### 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.

- Tradicionalne poslovne vrijednosti i norme
- Društvene vrijednosti i norme.

# 3. Navedite tri temeljne društvene vrijednosti i norme.

Dostojanstvo čovjeka, zajedništvo (zajedničko dobro, solidarnost) i pravednost (jednakost).

# 4. Navedite četirivažnačimbenikazauspješnuprovedbuetikeposlovanja u tvrtci

- postavljanje jasnih pravila kodeksa djelovanja,
- sustavna implementacija postavljenog kodeksa
- nadzor u provedbi postavljenih pravila
- definiranje sankcija u slučaju nepoželjnog ponašanja

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

- Okolišni aspekt- upravljanje prirodnim resursima, zaštita okoliša
- Ekonomki aspekt- razvoj, rast i uspjeh
- Socijalni aspekt- smanjenje siromaštva, jednakost među ljudima

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

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu.

### 7. Objasnite: stockholder model poduzeća.

**Stockholder model** ili klasični ekonomski 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
- Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim pitanjima
- Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće
- Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječiti će vladinu intervenciju

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

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

# 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 ili socijalnu okolinu čine ju snage koje nisu pod kontrolom poduzeća
- **poslovnu okolinu** ili **okolinu zadatka** čine ju 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. Koie su četiri bitne dimenziie sociialne okoline?

Demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu i obrazovanje stanovništva.

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

Konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri

### 19. Objasnite pojam- sindikat.

Sindikati imaju svoju zadaću da štite članove od samovolje poslodavaca, također osiguravaju provođenje kolektivnih ugovora, te kvalitetnije uvjere rada. Njihov utjecaj možemo prepoznati kroz akcije kao što su štrajkovi, pasivne rezistencije.

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

1. organizacijski resursi, 2. organizacijska struktura, 3. menadžment, 4. organizacijska kultura.

## 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

Čimbenici makrookoline se mogu klasificirati na različite načine, te se njihova analiza temelji na različitim teorijskim okvirima i modelima. Jedan od tih modela je PESTEL. Ovim modelom čimbenici makrookoline se grupiraju u šest skupina: politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, ekološki i zakonski

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

- Strategija diferencijacije
- Strategije niskih troškova
- Strategija fokusiranja

# 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. 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?

Primjenjuju 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.

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

Temelji se na određenju pojava sistemskih promjena u postojećem kretanju poslovnih događaja ili postojećih odnosa u poduzeću. 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.

#### 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.

#### 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, te zagarantirana 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.Objasnitepojam-upravljanjecjelokupnomkvalitetom(TotalQualityManagement -TQM) kao koncept menadžmenta.

TQMje specifičan koncept menadžmenta koji je orijentiran na kontinuirano unaprjeđivanje poslovanja, timski rad, rast zadovoljstva kupaca i snižavanje troškova. Da bi to ostvarjo, 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 - kvalitetavođenakupcem.

Primarna usredotočenost svih napora je kupac. U tom se smislu pozornost poduzeća usmjerava na tri područja: vjerovanja i vrijednosti, prikupljanje podataka i 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 makropristup 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 mikropristup koji predstavlja radikalni redizajn tijeka procesa.

## 35. Kojasutriključna 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 ističu 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 **strenghts** (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?

	Pozitivno	Negativno
Unutarnje	Snage	Prilike
Vanjsko	Slabosti	Prijetnje

**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 čija je shema prikazana desno.

# 41. Navedite nekoliko ograničenja SWOT analize.

- malokad efektivna metoda, jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije.
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima.
- zasniva se na ekspertnoj procjeni jedne osobe ili malog broja osoba, te je često subjektivna
- fokusira se na usklađivanje faktora visoke važnosti (interno) i visoke vjerojatnosti(eksterno)

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

Portfolio matricesu 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 *General Electricsu* 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.

# 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 industrije.

# 45. Navedite najčešća tri oblika grupnog odlučivanja.

Najčešća tri oblika grupnog odlučivanja:

- Interaktivne grupe,
- Nominalne grupe,
- Delphi grupe.

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

Poslovna inteligencijaje rezultat informatičkog procesa kreiranja korisnih informacija i znanja potrebnih u odlučivanju i upravljanju organizacijskim sustavima. Osim toga poslovna inteligencija se promatra i kao proces kreiranja, analize i distribucije znanja i informacija.

#### 47. Objasnite pojam – departmentalizacija

Proces grupiranja pojedinačnih zadataka I formiranje organizacijskih jedinica zove se departmentalizacija.

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

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

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

# 49.Što obuhvaćaugovor o radu?

Ugovor o radu mora sadržavati uglavke o:

- 1. strankama te njihovom prebivalištu, odnosno sjedištu,
- 2. mjestu rada, a ako ne postoji stalno ili glavno mjesto rada, napomenu da se rad obavlja na različitim mjestima,
- 3. nazivu posla, odnosno naravi ili vrsti rada, na koje se radnik zapošljava ili kratak popis ili opis poslova,
- 4. danu početka rada,
- 5. očekivanom trajanju ugovora, u slučaju ugovora o radu na određeno vrijeme,
- 6. trajanju plaćenoga godišnjeg odmora na koji radnik ima pravo, a u slučaju kada se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora, odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja trajanja toga odmora,
- otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati radnik, odnosno poslodavac, a u slučaju kada se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja otkaznih rokova,
- 8. osnovnoj plaći, dodacima na plaću te razdobljima isplate primanja na koja radnik ima pravo,
- 9. trajanju redovitog radnog dana ili tjedna.

# 50.Definirajte pojam - Reinženjeringposlovnihprocesa (engl.Buisness process reengineering - BPR)

Reinženjering se definira kao radikalan redizajn poslovnih procesa koji dovodi do dramatičnih promjena u performansama. Njime se želi postići reinventivnost kompanija te nov način gledanja na poslovne procese.

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

- Poticanje zaposlenika na donošenje odluka.
- Poslovni procesi postaju fleksibilniji i prilagođavaju se korisniku.
- Nastali problemi se rješavaju timskim radom.
- Poslovni procesi orijentiraju se korisnicima, a ne udovoljavanju želja nadređenih.i
- Itd

# **52.Što karakterizira JIT (Just in time) metoduposlovanja?** Cili:

• zadovoljavanje brze promjene zahtjeva potrošača s minimalnim kašnjenjem Materijali se naručuju samo kada su potrebni u procesu proizvodnje, te se gubi potreba za velikim troškovima skladištenja repromaterijala

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

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. (1.Pred – Str.23)

Načela po kojima se TQM razlikuje od ostalih menadžerskih koncepata:

- Kvaliteta vođena prema klijentu (orijentirano prema tržištu i kupcu),
- Potpora vrhovnog menadžmenta,
- Trajno unaprjeđivanje,
- Jasna dugoročna strategija poduzeća,
- Upravljanje na temelju činjenica (prikupljanje, analiza i usporedba podataka)
- Itd.

#### 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)?

# (Upravljanje poslovnim procesima – sem)

Upravljanje poslovnim procesima, odnosno BMP, je područje operacijskog menadžmenta koje se bazira na unaprjeđenju performansi poduzeća upravljajući i optimizirajući poslovne procese poduzeća.

Prednostikoje donosi upravljanje procesima:

Bolja preglednost procesa • Smanjenje troškova • Definiranje uloga u poduzeću •
Zadovoljnije osoblje • Ušteda vremena • Optimizacija

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

Datoteka kadrova – je bogato vrelo podataka o svakom zaposleniku u poduzeću i to kako onih podataka koji se odnose na dob, spol, podrijetlo, stupanj obrazovanja, vrstu obrazovanja zvanja i zanimanje radni staž itd. Iz tih se podataka može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenih u poduzeću.

#### 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-kompenzacije za rad.

Kompenzacije za radsu 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 itd.

#### 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 zapovremeno teže uvjete rada?

Osobama koje u redovitim dnevnim aktivnostima koje imaju tjelesni napor s velikim opsegom opasnosti za zdravlje i radnu sposobnost te da se ne može obavljati kontinuirano, svakoga dana puno radno vrijeme, cijelog radnog vijeka. (Primjer . prijenos tereta [veće od 25 kg za muškarce i 15kg za žene], iskop zemlje, montaža teških konstrukcija i sl.)

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

Cilj mu 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 itd.

# 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 (*Upravljane odnosima s potrošačima*) (CRM ppt)

Upravljanje odnosima s kupcima(potrošačima) je strateški set aktivnosti kojima se stvaraju, razvijaju i unapređuju odnosi sa ciljnim kupcima a temelji se na procesima. Strateški pristup CRM-u: Razvoja strategije, Stvaranje vrijednosti, Multikanalne integracije, Upravljanja informacijama, Ocjenjivanja karakteristika

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

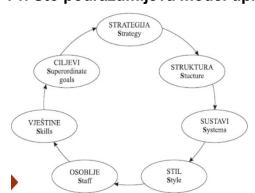
Rezultati CRM-a:

- unapređenje odnosa s proizvođačima
- ubrzanje poslovnog procesa
- bolja kontrola izvršenih zadataka
- mjerenje učinaka djelatnika
- evidencija svih kontakata s potrošačima
- spremanje i arhiviranje podataka
- smanjenje troškova poslovanja

Općenito, gospodarski subjekti navode četiri ključna razloga zbog kojih žele CRM su:

- privlačenje novih potrošača:
- povećanje prodaje po potrošaču,
- smanjenje troškova kroz unaprjeđenje poslovnog procesa,
- unapređenje odnosa s potrošačima, a time i vjernosti potrošača.

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



Definira se kao pomagalo za menadžersku analizu i akciju u cilju kvalitetnog organiziranja i vođenja kompanije radi stjecanja prednosti pred konkurencijom. Sastoji se od 7 ključnih faktora organizacije koji su presudni za razumijevanje njene efikasnosti.

# 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. Sam termin može se objasniti kao proces pronalaženja korisnog znanja ili informacija, odnosno otkrivanje znanja iz velike količine podataka.

# 73. Navedite barem 2 prednosti i 2 nedostatka korištenja informacijske tehnologije u upravljanju znanjem (Upravljanje znanjem, str 28.)

#### Prednosti:

- poboljšava i ubrzava proces odlučivanja korištenjem ukupnih znanja i ekspertnim sustavima.
- poboljšava i olakšava primjenu postojećeg, pohranjenog znanja u rješavanju aktualnih problema i zadataka itd.

#### **Nedostaci:**

- bez aktivnog nadgledanja moguće preobilje i zasićenje informacijama u organizaciji,
- formalnost otežava mijenjanje znanja i napuštanje zastarjelog i nepotrebnog znanja

# 74. Definirajte pojam-organizacijska kultura

Organizacijska kulturaoznačava 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.

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

Pod utjecajem različitih čimbenika okoline formira se odgovarajuća korporacijska kultura koja snažno utječe na djelotvornost organizacije. (Utjecaj na: razumijevanje članova grupa na svije oko i sebe i način ponašanja;perfomanse, vrijednosti, norme, tradicija, jezik i stav utječu na kulturu poduzeća)

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

Upravljanje **kategorijama proizvoda**(eng. Category Management – CM) je maloprodajni i nabavni koncept u kojemu se asortiman proizvoda kupljenih od strane poslovne organizacije ili prodanih od strane maloprodajnog trgovca je podijeljen u skupine sličnih ili srodnih proizvoda. Te grupe su poznate kao kategorije proizvoda. To je sistematičan i discipliniran pristup upravljanja kategorijom proizvoda kao strateškom poslovnom jedinicom.

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

**Oluja mozgova** (ili *brainstorming*) je metoda pronalaska ideja. Potiče razvoj novih, neobičnih ideja kod skupine ljudi. Tehnika u kojem je zadatak da svatko podijeli ideje o rješavanju problema kojeg imamo. Grupnim radom svaka osoba može potaknuti

razmišljanje druge osobe što za posljedicu ima bolje konačno rješenje pri čemu se izbjegava usiljeno sudjelovanje i davanje ideja te kritiziranje danih ideja.

#### ODGOVORI NA PITANJA IZ PREDAVANJA

#### 1. Definirajte pojam – organizacija.

Organizacija općenito znači "svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života".

Organizacija kao aktivnost je svjesna ljudska djelatnost stvaranja organizacijske strukture, ali i svojevrsni rezultat procesa organiziranja. v Svaka organizacija treba biti dinamičan ,otvoren i svrhovit sustav koji ima temeljni zadatak postizanje cilja odnosno transformaciju inputa u outpute, a sve u svrhu zadovoljavanja korisnika.

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

- U svrhu objedinjavanja resursa kako bi se ostvarili željeni ciljevi i rezultati
- U svrhu djelotvorne proizvodnje roba i/ili usluga
- U svrhu olakšavanja inovacija
- U svrhu korištenja modernih proizvodnih i informacijskih tehnologija
- U svrhu lakše prilagodbe promjenjivoj okolini i utjecaja na okolinu
- U svrhu stvaranja vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene
- U svrhu pronalaska rješenja stalnih izazova raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih

#### 3. Objasnite pojam – departmentalizacija.

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

Departmentalizacija je najvažnija aktivnost organizacijskog dizajna, a broj i veličina jedinica definiraju arhitekturu organizacije i kreiraju izgled njene organizacijske sheme.

# 4. Objasnite pojam – organizacijska struktura.

Sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, te čini najvažniji dio svake organizacije.

Sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje i poslovanja, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca posebno . Način dekompozicije ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke i uspostavljanje kordinacije između ovih posljednjih a radi izvršenja ukupnog zadatka . Menadžeri provode konstantno usklađivanje organizacijske strukture, kako bi se postigao maksimalan učinak uz što manju upotrebu resursa.

<b>5</b> .	Nave	dite	bare	em d	dva	unu	ıtarn	ja i	barem	dva	van	jska	a fa	ktora	koja	utječu	na	izbor	
or	ganiz	zaci	jske s	stru	ktu	re.		_				_							
'													v.	v.					

Najvažniji unutarnji faktori (neki od, prema različitim istraživačima):
□ Ciljevi i strategija poduzeća
□ Veličina poduzeća
□ Lokacija poduzeća
□ Tip tehnologije koju poduzeće koristi i proizvodna sredstva
□ Struktura kadra
Najvažniji vanjski faktori (neki od, prema različitim istraživačima):
□ Društvenokulturni
□ Politički i pravni faktori
□ Gospodarska infrastruktura
□ Razvoj znanosti i tehnike
□ Tržište

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

Čimbenici koji imaju najveći utjecaj na organiziranje i raščlanjivanje pojedinih funkcija u organizacijskoj strukturi:

- broj i kvalifikacijska struktura zaposlenih
- sredstva kojima se raspolaže u realizaciji zadataka funkcije,
- granična područja funkcija
- organizacijska koncepcija
- oblik organizacije poduzeća
- veličina poduzeća i njegova važnost na tržištu
- osnovne karakteristike tržišta
- proizvodni program, asortiman i konkurencija,
- stanje, razvoj i utjecaj znanosti i tehnike

#### 7. Koja je svrha organizacijske sheme?

Svrha organizacijske sheme je sljedeća:

- 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.

Vrste organizacijskih struktura

• Funkcionalna organizacijska struktura

- Divizijska organizacijska struktura
- Projektna organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Mješovita organizacijska struktura

# 9. Objasnite pojam – funkcionalna organizacijska struktura.

- vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada, te formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću
- najčešći oblik organizacijske strukture
- Karakteriziraju je: (dobre strane) visok stupanj specijalizacije i podjele rada, jedinstvena i koordinacija poslova iste funkcije, primjena jednoobraznih metoda postupaka, racionalno korištenje prostora i opreme, fleksibilnost komponiranja strukture i sl.
- (loše strane) sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini, rascjepkanost poslova različitih funkcija i otežanost njihove koordinacije, sporije donošenje odluka, odsustvo odgovornosti funkcionalnih rukovodilaca za krajnji poslovni rezultat

# 10. Navedite tri vrste divizijske organizacijske strukture.

tri osnovne vrste: predmetna (prema proizvodima), teritorijalna i organizacijska struktura prema kupcima

# 11. Objasnite pojam- teritorijalna organizacijska struktura.

Teritorijalna organizacijska struktura – formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja se putem geografskih područja ili teritorija.

# 12. Objasnite pojam- čista projektna organizacija.

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 jedinice u kojima su stalno zaposleni i obavljaju svoje funkcije samo za projekt

## 13. Navedite karakteristike matrične organizacijske strukture.

Za nju je karakteristična dualna (dvostruka) odgovornost članova projektnog tima koji su odgovorni i projektnom rukovodiocu (project manager) i rukovodiocu funkcionalne organizacijske jedinice u kojoj su inače stalno organizacijski raspoređeni

- 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.

Suvremeni organizacijski koncepti

- paralelni engineering (SE-simultaneousEngineering),
- vitka tvornica (LP-LeanProduction),
- 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.
- može biti definirana kao grupa poduzeća, dijelova poduzeća ili samostalnih poduzetnika koji se međusobno povezuju radi obavljanja određene privremene ili trajne poslovne aktivnosti.
- članovi virtualne organizacije zadržavaju pravnu neovisnost, ali prema tržištu postupaju kao jedinstveni poslovni entitet.

# 16. Što je to menadžment?

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

# 17.Koja je uloga menadžera?

- osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta:
- planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse
- ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke
- mora naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, u cilju porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti (vodeći računa i o svojoj društvenoj odgovornosti)

## 18. Definirajte pojam efektivnog menadžera.

Efektivni menadžer:

**Aktivni vođa**-najveći dio vremena troši prenoseći svoju viziju na zaposlene, angažirajući ih u ostvarenju te vizije, a pri tome nikada ne misli na neuspjehe

**Kreira pozitivnu radnu okolinu** - stvara uvjete koji potiču zaposlene na uspjeh, a istovremeno uklanja uzroke neuspjeha

**Mogućnost ostvarenja visokih performansi** - temeljito poznavanje poslova (zaposleni moraju znati što i kako rade) ,opskrbljenost posebnim resursima

Poticaj za ostvarenje visokih performansi- Menadžeri moraju biti aktivni u identificiranju motivacijskih faktora i oblikovanju stimulacije

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

Vertikalna diferencijacija:

- 1. Top Management- vrhovni menadžer
- 2. Middle Management
- 3. Lower ili First-line Management

# 20. Koja je temeljna odgovornost top menadžmenta (vrhovnog menadžmenta)? temeljna odgovornost:

- 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

#### 21.Koja je odgovornost projektnog menadžera?

- -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

# 22. Navedite tipove menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.

Horizontalna diferencijacija:

- 1. Funkcijski menadžeri
- 2. Linijski menadžeri
- 3. Generalni menadžeri

# 23. Navedite funkcije menadžmenta.

Pet funkcija managementa:

- ¬ Planiranje
- ¬ Organiziranje
- ¬ Kadroviranje ( i upravljanje ljudskim potencijalima)
- ¬ Vođenje
- ¬ Kontroliranje

# 24. Koje su menadžerske funkcije prema razini upravljanja?

Top menadžeri - organizacija i planiranje

Srednji menadžment - prikupljanje informacija i interpersonalni kontakti Operativni menadžeri – usmjeravanje i organiziranje djelatnika

# 25. Navedite koje su potrebne menadžerske vještine (Weihrich/Koontz).

- ► Tehničke vještine se odnose na specijalizirana znanja i analitičke sposobnosti u izvršavanju i realiziranju određenih poslovnih metoda, procesa i postupaka;
- ► Socijalne vještine ili sposobnost rada s ljudima podrazumijevaju uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, stvaranje atmosfere suradnje i sigurnosti, slobode razmišljanja i sl.;
- ► Konceptualne vještine ili sposobnost shvaćanja podrazumijevaju vještinu sagledavanja "velike slike", odnosno poduzeća kao cjeline, visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti unutar njega, ali i sagledavanje povezanosti organizacije s užom i širom okolinom;
- ▶ Vještinu oblikovanja koja podrazumijeva sposobnost rješavanja problema na način koji će koristiti poduzeću, odnosno vještinu menadžera da stvori dobru ideju i ponudi praktično i provedivo rješenje problema. Važnost

# 26. Objasnite pojam -konceptualna vještina.

**Konceptualne vještine** uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja, i planiranja. Menadžer mora biti u sposobnost sagledati ne samo poduzeće u cjelini, već i položaj poduzeća u odnosu pripadajuću granu, grupaciju, pa do mjesta poduzeća u socijalnoj okolini.

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

- $\theta$  Gdje se poduzeće sada nalazi?
- θ Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- θ Kako tamo stići?

#### 28. Objasni pojam- plan.

Kompleksan proces u kojem se utvrđuju ciljevi poduzeća i na osnovi njih vrši izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva.

## 29. 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

# 30. Objasnite razine planiranja



## 31. Objasnite pojam - strategijsko planiranje.

- Strogo eksterno orijentirana
- Provodi skeniranje okoline
- Definira viziju, misiju, ciljeve i strategije kojima se definira skup akcija i potrebnih resurs

#### 32. Objasnite pojam - taktičko planiranje.

- Prevodi strategijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća
- 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

#### 33. Objasnite pojam - operativno planiranje.

- Zadužena je za specifične procedure i procese (karakteristična za najnižu razinu menadžmenta)
- Usmjerena 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.)

# 34. Navedite tipove planova.

- 1. **Jednokratni planovi** --izrađuju se u svrhu izvršenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti
- 2. **Trajni planovi**-- tekući planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršavanje stalnih (ponavljajućih) zadataka u poduzeću
- 3. **Kontigencijski planovi**-definiraju odgovore poduzeća u slučaju opasnosti ili zapreka, posebno su važni za poduzeća koja su u kompleksnoj i dinamičnoj okolini

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

**Politika** - opći stavovi poduzeća prema bitnim pitanjima vlastitog poslovanja i razvoja **Procedure** - predstavljaju vrstu planova kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama

**Pravila** - predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja **36. Navedite etape procesa planiranja** 

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

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

- 1. **Odbor direktora** (nadzorni odbor) grupa ljudi koju su dioničari izabrali da zastupaju interese tvrtke imaju obvezu utvrđivanja koorporacijske 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** čini ga najviše rukovodstvo u poduzeću 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 manageri** 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. manageri glavnih odjela i sektora sami planiraju zadatke svojih organizacijskih jedinica u okviru smjernica danih od korporacijskih planera
- 7. **Grupe za planiranje** Kao pomoć u planiranju formiraju se grupe za planiranje sastavljene od linijskih managera, a organiziraju se prema područjima njihove specijalnosti. (npr. grupa za planiranje prodaje, proizvodnje, novih proizvoda i sl.) Identificiraju i analiziraju alternative ciljeva svojih organizacijskih jedinica, te definiraju glavne pravce akcije za ostvarenje tih ciljeva.

### 38 . Objasni pojam – vizija poduzeća.

Vizija (lat. visio- pojava, prikaz, misao) - označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja .Zamišljena slika kompanije u budućnosti.

# 39. Od čega se treba sastojati osnovna ideologija vizije?

- definira prirodu jednog poduzeća (njegov identitet
- sastoji se od osnovne vrijednosti i osnovne svrhe :

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 društvupotreba da se učini nešto vrijedno)

### 40. Objasni pojam – misija poduzeća.

Misija opisuje:

- vrijednosti i razloge postojanja poduzeća
- osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća
- ♣ temeljne vrijednosti poduzeća

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

Pet ključnih elemenata (Kotler, 1988.):

- Razvoj poduzeća
- Tekuće preference managementa i vlasnika
- Okolina u kojoj egzistira poduzeće
- Sredstva kojima raspolaže poduzeće
- Specifična osposobljenost poduzeća

## 42. Navedite tipove ciljeva i objasnite ih.

Dva osnovna:

- Opstanak (proizlazi iz postojanja poduzeća)
- Razvoj (njegovim postizanjem se omogućava kontinuitet djelovanja poduzeća) 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.

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

- 1. 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)
- 2. 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

# 44. Objasnite SMART kriterij postavljanja ciljeva.

- 1. Specific dobri cilievi 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

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

- 1. Clearlystarted ciljeve treba postaviti tako da svima budu jasni
- 2. Consistentwithotherobjective prilikom postavljanja svakog cilja treba voditi računa da on bude konzistentan s drugim ciljevima, čime se osigurava njihova međusobna povezanost
- 3. Checkable- preferablymeasurable svaki cilj mora biti mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo izvršenje
- 4. Challenging ciljeve treba postaviti tako da budu izazovni (ali ne 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

#### 46. Navedite koristi od postavljanja ciljeva.

- 1. Usmjerenost na odluke i napore ciljevi služe za fokusiranje organizacijskih odluka i napora, tj. 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 kada su ciljevi prikladno postavljeni, oni podižu proizvodnost i unapređuju kvalitetu rada. Olakšavaju zaposlenima identifikaciju s poduzećem i pomažu u savladavanju neizvjesnosti.
- 4. Pomoć u procjeni i kontroli performanci kako ciljevi predstavljaju željene rezultate, oni su ujedino i standardi ocjenjivanja i to ne samo od strane nadređenih, već i kod samokontrole zaposlenih.

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

Sustav uravnoteženih ciljeva ili Uravnotežena tablica rezultata (BalancedScorecard – BSC) je metodologija za preobrazbu organizacijskih ciljeva u vizualizirane pokazatelje postignuća. Metodologiju su kreirali profesori sa Sveučilišta Harvard Robert T. Kaplan i David P. Norton 1992. godine i zbog jednostavnosti i funkcionalnosti vrlo je široko prihvaćena u poslovnom svijetu. Strateške mape BSC Metodologija se 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.

# PITANJA SA ROKOVA (KOJIH NEMA U OKVIRNIM PITANJIMA)

# 1. Objasnite pojam – Menadžment informacijski sustav (MIS)

MIS se može definirati kao **integrirani sustav korisnik-stroj** koji služi za osiguranje informacija za potporu operacijama managementu analizi i funkcijama donošenja odluka u poduzeću korištenjem računalnog hardvera i softwera manualnih procedura, modela za analizu, planiranje, kontrolu i donošenje odluka u poduzeću.

## 2. <u>Definirajte pojam planiranje u poduzeću i objasnite koja je njegova svrha.</u>

Planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Svrha planiranja je dati odgovore na pitanja: Gdje se poduzeće sada nalazi? Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti? Kako tamo stići?

#### 3. Navedite osnovne karakteristike efektivno postavljenih ciljeva poduzeća.

- specifičnost i mjerljivost
- izazovnost, ali realističnost
- definiranost vremenskog razdoblja
- obuhvaćanje područja ključnih resursa
- povezanost s nagrađivanjem

## 4. Navedite ključne varijable vodstva.

Vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina.

## 5. Objasnite pojam recesija i navedite što ju karakterizira.

Recesija je povremeno usporavanja u privrednoj aktivnosti neke zemlje praćena istovremenim pogoršanjima opće ekonomske klime. Karakterizira je visoka nezaposlenost, niska razina proizvodnje i ulaganja, smanjeno poslovno povjerenje, padajuće cijene te pad BDP-a.

#### 6. Objasnite pojam solventnost.

Solventnost je sposobnost poduzeća da u svakom trenutku **novčanim sredstvima**podmiri svoje dospjele **novčane obveze**. Solventnost je sposobnost fizičkih i pravnih osoba da podmire dospjele obveze plaćanja u roku dospijeća.

## 7. Navedite najvažnije od tehnika i metoda financijske kontrole.

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

#### 8. Objasnite kakvo je to interaktivno vodstvo.

Vođa je sklon konsenzusu i participaciji, smatra da zaposleni ostvaruju ciljeve poduzeća, ujedno ostvaruje i vlastite ciljeve. Žene ovaj oblik vodstva više preferiraju za razliku od muškaraca koji su skloniji radu u vertikalnim hijerarhijama.

## 9. <u>Što se može utvrditi iz datoteke radnih mjesta?</u>

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.

# 10. Navedite i objasnite 5 funkcija menadžmenta.

Pet funkcija managementa

- **Planiranje** sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.
- **Organiziranje** menadžmentu se postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja I ekonomskih odnosa u poduzeću
- **Kadroviranje** Zadaća je kadroviranja dodijeliti te uloge konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati.
- **Vođenje** označuje fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju
- **Kontroliranje** označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva I poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare.

# 11. Objasnite pojam – jednokratni planovi, navedite 2 tipa takvih planova, te ih objasnite.

Jednokratni planovi se izrađuju u svrhu izvršenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti.

Dva su tipa takvih planova:

- **Programi** odnosi se na izvršenje jednokratnih ciljeva, po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a zahtjeva više godina za ostvarenje (poduprt s jednim ili više projekata) Primjer: otvaranje nove tvornice, uvođenje novih proizvodnih linijaisl.
- Projekti- set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa.Projekt je jedinstven poduhvat s početkom i krajem, koji vode ljudi prema postavljenim ciljevima, uključujući parametre troška, rasporeda i kvalitete. Njegovim izvršenjem se treba postići određeni cilj, u određenom vremenu, uz određene uvjete. Za rezultat ima jedinstveni proizvod ili uslugu.

#### 12. Navedite 5 tipova 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)

#### 13. 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.

# 14. <u>Što zahtijeva distributivna pravda?</u>

Distributivna pravda zahtijeva da tretman ljudi ne smije biti zasnovan na arbitrarnim karakteristikama. Tako muškarci i žene ne smiju imati različitu plaću ako obavljaju isti posao. Međutim, ljudi koji se stvarno razlikuju, primjerice, u radnoj vještini ili odgovornosti na radu, mogu se tretirati različito u proporciji s tim diferencijama.

#### 15. Koja je svrha operacijskih informacijskih sustava?

Operacijski informacijski sustavi bave se s dnevnim operacijama u poduzeću. Operacijske odluke su kratkoročne prirode.

### 16. Koja je svrha operacijskih informacijskih sustava?

Operacijski informacijski sustavi bave se s dnevnim operacijama u poduzeću. Operacijske odluke su kratkoročne prirode.

#### 17. <u>Definirajte pojam – budžetiranje.</u>

Obično se definira kao proces izražavanja seta planiranih aktivnosti za iduće razdoblje u numeričkim izrazima, a sam se budžet tretira kao plan izražen u numeričkim terminima.

#### 18. Objasnite pojam – financijska revizija i navedite dva tipa.

Financijska revizija usmjerena je isključivo na kontrolu. Orijentirana je na neovisnu procjenu računovodstvenoga, financijskog i operativnog sustava poduzeća. Dva tipa su interna i eksterna.

#### 19. Na koja tri temelja počiva BPR?

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

#### 20. <u>Definirajte kontroliranje kao jednu od funkcija menadžmenta.</u>

Kontroliranje je proces u kojemu se primjenom odgovarajućih aktivnosti provodi mjerenje i korekcija performansi, a radi osiguranja ostvarenja ciljeva poduzeća.Primjenjuju odgovarajuće

metode i mehanizmi kojima se utječe na ponašanje i performanse zaposlenih kako bi se usmjerili prema ciljevima, planovima i standardima poduzeća.

#### 21. Navedite barem tri razlike koje mogu biti između pojma menadžer i vođa.

*Manager*: djeluje u isključivo organiziranim grupama, ne mora uvijek biti jako aktivan, usmjeren je na efikasnost, računa na kontrolu, ima ravnodušan odnos prema ciljevima...

**Vođa**: može djelovati i u neorganiziranim grupama, uvijek je aktivniji od managera, usmjeren je na efektivnost, računa na povjerenje, ima osoban odnos prema ciljevima

## 22. Četiri osnovne varijable vodstva.

Vođa, ciljevi, sljedbenici, okolina

#### 23. Koji je postupak izvođenja SWOT analize?

Postupak je slijedeći:

- identifikacija slabosti, snaga, prilika i prijetnji
- Rangiranje po važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja
- Analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima
- identifikacija strateških alternativa

# 24. Navedite temeljne funkcijske informacijske sustave.

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

#### 25. Objasnite pojam – Novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti.

Novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti su oni priljevi i odljevi novca koji rezultiraju iz glavnih aktivnosti poduzeća koje stvaraju prihode poduzeću.

#### 26. Objasnite pojam – eksterna revizija.

Revizijaje u najširem smislu postupak ispitivanja točnosti, potpunosti, vjerodostojnosti, zakonitosti i objektivnosti određenih pojava i procesa.

Komercijalnaili eksterna (vanjska) revizija su uobičajeni nazivi za stručnu i neovisnu reviziju koju na temelju ugovora obavljaju vanjski revizori što znači da je ne smiju obavljat osobe povezane sa poduzećem. (Ovim dobivamo zaštitni interes vlasnika kapitala, vjerovnika, državnih tijela itd.)

#### 27. Objasnite pojam – Plan. // http://hr.wikipedia.org/wiki/Plan (ekonomija)

Plan je pisani dokument koji određuje smjerove akcija, a nastao je kao rezultat procesa planiranja. Plan je također temelj za provedbu kontrole.

# 28. Objasnite pojam – poslovni portfolio. //strategija i strategijsko planiranje

karakterističan je za poduzeće koje ima **puno različitih poslova**, a osobito kada ovi poslovi nisu međusobno povezani. Promatra poduzeće kao **skup poslova** od kojih svaki može imati vlastitu konkurentsku poslovnu strategiju, te koordinira tijek resursa uz diversifikaciju rizika među poslovnim cjelinama kako bi se održao opstanak i razvoj svake od njih

#### 29. Objasnite pojam – likvidnost. //Limun.hr

Likvidnost je pokazatelj sposobnosti poduzeća da u roku podmiruje sve svoje tekuće obveze.

Likvidnost (engl. solvency, liquidity) je svojstvo **imovine**ili njezinih pojedinih **dijelova** da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza.