

Sveučilište
Sjever



University
North

SVEUČILIŠTE
SJEVER



Menadžment praktikum

Krešimir Buntak | Matija Kovačić | Ivana Martinčević | Vesna Sesar

SVEUČILIŠTE SJEVER

MENADŽMENT

Krešimir Buntak, Matija Kovačić, Ivana Martinčević, Vesna Sesar

Koprivnica, 2019.

MENADŽMENT

- Autori:** izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak
Matija Kovačić, mag.ing.traff.
Ivana Martinčević, univ.spec.oec.
Vesna Sesar, mag.oec, MBA
- Recenzenti:** prof. emeritus Ivo Andrijanić
doc.dr.sc. Igor Klopota
- Nakladnik:** Sveučilište Sjever
- Za nakladnika:** prof.dr.sc. Marin Milković
- Lektura:** Maja Krulić Gačan, prof.
- Tisak:** Centar za digitalno nakladništvo, Sveučilišta Sjever

Objavlivanje ovog udžbenika odobrio je Senat Sveučilišta Sjever u Koprivnici na I. sjednici u akademskoj godini 2019./2020. održanoj 14.listopada 2019.; Klasa: 602-04/19-02/08., Ur.broj: 2137-0336-09-19-45

ISBN 978-953-7809-97-3

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001057286.

© Sveučilište Sjever, Koprivnica 2019.

I. izdanje

Sadržaj

1.	Uvodno o menadžmentu.....	1
1.1	Funkcije menadžmenta.....	4
1.1.1	Planiranje.....	4
1.1.2	Organiziranje.....	5
1.1.3	Upravljanje ljudskim potencijalima.....	6
1.1.4	Vodstvo.....	7
1.1.5	Kontroling (kontrola).....	8
1.2	Uvod u upravljanje.....	9
1.2.1	Teorija sustava.....	9
1.2.2	Poslovni procesi.....	10
1.2.3	Kompetencije menadžera.....	12
1.2.4	Upitnici o kompetencijama menadžera.....	14
1.3	Pitanja za ponavljanje.....	23
2.	Planiranje.....	25
2.1	Vrste planova.....	27
2.2	Izračun točke pokrića (BEP – <i>Break even point</i>).....	27
2.2.1	Točka pokrića – primjer.....	31
2.2.2	Točka pokrića – zadatak.....	33
2.3	Kalkulacije cijene proizvoda.....	36
2.3.1	Kalkulacija cijene – primjer.....	36
2.3.2	Kalkulacija cijene – zadatci.....	39
2.4	Pitanja za ponavljanje.....	44
3.	Organiziranje.....	45
3.1	Organiziranje radnog mjesta (zadatka).....	45
3.2.1	Organizacija radnog mjesta – primjer.....	47
3.2.2	Organizacija radnog mjesta – zadatak.....	50
3.2	Organizacija posla.....	56
3.2.1	WBS – work breakdown structure.....	57
3.2.2	WBS – work breakdown structure – primjer.....	57
3.2.3	WBS – work breakdown structure – zadatak.....	58
3.2.3	Mreža aktivnosti.....	60
3.2.4	Mreža aktivnosti – primjer.....	62
3.2.5	Mreža aktivnosti – zadatci.....	63

3.2.6 Gantogram	66
3.2.7 Gantogram – primjer	67
3.2.8 Gantogram – zadatci.....	68
3.3 Stvaranje organizacijske strukture	71
3.3.1 Oblici organizacijske strukture.....	71
3.3.2 Funkcionalna organizacijska struktura	72
3.3.3 Divizijska organizacijska struktura	72
3.3.4 Projektna organizacijska struktura	74
3.3.5 Matrična organizacijska struktura	75
3.4 Elementi organizacijske strukture	76
3.5 Dizajniranje organizacije – zadatci	78
3.6 Pitanja za ponavljanje.....	80
4. Upravljanje ljudskim potencijalima	81
4.1 Alati i metode za upravljanje ljudskim potencijalima.....	84
4.1.1 Black cycle	84
4.1.2 Black cycle – primjer	85
4.1.3 Black cycle – zadatci.....	87
4.1.4 Matrica znanja – motivacije	91
4.1.5 Matrica znanja – motivacije – primjer	92
4.1.6 Matrica znanja – motivacije – zadatci.....	93
4.1.7 Granice napredovanja.....	95
4.1.8 Granice napredovanja – zadatci	97
4.1.9 360 stupnjeva.....	99
4.2 Pitanja za ponavljanje.....	100
5. Vodstvo	101
5.1 Teorije vodstva.....	102
5.2 <i>Soft skills</i> – zadatci i vježbe.....	104
5.2.1 Marshmallow challenge	104
5.2.2 Diskusija.....	106
5.2.2 Moja omiljena marka	107
5.3 Pitanja za ponavljanje.....	108
6. Kontroling	109
6.1 Mjerenje, metrika i točke mjerenja	112
6.1.1 Financijska kontrola	113
6.1.2 Financijski pokazatelji – zadatak	116

6.1.3	Cost benefit analiza	119
6.1.4	Cost benefit analiza – primjer	120
6.1.5	Kontrola ljudskih resursa	123
6.1.6	Kontrola ljudskih resursa – primjer.....	126
6.1.7	Kontrola ljudskih resursa – zadatci	127
6.2	Pitanja za ponavljanje.....	130
7.	Poslovno odlučivanje	131
7.1.	Vrste odlučivanja.....	132
7.2	Stilovi odlučivanja.....	132
7.3	Alati i metode za donošenje odluke	133
7.3.1	Šest šešira	133
7.3.2	Šest šešira – zadatak za vježbu.....	135
7.3.3	World caffe metoda	136
7.3.4	World caffe – zadatak za vježbu	137
7.3.5	Walt disney metoda.....	138
7.3.6	Walt disney metoda – zadatak za vježbu	139
7.3.7	Oluja mozgova – brainstorming.....	140
7.3.8	Oluja mozgova – zadatak za vježbu.....	141
7.3.9	Stablo odlučivanja	142
7.3.10	Stablo odlučivanja – primjer	144
7.3.11	Stablo odlučivanja – zadatak.....	145
7.4	Pitanja za ponavljanje.....	149
8.	Osnovni menadžerski alati	151
8.1	Dijagram afiniteta.....	151
8.1.1	Dijagram afiniteta – primjer.....	152
8.1.2	Dijagram afiniteta – zadatci	153
8.2	Relacijski dijagram.....	156
8.2.1	Relacijski dijagram – primjer.....	158
8.2.2.	Relacijski dijagram – zadatci	159
8.3	Matrica prioriteta.....	162
8.3.1	Matrica prioriteta – primjer	163
8.3.2	Matrica prioriteta – zadatak.....	164
8.4	Dijagram stabla	167
8.4.1	Dijagram stabla – primjer.....	168
8.4.2	Dijagram stabla – zadatci	169

8.5 Polje sila	172
8.5.1 Polje sila – primjer	173
8.5.2 Polje sila - zadatci	174
8.6 Matrični dijagram	177
8.6.1 Matrični dijagram – primjer	178
8.6.2 Matrični dijagram – primjer	179
9. Napredni menadžerski alati	183
9.1 Pareto dijagram	183
9.1.1. Pareto dijagram – primjer.....	185
9.1.2 Pareto dijagram – zadatci	186
9.2 Ishikawa dijagram	189
9.2.1 Ishikawa dijagram – primjer	190
9.2.2 Ishikawa dijagram – zadatci	191
9.3. <i>Benchmarking</i> – usporedba s najboljima	194
9.3.1 Benchmarking – primjer.....	195
9.3.2 Benchmarking – zadatci	196
9.4. BSC – Balanced scorecard	199
9.4.1 BCS – balanced scorecard – primjer	201
9.4.2 BCS – balanced scorecard – zadatak.....	202
9.5 ABC analiza	206
9.5.1 ABC analiza – primjer.....	206
9.5.2 ABC analiza – zadatak	209
10. Literatura	215
Popis slika	216
Popis tablica	217
Popis grafikona.....	218
Popis korištenih kratica	218

Uvodna riječ

Poštovani studenti, ispred vas se nalazi praktikum iz poslovnog upravljanja, tj. menadžmenta. U praktikumu su opisani najvažniji pojmovi vezani uz teoriju menadžmenta koja je dopuna informacijama koje ćete dobiti (ili ste ih dobili) na predavanjima. Osim pregleda teorije, u praktikumu postoji niz zadataka koji će vam omogućiti stjecanje kompetencija iz područja upravljanja.

Upravljanje organizacijom u uvjetima u kojima posluju današnje organizacije postaje sve veći izazov s obzirom na brze promjene u organizacijskim okolinama. Znanja potrebna za uspješno upravljanje organizacijom postaju sve složenija, a područje djelovanja menadžmenta sve se više širi. Sukladno tome, stvara se i potreba za stjecanjem novih znanja, posebice znanja korištenja alata i metoda za upravljanje.

Cilj ovog praktikuma je osposobiti vas za upravljanje na operativnoj i srednjoj razini menadžmenta, kao i potaknuti svijest o važnosti holističkog pristupa upravljanju organizacijom.

Želimo vam puno uspjeha u učenju i savladavanju opisanih alata i teorija. Kompetencije koje ćete steći na ovom kolegiju omogućit će vam ulaz u svijet menadžmenta i znanosti o upravljanju.

Autori

IME I PREZIME STUDENTA: _____

SEMESTAR IZVOĐENJA KOLEGIJA: _____

DATUM OVJERE PRAKTIKUMA (POČETAK SEMESTRA): _____

DATUM OVJERE PRAKTIKUMA (ZAVRŠETAK SEMESTRA): _____

10. Literatura

1. Andler, N., 2011. *Tools for project management, workshops and consulting*. 2 ur. Erlangen: Publicis.
2. Azoo, 2019. *Upravljanje velikim skupinama*. [Mrežno]
Available at:
https://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelji/RM/Upravljanje_velikim_skupinama_-_Austrija.pdf
[Pokušaj pristupa 6. kolovoza 2019.].
3. Buble, M., 2010. *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija.
4. Buntak, K., n.d. Poslovni procesi i procesna orijentacija – knjiga u pripremi. Zagreb: an.
5. Buntak, K., Sesar, V. & Drožđek, I., 2013. *Poslovno upravljanje – praktikum*. 2 ur. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.
6. Buntak, K., Sesar, V. & Vršić, M., 2013. Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik*, pp. 311–315.
7. EFZG, 2019. *Kalkulacija cijene*. [Mrežno]
Available at:
http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/VIMP%20V%C5%BD%2012-13_cijene_ppt.pdf
[Pokušaj pristupa 6. kolovoza 2019.].
8. Kuka, E., 2012. Značaj obrazovanja menadžera. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, pp. 55–59.
9. MindTools, 2019. *Six Thinking Hats*. [Mrežno]
Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_07.htm
[Pokušaj pristupa 6. kolovoza 2019.].
10. Perčević, H., 2012. Model točke pokrića i njegova primjena u poslovnom odlučivanju. *Računovodstvo i financije*, pp. 46–51.
11. Petković, T. L., 2012. *Menadžment*. 4 ur. Beograd: Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak.
12. Rahmić, Z. & Šehić, D., 2009. *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
13. Sambol, D., 2009. Motivacije i kompetencije menadžera. *Poslovni savjetnik*, Siječanj, pp. 40–41.
14. Sikavica, P. & Novak, M., 1999. *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
15. Sikavica, P. & Novak, M., 1999. *Poslovna organizacija*. 3 ur. Zagreb: Informator.
16. Weihrich, H. & Koontz, H., 1994. *Menadžment*. 10 ur. Zagreb: Mate.

Popis slika

Slika 1: Prikaz sustava.....	10
Slika 2: Dekompozicija poslovnih procesa	11
Slika 3: Dekompozicija ciljeva.....	25
Slika 4: Generički proces planiranja.....	26
Slika 5: Grafički prikaz točke pokrića.....	28
Slika 6: Forma WBS-a.....	57
Slika 7: Pravokutnik za izradu mrežnog dijagrama.....	60
Slika 8: Primjer forme mrežnog dijagrama	61
Slika 9: Funkcionalna organizacijska struktura.....	72
Slika 10: Divizijska geografska organizacijska struktura.....	73
Slika 11: Projektna organizacijska struktura	74
Slika 12: Primjer matrične organizacijske strukture.....	75
Slika 13: Elementi organizacijske strukture	76
Slika 14: Elementi organizacijske strukture	77
Slika 15: Tok zaposlenika u organizaciji.....	82
Slika 16: Black Cycle	84
Slika 17: Zna, ne zna, želi, ne želi	91
Slika 18: Prostorije i smjer kretanja pri provođenju Walt Disney metode	138
Slika 19: Forma za izradu stabla odlučivanja	142
Slika 20: Forma za izradu dijagrama afiniteta.....	152
Slika 21: Analiza ulaznih i izlaznih strelica	156
Slika 22: Forma za izradu relacijskog dijagrama	157
Slika 23: Forma za izradu dijagrama stabla.....	167
Slika 24: Forma za izradu polja sila	172
Slika 25: Forma za izradu matričnog dijagrama.....	177
Slika 26: Primjer Ishikawa dijagrama	189

Popis tablica

Tablica 1: Funkcije menadžmenta	1
Tablica 2: Popis nekih od zainteresiranih strana.....	2
Tablica 3: Uloge menadžera.....	4
Tablica 4: Tablica za bodovanje	17
Tablica 5: Tablica konverzije.....	17
Tablica 6: Rezultati provedenog testa.....	18
Tablica 7: Konačni rezultati	19
Tablica 8: Ispit kreativnosti.....	20
Tablica 9: Tablica bodovanja za pitanja 1, 6, 12, 20 i 27	22
Tablica 10: Tablica za interpretaciju rezultata	22
Tablica 11: Izrazi za analizu radnog mjesta	46
Tablica 12: Primjer forme za izradu gantograma.....	66
Tablica 13: Interni i eksterni izvori zapošljavanja	83
Tablica 14: Granica napredovanja	95
Tablica 15: Pregled nekih od teorija vodstva.....	102
Tablica 16: Model procesnog kontrolinga	110
Tablica 17: Pokazatelji likvidnosti.....	113
Tablica 18: Pokazatelji solventnosti.....	114
Tablica 19: Pokazatelji rentabilnosti	114
Tablica 20: Pokazatelji upravljanja organizacijom	114
Tablica 21: Jedan od oblika forme za izradu CBA	119
Tablica 22: Vrste odlučivanja	132
Tablica 23: Tablica za proračun pondera	143
Tablica 24: Forma tablice za izradu matrice prioriteta	162
Tablica 25: Tablica za izradu Pareto dijagrama	183
Tablica 26: Forma za izradu benchmarkinga	194
Tablica 27: Aspekti BSC.....	199

Popis grafikona

Grafikon 1: Pareto dijagram 184

Popis korištenih kratica

KPI – *Key Performance Indicators* – ključni indikatori performansi

BEP – *Break even point* – točka pokrića

BSC – *Balanced scorecard* – uravnotežena karta rezultata

