

Primjer ispita iz predmeta Organizacija i management

Za ishode učenja 5-8 (međuispit 2)

Ispitna literatura:

Marin Buble: „Osnove menadžmenta“, Sinergija, Zagreb, 2006.g. + nastavni materijali s predavanja i vježbi objavljeni u nastavnim materijalima predmeta

- Ishod učenja 5: Poglavlje u knjizi „Osnove organiziranja“ (str. 173-207) i poglavlje „Temeljni oblici organizacijskih struktura“ (str. 208-233)
- Ishod učenja 6: Poglavlje u knjizi „Planiranje, regrutiranje, selekcija i razvoj ljudskih potencijala“ (str. 251-277)
- Ishod učenja 7: Poglavlja u knjizi „Vodstvo“ i „Motivacija“ (str. 309-354)
- Ishod učenja 8: Poglavlje u knjizi „Kontroliranje“ (str. 381-438), ali mjerila performansi te metode i tehnike kontrole treba naučiti samo načelno, ne detaljno.

Savjeti za pristupanje ispitu:

- *Prije čitanja teksta, pročitajte pitanja – lakše ćete se usredotočiti na bitne elemente teksta.*
- *U tekstu slobodno označavajte (podcrtavanjem ili na neki drugi način) dijelove koji Vam se čine bitnima.*

Upute koje ćete imati navedene na testu:

- *Ne smije se koristiti Internet*
- *Ne smiju se koristiti nastavni materijali*
- *Zaokružiti ishod učenja koji želite pisati*
- *Predlaže se da prije čitanja teksta pročitate pitanja*
- *U tekstu je dozvoljeno označavanje dijelova koji se čine bitnima za odgovore*
- *Pročitajte tekst koji opisuje određenu poslovnu situaciju te odgovorite na pitanja*
- *Dobro pročitajte pitanja i odgovorite na sve dijelove – ako je u pitanju navedeno da nešto treba obrazložiti, obrazložite svoj odgovor*

Tekst iz MI1

Ana je voditelj poslovnice jedne velike banke. Poslovnica se nalazi u jednom malom mjestu s oko 4.000 stanovnika, uglavnom starije životne dobi koji su navikli dolaziti u poslovnicu i minimalno koriste suvremene tehnološke mogućnosti (e-bankarstvo, bankomate i sl.). Oni također imaju niska primanja, pa poslovnica nema potencijala za različite financijske proizvode (poput mirovinske štednje, financijskih fondova i sl.). Dobra je stvar da je poslovanje stabilno, no zbog navika klijenata u poslovnici je skoro uvijek gužva. Ana bi voljela imati više zaposlenih, ali zbog malog financijskog potencijala centrala ne odobrava dodatne zaposlenike.

Zbog takve situacije Ana većinu svojeg vremena ulaže u organiziranje posla i motiviranje zaposlenika, iako je odgovorna i za dvadesetak velikih klijenata iz svoje poslovnice s kojima mora aktivno raditi i s kojima ostvaruju veliki dio poslovanja. To su uglavnom mala i srednja poduzeća te nekoliko fizičkih osoba koje imaju velike prihode

i značajna sredstva te koriste brojne bankarske proizvode. Njima se treba uvijek biti na raspolaganju te im je važno ponuditi kvalitetne savjete. Kako bi u vrijeme kada se obično događa najveća gužva (ujutro i predvečer) osigurala koliko-toliko normalno poslovanje u poslovnici, mora pažljivo promišljati i definirati raspored rada. Pri tome jako vodi računa o zadovoljstvu svojih zaposlenika te puno vremena provodi razgovarajući s njima, rješavajući potencijalne konflikte, motivirajući ih i slično. To ponekad zna biti vrlo iscrpljujuće, iako općenito gledano Ana ima zaista odličan tim i njihovi su odnosi vrlo dobri.

Jučer je Ana iz centrale dobila dopis u kojem se od nje traži da u sljedećih godinu dana ostvari dva cilja:

- 1) Poveća zadovoljstvo zaposlenika*
- 2) Poveća zadovoljstvo klijenata*

Vezano za prvi cilj, iz centrale je dobila rezultate istraživanja zadovoljstva poslom svojih zaposlenika. Općenito, zaposlenici imaju dosta visoko zadovoljstvo poslom, no najviše su zadovoljni odnosima s nadređenim i suradnicima, dok su najmanje zadovoljni radnim uvjetima i mogućnošću da napreduju.

Za zadovoljstvo klijenata nije provedeno istraživanje i Ana mora sama isplanirati do kraja realizaciju tog cilja. Ona sada mora odlučiti što će, i kako učiniti po pitanju realizacije tih ciljeva.

Za ostvarivanje tih ciljeva Ani nije još dodijeljen nikakav budžet, već se od nje očekuje da predloži određena rješenja i plan realizacije tih rješenja. Ako prijedlozi budu dobro osmišljeni i isplanirani, sredstva će biti odobrena. To će i za Anu imati pozitivan efekt, jer će se pokazati sposobnom donositi i složenije odluke od onih koje su predmet svakodnevnog poslovanja i vođenja poslovnice.

Tekst koji se odnosi na MI2

Trenutno je rad u poslovnici organiziran na sljedeći način: Ana je voditeljica poslovnice, Marko njezin zamjenik, a Ivan, Andrea, Robert i Vesna su službenici. Iako u vrijeme gužvi svi rade i na šalterima, njihove se odgovornosti razlikuju. Ana je odgovorna za upravljanje poslovnicom, ali i za kontrolu novca. Morala je proći određene edukacije i položiti stručne ispite kako bi mogla biti na toj poziciji. Marko, njezin zamjenik nažalost nema taj stručni ispit, tako da ne može zamijeniti Anu u tim poslovima. No, oboje su zaduženi za organiziranje posla i rad sa zaposlenicima. Trenutno je stanje u poslovnici, dakle, takvo da svi rade sve, a Ana i Marko imaju još neka dodatna zaduženja. Ana razmišlja o maloj reorganizaciji u kojoj bi jedan zaposlenik iz smjene radio samo za velike klijente, a drugi za građanstvo. Marko i ona bi tada imali vremena za druge zadatke, možda čak i za sastanke s potencijalnim klijentima. To bi im omogućilo da steknu nove poslovne klijente, time i veći promet, pa posljedično i veći broj zaposlenika. No, pri tome bi morali biti vrlo pažljivi, jer je posao vrlo strogo definiran brojnim pravilima i procedurama, koje se ne mogu prekršiti i zbog kojih često nije moguće biti fleksibilan prema klijentima.

Ana i njezinih pet suradnika rade već dugo zajedno i može se reći da su „dobra ekipa“. Poslovno funkcioniraju jako dobro. Njihovi odnosi se mogu okarakterizirati i kao prijateljski, jer se druže i izvan posla na rođendanima i sličnim proslavama. Odlično funkcioniraju, ali ti su ljudi, osim prijatelji, vrhunski stručnjaci za svoj posao, pa je Ani stalo do toga da nitko ne ode na neko drugo radno mjesto. To su, prije svega, ljudi s iskustvom koji poznaju financijsko tržište i poslovne procese u samoj banci, a vrlo su komunikativni i strpljivi prema klijentima. Njihovi poslovi se ne odnose samo na izvršavanje novčanih transakcija (uplate ili isplate), već i na informiranje klijenata, provjere stanja novca u trezoru, kontrolu kreditne dokumentacije i slično. To su sve važni poslovi za koje su potrebni odgovorni zaposlenici. Osim toga, Ana je planirala razgovarati s Markom o njegovoj motivaciji da i on položi stručni ispit koji je nužan za poziciju voditelja poslovnice. Ani bi to omogućilo da ima zamjenika s istim ovlastima, a Marku u budućnosti i moguće napredovanje u karijeri.

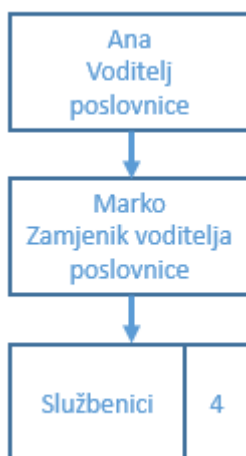
Marko je osoba koju motivira osobni i profesionalni razvoj te postignuća koja ostvaruje. Njegova je priča zanimljiva: potječe iz bogate obitelji i moglo bi se reći da mu je sve bilo „servirano“: mogao je imati što god poželi. Ali, on je odlučio pokušati sam ostvariti rezultate. Ne može se reći da mu obitelj nije pomogla, naprotiv: Marko je pohađao najbolje fakultete, ali je na njima bio najbolji student. Sada, sa svojih 28 godina, njegova je karijera tek na početku, ali ima sjajne perspektive. Ana ga u tome podržava na način da ga uključuje u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti kada god je to moguće te na taj način svoju moć da donosi odluke dijeli s njim. Ana je vrlo zadovoljna kada vidi kako Marko napreduje i općenito je zadovoljna radnom atmosferom. Njezini kolege misle, a često i kažu, kako je ona dobra šefica, ali zapravo je ona takva šefica zato što ima dobre zaposlenike. Prije dosta godina, na drugoj poziciji na kojoj se nalazila, nije bila u takvoj situaciji i imala je puno problema sa zaposlenicima. Tada je bila puno „autoritativnija“ i mnogi bi rekli čvršća, ali ona jednostavno nije vidjela drugi način da uspješno upravlja odjelom. I tada je znala da je ona odgovorna za rezultate svojeg tima ili odjela te je stoga poduzela sve što je potrebno da se ciljevi ostvare. Zaposlenici su njezinu kontrolu nekada smatrali nepotrebnom, no Ana je kontrolirala zato što nije željela rezultate prepustiti slučaju. Da bi cijeli taj sustav uspješno funkcionirao, Ana je vrlo precizno definirala ciljeve svojim ljudima te u redovitim vremenskim razdobljima provjeravala ostvaruju li se ciljevi sukladno planovima. Čim je primijetila neku grešku, odmah je poduzela potrebne aktivnosti da se ta greška otkloni.

Pitanja

Osim ovdje navedenih pitanja, u ispitu se mogu pojaviti i pitanja kakva su bila zadana u domaćim zadaćama (samo na primjeru iz ispita, ne na primjeru poduzeća koje obrađujete kroz zadaće) te pitanja iz literature i s nastave.

Ishod učenja 5: max. 10 bodova

1. U tekstu je opisana trenutna organizacija posla. Skicirajte organizacijsku strukturu (1 bod) i navedite o kakvoj se strukturi radi te objasnite zbog čega smatrate da se radi upravo o toj strukturi (2 boda).
 - a. Skica organizacijske strukture



- b. Radi se o funkcionalnoj organizacijskoj strukturi, jer svako radno mjesto obavlja određenu funkciju – voditelj poslovnice ima zadatke organiziranja i brigu o novčanim transakcijama, zamjenik pomaže voditelju u određenim poslovima, a ostali službenici rade transakcije na samim šalterima.
2. Kada bi Ana izvršila reorganizaciju o kojoj razmišlja, o kakvoj bi se tada organizacijskoj strukturi radilo? Objasnite zbog čega mislite da se radi upravo o toj organizacijskoj strukturi. (2 boda)
Skicirajte tu organizacijsku strukturu (1 bod).
- a. Kada bi Ana provela reorganizaciju, radilo bi se o divizionalnoj organizacijskoj strukturi u kojoj su poslovi podijeljeni po vrsti klijenata. Naime, u tom slučaju ne bi svi klijenti dolazili kod bilo kojeg službenika, već bi poslovni klijenti dolazili isključivo jednom službeniku, a svi ostali (pojedinci) kod drugog službenika.
- b. Skica divizionalne organizacijske strukture:



3. Anina odluka o reorganizaciji još nije konačna. Što bi trebao biti najsnažniji argument koji bi govorio u prilog, ili protiv odluke da se poslovnica reorganizira? (3 boda)
- a. Obzirom da je organizacijska struktura uvijek u funkciji ostvarivanja ciljeva i da ona omogućava da pojedinci koordiniranim radom ostvaruju te ciljeve, Ana bi prvo trebala razmotriti da li nova organizacijska struktura može bolje doprinijeti ostvarenju tih ciljeva. Ako može, tada treba krenuti u reorganizaciju.
4. Kako biste komentirali specijalizaciju u ovom primjeru? (3 boda)
- a. Kod trenutne organizacijske strukture specijalizacija je na niskoj razini, jer zapravo svi rade sve, čak i Ana povremeno radi s klijentima kada je gužva. No, kada bi se dogodila reorganizacija, tada bi se zaposlenici specijalizirali za određene poslove: Ana i Marko za upravljanje i traženje novih klijenata, dio službenika za poslovne korisnike, a dio službenika za građanstvo. U tom slučaju bi specijalizacija bila više izražena u toj organizaciji.
5. Koji mehanizam koordinacije je opisan u ovom primjeru? Navedite dio teksta u kojem je to vidljivo. (1 bod)
- a. Radi se o pravilima i procedurama, koje predstavljaju mehanizam koordinacije, a koji u ovom slučaju otežavaju pronalazak novih klijenata, jer se zbog njih ne može biti dovoljno fleksibilan prema klijentima.

U okviru ovog ishoda učenja pitanja se, osim ovih primjera, mogu odnositi na:

1. Zadatke funkcije organiziranja (npr. koji zadaci organiziranja jesu ili nisu dovršeni u procesu organizacije posla).
2. Koji korak u procesu organiziranja nedostaje, odnosno nije opisan u tekstu?
3. Kako biste komentirali departmentalizaciju, lanac zapovijedana, raspon kontrole, centralizaciju... u ovom primjeru?
4. Koje su prednosti funkcionalne, a koje divizionalne organizacijske strukture iz ovog primjera?
5. Kako bi izgledala matrična organizacijska struktura, kada bi svaki od zaposlenika još mogao ili morao sudjelovati u nekom od projekata?

Ishod učenja 6: max. 12 bodova

1. U tekstu je opisan jedan od ciljeva kadroviranja. Koji je to cilj? (2 boda) na temelju kojeg dijela teksta ste to zaključili? (2 boda)
 - a. Opisan je cilj dugoročnog zadržavanja radne snage, jer Ana želi osigurati da svi postojeći zaposlenici ostanu u poslovnici, odnosno „stalo joj je do toga da nitko ne ode na neko drugo radno mjesto“.
2. Koji su drugi ciljevi kadroviranja, a koji nisu opisani u ovom primjeru? (2 boda)
 - a. To su privlačenje radne snage i razvijanje prema potencijalu.
3. Upravlja li Ana, u ovom primjeru, ljudskim potencijalima? Obrazložite svoj odgovor. (2 boda)
 - a. Da, onda razmišlja o nekima od ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima te vodi računa o tome da ima kompetentne ljude na radnim mjestima.
4. Na temelju opisa, napravite analizu posla (4 boda).
 - a. Opis posla:
 - i. Naziv posla: službenik u banci
 - ii. Neposredno nadređeni: voditelj poslovnice
 - iii. Kratak opis posla: izvršavanje novčanih transakcija (uplate ili isplate), informiranje klijenata, provjera stanja novca u trezoru, kontrola kreditne dokumentacije i slično.
 - b. Specifikacija zahtjeva posla: iskustvo na sličnim poslovima, poznavanje financijskog tržišta, poznavanje poslovnih procesa u banci, komunikacijske vještine, vještine rada s klijentima, visoki stupanj odgovornosti.
5. Ana razmišlja o poduci kadrova, što je jedan od zadataka kadroviranja. Gdje u tekstu se to spominje (1 bod) i što mislite o takvoj edukaciji (2 boda)?
 - a. Ana razmišlja o tome da Marko položi stručni ispit, dakle razmišlja o poduci kadrova. Mislim da je to dobar potez, jer se radi o edukaciji koja je važna za posao koji rade i jača kompetencije zaposlenika.

U okviru ovog ishoda učenja pitanja se, osim ovih primjera, mogu odnositi na:

1. U koje kategorije pripadaju zaposlenici iz poslovnice, gledano prema matrici portfolija ljudskih potencijala?
2. Interno i eksterno regrutiranje
3. Selekciju (kako odabrati) novog zaposlenika.

Ishod učenja 7: max. 10 bodova

1. Koju sposobnost karakterističnu za uspješnog vođu prepoznajete u tekstu? Navedite mjesto na kojem se nalazi taj dio teksta. (2 bodova)
 - a. Ana ima i koristi svoju ovlast da svoju moć podijeli s podređenima i to čini na način da Marko uključuje u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti.
2. Koji model vodstva prepoznajete u opisu Aninog načina vođenja? (2 boda)
 - a. Kontingencijski, zato što Ana smatra da se stil vođenja treba prilagoditi situaciji, a tako je i činila. U prošlosti, kada je imala probleme sa zaposlenicima, ona je imala drugačiji stil vođenja nego sada, kada ima dobru radnu atmosferu.
3. Smatrate li da su individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike u Markovom slučaju dobro usklađene te da kao takve pozitivno doprinose njegovoj motivaciji? (3 boda)
 - a. Da, Marko je ambiciozan, željan postignuća i nalazi se na radnom mjestu na kojem ima prilike napredovati u svojoj budućoj karijeri. Ako se uspije realizirati Anina ideja da on pohađa tečaj za polaganje stručnog ispita, to će biti u skladu s onime što Marka motivira i s njegovim ambicijama. Organizacijske karakteristike nisu toliko opisane u tekstu, pa se ne mogu donositi zaključci o tom aspektu motivacije.
4. Dvofaktorska teorija motivacije definira sustav motivacije kroz dva faktora: higijenske i motivatore. Pronađite u tekstu mjesta na kojima se spominju elementi jednog i drugog faktora te ih popišite (4 boda).
 - a. Higijenci: dobar menadžment (dobri odnosi između menadžera i zaposlenika), uvjeti rada (dogovor oko radnog vremena i raspodjele posla)
 - b. Motivatori: dobri međuljudski odnosi („dobra ekipa“), mogućnost napredovanja (za Marka), odgovornost za posao (kod svih zaposlenika)
5. Što motivira Marka i kojoj motivacijskoj teoriji pripada taj motivator?
 - a. Marka motivira postignuće, a to je motiv koji pripada teoriji motivacije postignuća koja je jedna od sadržajnih teorija motivacije. Sadržajne teorije polaze od pretpostavke da je nezadovoljena potreba pokretač za aktivnost, te da se pojedinci mogu motivirati upravo uz pomoć tog mehanizma.

Pitanja se mogu odnositi i na sljedeća područja:

1. Osnovne skupine funkcija vođe
2. Različiti modeli vodstva
3. Stilovi vođenja
4. Sustavi motivacije

Ishod učenja 8: max. 10 bodova

1. U tekstu je opisan proces kontrole. Navedite od kojih se faza sastoji taj proces (2 boda) te svaku od faza potkrijepite navodima iz teksta koji opisuju te faze (2 boda).
 - a. Postavljanje standarda – Ana je vrlo precizno postavljala ciljeve zaposlenicima
 - Mjerenje performansi – ona je u redovitim vremenskim razdobljima provjeravala ostvaruju li se ciljevi sukladno planovima i dogovorima
 - b. Usporedba performansi sa standardima – nije direktno opisano u tekstu
 - c. Evaluacija performansi i poduzimanje akcija – čim je primijetila neku grešku, odmah je poduzela potrebne aktivnosti da se ta greška otkloni
2. U čemu je kontrola pomogla Aninom odjelu? (2 boda)

- a. Prije svega, pomogla je u sprječavanju da se akumuliraju greške u organizaciji. Ana je to ostvarila tako što je u redovitim vremenskim razdobljima vršila kontrolu, a greške je ispravljala čim bi ih uočila.
- 3. Koje karakteristike kontrole prepoznajete u ovom tekstu (navedite mjesta u tekstu na kojima se o njima govori)? (2 boda). Obzirom na to, smatrate li da je Anin sustav kontrole efektivan (obrazložite svoj odgovor)? (2 boda)
 - a. Sustav kontrole je povezan sa željenim rezultatima, jer se vidi da je Ana jasno definirala ciljeve i kontrolirala je upravo te ciljeve. Te ciljeve je objasnila svojim zaposlenicima i s njima je dogovorila u kojim vremenskim razmacima će kontrolirati njihovo ostvarivanje, pa se može smatrati da je taj način kontrole prihvaćen od strane zaposlenika. Nadalje, kontrola se vršila u redovitim vremenskim razmacima, a omogućavala je i da se greške isprave na vrijeme, što znači da je bila pravodobna.
 - b. Obzirom da sustav kontrole zadovoljava većinu kriterija efektivne kontrole (povezanost sa željenim rezultatima, pravodobnost i prihvatljivost), možemo reći da se radi o efektivnoj kontroli.

U okviru ovog ishoda učenja pitanja se, osim ovih primjera, mogu odnositi na:

- 1. Odnos između planiranja i kontroliranja.
- 2. Preventivna, simultana ili naknadna kontrola.
- 3. Izvanorganizacijska i organizacijska kontrola.
- 4. Različite metode kontrole.