

## MENADŽMENT 2017. / 2018.

### 1. Koja je svrha etike s aspekta menadžmenta?

S aspekta menadžmenta etika uspostavlja standard u odnosu prema onomu što je dobro ili loše u vođenju i donošenju odluka. Bavi se internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću prema eksternoj okolini.

### 2. Na koje dvije grupe dijelimo vrijednosti i norme koje kod donošenja odluka menadžment uzima u obzir.

Poslovne vrijednosti i norme te društvene vrijednosti i norme.

### 3. Navedite tri temeljne društvene vrijednosti i norme.

Dostojanstvo čovjeka, pravednost (jednakost) i zajedništvo.

### 4. Navedite četiri važna čimbenika za uspješnu provedbu etike poslovanja u tvrtki.

To su postavljanje jasnih pravila, odnosno kodeksa djelovanja, sustavna implementacija postavljenog kodeksa, redovan nadzor u provedbi postavljenih pravila i definiranje sankcija u slučaju nepoželjnog ponašanja.

### 5. Navedite barem tri načina za održiv razvoj zemlje.

Načela: Poštovanje i briga za životnu zajednicu, poboljšanje kakvoće života, zaštita vitalnosti i raznolikosti zemlje, minimaliziranje iscrpljivanja neobnovljivih resursa, promjene u osobnim stavovima i postupcima.

### 6. Objasnite pojam- društveno odgovorno poduzeće (DOP).

O DOP-u govorimo kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Uspješna je ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.

### 7. Objasnite- stockholder model poduzeća.

Stockholder model je model koji polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita.

### 8. Objasnite stakeholder model ili socioekonomski model poduzeća.

Polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu. U ovom modelu poduzeće se brine za očuvanje resursa – sklad s prirodom. Menadžeri organizacija imaju odgovornosti i obveze prema različitim stakeholderima: dioničari ili vlasnici, dobavljači, kreditori, državne agencije..

### 9. Navedite barem 2 argumenta za društveno odgovorno poduzeće.

- Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja, ono je ili dio rješenja ili dio problema
- Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće
- Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječiti će vladinu intervenciju
- Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim pitanjima

### 10. Navedite barem tri mjere koje je moguće poduzeti za unaprijeđivanje etičke klime i društvene odgovornosti poduzeća.

Vođenje pomoću primjera, etički treninzi, whistle-blowing, etički kodeks (formalan iskaz vrijednosti poduzeća), etičke strukture (različiti organi u poduzeću koji su zaduženi za implementaciju etičnog ponašanja).

### 11. Objasnite pojam - Podupirući whistle – blowers.

Zaposlenici koji razotkrivaju ilegalnu, nemoralnu ili nezakonitu praksu poslodavca ("zviždači"). Oni najprije izvještavaju vlasnika o incidentu. Ako nakon toga nije ništa učinjeno, obraćaju se menadžmentu, etičkom odboru ili drugim etičkim organima u poduzeću ako su osnovani. Ako ni tada nije ništa učinjeno onda se obraćaju vanjskim institucijama, kao što su financijska policija, zastupnici, novinari i sl.

### 12. Na koja dva temeljna segmenta dijelimo okolinu poduzeća?

Eksterna okolina – čine ju šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće  
Interna okolina – čine ju snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine.

### 13. Objasnite pojam- eksterna okolina poduzeća.

Eksterna okolina obuhvaća sve one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće.

#### **14. Kako se dijeli eksterna okolina (2 vrste)?**

Eksterna okolina dijeli se na opću (socijalnu) okolinu koju čine snage koje nisu pod kontrolom poduzeća i poslovnu okolinu (okolinu zadatka) koju čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje.

#### **15. Navedite dimenzije opće (socijalne) okoline ili makrookoline koje nisu pod kontrolom poduzeća.**

Političko pravna okolina, ekonomska okolina, socijalna okolina i tehnološka okolina.

#### **16. Kroz što se može manifestirati djelovanje države (pravno političkog sustava) na poduzeće?**

Utvrđivanje zakonskog okvira, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjela dohotka, makroekonomska stabilizacija.

#### **17. Koje su četiri bitne dimenzije socijalne okoline?**

Obrazovanje stanovništva, stavovi prema radu, demografske promjene te vrijednosti i vjerovanja ljudi.

#### **18. Koji sudionici čine poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) ?/navedite barem 4/**

Konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori i sindikati.

#### **19. Objasnite pojam- sindikat.**

Zadaća je sindikata štititi svoje članove od samovolje poslodavaca te osigurati provedbu zaključenih kolektivnih ugovora i neprestano se boriti za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih.

#### **20. Koji su ključni dijelovi interne okoline poduzeća?**

Organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

#### **21. Definirajte pojam-organizacijska kultura.**

Organizacijska kultura označava ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika u poduzeću. Usmjerava ponašanje zaposlenih u poduzeću koji, usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, pridonose stvaranju organizacijske klime u poduzeću i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća.

#### **22. Objasnite PESTEL model analize okoline poduzeća.**

Analiza opće ili socijalne okoline najčešće se provodi pomoću PEST analize čiji je zadatak identificiranje prilika i prijetnji koje se stvaraju utjecajem političko-pravne (P), ekonomske (E), socijalno-kulturne (S) i tehnološke (T) okoline. Naknadno su dodane nove dimenzije opće okoline, kao što su zakonodavna i ekološka (eng. Legislative and Environmental) zbog shvaćanja njihove važnosti za poslovanje poduzeća.

#### **23. Navedite tri najčešće strategije koje se primjenjuju kao odgovor konkurenciji.**

Ofenzivna strategija, defenzivna strategija i status quo.

#### **24. Koja je svrha predviđanja s aspekta strategijskog managementa?**

Predviđanjem se pretpostavlja što će se dogoditi u budućnosti.

Predviđanje je proricanje, projiciranje ili procjena budućih događanja ili uvjeta u kojima će poduzeće operirati.

Svrha: odrediti pravilan smjer, odnosno pravac budućih događaja te brinuti da su razlike između predviđenog i stvarnog događaja što manje.

#### **25. Na koje tri grupe se mogu klasificirati metode za potrebe predviđanja?**

Metoda ekstrapolacije, metoda procjene eksperata i metoda simulacije.

#### **26. Za kakvo predviđanje se koristi metoda ekstrapolacije?**

Primjenjuje se za predviđanje budućeg stanja na temelju trendova razvoja iz prošlosti. Tu se radi o preslikavanju prošlosti u budućnost, koristeći se ekstrapolacijom određenih parametara, funkcionalnih karakteristika i karakteristika sustava i struktura.

#### **27. Navedite četiri osnovne grupe kvantitativnih metoda predviđanja.**

Metode vremenskih serija, metoda eksplanacije, ekonometrijske metode i monitoring pristup.

#### **29. Na čemu se temelji metoda procjene eksperata kod predviđanja?**

Temelje se na prikupljanju, analiziranju i usavršavanju odgovora velikog broja stručnjaka na određena pitanja iz njihovog djelokruga predviđanja. Intuitivne metode su nekvantitativne i prilagodljive složenijim zahtjevima prakse, tržišta i ljudskih odnosa.

### **28. Objasnite pojam -monitoring pristup predviđanja.**

Temelji se na identifikaciji sustavnih promjena u postojećem kretanju pojava. Služi za predviđanje mogućih grešaka, odnosno za isključivanje mogućih loših događaja ili sezonskih oscilacija jer one u dugoročnim prognozama nisu interesantne. Dvije su značajne kategorije monitoring pristupa:

- automatske kvantitativne procedure
- prosudbene procedure.

### **30. Na čemu se temelji Delfi metoda predviđanja?**

Delfi metodu obilježava timski rad u kojem organizator sastavlja grupu eksperata različitih struka i zanimanja, interdisciplinarni pristup, s tim da se stručnjaci za neka uska područja prema potrebi angažiraju naknadno. Zagarantirana je anonimnost odgovora svakog eksperta čime se osigurava zaštita od utjecaja autoriteta. To je proces višekratnog ponavljanja postupka da bi, po sustavu povratne veze, svi članovi tima mogli biti upoznati s ukupnim rezultatima prethodnog koraka. Dakle, to je zajedničko mišljenje eksperata koje se daje samo sumarno bez dodatnih objašnjenja.

### **31. Objasnite pojam- upravljanje cjelokupnom kvalitetom (Total Quality Management - TQM) kao koncept menadžmenta.**

TQM je specifičan koncept managementa koji je orijentiran na kontinuirano unaprjeđivanje poslovanja, timski rad, rast zadovoljstva kupaca i snižavanje troškova. Da bi to ostvario, TQM funkcionira horizontalnom suradnjom između funkcija i odjela te se pruža na kupce i dobavljače. Dugoročni interesi su usmjereni na kvalitetu, a kratkoročni na profit.

### **32. Objasnite koncept TQM-a - kvaliteta vođena kupcem.**

Primarna usredotočenost svih napora je kupac. U tom se smislu pozornost poduzeća usmjerava na tri područja: vjerovanja i vrijednosti, prikupljanje podataka te analizu podataka.

### **33. Navedite tri glavna cilja Business Proces Reengineeringa (BPR).**

Redukcija troškova unapređenjem u procesima izvan operatike, postizanje statusa najboljeg u svojoj klasi unapređenjem ključnih procesa u peratici, promjena postojećih i stvaranje novih pravila najboljeg u svojoj klasi, a koja će vrijediti za sve ostale.

### **34. Koja dva pristupa koristi Business Proces Reengineering (BPR) kako bi ostvario svoje ciljeve?**

Prvi je makro pristup koji označava takav proces preoblikovanja poslovnih procesa u kojemu se preispituje da li obavljati sve aktivnosti ili samo one esencijalne, a ostale eliminirati ili pak eksternalizirati. Drugi je pristup mikro pristup koji predstavlja radikalni redizajn tijeka procesa.

### **35. Koja su tri ključna elementa Business Proces Reengineering (BPR)?**

Informatička tehnologija, poslovni procesi i ljudski resursi.

### **36. Objasnite pojam- učeća organizacija.**

U učećoj organizaciji svi zaposleni traže probleme i rješavaju ih kako bi zajednički, na jedinstven način udovoljili potrebama kupaca. Fokus je na kvaliteti i zadovoljstvu kupca. Učeća organizacija radije ističe timove i sisteme nego hijerarhiju za maksimiziranje performansi. Cjelina je važnija od dijelova, a granice između dijelova su minimalne.

### **37. Objasnite pojam-SWOT matrica.**

Za povezivanje internih i eksternih faktora nekog poduzeća koristi se SWOT analiza. SWOT analiza dolazi od prvih naziva engleskih riječi strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. Poduzeće se SWOT analizom koristi kako bi formiralo određenu strategiju u poslovanju.

### **38. Koja je svrha SWOT analize.**

Svrha SWOT analize je omogućiti poduzeću prepoznavanje dobrog i lošeg u sadašnjosti te predviđanje mogućnosti i rizika u budućnosti.

### **39. Koji je postupak izvođenja SWOT analize?**

SWOT analiza ili matrica se formira na temelju prikupljenih podataka prema unaprijed utvrđenom cilju istraživanja. Metode prikupljanja podataka koje se mogu upotrijebiti su ankete, intervjui, panel diskusije, zapažanja... Nakon što se informacije prikupe razvrstavaju se u SWOT matricu.

#### 41. Navedite nekoliko ograničenja SWOT analize.

- Prema Mintzbergu (1994.) SWOT je malokad efektivna metoda, jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. (SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti)
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima.
- Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.

#### 42. Koja je svrha portfolio matrice?

Portfolio matrice su alat koji pomaže u optimiziranju strateškog odlučivanja. Takav pristup strateškom planiranju složenijih poduzeća sastavljenih od manjeg ili većeg broja strateških poslovnih jedinica (SPJ) naglašava kvalitetno vrednovanje doprinosa svake pojedine jedinice unutar poduzeća.

#### 43. Objasnite pojam - GE matrica i koja je njezina svrha.

Portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage prvi se put koristila u GeneralElectricu pa je poznata i pod nazivom GE matrica. Osnovna snaga primjene te metode uz GE model skriva se u detaljnoj proceduri kojom se svaka djelatnost, proizvod ili strateška cjelina ocjenjuje relativnim vrijednostima dviju izvedenih varijabla (faktora) privlačnosti djelatnosti kojom se prvenstveno određuju tržišni uvjeti, te poslovne snage privrednog subjekta u postojećih tržišnim

uvjetima.	Pozitivno	Negativno
Unutarnje	Snage	Prilike
Vanjsko	Slabosti	Prijetnje

#### 44. Čemu je namijenjena ADL matrica?

Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja – razvila ju je konzultantska tvrtka Arthur D. Little, Inc.(ADL matrica) namijenjena je za razmatranje strategija ovisnih o životnom ciklusu industr.

#### 45. Navedite najčešća tri oblika grupnog odlučivanja.

Brainstorming, tehnika nominalne skupine, delphi tehnika.

#### 46. Objasnite pojam- poslovna inteligencija (BI).

Poslovna inteligencija (eng. Business Intelligence, BI) je skup metodologija i koncepata za prikupljanje, analizu i distribuciju informacija uz pomoć različitih softverskih alata.

#### 47. Objasnite pojam - departmentalizacija.

Departmentalizacija je način provođenja unutarnje podjele rada i formiranje nižih organizacijskih jedinica (odjeli, sekcije, divizije..)

#### 48. Navedite barem 3 unutarnja i 3 vanjske čimbenika koji mogu utjecati na oblikovanje organizacije poduzeća.

Unutarnji čimbenici : ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, proizvod, lokacija, ljudski potencijali, veličina

Vanjski čimbenici: tržište, razvoj tehnologije, gospodarska infrastruktura, društveno-političko i pravno okruženje

#### 49. Što obuhvaća ugovor o radu?

Sadrži uglavke o strankama te njihovom prebivalištu, odnosno sjedištu, mjestu rada ili o različitim mjestima, nazivu posla, odnosno naravi ili vrsti rada, na koje se radnik zapošljava ili kratak popis ili opis poslova, danu početka rada, očekivanom trajanju ugovora, u slučaju ugovora o radu na određeno vrijeme, trajanju plaćenoga godišnjeg odmora na koji radnik ima pravo ili o načinu određivanja trajanja toga odmora, otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati radnik, odnosno poslodavac ili o načinu određivanja otkaznih rokova, osnovnoj plaći, dodacima na plaću te razdobljima isplate primanja na koja radnik ima pravo, trajanju redovitog radnog dana ili tjedna.

#### 50. Definirajte pojam - Reinženjering poslovnih procesa (engl. Buisness process reengineering - BPR).

BPR predstavlja metodu koja se primjenjuje kod reorganizacije poslovnih sustava i usavršavanja poslovanja sa ciljem dramatičnih poboljšanja postojećih poslovnih rezultata.

#### 51. Navedite barem tri karakteristike BPR-a.

- orijentacija na proces (procesni pristup)
- provođenje radikalnih promjena
- postizanje drastičnog poboljšanja

## **52. Što karakterizira JIT (Just in time) metodu poslovanja?**

Just In Time - ekonomski pojam strategije kojom se smanjuju troškovi proizvodnje, gubi se potreba za velikim troškovima skladištenja repromaterijala, te se sirovine iskorištavaju u najkraćem mogućem roku u proizvodnom procesu i to samo u onoj količini i samo onda kada je to upravo potrebno.

## **53. Objasnite pojam - potpuno upravljanje kvalitetom: TQM (Total quality management).**

TQM je specifičan koncept managementa koji je orijentiran na kontinuirano unaprjeđivanje poslovanja, timski rad, rast zadovoljstva kupaca i snižavanje troškova. Da bi to ostvario, TQM funkcionira horizontalnom suradnjom između funkcija i odjela te se pruža na kupce i dobavljače.

Dugoročni interesi su usmjereni na kvalitetu, a kratkoročni na profit.

## **54. Navedite barem 4 osnovne prednosti ciljeva koji se s TQM pokušavaju postići.**

Povećava se kvaliteta proizvoda/usluga, povećava se kvaliteta upravljanja, smanjuju se troškovi poslovanja, povećava se ugled i vrijednost organizacije.

## **55. Navedite barem tri razloga korištenja Benchmarking-a?**

- Organizacije koriste benchmarking kako bi istražujući najbolje postupke drugih kompanija, prenijeli znanje u svoju tvrtku i proveli potrebne promjene
- Benchmarking pomaže u postavljanju ciljeva unapređenja poslovanja (poboljšava poslovne procese)
- Omogućuje pojedincima da pogledaju izvan svoje najuže okoline
- Može poslužiti kao „okidač“ za uvođenje i motivacija za upravljanje promjenama

## **56. Što karakterizira upravljanja poslovnim procesima (BPM- Business Process Management)?**

To je učinkovita metodologija koja se koristi u kriznim vremenima kako bi se osiguralo da su procesi učinkoviti i djelotvorni, jer će to rezultirati boljom i troškovno učinkovitijom organizacijom. Uključuje organiziranje na osnovu rezultata, a ne na osnovu zadataka, poboljšanje procesa prije automatizacije, utvrđivanje procesa te dodjeljivanje zadataka, standardizacija procesa u cijelom poduzeću, mogućnost kontinuirane promjene, poboljšanje trenutnih procesa, a ne radikalno nove gradnje.

## **57. Što se nalazi u datoteci kadrova?**

Datoteka kadrova – je skup podataka o svakom zaposleniku poduzeća iz kojih se može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenika.

## **58. Gdje se obično primjenjuje Metoda studija rada?**

Obično se koristi u onim poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena.

## **59. Navedite barem 3 sadržaja kolektivnog ugovora?**

Plaća, radno vrijeme, zaštita na radu, pravo po osnovi radnog staža, sindikalna sigurnost.

## **60. Objasnite pojam arbitraža.**

Postupak rješavanja spora u kojemu treća strana - arbitar, izabran od strana u sporu, rješava spor donošenjem odluke.

## **61. Objasnite pojam-kompensacije za rad.**

Kompensacije za rad su ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Naknade vezane uz rezultate rada prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinaca, zatim njegove radne grupe i konačno poduzeća kao cjeline.

## **62. Navedite barem 3 ključna faktora koja utječu na visinu plaće.**

Vrijednost radne snage, odnos između ponude i potražnje, utjecaj sindikata, utjecaj države, radni učinak.

## **63. Navedite barem tri oblika dodatka za rad.**

Dodatak za rad u smjenama, dodatak za rad noću, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za povremeno teže uvjete rada, dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi...

## **64. Kome pripada dodatak za rad noću i kako se može obračunavati?**

Pripada onima koji rade između 22 sata i 05 sati idućeg dana. Može se obračunavati kumulativno sa smjenskim radom ili pak tako da se sam obračunava, ali u većem iznosu.

**65. Kome pripada dodatak za povremeno teže uvjete rada?**

Dodatak za povremeno teže uvjete rada pripada onima koji pod tim uvjetima rade. To su oni uvjeti u kojima se povremeno obavlja rad, a koji štetno utječu na zdravlje zaposlenika, kao i oni koji predstavljaju opasnost za život zaposlenika (rad s kemikalijama, rad na visinama, rad u zatvorenim prostorima povišene temperature, rad na otvorenim prostorima, rad s otrovnim tekućinama i drugo).

**66. Koji je cilj sistema dioničarstva zaposlenih?**

Cilj je da zaposleni postanu suvlasnici poduzeća čime bi se trebala osigurati još veća uspješnost njihova rada.

**67. Osim osnovne plaće kao kompenzacije za rad navedite barem 4 vrste naknade plaće na koju radnici imaju pravo u našim poduzećima i koje se u praksi javljaju.**

Naknade plaće za vrijeme bolovanja, naknade plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, naknade plaće za vrijeme plaćenog dopusta, naknada plaće za vrijeme pritvora, naknada plaće za vrijeme prekida u radu, naknada plaće za vrijeme stručnog obrazovanja i usavršavanja, naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda, naknada plaće za vrijeme službenog puta...

**68. Navedite barem 4 beneficije (pogodnosti) koje poduzeće može pružiti svojim zaposlenima (u materijalnim, novčanim i uslužnim oblicima).**

Dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana, pružanje zdravstvenih usluga posredstvom vlastite zdravstvene stanice, prijevoz s posla na posao, pružanje usluga prehrane u tijeku rada posredstvom vlastitog restorana.

**69. Definirajte strategiju- CRM (Upravljanje odnosima s potrošačima).**

Upravljanje odnosima s potrošačima predstavlja pojam koji se odnosi na postupke, strategije i tehnologije koje tvrtka koristi kako bi upravljala i analizirala interakciju s potrošačem i podacima tijekom životnog potrošačkog ciklusa. CRM teži zadovoljavanju individualnih potreba potrošača te pretvaranju zadovoljnog potrošača u klijenta.

**70. Navedite barem tri cilja koja tvrtke nastoje ispuniti korištenjem CRM-a kao strategije poslovanja?**

Cilj analitičkog CRM-a je osigurati korisna znanja i informacije o potrošačima na osnovu prikupljenih podataka o potrošačima, cilj kolaborativnog CRM-a je povećanje profitabilnosti, prihoda i zadovoljstva potrošača, te prikupljanje podataka svih odjela u svrhu unapređenja usluge koje tvrtka pruža

**71. Što podrazumijeva model upravljanja promjenama 7S?**

Prema tom modelu sedam ključnih elemenata organizacije presudno je za razumijevanje njezine efikasnosti: strategija, struktura, sustavi, stil, osoblje, vještine i ciljevi. . Taj obrazac pokazuje kako uspjeh ili neke druge osobine neke organizacije slijede iz konfiguracije sedam osobina koje su sve međusobno povezane, sve su dijelovi sustava. Nema koristi ako su samo dva ili tri elementa u redu.

**72. Definirajte pojam –rudarenje podataka.**

Rudarenje podataka ili podatkovno rudarenje (eng. Data mining) je sortiranje, organiziranje ili grupiranje velikog broja podataka i izvlačenje relevantnih informacija.

**73. Navedite barem 2 prednosti i 2 nedostatka korištenja informacijske tehnologije u upravljanju znanjem.**

**74. Definirajte pojam-organizacijska kultura.**

Organizacijska kultura označava ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda kojedijeli većina zaposlenika u poduzeću. Usmjerava ponašanje zaposlenih u poduzeću koji,usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, pridonose stvaranju organizacijske klime u poduzeću i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća.

**75. Na što može u poslovanju utjecati organizacijska kultura?**

Na motiviranje zaposlenika.

**76. Definirajte koncept- upravljanje kategorijama proizvoda (eng. Category Management – CM).**

Category Management je metoda odnosno poslovna praksa da se odluke o nabavci donose tako što se imaju u vidu svi artikli koji rješavaju neki problem tj. udovoljavaju nekoj potrebi potrošača. Grupiranje proizvoda se obavlja tako što recimo u kategoriju uvrstimo sve proizvode koji spadaju u domenu njege kose (šamponi, balsami, boje itd). Tako grupirani se nude kupcima u cilju povećanja njihove ukupne privlačnosti.



## **77. Definirajte pojam- brainstorming (oluja mozгова). Kakva je to tehnika poticanja kreativnog mišljenja?**

Brainstorming (hrv. Oluja mozgov) predstavlja tehniku koja se temelji na prezentiranju ideja svih članova grupe. Ideje se intenzivno diskutiraju i raspravljaju što dovodi do stvaranja novih boljih ideja. Bitno je za naglasiti da su sve inačice rješenja dobre i potiču raspravu bez obzira na njihovu realnost i primjerenost. To je tehnika grupnog odlučivanja.

---

## **PREDAVANJE 1 - MENADŽMENT**

### **1. Što je to menadžment?**

MENADŽMENT - skup strukturiranih znanja kojima se koordinira rad pojedinaca i ograničenih resursa u funkciji ostvarenja izabranih ciljeva, na efikasan način.

### **2. Koja je uloga menadžera?**

- planira i donosi odluke, - organizira rad i poslovanje, - angažira i vodi ljude, te - kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.

- Svoje ciljeve ostvaruje angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, ali mora naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada.

### **3. Definirajte pojam efektivnog menadžera.**

EFEKTIVNI MANAGERI – aktivne vođe koji kreiraju pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi.

### **4. Navedite tipove menadžmenta s aspekta hijerarhijske razine (vertikalna diferencijacija).**

1. Top Management
2. Middle Management (za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću • za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment • za uspostavu dobrih odnosa s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabrivanje timskog rada i rješavanje konflikata)
3. Lower ili First-line Management (menadžeri koji su direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga, a orijentiraju se na ostvarenje dnevnih zadataka)

### **5. Koja je temeljna odgovornost top menadžmenta (vrhovnog menadžmenta)?**

• postavljanje ciljeva • definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva • monitoring i interpretacija eksterne okoline • donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu • brine za budućnost poduzeća

### **6. Koja je odgovornost projektnog menadžera?**

Projektni menadžer - odgovoran za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću (odgovornost mu prestaje kada je projekt završen)

- istovremeno može biti uključen na dva ili više projekata, pri čemu, npr. na jednom može biti projektni menadžer, a na drugom izvršitelj

### **7. Navedite tipove menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti. (Horizontalna diferencijacija).**

1. Funkcijski menadžeri odgovorni su za odjele koji izvršavaju pojedine funkcijske zadatke
2. Linijski menadžeri odgovorni su za odjele koji neposredno izvršavaju temeljne zadatke poduzeća
3. Generalni menadžeri odgovorni su za nekoliko odjela

### **8. Navedite funkcije menadžmenta.**

- Planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje, kontroliranje

### **9. Koje su menadžerske funkcije prema razini upravljanja?**

Top menadžeri - organizacija i planiranje.

Srednji menadžeri - prikupljanje informacija i interpersonalni kontakti.

Operativni menadžeri – usmjeravanje i organiziranje djelatnika

### **10. Navedite koje su potrebne menadžerske vještine (Weirich/Koontz).**

1. Konceptualne vještine
2. Vještine rada s ljudima - to je sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, te da radi i kao član grupe. t.j. da motivira, vodi, komunicira, i rješava konflikte.
3. Tehničke vještine - primjenu znanja, iskustva, te uporabu različitih tehnika za rješavanje problema.

4. Vještine oblikovanja - je u tome da menadžer oblikuje rješenja poslovnih problema, na način da poduzeće ostvari najveću korist. Očekuje se da znaju generirati rješenje koje će biti primamljivo.

#### **11. Objasnite pojam – konceptualna vještina.**

Sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline (prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima). Uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja, i planiranja.

- Menadžer ne sagledava samo dijelove poduzeća s obzirom na poduzeće kao cjelinu, već i položaj poduzeća u odnosu na pripadajuću granu, grupaciju, te sve do mjesta poduzeća u okolini u kojoj se nalazi. Osobito je važna za top menadžment.

#### **12. Što je TQM sustav i koje su njegove odlike?**

- TQM je sustav unaprijeđenija, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja.

- Načela po kojima se TQM razlikuje od ostalih menadžerskih koncepata glase:

1. kvaliteta vođena prema klijentu (TQM je sustav potpuno orijentiran na tržište i vođen kupcem);
2. potpora vrhovnog menadžmenta (vrhovni menadžeri moraju poznavati tehnike i alate TQM-a te stalno poticati zaposlene na aktivno uključivanje u njihovu implementaciju);
3. trajno unapređivanje (predstavlja proces rasta kvalitete proizvoda i usluga);
4. puna participacija;
5. skraćivanje vremenskog ciklusa (veća produktivnost i rast proizvodnosti, potrebno je eliminirati zadatke i aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednost);
6. prevencija, umjesto identifikacija i korekcija problema (ne postoji prihvatljiva razina grešaka, TQM podrazumijeva nula toleranciju grešaka);
7. jasna dugoročna strategija poduzeća;
8. upravljanje na temelju činjenica (nužno je stalno prikupljati, analizirati i uspoređivati podatke – bussiness intelligence sustav);
9. razvoj partnerstva s kupcima, dobavljačima i ostalim elementima iz okruženja;
10. javna odgovornost za sigurnost djelatnika, prodaju proizvoda bez grešaka, ekološki prihvatljivu proizvodnju i sl.

#### **13. Objasnite pojam – Učeća organizacija i navedite njezine odlike.**

- Suvremeno poduzeće mora razviti sposobnost odaziva, sposobnost učenja i sposobnost akcije. Učenje za budućnost stvara trajnu konkurentsku prednost i upravo na toj osnovi se razvila učeća organizacija. Peter Senge je 1990. godine objavio knjigu u kojoj navodi pet menadžerskih disciplina koje predstavljaju temelj gradnje učeće organizacije:

1. sistemsko mišljenje – svaki zaposlenik mora djelovati tako da podržava cijelo poduzeće;
2. osobno majstorstvo – zaposlenici doživljavaju svoje radno mjesto vrlo osobno, intimno, posve su mu posvećeni;
3. mentalni modeli – ispitivanje tekućih načina razmišljanja i otklanjanje zapreka prilagođavanju promjenama;
4. izgradnja zajedničke vizije – razvijanje zajedničke svrhe i povjerenja;
5. timsko učenje – ljudi su skloniji grupnom uspjehu nego slijeđenju individualnih ciljeva

- U učećoj organizaciji svatko je angažiran u otkrivanju i rješavanju problema što omogućuje kontinuirano eksperimentiranje, promjene i unapređivanje te povećava sposobnost rasta, učenja i ostvarivanja svrhe poduzeća. Menadžer sutrašnjice mora biti u stanju mijenjati svoju karijeru, a ne čekati sigurnost penjanja hijerarhijskim ljestvama.

#### **14. Objasnite pojam efikasnosti i efektivnosti poslovanja.**

- Efikasnosti: (doing thing right) činjenja stvari na pravi način (ekonomično, s minimalnim utroškom resursa)

- Efektivnosti: (doing the right things) izbora pravih stvari (ciljeva) koje treba napraviti, izbora pravih alternativa koje rješavaju ili otklanjaju problem ili izvor prijetnje, ili poduzeću maksimiraju šanse za dobrobit.

## **PREDAVANJE 2 - PLANIRANJE**

### **1. Na koja tri temeljna pitanja treba odgovoriti planiranje kao prva funkcija managementa?**

1. Gdje se poduzeće sada nalazi? 2. Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti? 3. Kako tamo stići?

### **2. Objasni pojam- plan.**

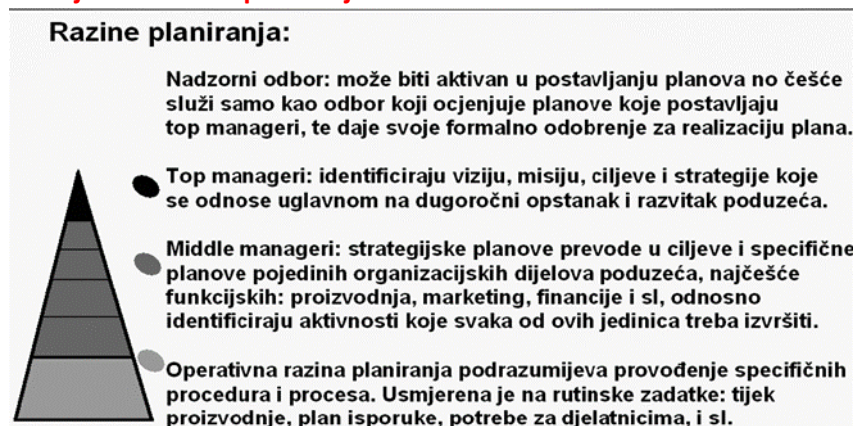
PLAN - detaljan opis metoda i zadataka koji će biti primijenjeni u svrhu ostvarivanja imenovanih ciljeva organizacije, odnosno koji će rezultirati očekivanim postignućem.



### 3. Navedite od čega se sastoji proces planiranja.

- Analiza situacije: identifikacija prilika, prijetnji, snaga i slabosti
- Postavljanje ciljeva: što, gdje i kada želimo biti
- Razvoj pretpostavki plana: u kojoj će situaciji djelovati plan?
- Identifikacija alternativa: Koje alternative najviše obećavaju u ostvarenju ciljeva?
- Vrednovanje alternativa: Koje alternative daju najbolje šanse za ostvarenje ciljeva na efektivan i efikasan način.
- Izbor alternative: Selekcija tijeka akcija koje će se slijediti.
- Formulacija izvedenih planova: razvoj novog proizvoda, obuka kadrova, uporaba novih materijala, ...
- Izrada proračuna: proračun dobiti, bilanca, tijek gotovine

### 4. Objasnite razine planiranja.



### 5. Objasnite pojam - strategijsko planiranje.

- Strogo eksterno orijentirana
- Provodi skeniranje okoline
- Definira viziju, misiju, ciljeve i strategije kojima se definira skup akcija i potrebnih resursa osobina kreativnog predviđanja problema i pronalaženja rješenja za te probleme, a koji se mogu pojaviti na putu do ostvarenja nekog strateškog cilja

### 6. Objasnite pojam - taktičko planiranje.

- Prevodi strategijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća (kao što su marketing, proizvodnja, financije i dr.)
- Definiraju se glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi.
- Definira se doprinos koji niže organizacijske jedinice mogu dati u ostvarenju ciljeva poduzeća

### 7. Objasnite pojam - operativno planiranje.

- Zaduženo je za specifične procedure i procese (karakteristična za najnižu razinu menadžmenta)
- Usmjereno je na rutinske zadatke, tj. na definiranje pojedinačnih zadataka koje treba izvršiti u danom vremenu uz raspoložive resurse (npr. Proizvodni tijekovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima itd.)

### 8. Navedite tipove planova.

1. Jednokratni planovi
2. Trajni planovi
3. Kontingencijski planovi

### 9. Objasnite razliku između pojmova: politike, procedure i pravila.

- a) Politike - opći stavovi poduzeća prema bitnim pitanjima vlastitog poslovanja i razvoja
- b) Procedure - predstavljaju vrstu planova kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama
- c) Pravila - predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja

### 10. Navedite etape procesa planiranja.

1. Situacijska analiza
2. Postavljanje ciljeva
3. Razvoj planskih premisa
4. Identificiranje alternativa
5. Evaluacija alternativa
6. Izbor alternativa
7. Formuliranje izvedbenih planova
8. Izrada budžeta

### 11. Navedite tko sve sudjeluje u planiranju i njihovu odgovornost.

1. Odbor direktora (nadzorni odbor) – zastupanje interesa tvrtke, imaju obvezu utvrđivanja korporacijske misije, ciljeva i strategije
2. Predsjednik uprave (direktor poduzeća) - ima glavnu ulogu u procesu planiranja, ali je odgovoran i za implementaciju

definirane strategije

3. Izvršni odbor - imaju za zadatak pripremiti sve relevantne podatke za predsjednika uprave koji se odnose na njihove organizacijske jedinice, te ocijeniti različite strategijske planove koje na osnovi tih podataka razrađuje predsjednik uprave

4. Linijski menadžeri - osobe koje imaju formalna ovlaštenja i odgovornosti, izvor su informacija neophodnih za planiranje, nositelji su izvršenja planova - identificiraju, analiziraju i preporučuju alternativne programe - izrađuju budžet, te dostavljaju na odobrenje - odobrene planove implementiraju

5. Individualni planeri - menadžeri koji se aktivno uključuju u proces planiranja (nositelji su planiranja u svojim organizacijskim jedinicama)

6. Odjel za planiranje: -1. postojao je kao odjel koji neposredno odgovara predsjedniku uprave -2. formirali su se planski odjeli koji su se još dijelili na odsjek operativne analize i odsjek planiranja -3. menadžeri glavnih odjela i sektora sami planiraju zadatke svojih organizacijskih jedinica u okviru smjernica danih od korporacijskih planera

7. Grupe za planiranje: - Identificiraju i analiziraju alternative ciljeva svojih organizacijskih jedinica, te definiraju glavne pravce akcije za ostvarenje tih ciljeva. U novo doba poduzeća se određuju na decentralizirano planiranje i uključuju zaposlene na svim razinama poduzeća u procesu planiranja. Stvaranju klimu koja ohrabruje zaposlene da eksperimentiraju i uče.

## **12. Objasni pojam – vizija poduzeća.**

- označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja – Zamisljena slika kompanije u budućnosti- I ona motivira kompaniju da ostvari napredak u ključnim vrijednostima poput položaja na tržištu, buduće stanje kapaciteta kompanije itd..

## **13. Od čega se treba sastojati osnovna ideologija vizije?**

- Osnovna vrijednost (poduzeće ih obično ima od 3 do 5) - to su specifičnosti po kojima se jedno poduzeće razlikuje od drugog - predstavlja vodič unutar kojeg zaposleni rade  
- Osnovna svrha - najvažniji razlog postojanja poduzeća (svrha nije zarada, već postojanje doprinosa društvu-potreba da se učini nešto vrijedno)

## **14. Objasni pojam – misija poduzeća.**

Misija opisuje vrijednosti i razloge postojanja poduzeća, osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća te temeljne vrijednosti poduzeća. Ona je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Kako se poduzeće mijenja, mijenja se i misija, te je stalno potrebno preispitivanje

## **15. Navedite pet ključnih elemenata od kojih se treba sastojati misija (Kotler).**

1. Razvoj poduzeća 2. Tekuće preferense menadžmenta i vlasnika 3. Okolina u kojoj egzistira poduzeće 4. Sredstva kojima raspolaže poduzeće 5. Specifična osposobljenost poduzeća

## **16. Navedite tipove ciljeva i objasnite ih.**

- Iz misije se izvode strategijski ciljevi (oficijelni ciljevi koji izražavaju namjere onoga što poduzeće želi ostvariti).  
- Iz strategijskih ciljeva se izvode taktički ciljevi (tj. rezultati koje namjeravaju ostvariti sektori i odjeli).  
- Iz taktičkih ciljeva definiramo operacionalne ciljeve (specifični rezultati koje trebaju ostvariti odjeli, radne grupe i pojedinci) - to su precizni i mjerljivi ciljevi koji se izražavaju u kvantnim veličinama.

## **17. Objasnite TOP-DOWN PRISTUP (pristup odozgo prema dolje) i BOTTOM-UP PRISTUP (pristup odozdo prema gore) postavljanja ciljeva.**

- TOP-DOWN PRISTUP (pristup odozgo prema dolje): - zastupa stajalište da se ciljevi trebaju utvrđivati skalarno odozgo prema dolje, tj. da viša razina menadžmenta određuje ciljeve svojoj nižoj razini, od vrha do pojedinca-izvršitelja pojedinačnih zadataka

- Prednost: osigurava jedinstvenost ciljeva i otklanja njihovu međusobnu neusklađenost

- Slabost: nije dovoljno motivirajući za podređene, s obzirom da ne sudjeluju u postavljanju svojih ciljeva (dolaze im kao nametnuti i s time nisu dovoljno motivirajući)

- BOTTOM-UP PRISTUP (pristup odozdo prema gore): - zastupa stajalište da se ciljevi trebaju utvrđivati obrnutim putem, tj. od podređenih, a pri tome je uloga nadređenih u usklađivanju tako utvrđenih ciljeva

- Prednost: visok stupanj motiviranosti za podređene, sudjeluju u postavljanju ciljeva

- Slabost: moguće postojanje visokog stupnja konfliktnosti ciljeva

### 18. Objasnite SMART kriterij postavljanja ciljeva.

Imamo: 1. Specific – dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi ostvariti

2. Measurable(mjerljive) – postojanje određenosti pomaže da ciljevi budu mjerljivi

3. Action-Oriented – kada se ciljevi postavljaju, treba koristiti iskaze koji imaju glagole akcije i koji čine rečenice

4. Realistic – dobri ciljevi moraju biti dostižni i predstavljati izazov čim se postavljaju

5. Time-Limited – treba odrediti vrijeme u kojem će ciljevi biti ostvareni

### 19. Objasnite KRITERIJ 5C postavljanja ciljeva.

1. Clearly started – Ciljeve treba postaviti tako da svima budu jasni

2. Consistent with other objective – prilikom postavljanja svakog cilja treba voditi računa da on bude konzistentan s drugim ciljevima, čime se osigurava njihova međusobna povezanost

3. Checkable-preferably measurable – svaki cilj mora biti mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo izvršenje

4. Challenging – ciljeve treba postaviti tako da budu izazovni (aline nedostižni), kako bi bili motivirajući na postignuće

5. Carry-outable (achievable) – jasni, konzistentni, mjerljivi i izazovni ciljevi trebaju biti ostvarivi, jer tek onda imaju smisla

### 20. Navedite koristi od postavljanja ciljeva

1. Usmjerenost na odluke i napore –osiguravaju postavljanje očekivanja na kojima svi u poduzeću rade kako bi se ostvarila

2. Pomoć u procesu planiranja – ciljevi su podloga za planske napore menadžera, a zaposlenima govore razloge zbog čega poduzeće postoji

3. Motiviranje ljudi i stimuliranje učinaka – Olakšavaju zaposlenima identifikaciju s poduzećem i pomažu u savladavanju neizvjesnosti.

4 Pomoć u procjeni i kontroli performansi – kako ciljevi predstavljaju željene rezultate, oni su ujedino i standardi ocjenjivanja i to ne samo od strane nadređenih, već i kod samokontrole zaposlenih

### 21. Objasnite pojam- Balanced Scorecard (BSC) metodologija.

Metodologija za preobrazbu organizacijskih ciljeva u vizualizirane pokazatelje postignuća. Zasniva na ideji da se organizacijski rezultat ne mjeri samo kroz financije, već da je financijski rezultat posljedica druga tri bitna poslovna područja: • internih poslovnih procesa, • učenja i razvoja (ljudski potencijal), • zadovoljstva klijenata.

## PREDAVANJE 3 - FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

### 1. Definirajte pojam - organizacija.

- Svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života.

### 2. Navedite barem tri razloga zašto postoji organizacija.

- U svrhu stvaranja vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene, U svrhu olakšavanja inovacija, U svrhu djelotvorne proizvodnje roba i/ili usluga.

### 3. Objasnite pojam - departmentalizacija.

- najvažnija aktivnost organizacijskog dizajna I to je način provođenja unutarnje podjele rada i formiranje nižih organizacijskih jedinica (odjeli, sekcije, divizije...).

### 4. Objasnite pojam - organizacijska struktura.

- sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, te čini najvažniji dio svake organizacije. Još: sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje i poslovanja, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca posebno

### 5. Navedite barem dva unutarnja i barem dva vanjska faktora koja utječu na izbor organizacijske strukture.

- 2 unutarnja - Veličina poduzeća , Lokacija poduzeća, ciljevi i strategija

- 2 vanjska – društveno kulturni i političko pravni faktori, tržište

### 6. Navedite barem tri čimbenika koji imaju najveći utjecaj na organiziranje i raščlanjivanje pojedinih funkcija u organizacijskoj strukturi.

- granična područja funkcija, organizacijska koncepcija, oblik organizacije poduzeća, osnovne karakteristike tržišta

## 7. Koja je svrha organizacijske sheme?

- definiranje sustava odgovornosti u organizaciji, informiranje pojedinca o njegovom položaju unutar hijerarhije menadžmenta, olakšavanje oblikovanja organizacije, omogućavanje pripreme programa za napredovanje menadžera, ukazivanje na komunikacijske puteve, ukazivanje na mogućnost kontrole svakog menadžera.

## 8. Navedite vrste organizacijskih struktura.

- 1. Funkcijska organizacijska 2. Divizijska organizacijska 3. Matrična organizacijska 4. Procesna organizacijska struktura 5. Mrežna organizacijska struktura

## 9. Objasnite pojam - funkcionalna organizacijska struktura.

- Svi se istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice, kao što su marketing, inženjering, računovodstvo, proizvodnja, kontrola i drugo.

## 10. Navedite tri vrste divizijske organizacijske strukture.

- predmetna (prema proizvodima), teritorijalna i organizacijska struktura prema kupcima.

## 11. Objasnite pojam - teritorijalna organizacijska struktura.

- formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja se putem geografskih područja ili teritorija

## 12. Objasnite pojam - čista projektna organizacija.

- upotrebljava se za izvršenje velikih i složenih projekata, kod nje su projekti potpuno samostalni i nezavisni od linijske organizacijske strukture, ali su voditelji projekata također direktno vezani za direktora poduzeća.  
- članovi projektnog tima privremeno napuštaju svoje funkcijske organizacijske

## 13. Navedite karakteristike matrične organizacijske strukture.

- dualna (dvostruka) odgovornost članova projektnog tima koji su odgovorni i projektnom rukovodiocu (project manager) i rukovodiocu funkcionalne organizacijske jedinice.  
- funkcionalne organizacijske jedinice su formirane za obavljanje osnovnih djelatnosti poduzeća, ali istovremeno zaposleni u funkcionalnim organizacijskim jedinicama rade i za potrebe pojedinih projekata (nalaze se u servisnom odnosu)  
- primarna je funkcijska, a dodatna je projektna struktura  
- prikladna za organizacije koje rade na više projekata

## 14. Navedite četiri suvremena organizacijska koncepta.

- paralelni engineering (SE-simultaneous Engineering), vitka tvornica (LP-Lean Production), fraktalna organizacija, virtualna organizacija

## 15. Objasnite pojam - virtualna organizacija.

- specifičan oblik mrežne organizacije čije postojanje omogućava suvremena informacijska i komunikacijska tehnologija (Internet/Intranet) olakšavajući poslovnu suradnju između poduzetnika i poduzeća kroz prostor, vrijeme i organizacijske granice.

## PREDAVANJE 4 - LIDERSTVO

### 1. Navedite ključne varijable vodstva.

- VOĐA: sposobnost, motivacija, moć  
- SLJEDBENICI: osobine, znanje i vještine, motivacija  
- CILJEVI: ciljevi grupe, ciljevi tvrtke  
- OKOLINA: interna kontrola, eksterna kontrola

### 2. Navedite barem tri tipa moći vođe.

- legitimna (utemeljena na hijerarhijskom položaju)  
- nagradna (počiva na mogućnosti da podređene nagrađuje, intenzitet ovisi o vrsti i visini nagrada, te o povjerenju podređenih da će očekivanu nagradu dobiti)  
- prisilna (temelji se na uvjerenju da vođa raspolaže sankcijama - smanjenje plaće, suspenzija, pa sve do otkaza)  
- referentna (stvoren osjećaj jedinstva i želja za identifikacijom podređenih s vođom)  
- stručna (specijalna znanja koja posjeduje vođa, šire znanje od podređenih)

### 3. Definirajte pojam vodstva.

- Vodstvo je umjetnost utjecanja na ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom pridonose skupnim ciljevima.

### 4. Koje odlike mora imati dobro postavljeni cilj?

1. Specific – dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi ostvariti
2. Measurable – postojanje određenosti pomaže da ciljevi budu mjerljivi
3. Action-Oriented – kada se ciljevi postavljaju, treba koristiti iskaze koji imaju glagole akcije i koji čine rečenice
4. Realistic – dobri ciljevi moraju biti dostižni i predstavljati izazov čim se postavljaju
5. Time- Limited – treba odrediti vrijeme u kojem će ciljevi biti ostvareni
6. Obuhvaćenost područja ključnih resursa
7. Povezanost s nagrađivanjem

### 5. Navedite neke motive sljedbenika vođe.

- Zasnivaju se na svjesnim i nesvjesnim potrebama.
- Primarni - fiziološki zahtjevi za vodom, zrakom, hranom, snom i stanom
- Sekundarni - potreba za samopoštovanje, statusom, povezanosti s drugima, ljubavi, davanjem, postignućem i samodokazivanjem

### 6. Kakav utjecaj može imati okruženje na sekundarne potrebe sljedbenika vođe?

- Okruženje ima veliki utjecaj na našu percepciju sekundarnih potreba.
  - promaknuće nekoga s posla može potaknuti želju za višim položajem
  - izazovan problem može pojačati nečiju želju da njihovim rješavanjem nešto postigne
  - srodna društvena skupina može uvećati nečiju želju za povezivanjem i druženjem

### 7. Navedite funkcije vođe.

- Funkcije vezane za zadatak: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, rješavatelj problema, ekspert
- Kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge
- Simbolične funkcije: vizionar, interpretator, moralni autoritet, igra ulogu oca ili majke
- Političke funkcije: reprezentant
- Funkcije vezane uz međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj, „sluga“, komunikator

### 8. Koji su osnovni zahtjevi i zadaci vođe?

- psihološki zahtjevi: psihološki oslonac članovima grupe, nositelj odgovornosti, žrtveni jarac
- socijalni zahtjevi: organizator, arbitar, informator, kadrovik
- stručni zahtjevi: rješavanje stručnih problema, učitelj, pomagač, učenik

### 9. O čemu ovisi izbor vođe?

- Izbor vođe ovisi o: - grupi koju treba voditi, - zadatku koji treba izvršiti, - situaciji u kojoj se nešto odvija

### 10. Navedite barem tri odlike koje mogu razlikovati menadžera od vođe.

		MENADŽER	VOĐA
MENADŽER	VOĐA	Ima legitimni autoritet koji mu njegovi podređeni priznaju	Ima karizmu autoriteta, pa vodi sljedbenike jer mu oni to dopuštaju
Djeluje isključivo u organiziranim grupama	Može djelovati i u neorganiziranim grupama	Legitimni mu autoritet omogućava da suradnici izvršavaju njegove naloge	Povjerenje koje ima nije vječno, pa ga mora stalno ponovno osvajati
Ne stoji ispred grupe kako bi je inspirirao i motivirao	Stoji ispred grupe kako bi je inspirirao i motivirao	Orijentiran je na rješavanje problema	Orijentiran je na usmjeravanje posla
Ne mora uvijek biti jako aktivan	Uvijek je aktivniji od menadžera	Ima ravnodušan odnos prema ciljevima	Ima aktivan i osoban odnos
Odlučuje samo na temelju dovoljne količine informacija	Ne čeka da skupi sve potrebne informacije za odlučivanje	Dorastao je složenosti	Sposoban je snalaziti se u promjenama
Radi sistemom eliminacije dok ne dođe do cilja	Odmah cilja cilju	Održava poslove	Razvija poslove
Od suradnika traži samo izvršenje zadataka	Mora pridobiti suradnike za ostvarenje vizije	Računa na kontrolu	Računa na povjerenje
Usmjeren je na efikasnost	Usmjeren je na efektivnost	Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari
		Svaki menadžer ne može, a niti mora biti vođa (puno ih je koji nisu)	Ne mora biti menadžer (puno je vođa izvan redova menadžera)



### 11. Koje su odlike transakcijskog vodstva?

- Transakcijsko vodstvo: pogodno kada je tvrtka uspješna, u visokoj fazi rasta i dozrijevanja
- Vođa: - postavlja razumne ciljeve, objašnjava ih podređenima, te im pruža pomoć pri realizaciji
  - daje savjete i resurse koji su potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva
  - nagrađuje podređene ukoliko ostvare postavljene ciljeve
  - nastoji izaći u susret socijalnim potrebama podređenih
  - često naglašava planove, programe i budžet
  - oslanja se na međuljudske odnose kako bi postigao interakciju
  - podupire strukturu i sustave koji poboljšavaju krajnji učinak, maksimiziraju učinkovitost i jamče kratkoročnu zaradu

### 12. Koje su odlike karizmatičkog vodstva?

- Karizmatičko vodstvo: - vođa ima sposobnost motiviranja podređenih da ostvare rezultate iznad normalnih očekivanja
- Posebne karakteristike karizmatičkog vođe:
  - Samopouzdanje- imaju potpuno povjerenje u svoje prosudbe i sposobnosti
  - Vizionarstvo- ima sposobnost oblikovanja vizije s kojom se zaposleni mogu identificirati i krajnje su joj predani (preuzima visoki rizik)
  - Nekonvencionalno ponašanje- ima ponašanje suprotno normama, a ostvarenjem uspjeha izaziva čuđenje i divljenje sljedbenika
  - Kreiranje promjena- inicijator je radikalnih promjena, više ga zaokuplja od postojećeg stanja
  - Ima povjerenje u zaposlene

### 13. Koje su odlike transformacijskog vodstva?

Transformacijsko vodstvo

- sposobnost stvaranja takvih uvjeta u okolini koji će potaknuti podređene da ostvare promjene iznad očekivanja
- odgovara osnivanju i rastu tvrtke, te tvrtke u fazi opadanja uspješnosti
- vrlo sličano karizmatičkom vodstvu, razlikuje se po unošenju inovacija i promjena u misiji poduzeća, strukturi, te upravljanju ljudskim resursima
- Vođa: -nastoji izmijeniti osnovne stavove podređenih, u svrhu povećanja njihove predanosti organizaciji
  - potiče na iznalaženje novih načina za rješavanje problema i promiče stručno usavršavanje zaposlenika
  - vođa posjeduje karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s podređenima

### 14. Koje su odlike interaktivnog vodstva?

Vođa: - sklon konsenzusu i participaciji

- smatra da zaposleni ostvarujući ciljeve poduzeća, ujedno ostvaruju i vlastite ciljeve
- Žene ovaj oblik vodstva više preferiraju za razliku od muškaraca koji su skloniji radu u vertikalnim hijerarhijama (koristeći formalnu moć u interakciji s podređenima).

### 15. Koje su odlike uslužnog vodstva?

- Uslužno vodstvo
  - temelji se na pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenika, isto koliko i zaposlenik postoji da bi obavio posao
  - cilj ovog stila je povećanje motivacije i približavanja ciljeva pojedinca ciljevima tvrtke
  - pristup vođenju u kojem vođa svojom primarnom ulogom smatra pomaganje sljedbenicima u potrazi za ostvarivanjem osobnih potreba, težnji i interesa
  - osobito se koristi u učećim organizacijama, jer pokreće kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenjem
  - Vođa (dobar slušatelj, uvjerljiv, empatičan, skrbnik)
    - daje moć, ideje, informacije, priznanja i nagrade za postignuća
    - više je posvećen izgradnji organizacije, nego pribavljanju stvari za sebe
    - stimulira ga participacija, zajednička moć, povećanje vrijednosti drugih ljudi
    - višoj razini menadžmenta prilaze kao izaslanici koji zastupaju svoje radne snage
    - djeluje na dvije razine: a) na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih  
b) na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije
-



**1. Objasnite pojam okolina poduzeća.**

Okolina označuje ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara i nove prilike i nove opasnosti za poduzeće.

**7. Objasnite pojam ekonomska okolina.**

Odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojemu poduzeće djeluje.

Postoje četiri aspekta razmatranja ekonomske politike: poslovni ciklusi, globalna ekonomija, unapređenje proizvodnosti, upravljanje ograničenim resursima.

**8. Što iz ekonomske okoline ima najvažniji utjecaj za management poduzeća?**

Makroekonomska stabilnost, globalizacija i troškovi inputa.

**9. Objasnite pojam socio-kulturna okolina.**

Sociokulturna okolina poduzeća obuhvaća društvena vjerovanja, stavove i vrijednosti. Poduzeće mora pratiti promjene vezane uz sociokulturne navike potrošača kako ne bi ostalo na tržištu sa zastarjelom ponudom za kojom više ne postoji potražnja.

**11. Objasnite pojam znanstveno – tehnološka okolina.**

Znanstveno – tehnološka okolina poduzeća obuhvaća sva dostignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji. Poduzeće se mora prilagoditi i držati korak sa suvremenom tehnologijom ukoliko ne želi ugroziti svoju tržišnu poziciju.

**13. Što poduzeće stalno mora imati u vidu da bi ovladalo tržištem (4C)?**

4C : kupca (Customers), kanale distribucije (Channels), konkurenciju (Competition) i samog sebe (Company).

**14. Objasnite pojam regulatori u poslovnoj okolini.**

Regulatori su specifične organizacije u poslovnoj okolini koje imaju moć kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća. Obično se razlikuju 2 vrste regulatora:

- Vladine agencije su takve organizacije koje formira vlada sa zadaćom da štite javnost od izvjesne poslovne prakse ili pak da štite poduzeća jedna od drugih (npr. Agencije za zaštitu okoline, agencije za patente, agencije za kontrolu kvalitete namirnica i sl.)

- Interesne grupe su poseban oblik regulacije a formiraju se voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu (npr. Grupe za zaštitu kupaca, grupe protiv uporabe alkohola, grupe za zaštitu pušača i sl.)

**17. Navedite barem tri ključne snage poduzeća kao obilježje interne okoline.**

Jasna strateška vizija, kvaliteta, obrazovanost, stručnost i osposobljenost kadra, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluge, stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, jak konkurentski položaj.

**18. Navedite barem tri moguće slabosti poduzeća kao obilježja interne okoline poduzeća.**

Nedostatak stručnog kadra, nedostatak financijskih sredstava, neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća, neadekvatnost proizvod. asortimana, nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije.

**20. Objasnite pojam kooperativna strategija.**

Kooperativna strategija je način na koji poduzeće implicitno ili eksplicitno kooperira s drugim elementima u svojoj okolini. Tu strategiju poduzeća poduzimaju u slučaju kad se zajedničkim akcijama s drugima reduciraju njihovi troškovi i rizik te u slučaju kad bi kooperacijom porasla njihova moć.

**23. Navedite tri karakteristike poduzeća koja su usvojila TQM.**

Kupcima vođeno poduzeće, totalna uslužnost kupcu, kros funkcijski timovi, visoka participacija zaposlenih, višerazinska komunikacija...

**28. Navedite barem tri elementa koji čine učeću organizaciju.**

Horizontalna struktura, podjela informacija (komunikacija), snažna kultura, opunomoćenje zaposlenih, izranjajuća strategija.

**29. Čime se bavi etika?**

Etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, temeljne kriterije za moralno vrednovanje, kao i uopće zasnovanost i izvor morala. Zadatak etike nije samo u ukazivanju na sva različita gledišta ljudi nego i u davanju vrijednosne ocjene i ukazivanju na prave i istinske vrijednosti.

**33. Objasnite pojam deskriptivna etika.**

Odnosi se na proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva. Ona također provodi i komparacije različitih moralnih sustava, zakona, vjerovanja, principa i vrijednosti.

**34. Objasnite pojam normativna etika.**

Nastoji sustavno otkriti, razviti i opravdati glavne principe, odnosno temelj moralnih vrijednosti nekoga moralnog sustava. Ima tri osnovne zadaće:

- Formirati te povezati u cjelinu različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva
- Pronaći temeljni princip iz kojega se mogu izvesti posebne ili pojedinačne norme
- Na različite načine opravdati temeljne principe moralnosti

**35. Što zahtijeva distributivna pravda?**

Zahtijeva da tretman ljudi ne smije biti zasnovan na arbitrarnim karakteristikama.

**36. Koje su tri temeljne grupe faktora koje utječu na etički izbor menadžera?**

Individualne karakteristike, strukturne varijable i organizacijska kultura.

**37. Objasnite pojam lokus kontrole.**

Lokus kontrole je atribut ličnosti koji mjeri stupanj vjerovanja ljudi da su gospodari vlastite sudbine. Ljudi s internim lokusom kontrole vjeruju da kontroliraju svoju vlastitu sudbinu, dok oni s eksternim lokusom vjeruju da je ono što im se događa u životu rezultat sreće ili šanse.

**39. Kakva je društvena odgovornost menadžera u stockholder modelu poduzeća?**

Menadžeri svoju društvenu odgovornost najbolje ostvaruju ako vode računa o financijskim interesima dioničara. U ovom modelu dolazi do potpune eksploatacije resursa.

**41. Navedite tri razlike između stockholder i stakeholder poduzeća.**

<u>Stockholder model</u>	<u>Stakeholder model</u>
Naglasak na proizvodnji	Naglasak na kvaliteti života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Mala uloga države	Aktivna uloga države
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski odnosi i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi: sistem koji zahtijeva koordinaciju ljudi

**45. Objasnite pojam PEST okolina poduzeća ili makrookolina.**

To je okolina koju čine snage koje nisu pod kontrolom poduzeća poput:

- Pravno političkih činitelja
- Ekonomskih činitelja
- Socijalno kulturnih činitelja
- Tehnoloških činitelja

**56. Navedite nekoliko prednosti SWOT analize.**

- Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadž. kao sustavan način za postizanje cilja

**61. Kada se koristi strategija kontinuiteta (strategija status quo)?**

Strategija kontinuiteta («status quo» strategija) je strategija zadržavanja postojećih poslovnih rezultata i pozicije istim proizvodima i uslugama na istim tržištima. To je strategija niskog rizika pogodna u zrelim industrijama i tržištima i okolini koja nije promjenjiva.

**62. Što je to diverzifikacija?**

Označava rast poduzeća kroz ulazak poduzeća u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnoga asortimana.

**63. Objasnite pojam koncentrirana diverzifikacija.**

To je povezana diverzifikacija. Ulazak u drugu djelatnost koja je na neki način povezana sa postojećim poslovanjem poduzeća. Poduzeće primjenjuje strategiju povezane diverzifikacije kako bi postiglo ciljeve rasta na način da prenosi svoje resurse, ključne kompetencije te zajedničke aktivnosti u novu djelatnost.

#### **64. Koje su dvije temeljne strategije u kriznim uvjetima?**

Strategija konsolidacije i obnavljanja te strategija napuštanja djelatnosti.

##### **1. Navedite tri osnovna zadatka oblikovanja organizacijske strukture.**

1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća
2. Oblikovanje organizacijskih jedinica
3. Uspostavljanje mehanizama koordinacije

##### **2. Objasnite princip raščlanjivanja zadatka prema izvršenju.**

Princip raščlanjivanja zadataka prema izvršenju – polazi od činjenice da je u svakom ukupnom zadatku sadržan postavljeni cilj kompleks izvršenja, analiza kojega dovodi do raščlanjivanja u tzv. izvršne zadatke.

##### **3. Objasnite princip raščlanjivanja zadatka prema objektu.**

Princip raščlanjivanja zadatka prema objektu – polazi od toga da se procesi izvršenja protežu na objekt, pri čemu se može raditi o ulaznim objektima za obradu, o konačnim objektima koje treba izraditi ili o radnim sredstvima.

##### **4. Objasnite princip raščlanjivanja zadatka prema rangu.**

Princip raščlanjivanja zadataka prema rangu – polazi od činjenice da svaki djelomični zadatak unutar kompleksa ukupnog zadatka ima različiti rang. Primjena tog principa od osobitog je značenja prilikom definiranja nositelja odlučivanja i sadržaja odluka na svim razinama.

##### **5. Objasnite princip raščlanjivanja zadatka prema fazi.**

Princip raščlanjivanja zadataka prema fazi – polazi od činjenice da su u svakom zadatku sadržane tri osnovne faze: planiranje, ostvarenje i kontrola.

##### **6. Objasnite princip raščlanjivanja zadatka prema svrsi.**

Princip raščlanjivanja zadatka prema svrsi – polazi od činjenice da u svakom poduzeću osim primarnih zadataka postoje i sekundarni. Primarni zadaci su rezultat cilja poduzeća, a sekundarni su uvjet za obavljanje primarnih zadataka.

##### **8. Objasnite multidimenzijski oblik formiranja organizacijskih jedinica.**

Istovremena primjena dvaju ili više principa grupiranja poslova na istoj razini.

##### **9. Objasnite razliku između jednodimenzijskog oblika formiranja organizacijskih jedinica i multidimenzijskog oblika formiranja organizacijskih jedinica.**

Jednodimenzijski – istovremena primjena jednog principa grupiranja poslova na istoj razini

Multidimenzijski – istovremena primjena dvaju ili više principa grupiranja poslova na istoj razini.

##### **10. Objasnite pojam Funkcijske organizacijske strukture.**

To je tip neprilagodljive organizacijske strukture u kojoj se organizacija dijeli na N funkcija. Svaka funkcija se sastoji od istovrsnih ili sličnih poslova. Svaka od funkcija ima svoje izvršitelje čime se postiže visoka specijaliziranost, ali je zbog rascjepkanosti poslova otežana koordinacija što rezultira sporim odlučivanjem.

##### **11. Objasnite pojam Divizijske organizacijske strukture.**

Divizijske organizacijske strukture – formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. Pritom objekt može biti proizvod, grupa proizvoda, projekt, program ili geografsko područje.

##### **12. Objasnite pojam procesne organizacijske strukture.**

Procesne organizacijske strukture – proces predstavlja skup aktivnosti izvršenjem kojih se angažiranjem ljudi, metoda i sredstava ostvaruje transformacija inputa u output kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Središnji procesi usmjereni su na potrebe kupaca s ciljem da ih zadovolje na najbolji mogući način, procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe (proizvodnje i zaposlenih), a management procesi utječu na procese potpore i središnje procese.

##### **13. Objasnite pojam Mrežne organizacijske strukture.**

Mrežne organizacijske strukture – fleksibilna organizacijska struktura, zasnovana na samoupravnim timovima i samoupravnim radnicima poduprtim suvremenom informatičkom tehnologijom koja je osigurala njihovo povezivanje u različite oblike mreža.

##### **14. Na koje dvije osnovne skupine se klasificiraju čimbenici koji mogu utjecati na oblikovanje organizacije poduzeća, odnosno modeliranje organizacijske strukture poduzeća?**

Na unutarnje i vanjske čimbenike oblikovanja organizacije.

**16. Navedite četiri tipične faze kroz koje prolazi svako poduzeće u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu.**  
Faza nastanka, faza rasta, faza zrelosti, faza opadanja tj. odumiranja.

**17. Navedite barem tri zadatka projektiranja organizacije.**

Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća, formiranje radnih mjesta, formiranje organizacijskih jedinica, projektiranje sistema upravljanja, projektiranje organizacije radnog kolektiva.

**18. Objasnite razliku u namjeni općih metoda organiziranja i posebnih metoda organiziranja.**

Opće metode organiziranja rješavaju probleme koji se odnose na organizaciju poduzeća kao cjeline ili nekog njegovog dijela.

Posebne metode organiziranja su namijenjene rješavanju pojedinačnih organizacijskih problema (jedno radno mjesto ili jedno funkcijsko područje)

**19. Navedite barem tri opće metode organiziranja.**

Metoda procesnih funkcija, grafičko matrična metoda, kompleksno matrična metoda.

**20. Navedite tri analitičke metode organiziranja.**

Analitičke metode temeljene na analizi rezultata poslovanja preko raznih indikatora, analitičke metode temeljene na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja, kompleksna analitička metoda.

**21. Objasnite pojam grafičko-matrična metoda organiziranja.**

Grafičko-matrične metode predstavljaju instrument za razgraničenje nadležnosti i odgovornosti između pojedinih organizacijskih jedinica te pojedinih radnih mjesta unutar tih jedinica.

**22. U koje dvije grupe oblika možemo svrstati sve organizacijske jedinice s aspekta upotrebe broja principa pri njihovom formiranju?**

Jednodimenzionalni i multidimenzionalni oblici.

**23. Što karakterizira jednodimenzionalni oblik formiranja organizacijskih jedinica?**

Jednodimenzionalni – istovremena primjena jednog principa grupiranja poslova na istoj razini.

**24. Što karakterizira multidimenzionalne oblike dizajniranja organizacijskih jedinica?**

Multidimenzionalni – istovremena primjena dvaju ili više principa grupiranja poslova na istoj razini.

**25. Što karakterizira Divizijski oblik organizacijske strukture?**

Divizijske organizacijske strukture – formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta.

Pritom objekt može biti proizvod, grupa proizvoda, prodajna linija, projekt, program, biznis ili geogr. područje.

**29. Na koje dvije osnovne vrste se dijeli benchmarking?**

Interni i eksterni benchmarking.

**30. Koja je svrha internog benchmarkinga?**

Interni benchmarking se provodi kako bi se dobio uvid u slabosti i jake strane svojih odjela, a glavna svrha je utvrditi interne standarde poslovanja unutar poduzeća i prenijeti ga u druge dijelove organizacije.

**31. Koja je svrha eksternog konkurentnog benchmarkinga?**

Dobivanje specifičnih i važnih podataka o djelovanju konkurenata, njihovim proizvodima/uslugama te rezultatima koje postižu.

**32. Objasnite pojam eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking.**

Označava komparaciju poslovanja s drugim poduzećima koja nisu naši direktni konkurenti (imaju drugu ciljanu skupinu, nastupaju na drugim tržištima) kako bi se utvrdila najbolja (svjetska) praksa.

**33. Objasnite pojam eksterni generički benchmarking.**

Proširuje područje primjene benchmarkinga izvan granica djelatnosti kojoj organizacija pripada (npr. benchmarking s neprofitnim sektorom, javnim ustanovama...)

**34. Navedite neke potencijalne posljedice uvođenja benchmarkinga. (ne mogu pronaći nigdje, ovo je neki alternativni odgovor)**

Primjena benchmarkinga može izazvati visoke troškove jer je relativno skupa i dugotrajna u odnosu na druge metode. Također postoje i dvojbe o etičkom karakteru benchmarkinga. Nadalje, ukoliko se organizacija oslanja samo na benchmarking istraživanja, zanemarit će ostale metode upravljanja, odlučivanja i planiranja, a to dovodi do gušenja kreativnosti u upravljanju i nedostatku komunikacije u poslovanju.

**37. Navedite neke negativne konotacije BPR-a.**

Zahtjeva se stalno praćenje i ulaganje u tehnologije, potrebna su konstantna unapređenja znanja i vještina, česte promjene procesa otežavaju funkcioniranje s drugim poslovnim sustavima, individualni zadaci su širi i zahtjevniji...

**38. Navedite neke utjecaje ICT-a na organizaciju.**

- smanjenje ili zamjena ljudskog rada u procesu ◇ automatsko izvršavanje ponavljajućih radnji
- brzo i lako prenošenje informacija na velike udaljenosti ◇ povećana dostupnost i protok informacija
- dobivanje velikih količina informacije za neki poslovni proces
- mogućnost promjene redoslijeda zadataka u procesu i rad s više zadataka istovremeno
- lakša razmjena znanja i ekspertiza da bi se poboljšao neki proces upravljanje znanjem

**39. Objasnite pojam projekt.**

Unikatan proces koji se sastoji od skupa koordiniranih i kontroliranih aktivnosti s početkom i krajem, poduzet da postigne cilj u skladu sa specifičnim zahtjevima, uključujući ograničenja u vremenu, troškovima i resursima.

**40. Navedite pet osnovnih faza životnog ciklusa projekta**

Identifikacija, formuliranje, financiranje, provedba i evaluacija.

**41. Navedite barem tri vrste stratezijskih projektnih razvojnih programa.**

**42. Navedite barem tri dijela procesa od stratezijskog programiranja razvoja do izvođenja projekta.**

**43. Definirajte pojam stratezijsko upravljanje.**

Stratezijsko upravljanje jest proces koji utvrđuje temeljne smjernice razvoja tvrtke kao i potrebne resurse za postizanje zadanih ciljeva. Stratezijsko upravljanje se definira kao trajan proces prilagođavanja poduzeća okolini te proces njegova utjecaja na okolinu u skladu sa svrhom i ciljevima poduzeća.

**44. Navedite podjelu strategija s aspekta upravljanja i vođenja.**

Globalna (opća) i poslovna (funkcijska) strategija.

**45. Navedite podjelu strategija s aspekta izvedbe.**

**46. Kako se strategije mogu (s obzirom na strateško područje) oblikovati prema aspektu izvedbe?**

**47. Navedite aspekte okoline koji utječu na poduzeće i na stratezijsko upravljanje.**

Društveni, politički, tehnološki i ekonomski aspekt.

**49. Što se može utvrditi iz datoteke radnih mjesta?**

Datoteka radnih mjesta – sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću. To su prije svega podaci koji se odnose na opis radnog mjesta, kao i uvijete koje treba ispunjavati svaki zaposlenik. Iz datoteke radnih mjesta moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti poslova.

**51. Koje su tri temeljne opcije kojima menadžment pristupa formuliranju odgovarajuće strategije kadrovanja na temelju provedenih analiza?**

Opcija istog broja zaposlenih, opcija manjka zaposlenih, opcija viška zaposlenih.

**54. Na koje tri osnovne grupe se mogu svrstati elementi strukture menadžment informacijskog sustava?**

**55. Koja je osnovna svrha i zadatak menadžment informacijskog sustava?**

Osnovna svrha MIS-a je da podupire marketinške aktivnosti u poduzeću. Zadatak MIS-a je da svaku od grupa menadžment aktivnosti opskrbljuje odgovarajućim informacijama.

**56. Navedite tri osnovna tipa menadžerskih informacijskih sustava.**

**57. Koja je svrha operacijskih informacijskih sustava?**

**58. Koja je svrha menadžerskih operacijskih sustava?**

**59. Čime se bave stratezijski operacijski sustavi?**

**60. Navedite temeljne funkcijske informacijske sustave.**

Marketing informacijski sustavi, proizvodni informacijski sustavi, informacijski sustavi ljudskih resursa, financijski informacijski sustavi, računovodstveni informacijski sustavi.

**61. Objasnite svrhu marketing informacijskog sustava.**

Podupiru glavne funkcije marketinga kao što su interaktivni marketing, automacija operativne prodaje, management proizvoda i prodaje reklama te promocija istraživanje i prognoziranje tržišta.

**62. Objasnite svrhu proizvodnog informacijskog sustava.**

Podupiru funkcije proizvodnje u tu svrhu razvijena su tri sistema, a to su:

1. sistem planiranja proizvodnih resursa MRPS,
2. sistem izvođenja proizvodnje MES
3. sistem inženjeringa ES

**63. Koja je svrha informacijskih sustava ljudskih resursa?**

Podupiru planiranje potreba za ljudskim resursima, razvoj zaposlenih, kontrolu svih personalnih politika.

**64. Što uključuju računovodstveni informacijski sustavi?**

Najstariji i najrašireniji informacijski sustav u poduzećima. Uključuje različite transakcijske sisteme od koji su najrašireniji obrada narudžbe, kontrola zaliha, dugovanja, potraživanja itd...

**65. Koja je svrha financijskih informacijskih sustava?**

Podupire financijske managere u odlučivanju koje se odnose na financijske poslove i alokaciju i kontrolu financijskih resursa.

**66. U koje četiri skupine se mogu grupirati sve metode i tehnike menadžerske kontrole?**

Metode financijske kontrole, metode kontrole operacija, metode kontrole izvršenja marketinga i metode kontrole ljudskih potencijala.

**67. Koja je svrha metode financijske kontrole?**

**68. Navedite najvažnije od tehnika i metoda financijske kontrole.**

Budžetska metoda, financijski izvještaji, cash management, financijski indikatori, financijska revizija.

**69. Definirajte pojam budžetiranje.**

Budžetiranje se obično definira kao proces istraživanja seta planiranih aktivnosti za naredni period u numeričkim izrazima a sam se budžet tretira kao plan izražen u numeričkim terminima.

**70. Koje tri vrste budžeta se razlikuju s obzirom na budžetsko razdoblje?**

Godišnji budžet, budžet kapitalnih izdataka, neprekidan trajan budžet.

**71. Koje vrste budžeta razlikujemo s obzirom na sadržaj?**

Obično se razlikuje glavni budžet od pojedinačnih budžeta koji su direktno ili indirektno sastavni dio glavnog budžeta.

**72. Objasnite pojam bilanca i iz koja dva osnovna dijela se sastoji?**

Bilanca je sustavni pregled imovine, obveza i kapitala u nekom poduzeću na točno određeni dan.

Sastoji se od aktive i pasive.

**73. Objasnite pojam Novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti.**

Novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti pokazuje je li firma u stanju servisirati svoje dugove, a korisno je i za predviđanje može li firma podnijeti dodatne troškove.

Poslovne aktivnosti poduzeća su glavne aktivnosti poduzeća koje imaju najveći utjecaj na financijski rezultat: novčani primici po osnovi prodaje robe, novčani izdaci zaposlenima, novčani izdaci dobavljačima.

**74. Objasnite pojam Novčani tokovi iz investicijskih aktivnosti.**

Novčane aktivnosti iz investicijskih aktivnosti govori o tome koliko je gotovine upotrijebljeno za investicije te obuhvaća kapitalne izdatke i dugoročne investicije.

Investicijske aktivnosti vezane su uz promjene na dugotrajnoj imovini, kratkotrajnoj financijskoj imovini.

**75. Navedite barem tri pokazatelja profitabilnosti i objasnite kako se računaju.**

Bruto profitna marža  $\left( \frac{\text{bruto dobitak}}{\text{prihod od prodaje}} \times 100 \right)$

Neto profitna marža  $\left( \frac{\text{dobitak poslije poreza}}{\text{prihod od prodaje}} \times 100 \right)$

Povrat na ukupni kapital  $\left( \frac{\text{operativni dobitak}}{\text{ukupna aktiva}} \times 100 \right)$

**76. Objasnite pojam likvidnost.**

Likvidnost je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Likvidnost je sposobnost poduzeća da u roku podmiruje sve svoje tekuće obveze.



**77. Što nam pokazuje stupanj zaduženosti i kako se utvrđuje?**

Pokazuje koliki se dio imovine poduzeća financira iz tuđih izvora, utvrđuje se kao odnos ukupnih obveza i aktive.

**78. Objasnite pojam financijska revizija i navedite osnovna dva tipa.**

Financijska revizija podrazumijeva ispitivanja objektivnosti i realnosti prikazanih podataka u financijskim izvješćima. Postoje dva tipa: eksterna revizija i interna revizija.

**79. Koje četiri vrste marketinške kontrole se rabe kod metode kontrole marketinga?**

Kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola djelotvornosti, strategijska kontrola.

**80. Koja je svrha metode kontrole ljudskih resursa i koje su dvije ključne tehnike kontrole koje se koriste u ove svrhe?**

Svrha je osigurati efikasno odvijanje cjelokupnog ciklusa angažiranja razvoja i korištenja ljudskih resursa u skladu sa strategijskim planovima poduzeća. Dvije su tehnike kontrole koje se koriste u ovu svrhu: Procjena performanci i pokazatelji ljudskih resursa (stopa fluktuacije, stopa apsentizma, stopa sastava radne snage)

**83. Objasnite pojam postupak platnih grupa i navedite koje su njegove etape.**

Karakterizira sumorno rangiranje poslova unutar prethodno određenog broj platnih grupa. Provodi se kroz četiri etape: pripremanje klasifikacijske skale, određivanje broja platnih grupa, opisivanje platnih grupa, svrstavanje pojedinih poslova u odgovarajuće platne grupe.

**84. Objasnite koji je cilj stimulativnog dijela plaće sa strane poslodavca i sa strane zaposlenih te koje su mu mane.**

Sa strane poslodavca cilj stimulativnog dijela plaće je da osigura radnu snagu adekvatnu normalnom odvijanju procesa poslovanja poduzeća, a sa strane zaposlenih cilj je maksimiziranje pojedinačne plaće za uloženi rad. Stimulativno plaćanje ima niz ograničenja među kojima se ističe materijalna stimulacija nije jedini a ni osnovni način da se osiguraju bolji rezultati rada; u domeni motivacije zaposlenika postoje mnogi drugi načini kao što su sigurnost radnog mjesta, mogućnost stručnog usavršavanja...

**85. U koje četiri grupe možemo klasificirati stimulativni dio plaće po osnovi učinaka?**

Proporcionalni, regresivni, progresivni i diferencijalni sistemi plaćanja po učinku.

**89. Koje su četiri osnovne grupe u koje se klasificiraju sustavi udjela zaposlenih u dobiti?**

Sustav indirektnog udjela u dobiti, sustavi direktnog udjela u dobiti, sustav dioničarstva zaposlenih, sustav štednje zaposlenih.

**91. Koje su dvije osnovne grupe u koje se mogu svrstati sistemi dioničarstva zaposlenih?**

Sistem neposrednog dioničarstva i sistem posrednog dioničarstva.

**92. Objasnite pojam Sistemi neposrednog dioničarstva zaposlenih.**

Svaki zaposleni za svoj alokativni udio u dobiti poduzeća dobiva dionice.