploščenim oziroma vitkim/prožnim organizacijskim strukturam, ki imajo širši kontrolni razpon in omogočajo decentralizacijo odločanja ter opolnomočenje zaposlenih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 131–132).

1.4.3 Vodenje

Prav tako kot pojem organiziranje tudi pojem vodenje vsak avtor razlaga malo drugače. Pogosto se pojavijo dileme, ali sta management in vodenje pravzaprav ena in ista stvar. Zaradi tega v literaturi najdemo zelo deljena mnenja. Nekateri avtorji navajajo, da sta management in vodenje dva izključujoča pojava, ki ju ne moremo enačiti. Drugi menijo, da gre za različna pojava, ki ju opravlja ista oseba. Največ avtorjev se pridružuje tretji skupini, kjer pravijo, da je vodenje sestavni del managementa. V to skupino avtorjev spada tudi Lipovec (1987), ki navaja, da lahko management poteka tudi brez vodenja, torej je management širši pojem, saj je vodenje del managementa, ni pa management del vodenja.

Možina (1994, str. 4) pravi, da se vodenje v ožjem smislu nanaša na ljudi, torej na to, kako jih usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bodo naloge opravljene čim bolje, s čim manj trošenja energije in čim večjim zadovoljstvom. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 201) vodenje opredelijo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine, s čimer se usmerja njegovo delovanje k doseganju ciljev podjetja. Kljub različnim razlagam v literaturi je skupna točka vseh razlag ta, da gre pri vodenju za razmerje in proces vplivanja vodje na druge sodelavce, da dosežejo cilje, ki so jih postavili vodje (Rozman, 2002).

Ljudje pogosto ne ločijo med pojmom vodja in manager, vendar v teoriji obstajajo jasne ločnice med obema pojmomoma. Vila in Kovač (1997, str. 290–291) glavno razliko vidita v tem, da se management ukvarja predvsem s kompleksnostjo v večjih podjetjih. Na drugi strani pa se vodenje ukvarja s spremembami, s katerimi zagotavlja prilagajanje hitro razvijajočemu okolju. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 217–218) navajajo, da je največja razlika med pojmomoma v moči, ki jo imajo. Managerska moč poudarja stabilnost, red, reševanje problemov in izvira iz organizacijske strukture. Vodstvena moč pa poudarja druge stvari v organizaciji, kot je na primer vizija, kreativnost in spremembe v organizaciji.

Moč posameznika v organizaciji je odvisna tako od pozicije, ki jo zaseda, kot tudi od osebnih značilnosti. Za vodjo je značilno, da pri svojem delu uporablja dušo, zna navdihniti ljudi, je poln domišljije, vizionar, je fleksibilen, kreativen, pogumen, rad eksperimentira in spodbuja spremembe. Manager pa je za razliko od vodje bolj razumski in sledi svojemu znanju, zna svetovati in reševati probleme, je bolj analitičen in razmišlja strukturirano, želi imeti avtoriteto in je bolj odločen. To so le nekatere značilnosti, po kateri ju ločimo, vse pogosteje pa oboji uporabljajo kombinacijo vodstveno-managerskih sposobnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 217–218).

Vodje pogosto delimo po njihovi avtokratičnosti in demokratičnosti. Če se vodja zanaša predvsem na legitimno, prisilno in moč nagrajevanja ter teži k centralizaciji avtoritete, imamo opravka z avtokratskim vodjo. Nasprotje temu je demokratični vodja, ki spodbuja participacijo, se zanaša na ekspertno in referentsko moč ter delegira pristojnosti drugim (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 225). Vsak vodja glede na svoje lastnosti in lastnosti zaposlenih oblikuje svoj slog vodenja. V teoriji tako obstaja ogromno slogov, med katerimi ima vsak slog svoje dobre in slabše plati.

Uspešnost vodenja lahko presojamo glede na to, koliko ciljev in kako so bili ti doseženi. Poleg ekonomskega uspeha med cilje spadajo tudi ohranitev in razvoj podjetja ter zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb ter zagotavljanje zadovoljstva in dobrega počutje podrejenih (Možina, 1994). Današnja podjetja in organizacije se zavedajo, kako pomembno je izboljševanje na vseh področjih v podjetju. Vse več organizacij se skuša razvijati v smeri učeče se organizacije, pri čemer se poslužujejo avtentičnega vodenja. Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 105–107) v svojem delu opredelijo glavne značilnosti, po kateri prepoznamo avtentičnega vodjo. Ta je pozitivno naravnana, ve, kdo je, kaj hoče in v kaj verjame. Pri svojem vodenju deluje v skladu z osebnimi vrednotami in prepričanji ter navdihuje svoje sodelavce za učenje s pozitivnimi zgledi, optimizmom, zaupanjem in vlivanjem dobre volje.

1.4.4 Kontroliranje

Kontroliranje je četrta funkcija managementa in je prav tako kot planiranje odločitveni in usklajevalni proces, zaradi česar se obe funkciji med seboj prepletata. Kontroliranje je funkcija, ki mora zagotavljati, da poslovanje poteka v skladu z vnaprej postavljenimi cilji (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 154–157). Kontrolirati je možno pred, med in po procesu ter rezultate primerjati s postavljenimi cilji, plani in standardi uspešnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 275–276). Možina (1994, str. 207) kontroliranje opredeli kot zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije. Odločevalci se nato na podlagi načrtovanih in doseženih rezultatov odločajo o morebitnih korekcijah, če so te potrebne.

Ključno za dober model kontrole je to, da pridemo do dobrih povratnih informacij, na podlagi katerih ugotavljamo, kako smo uresničili postavljene cilje. Običajno kontrolni sistem zajema štiri korake (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 277). Prvi korak je vzpostavitev standardov. Drugi korak je merjenje dosežkov. V tretjem koraku primerjamo dosežke s standardi ter v zadnjem, četrtem, koraku določimo in izvedemo korekcije. Rozman in Kovač (2012, str. 435) faze v procesu kontroliranja opredelita s petimi fazami. Pri prvi se ugotavlja dejanska izvedba. V drugi se dejansko izvedbo primerja s planom. V tretji ugotavlja odstopanja. V četrti fazi se ugotavlja vzroke, zakaj je prišlo do odstopanj. V zadnji, peti, fazi pa se določijo ukrepi, s katerimi bi lahko dosegli plan ali pa se plan spremeni.

Možina (1994, str. 211) kontrolne metode razdeli v tri skupine, glede na to, kako in kdaj se kontrola izvaja. Med trajne metode spadajo samokontrola, skupinska kontrola in pravila in predpisi. Med periodične metode spada informacijski sistem managementa, revizija od zunaj in predračuni. Občasne metode pa so posebna poročila, osebna opažanja in metode za obvladovanje projektov. Vse tri metode se v praksi redko pojavljajo samostojno, saj metodo določamo po potrebah in jih med seboj kombiniramo.

2 MANAGEMENT V KMETIJSTVU

2.1 Opredelitev kmetijstva

Tako kot se z razvojem tehnologije razvijajo vse industrijske in obrtne panoge, se spreminja tudi kmetijstvo. Nekoč je bil glavni namen kmetovanja zagotavljanje samooskrbe. Predvsem ljudje na vaseh so se poleg redne službe ukvarjali z živinorejo in poljedelstvom. Za trende opuščanja kmetij je krivo vse bolj stresno življenje, preobremenjenost, pomanjkanje časa in ustreznih površin, velika vremenska tveganja, ekonomska neupravičenost, težko fizično delo, majhni dohodki, visoki vložki v tehnologijo, velika konkurenca in mnogo drugih vplivov, zaradi katerih številne majhne kmetije propadajo, večje kmetije pa postajajo vse večje. Ti trendi povzročajo intenzivno kmetijstvo, ki močno obremenjuje okolje. Da bi zmanjšali negativne vplive na okolje, država spodbuja razvoj trajnostnega kmetijstva z ukrepi kmetijske politike (Zakon o kmetijstvu, v nadaljevanju ZKme-1). Glavni namen trajnostnega kmetijstva je vzdrževanje biotske raznovrstnosti živali in rastlin ter ohranjanje tal in rodovitnosti na tak način, da varujemo naravne razmere za življenje v tleh, vodi in v zraku (ZKme-1). S trajnostnim razvojem se usklajujejo gospodarski in okoljski vidiki kmetijstva, ki na dolgi rok ustvarjajo odporen sistem kmetovanja (Rose in drugi, 2018).

ZKme-1 opredeli kmetijsko dejavnost kot gospodarsko panogo, ki se ukvarja s pridelovanjem kmetijskih rastlin ali živinorejo ter opravljanjem storitev za rastlinsko pridelavo ali živinorejo. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2018) (v nadaljevanju SURS) je bilo leta 2016 v Sloveniji 231 kmetijskih podjetij in 69.671 družinskih kmetij. Rozman, Turk in Pažek (2009, str. 23) opredelijo kmetijo kot socialno gospodarsko enoto, ki je običajno upravljana s strani ene družine ali posameznika. Po ZKme-

1 je kmetija oblika kmetijskega gospodarstva, kjer se s kmetijsko dejavnostjo ukvarjajo nosilec in člani kmetije ter zaposleni. Delo običajno opravljajo družinski člani, ki so visoko motivirani za delo in preživetje in imajo v lasti fiksne inpute ter proizvajajo tako za lastno oskrbo kot tudi za prodajo na trgu (Rozman, Turk & Pažek, 2009, str. 23).

Poleg družinske kmetije lahko proizvodnja poteka tudi v drugih organizacijskih oblikah, kot so na primer samostojni podjetnik, delniška družba in družba z omejeno odgovornostjo, čeprav se slednja pojavlja zelo redko (Rozman, Turk & Pažek, 2009, str. 24). Nosilec ali nosilka kmetijskega gospodarstva je lahko pravna ali fizična oseba in agrarna ali pašna skupnost, ki ima različne odgovornosti, dolžnosti in pravice (ZKme-1). ZKme-1 kot glavno odgovornost nosilca kmetijske dejavnosti navaja izvajanje kmetijske dejavnosti na kmetijskem gospodarstvu. Pri tem ima pravico vlagati vloge iz naslova ukrepov kmetijske politike in dolžnost, da posreduje ustrezne podatke ministrstvu, ki je zadolženo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.

Oseba, ki želi pridobiti status kmeta, mora izpolnjevati določene zakonske pogoje in na upravno enoto predložiti dokazila, kot so npr. dokument o lastništvu, najemu ali drugi uporabi kmetijskih zemljišč, potrdilo o izobrazbi, dokument o dohodku iz kmetijske dejavnosti itd. (Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije, v nadaljevanju KGZS, 2018). Kmet mora ob prijavi statusa imeti vsaj IV. stopnjo kmetijske smeri ali katerokoli drugo stopnjo izobrazbe. Dokazati mora, da iz kmetijske dejavnosti prejema pomemben del svojega dohodka oz. ga bo ustvarjal. Kmetijsko dejavnost se določi po standardni klasifikaciji dejavnosti (Zakon o kmetijskih zemljiščih–ZKZ). Tako kot vsa podjetja, morajo tudi lastniki kmetij postaviti cilje, ki jih s svojo dejavnostjo želijo doseči. Zato se mora vsak kmet vprašati, kaj bo proizvajal, koliko ter kako se bo lotil proizvodnje (Rozman, Turk & Pažek, 2009, str. 13). Poleg tega morajo načrtovati tudi pridobivanja sredstev, načrte proizvodnje, zadostne količine zemljišč in dela (Edwards & Duffy, 2014).

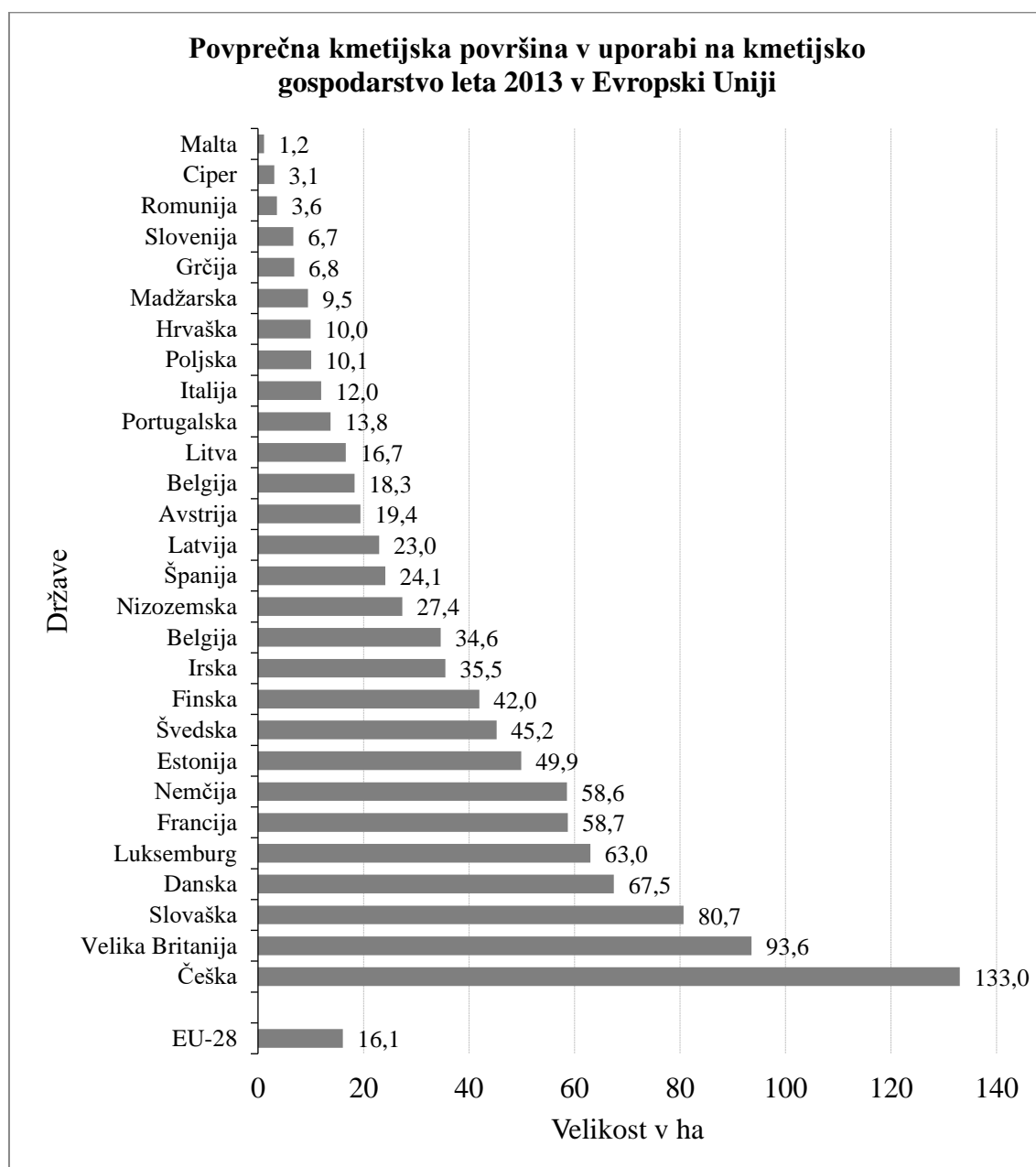
Kmetijstvo je proizvodna dejavnost, ki ima svoje značilnosti, s katerimi se razlikuje od ostalih proizvodnih dejavnosti (Rozman, Turk & Pažek, 2009, str. 13–14):

- Delovne konice, ki nastanejo zaradi ciklov rasti pridelkov v določenih delih leta.
- Omejene in negibljuje površine, ki onemogočajo povečevanje in prestavljanje proizvodnje. Nakup zemlje je ena ključnih managerskih odločitev, cena pa je po navadi občutljiva na trenutne gospodarske razmere.
- Lokalno omejena proizvodnja, saj je uspevanje kmetijskih proizvodov običajno omejeno z naravnimi značilnostmi področja, vključno z razpoložljivostjo vode in hranil v zemlji.
- Dolgi proizvodni procesi zaradi dolgotrajne rasti rastlin.
- Proizvajanje različnih proizvodov ter stranskih proizvodov.
- Visoki vložki v kapital, kamor spada zemlja, stroji, oprema in tako naprej.
- Neugoden tržni položaj pridelovalcev zaradi nihanja sezon, števila ponudnikov, koncentracije kupcev in omejenega skladiščenja. Proizvodi so običajno homogeni in jih

je enostavno nadomestiti. Zaradi majhnosti kmetije običajno ne morejo vplivati na cene svojih produktov, saj cene uravnava trg.

- Zunanji vplivi kmetijske pridelave. Sem spadajo tako negativni vplivi na okolje kot tudi pozitivni vplivi, ki so na primer ohranjanje tradicije, kulturne krajine in dodatni dohodki prebivalstva.
- Močan vpliv države, ki z akti, mehanizmi in ukrepi kmetijske politike močno vpliva na položaj in razvoj kmetov v državi.

Slika 1: Povprečna kmetijska površina v uporabi na kmetijsko gospodarstvo v leta 2013 v Evropski Uniji



Vir: Eurostat (2019).

Po podatkih Eurostata (2019) (Slika 1) je bilo leta 2013 v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU) 10,8 milijona kmetijskih gospodarstev. Povprečna velikost kmetijskega gospodarstva v EU je bila 16,1 hektar, skupno pa so kmetijska gospodarstva zajemala skoraj 40 % celotne površine EU. Med vsemi državami EU ima Češka v povprečju največ kmetijske površine v uporabi na kmetijsko gospodarstvo. Povprečno Češko kmetijsko gospodarstvo je bilo leta 2013 veliko 133 ha. Sledi Velika Britanija s 93,6 ha. V Sloveniji je kmetijsko gospodarstvo v povprečju veliko 6,7 ha. Manj kmetijskih površin na kmetijsko gospodarstvo imajo le v Romuniji, Cipru in na Malti.

Tabela 1: Primerjava števila kmetijskih gospodarstev in kmetijskih zemljišč med državami Evropske Unije leta 2013

	Št. Kmetijskih gospodarstev (v %)	Kmetijska zemljišča v uporabi (v %)	Št. kmetijskih gospodarstev	Kmetijska zemljišča v uporabi (v ha)
EU-28	100,0	100,0	10.841.000	174.613.900
Francija	4,4	15,9	472.210	27.739.430
Španija	8,9	13,3	965.000	23.300.220
Velika Britanija	1,7	9,9	185.190	17.326.990
Nemčija	2,6	9,6	285.030	16.699.580
Poljska	13,2	8,3	1.429.010	14.409.870
Romunija	33,5	7,5	3.629.660	13.055.850
Italija	9,3	6,9	1.010.330	12.098.890
Irska	1,3	2,8	139.600	4.959.450
Grčija	6,5	2,8	709.500	4.856.780
Madžarska	4,5	2,7	491.330	4.656.520
Bolgarija	2,3	2,7	254.410	4.650.940
Portugalska	2,4	2,1	264.420	3.641.590
Češka	0,2	2,0	26.250	3.491.470
Švedska	0,6	1,7	67.150	3.035.920
Litva	1,6	1,6	171.800	2.861.250
Avstrija	1,3	1,6	140.430	2.726.890
Danska	0,4	1,5	38.830	2.619.340
Finska	0,5	1,3	54.400	2.282.400
Slovaška	0,2	1,1	23.570	1.901.610
Latvija	0,8	1,1	81.800	1.877.720
Nizozemska	0,6	1,1	67.480	1.847.570
Hrvaška	1,5	0,9	157.450	1.571.200
Belgija	0,3	0,7	37.760	1.307.900
Estonija	0,2	0,5	19.190	957.510
Slovenija	0,7	0,3	72.380	485.760
Luksemburg	0,0	0,1	2.080	131.040
Ciper	0,3	0,1	35.380	109.330
Malta	0,1	0,0	9.360	10.880

Vir: Eurostat (2019).

Največji delež kmetijskih zemljišč (kot je prikazano v Tabeli 1) v EU ima Francija, in sicer 15,9 %. Nekoliko manjši delež zemljišč ima Španija, to je 13,3 % vseh kmetijskih zemljišč in Velika Britanija, ki jih ima slabih 10 %. Slovenska zemljišča predstavljajo le 0,3 % v EU.

Če gledamo število kmetijskih gospodarstev po posameznih državah, vidimo, da močno vodi Romunija s 33,5 % in za njo Poljska s 13,2 % vse kmetijskih gospodarstev v EU. Slovenija pa predstavlja le 0,7 % (Eurostat, 2019).

V Sloveniji imamo v primerjavi s tujino (Češka, Avstrija, Nemčija, Španija, Amerika, Avstralija itd.) majhne kmetije. Vzrok za to je omejenost kmetijskih površin zaradi velike urbanizacije, velikega deleža gozdnih površin in drugih naravnih in družbenih značilnosti, ki so v zgodovini, in še zdaj, onemogočale razvoj velikih kmetij v Sloveniji (Bojnec & Ferto, 2013). Čeprav so kmetije v Sloveniji majhne, te predstavljajo velik prispevek k lokalni preskrbi s hrano ter predstavljajo alternativo večjim evropskim kmetijam. Zaradi različnih prostorskih vzorcev v Sloveniji se med seboj zelo razlikujejo, njihovo dejansko vlogo in prispevek pa je zaradi omejenih informacij težko določiti (Guiomar in drugi, 2018, str. 784–798).

2.2 Povezava med managementom in kmetijstvom

Ko se bolj poglobimo v raziskovanje poteka managementa v kmetijski dejavnosti, ugotovimo, da je kmetijstvo interdisciplinarno znanstveno področje, ki vključuje povezovanje širokega spektra znanj. Kmetijstvo že dolgo ni le fizično delo, ki ga mora posameznik izvajati, da lahko preživi. Kmetje potrebujejo vse več znanja iz področja managementa, trženja, informatike in uporabe računalnika, če želijo slediti globalnim trendom, ki omogočajo rast in razvoj njihove dejavnosti, saj slaba organiziranost prej ali slej privede v velike finančne težave in ogroža obstoj kmetije (Rozman, Turk & Pažek, 2009, str. 12).

Z naraščanjem velikosti kmetije se povečuje količina, odgovornost in kompleksnost dela. Za uspešno poslovanje mora lastnik kmetije ves čas načrtovati, organizirati in voditi delo ter nadzorovati celoten proces. Kmet mora biti sposoben načrtovati svoje poslovanje ter pridobiti ustrezen obseg sredstev za izvedbo svojih načrtov (Edwards & Duffy, 2014). Večja kot je kmetija, bolj je pomembno, da je vzpostavljen ustrezen informacijski sistem, preko katerega se spremljajo različna področja na kmetiji, kot so npr. posevki, živina, finančno upravljanje itd. Ti informacijski sistemi morajo biti prilagojeni posamezni kmetiji in njenim potrebam. Informacijski sistem je potrebno sproti dopolnjevati in iskati najbolj uporabno kombinacijo (Tummers, Kassahun & Takinerdogan, 2018, str. 157, 189–204).

Tako kot morajo podjetja slediti novim tehnologijam, če želijo obstati na trgu, morajo tudi kmetje slediti trendom, ki omogoča lažje in hitrejše delo ter čim večji izkoristek kapacitet. Večji kmetje se morajo zavedati, da je njihov dolgoročni obstoj močno odvisen od investicij v sodobne načine kmetovanja. Sodobna tehnologija postaja nepogrešljiva pomoč pri vsakodnevnem kmetovanju. Uporablja se za izboljšanje pridelkov, kakovosti in zmanjševanje stroškov z uporabo strojne opreme, spletnih aplikacij, mobilnih aplikacij ter drugih orodij (Muangprathub, Boonnam, Kajornkasirat, Lekbangpong, Wanichsombat &

Nillaor, 2018, str. 467–474). Poleg znanja o rokovanja s sodobno tehnologijo, stroji in napravami, morajo biti kmetje dobro informirani o zakonodaji, pravilih, zahtevah in priporočilih, ki veljajo za njihovo dejavnost.

Ukvarjanje s katerokoli gospodarsko dejavnostjo za seboj prinese določena tveganja. Živimo v svetu, kjer število prebivalcev iz leta v leto narašča, povečujejo se ekstremne vremenske razmere, razpoložljivost obdelovalnih površin pa se zmanjšuje. Ti trendi zahtevajo izboljševanje kakovosti kmetijskih sistemov po vsem svetu (Berry, Hogan, Owen, Rickwood & Fragar, 2011, str. 119S–132S). Na slovenskih kmetijah je po navadi zaposleno manjše število ljudi, ki imajo vsak svojo funkcijo oziroma delo na kmetiji. Delovanje kmetij je močno odvisno od zaposlenih in njihovega zdravja. Tveganja zaradi vplivov podnebnih sprememb ogrožajo ekonomsko stanje in blaginjo kmetov, poleg tega pa tudi zdravje in dobro počutje vseh, ki so povezani s kmetijo, zato je ravnanje z delovno silo na kmetiji velikokrat velik izziv (Daly & Farley, 2011).

Če želi kmet učinkovito voditi ljudi in finance na kmetiji, se mora posluževati managerskih prijemov in taktik. Bliss (2018) navaja, da je bistvo managementa v kmetijstvu izdelovanje in izvajanje odločitev, ki so povezane z organiziranjem in vodenjem kmetije, da bi dosegli čim večjo proizvodnjo in dobiček. Odločitve se oblikujejo na podlagi informacij, ki jih odločevalec pridobi iz različnih ved, kot so na primer biologija, fizika in družbene vede.

Kmetje v 21. stoletju se pri vodenju svojih kmetij soočajo z mnogimi izzivi. V svoje delovanje morajo vključevati novo tehnologijo, če želijo slediti trendom in se širiti na trgu. Znati morajo pravilno interpretirati informacije in jih uporabiti v svojo korist. Ves čas morajo imeti nadzor nad sredstvi. Spremljati morajo povpraševanje na trgu in slediti željam svojih kupcev. Pri svojem delovanju pa morajo paziti na okolje in podnebne spremembe (Edwards & Duffy, 2014).

3 ANALIZA FUNKCIJ MANAGEMENTA NA PRIMERU KMETIJE

3.1 Opredelitev metode raziskovanja: opazovanje z udeležbo

V strokovni nalogi se bom analize managerskih funkcija na primeru domače kmetije lotila z raziskovalno metodo opazovanja z udeležbo. Opazovanje z udeležbo je oblika učenja z delom, kjer raziskovalec skozi izkušnje skuša razložiti, kako in zakaj ljudje ravnavajo tako kot ravnavajo (Walle, 2015). Gre za metodo zbiranja empiričnih podatkov, ki se uporablja predvsem v socioloških raziskavah. Poteka tako, da se raziskovalec kot član vključi v skupino in opazuje interakcije med člani skupine. Podatke pridobiva z raznimi intervjuji, ki so običajno nestrukturirani, s preučevanjem osebnih dokumentov, opazovanjem in drugimi tehnikami. Raziskovalec lahko opazuje tajno (prikrito) ali odprto (očitno). Pri aktivnostih skupine lahko sodeluje v celoti ali le deloma (Harvey, 2019).

Na ta način opazovalec zbere več kvalitativnih podatkov skozi več komunikacijskih kanalov, kot bi jih pridobil z zunanjim opazovanjem. Ta metoda ima tako dobre kot tudi slabe plati. Med drugim se kot problem pojavlja dilema opazovalca o tem, kaj je javno in kaj zasebno, velika mera subjektivnosti, ki lahko privede do napačnih zaključkov in ogrozi ugled opazovane skupine. Nepravilen izbor opazovalca, ki se ne zna vključiti v okolje, ki ga preiskuje in zato ne pridobi kvalitetnih informacij. Problem so tudi opazovalci, ki lahko pretirano motijo delovni proces v opazovani skupini in neustrezno postavljena merila, po kateri opazovalec ocenjuje (Vinten, 1994, str. 30–38).

Da bi se izognili pretirani subjektivnosti, je metoda z namenom povečevanja verodostojnosti raziskave razvila tehnike, kot je na primer triangulacija. Dobre strani metode opazovanja z udeležbo so predvsem olajšano zbiranje podatkov, saj udeleženci vedo, katere podatke zbira opazovalec in lahko podajo bolj koristne informacije. Med osebami se splete več iskrenih odnosov in opazovanci lažje izrazijo svoje mnenje. Zmanjšuje se dilema etičnosti, saj opazovanci vedo, da jih opazujejo in zato niso zavedeni ali prevarani (Walle, 2015).

Z metodo opazovanja z udeležbo lažje raziščemo področje, ki nas zanima in tako lažje pripravimo vprašanja za morebitno kasnejše bolj strukturirano zbiranje podatkov. Z opazovanjem udeležencev imamo dobre pogoje za odkrivanje sumljivih samoprijavljenih podatkov in pristranskosti samoocenjevanja. Metoda omogoča zbiranje podatkov iz prve roke brez posrednikov, s čimer se o vsaki stvari, ki nas zanima, prepričamo na lastne oči (Bernard, 2006).

Ta metoda se mi je zdele najbolj primerna, saj živim na kmetiji, ki jo analiziram in imam dober dostop do informacij na kmetiji. Pri analizi se bom osredotočila na analizo na podlagi teoretičnih spoznanj ter predstavila, kako se teorija managementa pojavlja na domači kmetiji. Do ugotovitev v nadaljevanju sem prišla s pogovorom in z intervjuji z lastnikom in ostalimi zaposlenimi, ki so mi zaupali svoje zadolžitve ter z opazovanjem njihovega vsakdana. Skupno sem opravila preko 10 strukturiranih in pol strukturiranih intervjujev.

3.2 Predstavitev kmetije Jaki

Kmetija Jaki je družinska kmetija, ki leži v osrednjem delu Mirnske doline, natančneje v vasi Brinje v občini Šentrupert in spada pod statistično regijo jugovzhodne Slovenije. Leži na nadmorski višini 261 m. Na severu meji na vas Šentrupert, na zahodu na Stražo, na vzhodu na Prelesje ter na jugu na Slovensko vas, kjer poteka tudi glavna cestna povezava med Trebnjem in Sevnico.

S kmetijsko dejavnostjo na tej lokaciji so se ukvarjali že družinski predniki. Zgodovina kmetije tako sega več stoletij nazaj. Trenutni lastnik je moj oče Stanko Jaki (v nadaljevanju lastnik), ki je leta 2002 kmetijo prevzel od svojega očeta Alfonza Jakija. Po prevzemu je začel s širjenjem kmetije s širjenjem črede, izgradnjo novega hleva, silozev, strojne lope,

garaže ter preureditvijo že obstoječih objektov in nakupom novejših zmogljivejših mehanizacij. Na kmetiji so zaposleni trije družinski člani (oče, mati in najstarejši sin) in delavec za polovični delovni čas, ki pomaga pri molži.

Kmetija Jaki ima registrirano osnovno kmetijsko in osnovno gozdarsko dejavnost, kar pomeni, da so pridelki pridelani na kmetiji in se jim ne spreminja pojavne oblike. Kmetija je že 17 let v sistemu obračunavanja DDV in vodi enostavno knjigovodstvo. Po številu živali, obdelovalnih površinah in količini pridelanega mleka je največja kmetija v občini Šentrupert. Glavna dejavnost je živinoreja, in sicer prireja mleka, ki ga preko Kmetijske zadruge Trebnje odkupujejo Ljubljanske mlekarne. Prihodke na kmetiji pa ustvarjajo tudi z nudenjem strojnih uslug, prodajo živali za meso, prodajo žita ter druge krme.

Trenutno je v starem in novem hlevu skupaj okrog 180 živali. Od tega je 85 krav molznic. Te se molzejo dvakrat na dan v molzišču z 8 molznimi stroji. Z molznimi stroji po navadi delata dve osebi, ki v glavnem skrbita za čistočo ter pripenjanje in snemanje molznih strojev. Poleg molže vsi zaposleni skrbijo tudi za čistočo hleva, hranjenje živali, obdelovanje kmetijskih površin in spravilo pridelka. Na kmetiji najdemo tako ročno kot avtomatizirano delo. Lastnik stremi k čim bolj avtomatiziranemu delu, saj to omogoča hitrejše in lažje delo ter širjenje kmetije v prihodnosti.

3.2.1 Planiranje na kmetiji

Ne glede na to, s katero dejavnostjo se ukvarjamo, se vse začne z načrtovanjem. Tako je tudi na kmetiji, kjer lahko planiranje glede na čas planiranja razdelimo na dolgoročno ali strateško in srednjeročno ter kratkoročno planiranje.

Iz kratkega intervjuja z lastnikom o poslanstvu, viziji in ciljih kmetije, dne 4. februarja 2019, ugotavljam, da so bili vizija, poslanstvo in cilji določeni pred izgradnjo novega hleva in bi jih bilo potrebno ponovno prilagoditi in zapisati. Po besedah lastnika je bila vizija kmetije oblikovana okrog leta 2000, pred prevzemom kmetije. Takrat je bila vizija, da se kmetija obdrži na obstoječem območju in ohranja obdelovalne površine ter visoko mlečno proizvodnjo. Kot cilj si je postavila tudi zmanjšati stroške pridelave domače voluminozne krme in povečevanje količine pridelanega mleka, skladno s potrebami in možnostmi na trgu ter pridobivanje dodatnega vira dohodka v obliki strojnih uslug. Z uvajanjem nove tehnologije oziroma proizvodnimi izboljšavami na dolgi rok omogoča lažje in hitrejše delo ter izboljšuje delovne pogoje na kmetiji. Na ta način dosega dolgoročni cilj, ki je ekonomsko učinkovita proizvodnja, ki omogoča razvoj kmetije v prihodnosti.

Dolgoročni cilji na kmetiji se določajo z ustnim dogovarjanjem, pri čemer ima glavno besedo lastnik kmetije, ki upošteva tudi predloge in želje svoje žene in sina, ki sta na kmetiji zaposlena. Lastnik v intervjuju pove, da pogosto končno odločitev sprejme sam. Delavec, ki je na kmetiji zaposlen za molžo, običajno ne sodeluje pri planiranju, ima pa možnost podajati

predloge za novosti, s katerimi bi se olajšalo njegovo delo in delo na kmetiji nasploh. Pri sprejemanju odločitev se lastnik posvetuje tudi z usposobljenimi kmetijskimi svetovalci in spremljam aktualno dogajanje z udeležbo na raznih predavanjih, seminarjih in odborih.

Dolgoročno planiranje poteka za obdobje 5 do 10 let. Med dolgoročno planiranje spadajo na primer odločitve o nakupu kmetijskih površin, o nakupu in prodaji strojev in opreme, načrtovanje izgradnje nove infrastrukture in povečanje števila krav. V teh primerih gre za večje vrednosti, ki zahtevajo tehten premislek in preračun, s katerim se ugotavlja upravičenost investicije. Po besedah lastnika je eden od ciljev tudi širitev kmetije v prihodnosti, zato je vlaganje v nakup zemlje in zmogljivejših strojev ključnega pomena. Ugotavlja tudi, da se tehnologija izredno hitro posodablja in da je trendu težko slediti, saj takoj ko kupiš nov stroj, se na trgu pojavi še novejši in zmogljivejši. Odločitve o investicijah morajo biti zelo preiščljene in skrbno načrtovane. Potrebno je veliko dogovarjanj z dobavitelji in iskanje čim ustrežnejše ponudbe, ki bo ustrezno zadovoljila potrebo na kmetiji z denarnimi sredstvi, ki smo jih pripravljene nameniti novi investiciji. Med dolgoročno planiranje spada tudi načrt odplačevanja kredita, ki je pri večjih kmetijah pogost način financiranja poleg lastnih sredstev in sredstev, ki jih ponuja EU preko razpisov.

Prav tako kot je pomembno dolgoročno planiranje, s katerim določimo, v kakšni smeri se bo razvijala kmetija, je pomembno tudi operativno načrtovanje. Sem spadata srednjeročno načrtovanje (običajno do enega leta) in kratkoročno planiranje (po mesecih, tednih, dneh). Pri teh načrtovanjih imajo zaposleni na kmetiji običajno več možnosti za sodelovanje pri postavljanju ciljev in poti do ciljev kot pri dolgoročnih ciljih.

Vsako leto je potrebno na novo sprejemati veliko odločitev. Da bi kmetija poslovno leto zaključila z dobičkom, je potrebno vnaprej predvideti prihodke od dejavnosti in stroške, ki bodo nastali pri opravljanju dejavnosti. Potrebno je načrtovati zavarovanje strojev in zgradb ter se odločiti za najustrežnejši način zavarovanja. To odločitev lastnik običajno sprejme sam, ob posvetovanju z zavarovalnim zastopnikom. V začetku leta je potrebno planirati setveni koledar. Potrebno je sestaviti tak načrt, ki bo omogočal pridelavo dovolj poljščin za prehrano živali čez celotno leto. Pri tem načrtovanju mora biti pozoren tudi na zakonske omejitve. Ta načrt pripravi lastnik s pomočjo svojega sina in kmetijskih svetovalcev na KGZS, kjer pripravijo tudi načrt gnojenja. Za tem sledijo dogovarjanja s ponudniki semen za sprejemljive cene in izbor najustrežnejših semen, ki bodo predstavljala najboljšo kombinacijo kvalitete, cene in ustrezala značilnostim posameznih obdelovalnih površin. Potreben je tudi nakup mineralnih gnojil in ustrezno ravnanje z njimi. Nakup in uporaba mineralnih gnojil je dovoljena le osebam, ki imajo opravljeno usposabljanje o fitofarmaceutskih sredstvih. Vsako leto mora predvideti tudi stroške popravil in servisov strojev in opreme. Letni plan je le okvir za poslovanje, ki ga je težko natančno opredeliti, saj ga je med letom potrebno prilagajati zaradi nepredvidljivih vremenske razmere in s tem povezane kakovosti letine.

Zelo pomembno je mesečno planiranje. Prihodke od osnovne dejavnosti prireje mleka prejme kmetija enkrat mesečno za pretekli mesec. Najprej se poplačajo obveznosti državi, bankam, zaposlenim in dobaviteljem. Preostanek pa lastnik razporeja po potrebi za vzdrževanje družine in varčevanje za kasnejše investicije in podobno. Mesečno razporejanja dohodka načeloma opravlja lastnik sam, pri tem pa upošteva tudi predloge svoje žene in sina. Kmetijstvo je dejavnost, kjer morajo biti ljudje prisotni vsak dan. Hleva ni mogoče zapreti za nekaj dni, kot je to možno v drugih industrijskih obratih. Ljudje morajo ves čas spremljati stanje živali v hlevu. Vsakodnevne aktivnosti, kot so molža, hranjene in čiščenje hlevov, so razdeljene med zaposlene. V primeru odsotnosti zaposlenih pa se vloge prerazporedijo s skupnim dogovorom. Plan dela se po navadi sestavlja tedensko in dnevno, saj si vsak zaposleni zada dela, ki jih je potrebno v prihajajočem obdobju postoriti. Pri tedenskem načrtovanju sodelujejo domači člani kmetije. Plan dela je močno odvisen tudi od vremenskih razmer, ki se za en teden vnaprej še dajo razmeroma dobro napovedati. Tudi odsotnosti zaposlenih zaradi drugih obveznosti so po navadi znane za en teden vnaprej, tako da se delo lahko ustrezno prerazporedi. Tedenski plani so na kmetiji še posebno pomembni v času sezon setve, košnje, žetve in siliranja. Te plane sprejemata lastnik in njegov sin skupaj. V prej omenjen dogodke so vpletene tudi osebe izven kmetije, ki ponujajo različne usluge (na primer žetev pšenice, siliranje koruze, sušenje koruze za zrnje itd.) in morajo biti pravočasno obveščene, da si lahko organizirajo svoje delo. Pred začetkom sezonskih del, kot je na primer košnja in žetev, je potrebno planirati cel kup stvari, da bo delo potekalo čim bolj tekoče. Potrebno je pripraviti ustrezne stroje, dogovoriti se s ponudniki strojnih storitev za pomoč in razporediti delovne naloge, načrtovati dovolj zaloge nafte in pomožnega materiala (npr. folij, žakljev, orodij itd.) ter načrtovati razporeditev pridelka v ustrezne prostore za shranjevanje.

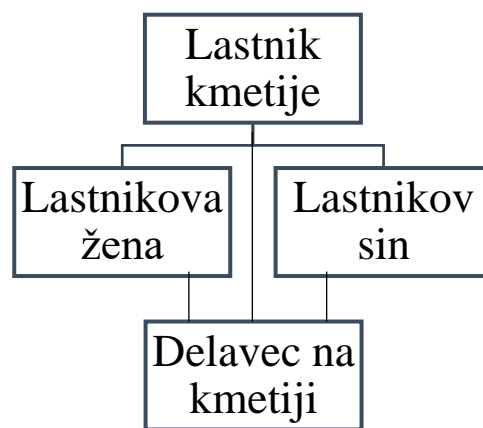
Iz opazovanja in pogovora z vsemi prisotnimi na kmetiji zaključujem z ugotovitvami, da je za večino načrtovanja zadolžen lastnik, ki ima glavno vlogo pri postavljanju planov za svojo kmetijo. Zadolžen je tako za dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno planiranje. Bolj kot je planiranje kratkoročno, več besede imajo tudi ostali zaposleni, ki si na primer kratkoročen plan dela lahko postavljajo sami. Finančno načrtovanje pa večinoma izvaja lastnik ob pomoči zunanjih svetovalcev.

3.2.2 Organiziranje na kmetiji

Čeprav opisujem stanje na družinski kmetiji, kjer so zaposleni večinoma družinski člani in so odnosi sami po sebi jasni, sem (Slika 2) na podlagi lastnega opazovanja skicirala preprosto organizacijsko strukturo na kmetiji, ki še najbolj spominja na funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je najbolj primerna za manjše organizacije, delovne naloge so med seboj odvisne in povezane ter imajo enega vodjo, ki odloča o vsem (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Iz slike 2 je razvidno, da je lastnik kmetije hkrati tudi manager in je odgovoren za celotno poslovanje kmetije. Pod njim sta njegova žena in sin, ki sta na kmetiji zaposlena in neposredno odgovarjata in komunicirata z lastnikom kmetije in od njega sprejemata delovne naloge. Na naslednji ravni je delavec, ki prejema delovne naloge od vseh ostalih treh na kmetiji in je dolžan poročati vsem trem. Glede na teorijo Dimovskega, Pengerjeve in Škerlavaja (2002, str. 84–85) lahko rečem, da sem pri raziskovanju organizacijske strukture zaznala centralizacijo v odločanju. Lastnik običajno sprejema vse pomembe odločitve, ki jih posreduje enemu ali večim svojim zaposlenim, ki te naloge ali izvedejo sami ali pa jih posredujejo ostalim. Rutinska dela na kmetiji so običajno decentralizirana, saj vsak zaposleni ve, katere so njegove vsakodnevne naloge in odgovornosti. Bistvene oziroma strateške odločitve, kot so na primer večji nakupi in gradnje so centralizirane, pri čemer vso odgovornost in pristojnost nosi lastnik kmetije.

Slika 2: Preprosta organizacijska struktura na kmetiji Jaki.



Vir: lastno delo.

Seveda je to le grobi formalni opis, saj na kmetiji komunikacija poteka v vse smeri in tudi delovne naloge, navodila in odobritve niso vedno postavljene s strani nadrejenega. V organizacijski strukturi tako zaznam sledove opolnomočenja zaposlenih, saj je pri delu večkrat potrebna improvizacija in hitro reagiranje (na primer če se pojavijo težave z živalmi v hlevu, se zaposleni lahko sam odloči in pokliče veterinarja), zato ni potrebno, da vse odločitve odobri lastnik kmetije. Iz zgoraj navedenih razlogov menim, da se kontrolni razpon na kmetiji sploščuje, saj posameznik ni odgovoren le za delegiranje nalog drugemu zaposlenemu, ampak posamezniki na nek način uravnavajo sami sebe.

Z lastnikom kmetije sem 2. marca 2019 naredila kratek intervju, v katerem sem ga vprašala o stopnji formalizacije ter morebitnih standardih in pravilih, ki jih morajo zaposleni upoštevati. Lastnik pravi, da na kmetiji ni predpisanih posebnih internih standardov, po katerih bi se zaposleni morali ravnati. Postopki dela niso predhodno napisani, saj se situacije rešujejo sproti, s posvetovanjem med zaposlenimi ali ostalimi ljudmi izven kmetije. Formalno so zapisani le predpisi in standardi s strani KZ Trebnje, s katero ima kmetija

sklenjeno pogodbo o dobavi surovega mleka in posebno pogodbo za odkup živine. KZ Trebnje pogodbe s kmeti sestavi s pomočjo partnerjev, ki so končni kupci pridelkov, na primer Ljubljanske mlekarne, mesnice itd. Ti pa se morajo pri sestavi pogodbe držati standardov in pravil predpisanih s strani Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano ter drugih predpisov. Iz tega lahko rečem, da je stopnja formalizacije na kmetiji precej nizka, saj prevladujejo nenapisana pravila vedenja, izmenjava informacij pa po navadi poteka od ust do ust. Formalizirani pa so na primer pravilniki in standardi, ki so predpisani s strani državnih institucij in poslovnih partnerjev.

Ob opazovanju odnosov med zaposlenimi sem opazila, da lastnik pristojnost delegira na sina, če je sam odsoten za daljši čas. S tem si njegov sin pridobiva nove izkušnje in sposobnosti, ki jih bo potreboval, če bo v prihodnosti prevzel kmetijo. Na ta način tudi prihodnost kmetije ni ogrožena, če se lastniku zgodi kaj nepredvidljivega.

Na kmetiji je zelo pomembna organizacija časa. Z zaposlenimi na kmetiji sem 4. marca 2019 naredila skupinski intervju, v katerem sem jih povprašala o tem, kako si razporejajo čas. Čas je omejen in vsi zaposleni se strinjajo, da bi marsikateri dan lahko bil daljši, saj bi tako poleg dela na kmetiji imeli tudi čas zase oziroma za počitek ali hobije. Lastnik pravi, da imajo načeloma vsi zaposleni določene dnevne naloge, ki morajo biti narejene. Če kdorkoli ne more opraviti svojih nalog, mora za pomoč prositi koga izmed ostalih zaposlenih. Veliko delovnih nalog je take vrste, da se morajo opravljati v določenih intervalih, kot na primer molža. Zelo pomembno je, da je molža zjutraj in zvečer ob približno istih urah, zato morajo zaposleni takrat biti prisotni ali pa imeti zamenjavo za opravljanje dela. Upoštevanje tega intervala je pomembno zaradi optimalne količine in kakovosti mleka ter zaradi preprečevanja bolezni vimena pri kravah, ki se zelo hitro pojavijo, če ni ustaljenega intervala molže. Iz podobnih razlogov je pomemben tudi ritem hranjenja živali. Za to sta zadolžena lastnik in njegov sin, ki enkrat na dan pripravljata mešanico iz pridelane krme in krmil. Krma za živali se razlikuje glede na starost živali, torej se krma za teličke, telice in krave pripravljajo vsaka posebej.

Lastnik in vsi zaposleni se strinjajo, da sta molža in hranjenje dve najpomembnejši opravili, ki ju nikakor ne smejo izpustiti iz vsakdanjika in sta pomembnejši od vse ostalih opravil na kmetiji. Poleg omenjenih opravil vsak dan poteka tudi čiščenje hleva, ki poteka deloma avtomatsko in deloma ročno. Pomembna naloga lastnika in tudi drugih zaposlenih je planiranje časa obiskov živinozdravnika, saj morajo osemenitve in morebitna zdravljenja potekati v določenih intervalih. Poleg vsakodnevnih opravil se pojavljajo tudi drugi dogodki na kmetiji. To so na primer oranje, setev, škropljenje, košnja, žetev, baliranje, spravilo krme in drugi dogodki. Vsak izmed njih lahko traja tudi po več dni in vključuje ljudi izven kmetije. Tu pa zaposleni izpostavijo faktor vremena, ki bistveno vpliva na organizacijo dela. Lastnik mora delo organizirati tako, da je opravljeno ob pravem času in v določenem finančnem okvirju.

3.2.3 Vodenje na kmetiji

Vodja na kmetiji je Stanko Jaki. Po poklicu je kmetovalec. Poleg formalnega izobraževanja na srednji šoli Grm v Novem mestu je znanje pridobil od svojega očeta, ki je kmetijo vodil pred njim, ter z raznimi predavanji za kmete. Tako kot v vseh panogah se tudi v kmetijstvu ves čas dogajajo spremembe, novi trendi in spreminja se zakonodaja. Zato je včlanjen v različne organizacije, kjer pridobiva novo znanje in izmenjuje izkušnje z ljudmi iz iste stroke ter na različne načine sodeluje pri doseganju boljšega položaja kmetov v domačem okolju in v Sloveniji.

Včlanjen je v Govedorejsko društvo Trebnje, kjer predavanja in izobraževanja o aktualnih trendih potekajo približno 4-krat na leto. Včlanjen je v združenje za medsosedsko pomoč strojni krožek Temenica-Mirna, preko katere je kmetom omogočeno zakonito nudenje medsosedskih strojnih uslug. Je tudi član Društva rejcev govedí črno-bele pasme v Sloveniji, ki kmetom omogočajo predavanja in strokovne posvete približno 6-krat letno ter organizirajo ekskurzije ogledov kmetij v Sloveniji, Evropi in drugod po svetu, česar se tudi pogosto udeležuje. Včlanjen je v Sindikat kmetov Slovenije, kjer se kot član izvršilnega odbora za novomeško regijo redno udeležuje sestankov. Glavni namen organizacije je pogajanje z vladnimi in nevladnimi institucijami za boljši položaj kmetov v Sloveniji. Je tudi član strokovnega odbora za govedorejo na KGZS, član odbora KGZS Trebnje in podpredsednik sveta območne enote KGZS Novo mesto. Poleg vsega naštetega je dejaven tudi v lokalnem okolju, kjer je bil izvoljen za svetnika v občini Šentrupert. Po njegovem mnenju je sodelovanje v vseh zgoraj naštetih društvih in organizacijah zelo pomembno, saj se kmetje na tak način najbolje seznanjajo z novostmi in sodelujejo pri oblikovanju skupne kmetijske politike in čim boljšega položaja kmetov v domačem okolju in na sploh v Sloveniji.

S pomočjo strokovne literature (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013, str. 89, 111–114) sem 26. februarja 2019 izvedla strukturiran intervju z lastnikom kmetije (Priloga 1), v katerem sem ugotavljala, ali so na kmetiji prisotni elementi avtentičnega vodenja. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) kot temeljne elemente navajajo samozavedanje vodje, samoregulacijo vodje, pozitivni psihološki pristop vseh zaposlenih, pozitivno modeliranje, samozavedanje sodelavcev, samoregulacija sodelavcev, razvoj sodelavcev, organizacijski kontekst in uspešnost. Iz intervjuja sem ugotovila, da se lastnik nagiba k avtentičnemu vodji, saj sebe ocenjuje kot pozitivno in optimistično osebo, ki deluje v skladu s svojimi prepričanji, pri tem skuša razumeti svoje zaposlene in upoštevati njihove želje, saj se zaveda, da so na ta način zaposleni bolj zadovoljni. Njegovo vodenje bi bilo še bolj avtentično, če bi pridobil več znanja o avtentičnem vodenju in bolje poznal pristope ter jih zavestno uporabljal.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 225) opredeljujejo dve skupini stilov vodenja: strukturni in vzajemni stil ter participativni in avtorski stil. Iz zgornjega intervjuja z lastnikom in opazovanja zaposlenih lahko rečem, da se lastnikov stil vodenja bolj nagiba k

vzajemnemu stilu vodenja. Razlogi so v tem, da med zaposlenimi vlada prijateljstvo, zaupanje in spoštovanje ter skupni premisleki. Strukturni in avtokratki stil sta po mojem mnenju neprimerna za kmetijo, saj med zaposlenimi prevladujejo družinske vezi in sta delo in družina preveč prepleteni. Prevelika podrejenost pri delu bi tako povzročila tudi močno podrejenost v družinskih odnosih ter med drugim uničilo samopodobo podrejenih družinskih članov, zadovoljstvo in pripadnost družini.

Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič (2013, str. 229–231) v svoji literaturi navajajo dve vrsti moči, formalno in neformalno. Formalna moč izvira iz položaja, ki ga neka oseba zaseda, neformalna pa iz osebnostne moči, s katero oseba vpliva na druge ljudi. Iz opazovanja sem zaznala, da pri lastniku prevladuje legitimna moč, saj ima najvišji položaj na kmetiji in s tem možnost usmerjanja dejavnosti, česar se zaposleni zavedajo in ga zato upoštevajo. Poleg tega ima tudi moč nagrajevanja. Menim, da je na kmetiji še bolj kot formalna moč pomembna neformalna moč, saj je večina zaposlenih družinskih članov in so med njimi pogosto prisotna čustva. Zato je pomembno, da je vodja karizmatična oseba in dober zgled ostalim, ki se pogosto poskušajo poistovetiti z njim in mu zaupajo, da jih bo vodil na najboljši način in upošteval tudi njihove želje in čustva.

Zaposlene na kmetiji sem v kratkem intervjuju 7. marca 2019 povprašala o tem, kaj jih motivira za delo in kaj jih demotivira. Odgovori med zaposlenimi so se razlikovali. Delavec na kmetiji pravi: *»Najbolj me motivira plačilo za delo in dobri odnosi z zaposlenimi in lastnikom kmetije ter možnost prilagajanja delovnika. Demotivira pa me predvsem enolično delo brez možnosti napredovanja.«* Lastnikova žena pravi: *»Zame je največja motivacija, da lahko svoje delo dobro usklajujem z družino, delam v naravi in sem pri svojem delu samostojna. Tudi odnosi med vsemi na kmetiji so zelo sproščeni in omogočajo lažje izražanje svojih želja. Pri mojem delu me včasih demotivira pomanjkanje prostega časa, še posebno v času delovnih konic. Tudi daljša odsotnost zaradi dopusta je zelo otežena, saj kmetija ne more ustaviti svoje proizvodnje.«* Lastnikov sin pa motivacijo vidi v napredovanju, saj pravi: *»Všeč mi je delo s stroj in živalmi. Moje delo je razgibano in imam možnost sodelovati z lastnikom pri načrtovanju in sprejemanju odločitev, motivira me tudi dejstvo, da bom nekoč prevzel kmetijo. Včasih me demotivira pomanjkanje prostega časa.«* Iz opazovanja in pogovora z zaposlenimi se vidi, da zaposleni želijo najprej zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, pripadnosti, samospoštovanju in na koncu potrebo po samouresničitvi, kar navaja tudi Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 233–234).

3.2.4 Kontroliranje na kmetiji

Kmetija, ki jo analiziram v zaključni strokovni nalogi, glede na slovenske razmere spada med velike kmetije. Tudi zato se na kmetiji odvija več kontrol in bolj avtomatične kontrole kot na manjših kmetijah. Izvajajo se razne samokontrole nad lastnim delom, skupinske kontrole ter kontrole ujemanja s pravili in predpisi. Na kmetiji se izvajajo tako periodične

kot tudi občasne kontrole. Oboje pa lahko ločimo na interne in eksterne kontrole. V večini primerov gre za povratno kontrolo, kjer se izvajajo količinske in kakovostne kontrole mleka, mesa in žit, ki ga kmetija prodaja. Prisotni sta tudi vnaprejšnja kontrola (npr. analiza krme), katere namen je zagotavljati kakovostne inpute in preprečevati odstopanja od plana, ter sprotna kontrola (npr. zaposlenih, živali in poljščin), preko katere se zagotavlja nemoteno delovanje, pri čemer je najbolj pomembna samokontrola zaposlenih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 276).

Interne kontrole izvajajo zaposleni na kmetiji. Sem spada na primer opazovanje in odkrivanje sprememb in bolezni pri živini ter okvar na strojih in opremi. Vsakodnevno opazovanje je nujno potrebno, da lahko zaposleni dovolj hitro odreagirajo bodisi tako, da žival rešijo, če se zatakne v kovinsko ogrodje, pomagajo pri skotitvi telet ali pa pokličejo veterinarja, če gre za bolezni ali resne poškodbe pri živini. To kontrolo izvajajo vsi zaposleni na kmetiji in opazovanja sporočajo lastniku kmetije. Vsakodnevno se spremlja kontrola porabe krmil za vsako kravo. Vse krave, ki se molzejo, imajo okrog vratu obešeno ovratnico s čipom. Na sredini hleva sta postavljena dva krmilnika, kjer senzor zazna, katera krava se je približala krmilniku in ji natrosi ustrezno količino krmil. Ta sistem je povezan z računalnikom, kjer lastnik kmetije nekajkrat mesečno vnaša podatke za vsako kravo in določi, kolikokrat na dan in kakšno količino krmil lahko zaužije posamezna krava, da bo količina in kvaliteta njenega mleka ter zdravja krave ustrezno. Vsakodnevno spremljanje prehranjevanja je pomembno zaradi zgodnjega odkrivanja sprememb in bolezni pri kravah skozi prehrano. Za računalniško kontrolo sta zadolžena lastnik in njegov sin.

Na podoben način se preko ovratnice s čipom, ki je povezana z računalniškim programom, vsaj enkrat dnevno spremlja porabo napitkov pri teletih, ki so po enem tednu združeni v skupni boks, kjer poleg suhe krme in krmil v posebnem krmilniku pijejo še mlečni pripravek. Kontrola količine popitega pripravka je pomembna zaradi ugotavljanja težav pri teletih in hitrega ukrepanja, saj so živali še nekaj časa po skotitvi zelo občutljive. Računalniško poteka tudi spremljanje in vnašanje podatkov o osemenjevanju in brejosti krav, na podlagi česar se lastnik odloča, ali je krava že primerna za izločitev iz molže ali ne. To so bili primeri periodične kontrole. Občasna kontrola je na primer merjene vlage žit pred žetvijo, ki jo lastnik ali njegov sin izvajata s posebno napravo ter kontrole kakovosti krme itd.

Kot eksterna kontrola se vsako leto po koncu sezone spravila krme analizira vzorce travnate in koruzne silaže. Vzorce analizirajo na Kmetijskem inštitutu Slovenije. S to analizo lastnik s pomočjo kmetijskega svetovalca izračuna osnovni obrok za živino, svetovalec pa poda predlog sestave obroka ter katere hranilne snovi je potrebno dodajati skupni krmi za doseganje željene količine in kvalitete mleka ter za zagotavljanje zdrave živine. Na podlagi analiz vzorcev krme in priporočil svetovalcev se lastnik nato dogovori z dobaviteljem o dobavi ustreznih krmil.

Enkrat mesečno se izvede kontrola vzorcev mleka vsake krave. Po vzorce pride delavec iz KGZS, ki med molžo izmeri količino mleka, ki ga da vsaka krava in vzame vzorec mleka za analizo v laboratoriju. Rezultati so znani po dveh dneh. Na osnovi rezultatov vzorcev se odkrivata kvaliteta in sestava mleka in se določa, ali je potrebna sprememba individualnih količin krmil pri posameznih kravah in druge morebitne posebnosti mleka.

Dvakrat mesečno pobiralec mleka na naključen dan vzame vzorec mleka iz bazena pri vsakem kmetu oziroma dobavitelju, ki ga odnese na Nacionalni veterinarski inštitut. Na podlagi teh vzorcev in tržnega povpraševanja in ponudbe se nato oblikujejo cene za liter mleka. Kmetija ima s KZ Trebnje sklenjeno pogodbo o dobavi surovega mleka. V pogodbi so med drugim določene zahteve o zdravstveni ustreznosti in kakovosti mleka, prevzemnem kraju in času, količinah odkupljenega mleka, odgovornosti za izpolnitev obveznosti, zahteve glede kakovosti, vzorčenja, merila za oblikovanje cen in ukrepi v primeru neustrezne kakovosti, roki in načini plačila itd. Odstopanja od dogovorjenih količin mora kmet predhodno napovedati. Vsako trimesečje se ugotavlja izpolnjevanje količinskega dela pogodbe. Za zagotavljanje zdravstvene ustreznosti mleka kupec oz. KZ Trebnje izvaja program kontrol, s katerimi je seznanjen uradni veterinar. Če mleko ne izpolnjuje normativov in standardov o skupnem številu mikroorganizmov in številu somatskih celic, lahko KZ Trebnje odpove nakup mleka do sanacije stanja. KZ Trebnje ima sklenjeno pogodbo o odkupu mleka z Ljubljanskimi mlekarnami in deluje kot posrednik med kmeti in mlekarno. Ljubljanske mlekarnе za mleko plačajo KZ Trebnje, ki dobljen iztržek razdeli med oddajalce mleka po pogodbeno določenem razmerju med beljakovinami in mlečno maščobo in upoštevanjem drugih pogodbenih meril glede kvalitete mleka, s katerimi zvišuje ali znižuje ceno mleka za posameznega oddajalca.

Tudi odkup živali na kmetiji poteka preko zadruga. V ta namen ima kmetija sklenjeno pogodbo z zadrugo, zadruga pa s klavnicami, ki glede na tržno povpraševanje odkupujejo živino in jo plačujejo po tržnih cenah. Tudi v tem primeru je zadruga samo posrednik, ki si od prodaje zaračuna maržo, s katero pokriva stroške, ki so nastali pri posredovanju.

Kmetija Jaki je vključena v shemo »Izbrana kakovost«, ki je namenjena kmetijskim pridelkom oziroma živilom s posebnimi predpisanimi lastnostmi višje kakovosti. Na kmetiji Jaki sta v to shemo vključena mleko in meso. Proizvodi s to označbo morajo ustrezati predpisani specifikaciji, ki jo je izdalo Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, da pridobijo certifikat, ki ga proizvajalec oziroma kmet obnavlja vsako leto. V specifikaciji so zavedene vse zahteve, ki se nanašajo na sestavo pridelka, okolju prijazno pridelavo, kakovost surovin, dobrobit živali, posebno zdravstveno varstvo živali, način krmljenja, dolžino transportnih poti, predelavo, hitrost predelave surovih itd. Končni izdelek, ki je bil proizveden v skladu s specifikacijami iz sheme izbrane kakovosti, ima na embalaži posebno oznako oziroma zaščitni znak, po katerem lahko kupci prepoznajo višjo kakovost živil (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2019).

Kontrolo navzkrižne skladnosti izvaja Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja (2019), ki kmetijo, na kateri bodo izvedli kontrolo, računalniško izbere na podlagi postavljenih logaritmov, zato se analiza izvaja največ enkrat letno ali manj. S to kontrolo se ugotavlja upoštevanje pravil s področja okolja, podnebnih sprememb, dobrega stanja kmetijskih zemljišč, javnega zdravja, zdravja živali in rastlin. S kontrolo upoštevanja pravil evropske in domače zakonodaje skušajo upravičence obveščati in spodbuditi v to, da upoštevajo predpisane zahteve, če želijo prejemati državna in evropska nepovratna sredstva. Kontrolira se na primer, ali se dejansko stanje kmetijskih zemljišč ujema s stanjem v uradnih evidencah, ali se površine zaraščajo, kontrolira se stanje živali in hleva (svetlost, površine, zračnost, itd.), dnevnik veterinarskih posegov, čistoča mlekarne, ustreznost beleženja porabe in shranjevanje fitofarmaceutskih sredstev za škropljenje, ali so bile vse živali ustrezno registrirane in objavljene, ali imajo ustrezne pogoje za rejo, ali vodi in hrani dokumente o laboratorijskih preiskavah in o izvoru krme in kup drugih kriterijev. Kontrola se izvaja na samem kraju ter z administrativno kontrolo. Z Uredbo o navzkrižni skladnosti se ugotavlja izpolnjevanje 161 zahtev navzkrižne skladnosti iz 13 sklopov Predpisanih zahtev ravnanja (PZR) in 7 sklopov standardov Dobrega kmetijskega in okoljskega stanja zemljišč (DKOS), ki jih je sprejela Vlada Republike Slovenije na osnovi uredb EU (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2019).

Na vprašanje, kako pomembne so kontrole po vašem mnenju, lastnik 30. januarja 2019 odgovori: *»Brez njih bi na marsikateri kmetiji vladal kaos. So tudi zelo koristne, saj dajejo povratne informacije o tem, kaj se na kmetiji dela dobro in na katere stvari je potrebno biti pozoren in jih izboljšati. Menim, da je izjemno pomembno vsakodnevno spremljanje živali, saj ima hitro reagiranje pri reševanju težav velik finančni vpliv na kmetijo. Skrbeti je potrebno, da se oddaja kvalitetne proizvode, saj to prinaša večje dohodke in omogoča izdelovanje bolj kvalitetnih izdelkov in s tem večje zadovoljstvu kupcev.«*

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

Eden bistvenih elementov planiranja organizacije je zagotovo opredelitev vizije, poslanstva in ciljev organizacije. Podobno je tudi v kmetijski dejavnosti. Mnogi kmetje to opredelijo le takrat, kadar je to od njih zahtevano zaradi sodelovanje pri raznih razpisih, pri pridobivanju kredita in podobno. To sem opazila tudi pri analizi domače kmetije. Menim, da bi bilo zelo priporočljivo na kmetiji na novo postaviti vizijo in cilje, saj so bili dosedanji cilji postavljeni že več kot 20 let nazaj in v tem času v večini že realizirani.

Določitev in zapis novih ciljev, vizije in poslanstva bi na zaposlene delovala motivacijsko, saj bi zaposleni natančno vedeli, kaj želijo doseči in v kakšni smeri se bo kmetija razvijala. Pri oblikovanju nove vizije, poslanstva in ciljev morajo sodelovati vsi zaposleni, s čimer bi se še povečala njihova pripadnost kmetiji in občutek, da je njihovo mnenje slišano. Veliko priložnost vidim v tem, da pri oblikovanju sodeluje lastnikov sin, ki velja za najverjetnejšega

naslednika in lahko s svežimi idejami že sedaj usmeri kmetijo v tako stanje, kakršno bi želel ob prevzemu, pri tem pa mu s svojimi izkušnjami pomaga njegov oče.

10. marca 2019 sem v sodelovanju z vsemi na kmetiji izdelala SWOT analizo (Tabela 2), kjer smo zapisali prednosti in slabosti domače kmetije ter iskali priložnosti in nevarnosti, s katerimi se lahko kmetija sreča v prihodnosti. Na osnovi SWOT analize smo posodobili staro poslanstvo in vizijo ter določili nove strateške cilje.

Tabela 2: SWOT analiza kmetije Jaki

	POZITIVNO	NEGATIVNO
NOTRANJI DEJAVNIKI	PREDNOSTI: <ul style="list-style-type: none"> • tradicija • kakovost kmetijskih izdelkov • dobra tehnologija • zavzeti zaposleni • dobri medsebojni odnosi • ugodna transportna lega • kmetijske površine v bližini kmetije 	SLABOSTI: <ul style="list-style-type: none"> • visoke investicije • omejene kmetijske površine • ozka grla • staranje strojev in opreme
ZUNANJI DEJAVNIKI	PRILOŽNOSTI: <ul style="list-style-type: none"> • razvoj tehnologije • propad konkurence oz. manjših kmetij • novi trendi (bio, eko) • subvencije • povezovanje kmetov in podpornih institucij • dopolnilne dejavnosti in novi kupci 	NEVARNOSTI: <ul style="list-style-type: none"> • stroga zakonodaja • vremenske razmere • sezonski vplivi • hiter razvoj tehnologije • velika konkurenca, ki ponuja substitute (npr. sojino mleko) • zapleteni birokratski postopki • uvoz cenejših proizvodov • slabo poznavanje evropskih programov s področja razvoja podeželja • velikost trga: odvisnost od majhnega števila velikih kupcev

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005); Dobson, Starkey & Richards (2004); lastno delo.

»Poslanstvo kmetije je prireja in prodajati kakovostne kmetijske proizvode za domači in tuji trg, v sodelovanju s Kmetijsko zadruogo Trebnje kot posrednikom med kmetijo in kupci. Kmetija si prizadeva za ohranjanje naravne dediščine v domačem okolju, urejenost

kmetijskih površin in odgovorno ravnanje z okoljem in živalmi. Na ta način nadaljuje bogato tradicijo kmetije.«

»Vizija se nanaša na ohranjanje kmetije na obstoječem območju z visoko mlečno prirejo. S pomočjo nove tehnologije in proizvodnih izboljšav želi olajšati fizična dela na kmetiji, zmanjšati stroške pridelave krme in povečati ekonomičnost prireje ter povečati površino kmetijskih zemljišč in prirejo v prihodnosti.«

*»Eden glavnih **strateških ciljev** kmetije je širjenje kmetije v prihodnosti in ohranjanje delovnih mest ter zaposlitev dodatnega delavca. Dolgoročen cilje je nakup čim več zemljišč v bližji okolici kmetije in s tem združevanje manjših parcel v večje, kar bo omogočilo manjše transportne poti in povečalo ekonomičnost. Povečanje kmetijskih površin v lasti in najemu je ključni faktor za postopno povečanje črede in s tem količine prireje. Dolgoročen cilj je tudi uvedba reje pitancev za meso. V ta namen je cilj kmetije za 5–10 let izgradnja in posodobitev hlevov in molzišča, ki bo omogočalo robotizirano molžo z manj fizičnega dela. Pomemben cilj je tudi vsakoletno postopno zmanjšanje porabe mineralnih gnojil zaradi varstva okolja in kvalitetnejšega življenja za prihodnje generacije.«*

Sodelovanje lastnikov in dedičev je v kmetijstvu še bolj pomembno kot v kakšni drugi panogi, saj se kmetije običajno prenašajo iz roda v rod. V praksi velja, da lastniki vlagajo v razvoj in širitev kmetije le, če imajo za seboj dediča, ki se je pripravljeno ukvarjati z dejavnostjo na kmetiji. Po podatkih SURS-a (2019) je bilo leta 2000 v Sloveniji 86.467 kmetijskih gospodarstev, leta 2007 je številka padla na 75.340, leta 2016 pa se je zmanjšala na 69.902 kmetijskih gospodarstev. Ta trend padanja se nadaljuje tudi v prihodnje. Med drugim tudi zato, ker si mladi rajši poiščejo službo s fiksnim delovnikom in manjšimi tveganji, zato vse več kmetij propade, ko starejši kmetje ne zmorejo več opravljati kmetijske dejavnosti. Na preučevani kmetiji tega strahu ne zaznavam. Da bo situacija še naprej ostala takšna, mora biti v planiranje ciljev vključen lastnikov sin, saj bo le tako ohranil in povečal občutek pripadnosti kmetiji in s tem veselje do dela ter si nabiral izkušnje za prihodnost.

Plan lahko med zaposlene posredujemo v pisni ali ustni obliki. Slaba stran prenosa informacij v ustni obliki je predvsem pozabljanje, zaradi česar je boljše, da plan zapišemo in ga tako lahko preberemo, kadar želimo in primerjamo zastavljene cilje z realiziranimi. Veliko planiranja na kmetiji je le v ustni obliki, saj je delo velikokrat odvisno od vremenskih razmere ali drugih nepredvidljivih situacij (na primer bolezni). Vseeno bi lahko določene dnevne in tedenske naloge in plane zapisovali v izogib pozabljanju in lažjemu organiziranju ter kontroliranju. Ta načrt bi na primer lahko bil v obliki velikega koledarja, kamor bi vsi zaposleni zapisovali pomembnejše dogodke ali dela.

Na kmetiji ni zaposlenih veliko oseb, zato lahko informacije potujejo med vsemi prisotnimi na kmetiji. Delo je razporejeno tako, da je vsak zadolžen za določene aktivnosti, ki najbolj ustrezajo njegovim lastnostim. Delo je pogosto monotono, še posebno zato, ker se aktivnosti,

kot so molža, hranjenje in čiščenje ponavljajo čisto vsaki dan, tudi med prazniki in vikendi. Monotonost bi sicer v teoriji lahko razbili z menjavanjem delovnih nalog. Tukaj pa se pojavi problem, saj vsi zaposleni ne znajo upravljati s stroji. Na primer s traktorjem in mešalnim vozom, s katerim se vsakodnevno razpelje krmo, znata ravnati le lastnik in njegov sin, ostala dva zaposlena pa ne, zato se menjave delovnih nalog lahko izvajajo le v omejenem obsegu.

Ko sem opazovala odnose in zadolžitve na kmetiji, sem opazila, da se na kmetiji v manjši meri pojavlja tudi opolnomočenje zaposlenih. Pomembnejše odločitve sprejema lastnik kmetije, ki je redno obveščen o vsem dogajanju na kmetiji. Kadar je odsoten, lahko odločitve sprejemata tudi ostala dva zaposlena družinska člana, medtem ko delavec dela le po navodilih ostalih treh. Glede na to da je vse premoženje pravzaprav lastnikovo, je razumljivo, da ta želi vedeti vse, kar se na kmetiji dogaja in se o zadevah, ki na kmetiji povzročijo stroške, želi odločiti sam (na primer o nakupu manjših in večjih strojev, opreme in orodja, stroških vzdrževanja in popravil, zdravljenju ali izločitvi živali iz hleva, začetku setve in pobiranja pridelka itd.).

Lastnik je tako manager kot tudi vodja. Opredelila sem ga kot demokratičnega vodjo, saj običajno prisluhne željam ostalih zaposlenih, jih zna motivirati in ustrezno razdeliti naloge glede na sposobnosti posameznika. Menim, da bi svoje zaposlene lahko še dodatno motiviral s tem, da bi večkrat sodeloval pri opravljanju preprostih fizičnih nalog, ki bi bile tako hitreje opravljene in z upoštevanjem njihovih predlogov.

Sodelovanje pri različnih društvih in organizacijah ter sestanki s kmetijskimi svetovalci od lastnika zahtevajo veliko časa (priprave, vožnje na sestanke in izobraževanja). Veliko sestankov je v poznem popoldanskem času, ko na kmetiji poteka molža in hranjenje živali. Opažam, da bi lastnik lahko obiskal kakšno računalniško izobraževanje, saj bi mu več znanja s tega področja lahko zelo olajšalo vsakdanje delo za računalnikom in pri dostopu do informacij. Računalniško delo bi tako opravljal hitreje in z manj napakami. To znanje je v današnjem času nepogrešljivo, saj se tehnologija razvija s svetlobno hitrostjo. Z več računalniškega znanja bi na kmetiji lahko vzpostavili boljši informacijski sistem, saj na tem področju opažam še veliko priložnosti.

Kot sem že navedla v zaključni strokovni nalogi, se na kmetiji odvija veliko pristopov kontrol, brez katerih bi na kmetiji vladal nered. Teh pristopov kontrol se tudi v prihodnje ne sme zanemarjati. Priporočljivo bi bilo uvesti dnevnik, v katerega bi se vpisovale spremembe, ki bi jih zaposleni opazili pri živalih. Na ta način bi se izognili pozabljanju informacij in povzročili bolj intenzivno spremljanje sprememb pri živalih in posredovanju bolj točnih informacij živinozdravniku v primeru pojava bolezni. Glede na to, da zaposleni ne morejo biti ves dan prisotni v hlevu, bi lahko v hlevu namestili kamere, preko katerih bi lahko ob daljši (večurni) odsotnosti zaposlenih spremljali krave, ki se pripravljajo na telitev, saj so skotitve pogosto nepredvidljive (pred ali za rokom) in zahtevajo hitro posredovanje, če želijo, da teliček preživi.

SKLEP

V svoji zaključni seminarski nalogi sem analizirala štiri temeljne funkcije managementa na primeru domače kmetije in ugotavljala povezave med kmetijstvom in managementom. Management je zelo širok pojem, ki skuša usmerjati delovanje organizacije k čim večji učinkovitosti, njegova dognanja pa so pogosto uporabna tudi v vsakdanjem življenju. Na temo managementa obstaja ogromno literature, ki jo raziskovalci managementa zaradi hitrega napredka družbe ves čas dopolnjujejo.

Na začetku zaključne seminarske naloge sem v teoretičnem delu iz aktualne literature, ki je bila temelj mojih nadaljnjih raziskav, predstavila nekaj splošnih značilnosti managementa in posameznih funkcij. Za tem sem predstavila panogo kmetijstva in njene značilnosti, po katerih se ta panoga razlikuje od ostalih panog, kot so industrija, trgovina itd. Predstavila sem tudi podatke o tem, kako je z velikostjo kmetij v Sloveniji v primerjavi z državami EU. Čeprav so kmetije v Sloveniji precej manjše v primerjavi s povprečjem EU, so te zelo pomembne za ohranjanje lokalne samooskrbe v Sloveniji.

Za tem sem sem predstavila povezavo med kmetijstvom in managementom in iskala razloge, zakaj morajo tudi kmetije slediti managerski teoriji in trendom. Razlogi za to so med drugim v povečevanju količine, odgovornosti in kompleksnosti dela, obvladovanju tveganja, razvoju tehnologije in povezovanju znanja iz različnih znanstvenih področij, upoštevanju vse bolj stroge zakonodaje in predpisov, trženju pridelkov, usmerjanju zaposlenih in nadzoru nad sredstvi, sprejemanje odločitev in mnoge druge naloge, zaradi katerih lahko delo kmeta primerjamo z delom managerja.

V svoji zaključni strokovni nalogi sem domačo kmetijo analizirala s pomočjo raziskovalne metode opazovanja z udeležbo, ki se mi je za to raziskavo zdela najbolj primerna. Pri tem sem pazila, da sem v zaključni nalogi navajala čim bolj objektivne informacije. Tekom raziskave sem izvedla več daljših in krajših, strukturiranih in nestrukturiranih intervjujev z lastnikom kmetije in zaposlenimi. Veliko informacij sem pridobila tudi z opazovanjem zadolžitve vsakega zaposlenega.

Po predstavitvi splošnih informacij o kmetiji Jaki sem se v raziskovalnem delu naloge lotila analiziranja dejanskega stanja na kmetiji. Posebej sem analizirala, kako se vsaka od štirih managerskih funkcij pojavljajo na kmetiji. Pri funkciji planiranja sem iskala podatke o viziji, poslanstvu in strateških ciljih. Ugotovila sem, da so te informacije na kmetiji zelo skope, zato sem v nadaljevanju naloge s pomočjo zaposlenih zapisala novo vizijo, poslanstvo in strateške cilje. Ugotovila sem, da morajo kmetije vsakoletno sestaviti več planov (npr. plan setve, gnojenja, finančni plan, itd.). Veliko načrtovanja čaka lastnika v času delovnih sezon spravila pridelkov. Čeprav je za načrtovanje zadolžen predvsem lastnik kmetije, mu pri tem pomagajo tudi ostali zaposleni. Pri funkciji organiziranja sem sestavila preprosto organizacijsko strukturo, ki je po mojem mnenju še najbolj podobna funkcijski

organizacijski strukturi, za katero je značilno, da imamo enega vodjo, ki mu morajo zaposleni poročati, vodja pa načeloma sam sprejema odločitve. Ta oblika je za manjše organizacije najbolj primerna. Iz tega lahko tudi sklepam, da je stopnja centralizacije na kmetiji precej visoka. V nadaljevanju sem pri funkciji vodenja predstavila lastnika kmetije. Z njim sem izvedla strukturiran intervju in ugotavljala, ali ima lastnik značilnosti avtentičnega vodje. Analizirala sem tudi njegov stil vodenja, ki sem ga opredelila kot vzajemni stil ter izvor moči, pri čemer bi poudarila, da je zaradi neformalnih odnosov med zaposlenimi na kmetiji izjemnega pomena, da ima vodja razvito neformalno moč in dobre odnose z zaposlenimi. Pri izvedbi intervjuja z zaposlenimi sem ugotovila, da vsakega izmed njih motivirajo in demotivirajo različni dejavniki, torej so si zaposleni med seboj zelo različni. Pri funkciji kontroliranja sem predstavila vrste kontrol na kmetiji ter namene in pomembnosti teh kontrol. Kmet mora upoštevati mnoge predpise in standarde s strani Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Vsaka izmed kontrol, denimo kontrola živine, vzorcev mleka, kontrola navzkrižne skladnosti itd., ima svoj namen in pripomore k temu, da končni kupci na trgovinskih policah dobijo bolj kvalitetne izdelke (izdelki iz sheme »Izbrana kakovost«), kmet pa za svoje pridelke zasluži več.

Na koncu sem podala še izboljšave, ki bi managerju na kmetiji omogočile še boljše upravljanje s kmetijo. Začela sem s SWOT analizo, ki smo jo sestavili skupaj z zaposlenimi, nato pa na podlagi tega določili novo vizijo kmetije, poslanstvo in strateške cilje. Poudarila sem pomembnost sodelovanja med lastnikom kmetije in njegovim sinom, kot bodočim prevzemnikom kmetije, ki lahko s svežimi idejami pripomore k razvoju kmetije. Kot izboljšavo sem podala predlog, da bi zaposleni zaradi lažjega organiziranja in kontroliranja pomembne dogodke in opravila na kmetiji zapisovali. Možne bi bile tudi menjave delovnih nalog, da se zmanjša monotonost dela ter večje opolnomočenje zaposlenih, kar bi na zaposlene delovalo motivacijsko. Za lastnika bi bilo priporočljivo kakšno računalniško izobraževanje, ki bi mu olajšalo vsakdanje delo za računalnikom, ki ga je zaradi razvoja tehnologije in informacijskih sistemov vse več. Za povečanje varnosti in učinkovitejšega spremljanja živali in hitrega reagiranja bi lahko v hlev postavili tudi kamere.

S to zaključno strokovno nalogo sem dosegla svoj cilj, ki je bil opredelitev štirih funkcij managementa na primeru kmetije in podati izboljšave teh funkcij. Ker management običajno povezujemo z večjimi podjetji, je bil zame velik izziv iskanje teorije managementa na kmetiji in prenos teorije managementa na tako specifično panogo. Med izdelavo naloge sem pridobila veliko znanja s področja managementa in izboljšala svoj pogled na očetovo funkcijo na kmetiji in njegove zadolžitve ter odgovornosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2019). *Kontrola navzkrižne skladnosti*. Pridobljeno 5. marca 2019 iz <http://www.arsktrp>.

gov.si/si/o_agenciji/organiziranost/sluzba_za_kontrolo/oddelek_za_izvedbo_kontrol_u_krepov_neposrednih_placil/kontrola_navzkrizne_skladnosti/

1. Bernard, H. R. (2006). *Research methods in anthropology*. Lanham, MD: Altamira Press.
2. Berry, H.L., Hogan, A., Owen, J., Rickwood, D. & Fragar, L. (2011). Climate change and farmers mental health, risks and responses. *Asian Pacific Journal of Public Health* 23(2), 119S–132S.
3. Bliss, M. M. (1998, 28. september). Farm management. V *Encyclopedia Britannica. online* Pridobljeno 27. decembra 2018 iz <https://www.britannica.com/topic/farm-management#ref67716>
4. Bojnec, Š. & Ferto, I. (2013). Farm income sources, farm size and farm technical efficiency in Slovenia. *Post-Communist Economies*, 25(3), 343–356.
5. Daft, R. L. (2000). *Management* (5. izd.). Fort Worth: The Dryden Press.
6. Daft, R. L. & Marcic, D. (2001). *Understanding Management* (3. izd.). Fort Worth: Harcourt College Publishers, str. 606.
7. Daly, H.E. & Farley, J. (2011). *Ecological economic: Principles and Applications* (2nd ed.). Washington: Island Press.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
9. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dobson, P., Starkey, K. & Richards, J. (2004). *Strategic management: issues and cases* (2. izd.). Malden: Blackwell Publishing Ltd.
13. Drucker, P. F. (1954). *The practice of Management*. New York: Harper & Row.
14. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
15. Edwards, W. & Duffy, P. (2014). Farm Management. *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*. Davis: Elsevier Inc.
16. Eurostat. (2019). *Statistika strukture kmetijskih gospodarstev*. Pridobljeno 25. februarja 2019 iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farm_structure_statistics/sl&oldid=418331#Druge_informacije_Eurostata
17. Guiomar, N., Godinho, S., Pinto-Correia, T., Almeida, M., Bartolini, P., Bezak, P., Biro, M., Bjorkhaug, H., Bojnec, Š., Brunori, G., Corazzin, M., Czekaj, M., Davidova, S., Kania, J., Kristensen, S., Marraccini, E., Molnar, Z., Niedermayr, J., O'Rourke, E., Ortiz-Miranda, D., Redman, M., Sipilainen, T., Soovali-Sepping, H., Šumane, S., Surova, D., Sutherland, L. A., Tcherkezova, E., Tisenkopfs, T., Tsiligiridis, T., Tudor, M. M., Wagner, K. & Wastfelt, A. (2018). Typology and distribution of small farms in Europe: Towards a better picture. *Land Use Policy*, 75, 784–798.

18. Harvey, L. (2019). Social Research Glossary. *Participant observation*. Pridobljeno 12. februarja 2019 iz <http://www.qualityresearchinternational.com/socialresearch/participantobservation.htm>
19. Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije. (2018). *Kako pridobiti status kmeta?* Pridobljeno 19. februarja 2019 iz <https://www.kgzs.si/novica/kako-pridobiti-status-kmeta-2018-09-04>
20. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorje.
21. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2019). *Izbrana kakovost*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz http://www.mkgp.gov.si/si/delovna_podrocja/kmetijstvo/izbrana_kakovost/
22. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
23. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Muangprathub, J., Boonnarn, N., Kajornkasirat, S., Lekbangpong, N., Wanichsombat, A. & Nillaor, P. (2018). IoT and agriculture data analysis for smart farm. *Computers and Electronics in Agriculture*, 156, 467–474.
25. Pučko, D. (2002). Planiranje kot del managerskega procesa. *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didakta.
26. Rose, D. C., Sutherland, W. J., Barnes, A. P., Borthwick, F., Ffoulkes, C., Hall, C., Moorby, J. M., Nicholas-Davies, P., Twining, S. & Dicks, L. V. (2018, 19. december). Integrated farm management for sustainable agriculture: Lessons for knowledge exchange and policy. *Land Use Policy*, 81 (2019) 834–842. Pridobljeno 5. januarja 2019 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264837717304945?via%3Dihub>
27. Rozman, Č., Turk J. & Pažek K. (2009). *Menedžment v kmetijstvu* (1. izd.). Slovenj Gradec: Kmetijska založba.
28. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Rozman, R. (2002). *Relationship between Management and Leadership*. Oxford: EIASM Oxford.
30. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
31. Statistični urad Republike Slovenije. (2018). Kmetijska gospodarstva, splošni pregled, Slovenija, 2016. *Statistične informacije*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
32. Statistični urad Republike Slovenije. (2019). Kmetijska gospodarstva, splošni pregled, Slovenija, po letih. *Statistične informacije*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
33. Tavčar, M. (2009). *Strateški management* (Študijsko gradivo: študijsko leto 2008/2009). Koper: Fakulteta za management.
34. Tummers, J., Kassahun, A., & Tekinerdogan, B. (2019). Obstacles and features of Farm Management Information Systems: A systematic literature review. *Computer and Electronics in Agriculture*, 157, 189–204.
35. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

36. Vinten, G. (1994). Participant Observation: A Model for Organizational Investigation? *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 30–38.
37. Walle, A. H. (2015). *Qualitative Research in Business: A Practical Overview*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju z lastnikom kmetije na temo avtentičnega vodenja 26. februarja 2019

1. Kako bi opisali lastnosti dobrega vodje in kakšen vodja mislite, da ste vi? Se zavedate svojih slabosti?

»Dober vodja mora dobro poznati svoje področje dela in svoje zaposlene. Imeti mora ustrezna znanja, biti vztrajen, odločen, pripravljen na učenje ter spoštovati in znati prisluhniti svojim podrejenim. Poznati mora svoje močne in šibke strani ter jih izpopolnjevati. Zase lahko rečem, da sem odprt, odločen in se ne ustrašim novih izzivov. Svoje zaposlene spoštujem in se zavedam njihovih zmožnosti. Ker so odnosi med nami bolj neformalni, skrbim za sproščeno vzdušje, ki dodatno motivira zaposlene. Vsak človek ima tudi slabosti. Svojim se zavedam, ker imamo z zaposlenimi zelo odprte odnose in hitro dobim povratne informacije, ki jih skušam upoštevati.«

2. Ali mislite, da ste pozitivna in optimistična oseba? Kako mislite, da vas vidijo vaši zaposleni?

»Da, vsekakor menim, da sem zelo pozitivna in optimistična oseba. To je za dejavnost, s katero se ukvarjam, zelo pomembno, saj situacija v kmetijstvu ni zavidljiva in je lahko uspešen le tisti, ki pozitivno zre v prihodnost in zna najti priložnosti za izboljšanja. Če nisi optimističen, obstaneš nekje v preteklosti in prej ali slej te povozi čas. Verjamem v znan pregovor: Za vsakim dežjem posije sonce. Vseeno pa ne smeš samo čakati, ampak moraš dovolj zgodaj predvideti krizno situacijo in se prilagoditi. Menim, da se zaposleni strinjajo s tem, da sem pozitiven in optimističen. Na ta način jih tudi motiviram in želim, da tudi samo prevzamejo to filozofijo.«

3. Ali vodite v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in zmožnostmi? Ali pri tem upoštevate tudi čustva, želje in vrednote ostalih zaposlenih?

»Da. Delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in zmožnostmi. Pri tem upoštevam tudi želje in čustva drugih. Le tako lahko zagotovim dobre odnose med vsemi na kmetiji in v družini, saj se ti dve stvari močno prepletata.«

4. Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi? Ali dobro poznate njihove želje ter dobre in slabe strani zaposlenih? Imate občutek, da vas zaposleni posnemajo?

»Kot sem že omenil, so odnosi med zaposlenimi in mano neformalni, saj je večina zaposlenih družinskih članov in je po navadi težko ločiti med delom in družinskim življenjem. Zato ne morem reči, da gre za klasičen odnos med vodjo in zaposlenim. Imamo sproščen odnos in zaposleni lahko vedno izražajo svoje želje. Te vedno analiziram in se skušam postaviti v

njihovo vlogo ter sprejeti tako odločitev, ki bo v korist kmetiji in olajšala delo posameznemu zaposlenemu. Zavedam se dobrih in slabih strani, ki jih imajo zaposleni, ter vem kaj motivira posameznika.«

5. Ali vaši zaposleni sodelujejo pri sprejemanju odločitev in v kakšni meri upoštevate njihove želje?

»Zaposleni lahko vedno izrazijo svoje ideje in želje. Načeloma skušam sprejeti odločitev, ki ustreza vsem. To pa je včasih težko, saj ima vsak svoje mnenje. Zaposlenim prepuščam manjše odločitve, ki nimajo bistvenega vpliva na kmetijo. Včasih vztrajam tudi pri ciljih, ki niso vsem po godu, ker vem, da bo tako najboljše za prihodnost kmetije, ki je trenutno v mojih rokah.«