

Primjer ispita iz predmeta Organizacija i management

Za ishode učenja 1-4 (međuispit 1)

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.*

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.

Pitanja

Ishod učenja 1: max. 10 bodova

1. Koje su dvije menadžerske funkcije koje Ana provodi opisane u ovom primjeru? (2 boda)
 - a. Organiziranje
 - b. Vođenje
2. Na temelju kojih opisa ste odgovorili na prethodno pitanje? (2 boda)
 - a. Organiziranje: Ana provodi puno vremena u planiranju posla, kreira raspored rada, tj. raspoređuje ljudske resurse kako bise ostvarili ciljevi poslovnice.
 - b. Vođenje: to je funkcija koja ima za cilj usmjeriti zaposlenike prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva, što uključuje motiviranje, komunikaciju, rješavanje konflikata i sl., a upravo to je opisano u ovom primjeru.
3. Koje funkcije menadžmenta ovdje nisu opisane, a Ana bi ih trebala provoditi? Nabrojite ih i objasnite svaku od njih s 1-2 rečenice (3 boda).
 - a. Planiranje (+ opisati u 1-2 rečenice)
 - b. Kadrovanje (ili upravljanje ljudskim potencijalima) (+ opisati u 1-2 rečenice)
 - c. Kontroliranje (+ opisati u 1-2 rečenice)
4. Koju od karakteristika menadžmenta opisuje ovaj primjer? Objasnite na temelju kojeg dijela u tekstu ste došli do tog odgovora (3 boda).
 - a. Moguće je više odgovora:
 - i. Rad s drugima i pomoću drugih: Da bi poslovnica ostvarila ciljeve, Ana mora raditi u suradnji sa svojim zaposlenicima.
 - ii. Ograničeni resursi: Broj zaposlenika je ograničen, a Ana ne može dobiti odobrenje za veći broj zaposlenih, zato mora donositi odluke o tome kako raspodijeliti taj resurs i osigurati da se ciljevi ostvare.

Moguća druga pitanja:

1. Koji funkcijski zadatak obavlja Ana? Objasnite na temelju kojeg dijela u tekstu ste to zaključili? (2 boda)
 - a. Ana je odgovorna za velike klijente (kako je opisano u tekstu), dakle ona također sudjeluje u izvršavanju prodaje, što je funkcijski, a ne menadžerski zadatak.
2. Smatrate li da je logično da Ana većinu vremena provodi u organiziranju i vođenju, a obzirom na to da se na različitim razinama menadžmenta na različite funkcije troši različita količina vremena? (2 boda)
 - a. Da, to je logično, jer Ana je na razini srednjeg menadžmenta (odgovorna je za poslovnu jedinicu), a na toj razini najviše vremena se troši na vođenje, a zatim na organiziranje i kadrovanje.
3. Smatrate li da je Ana efektivan menadžer? Obrazložite svoj odgovor. (3 boda)
 - a. Jedna od karakteristika efektivnog menadžera je da je on aktivni vođa. Smatram da Ana zaista aktivno vodi i motivira svoje zaposlenike. Druga karakteristika je da stvara pozitivnu radnu okolinu, a Ana se kroz motiviranje zaposlenika, razgovore, brigu o njihovom radnom rasporedu trudi stvoriti tu pozitivnu radnu okolinu.
4. Koje uloge menadžmenta su opisane u ovom primjeru? (3 boda)
 - a. Opisana je interpersonalna uloga, koja obuhvaća vođenje, odnosno usmjeravanje i motivaciju podređenih, te uloga odlučivanja, koja obuhvaća alociranje resursa.

Ishod učenja 2: max. 10 bodova

1. Napravite SWOT analizu na temelju podataka iz teksta (nije obavezno da budu navedeni svi elementi SWOT analize, već samo oni koji su u tekstu opisani). (4 boda)
 - a. Snage:
 - i. S1: zadovoljni zaposlenici
 - ii. S2: stabilno poslovanje
 - b. Slabosti
 - i. W1: nedovoljan broj zaposlenika
 - ii. W2: nizak financijski potencijal poslovnice
 - c. Prilike:
 - i. O1: sklonost klijenata da poslove obavljaju u poslovnici
 - d. Prijetnje:
 - i. T1: stanovništvo, klijenti starije životne dobi s niskim primanjima
2. Napravite TOWS analizu s jednom strategijom, pri čemu je potrebno navesti koje elemente iz SWOT analize koristite u kreiranju strategije. (3 boda)
 - a. W2+O1: osmisliti aktivnosti koje će dodatno povećati broj klijenata koji dolaze u poslovnicu, kako bi se povećao financijski potencijal (i rezultat) poslovnice
3. Koji od pet elemenata Porterovog modela je opisan u ovom primjeru? Na kojem dijelu teksta temeljite svoj odgovor? (3 boda)
 - a. Opisan je element konkurentske snage kupaca, iako kupci u ovom primjeru nemaju osobitu financijsku snagu i ne mogu snažno utjecati na samo poslovanje, ipak njihove navike odlaska u poslovnicu i slab financijski potencijal snažno utječu na poslovanje ove poslovnice.

Moguća druga pitanja:

1. Koji dijelovi okoline su opisani u ovom tekstu (svaki navod potkrijepite dijelom iz teksta koji opisuje taj element). (3 boda)
 - a. Iz opće okoline opisana je socijalno-demografska okolina, jer je opisana struktura stanovništva u mjestu u kojem se nalazi poslovnica.
 - b. U okviru poslovne okoline opisani su klijenti (kupci), jer je jasno da se radi o starijem stanovništvu koje ima određene navike korištenja bankarskih usluga.
 - c. Kod interne okoline opisana je organizacijska struktura (kroz broj zaposlenika i organizaciju njihovog rada) i organizacijski resursi (broj zaposlenih koji je nedovoljan u odnosu na stvarne potrebe poslovnice).

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

1. PEST analiza
2. Stupanj promjene i stupanj homogenosti organizacijske okoline.
3. Moguće strategije reagiranja poduzeća na utjecaje iz okoline.

Ishod učenja 3: max. 10 bodova

1. Ana je iz centrale dobila gotove ciljeve. Koji su njezini daljnji koraci u procesu planiranja? Obrazložite svoj odgovor i za svaki korak navedite primjer. (5 bodova)

- a. Ana prvo treba osmisлити nekoliko mogućnosti (alternativa) za realizaciju tih ciljeva. Npr. za povećanje zadovoljstva zaposlenika alternative mogu biti promjena radnih uvjeta ili osmišljavanje sustava internog (neslužbenog) napredovanja u kojem će zaposlenici skupljati bodove za određene zadatke i aktivnosti, pa se na temelju tih bodova mogu nagraditi neformalnim napredovanjem u statusu. Za povećanje zadovoljstva klijenata alternative bi mogle biti uvođenje dodatnih usluga za umirovljenike ili promjena radnog vremena kako bi u vrijeme najveće gužve na raspolaganju bili svi zaposlenici, a u vrijeme kada nema gužve poslovnica ne bi radila.
 - b. Nakon toga alternative treba vrednovati (evaluirati), pri čemu je važan kriterij po kojem će se alternative vrednovati. Obzirom da Ana ima vrlo ograničene resurse – i ljudske i financijske, treba se odlučiti za onu alternativu koja će angažirati minimalno tih resursa, i to treba biti glavni kriterij. U tom smislu u ovom primjeru bi bile bolje alternative osmišljavanje neslužbenog sustava napredovanja i promjena radnog vremena.
 - c. Nakon što su alternative odabrane, a recimo da su odabrane alternative koje su u prethodnom koraku definirane kao bolje, potrebno je kreirati potporne planove i aktivnosti koje će omogućiti realizaciju odabranih rješenja.
 - d. U zadnjem koraku je potrebno kreirati budžet, koji ovdje, obzirom da se radi o rješenjima koja ne zahtijevaju dodatna sredstva, nije potrebno definirati u smislu prihoda i rashoda.
2. Gledano iz perspektive vremenskog horizonta planiranja, o kakvom se planiranju radi? Na kojim činjenicama iz teksta temeljite svoj odgovor? (2 boda)
 - a. Radi se o kratkoročnom planiranju, jer se ciljevi moraju realizirati u sljedećih godinu dana.
 3. Odaberite jedan od dva navedena cilja (bilo koji) i nadopunite ga kako bi odgovarao SMART metodi postavljanja ciljeva. Pri tome objasnite kako taj cilj respondira sa svakim od elemenata SMART metode. (3 boda)
 - a. Cilj „povećati zadovoljstvo zaposlenika“ govori samo neodređeno o tome što se želi ostvariti. Da bismo ga nadopunili da odgovara SMART metodi, moramo dodati sljedeće dimenzije:
 - S – specifično: povećati zadovoljstvo zaposlenika mjereno upitnikom zadovoljstva na radu
 - M – mjerljivo i R – realistično: za 10% u odnosu na početno stanje
 - A – orijentirano na akciju: kroz promjenu uvjeta rada
 - T – vremenski ograničeno: u sljedećih godinu dana, odnosno do datuma d.d.mm.gggg.

Moguća druga pitanja:

1. Ana je iz centrale dobila ciljeve koje treba ostvariti u sljedećih godinu dana. Objasnite o kakvom se procesu planiranja radi i obrazložite svoj odgovor. (2 boda)
 - a. Radi se o „top-down“ procesu planiranja, jer proces planiranja teče od uprave prema nižim hijerarhijskim jedinicama. Ana nitko nije pitao za mišljenje od tim ciljevima, već su joj samo dodijeljeni.
2. Prema klasifikaciji tipova planiranja, o kakvom se tipu planiranja radi? Obrazložite svoj odgovor. (2 boda)

- a. Radi se o jednokratnom planu, jer je rad na povećanju zadovoljstva zaposlenika i klijenata jedinstveno i vjerojatno je da se u budućnosti neće ponavljati isti takvi ciljevi. Ako će se i ponoviti, za njih će se morati kreirati drugačiji planovi.

Pitanja se mogu odnositi i na sljedeća područja:

1. Elementi sadržaja planiranja
2. Neizvjesnost okoline
3. Razine planiranja
4. Strateško planiranje

Ishod učenja 4: max. 12 bodova

1. Navedite jedan od preduvjeta donošenja odluka koji je opisan u ovom primjeru. (3 boda)
 - a. Moguće je više odgovora, jer je zadovoljeno tri od četiri preduvjeta:
 - i. Postojanje nesklada između stanja i cilja – trenutno stanje zadovoljstva zaposlenika i klijenata je manje od stanja kakvo se treba ostvariti za godinu dana
 - ii. Svijest donositelja odluka o značenju tog nesklada – Ana, koja treba donijeti odluku o tome kako nesklad eliminirati, svjesna je da postoji razlika između trenutnog i željenog stanja.
 - iii. Motiviranost donositelja odluka da djeluje na taj nesklad – Ana je motivirana djelovanjem na nesklad, jer joj je tako naloženo iz uprave. U ovom slučaju radi se o vanjskoj motivaciji, odnosno motivacija nije proizašla iz Anine analize trenutnog stanja, već je „nalog“ došao s viših hijerarhijskih razina.
2. Na temelju kojeg modela donošenja odluka će Ana djelovati – klasičnog ili administrativnog? Obrazložite svoj odgovor? (3 boda)
 - a. Obzirom da Ana nema sve potrebne informacije i ne djeluje u uvjetima potpune sigurnosti, ona će djelovati na temelju administrativnog modela. Administrativni model, osim gore navedenih uvjeta, također pretpostavlja da je traženje alternativa ograničeno zbog ograničenosti resursa. U ovom primjeru, ograničeni su ljudski i financijski resursi.
3. Koju biste, i zašto, tehniku generiranja alternativnih rješenja preporučili Ani? Zbog čega biste predloženu metodu preferirali u odnosu na preostale dvije? (3 boda)
 - a. Svakako je najprikladnija metoda brainstorminga, jer je cilj generirati što više mogućih rješenja koja će se kasnije analizirati prema određenim kriterijima. Također, Ana nema na raspolaganju stručnjake, niti puno vremena da bi mogla koristiti morfološku metodu ili sinektiku.
4. Koju tehniku donošenja odluke o izboru najboljeg rješenja smatrate prikladnom za ovu situaciju? Obrazložite svoj odgovor. (3 boda)
 - a. Kako se radi o adaptivnoj odluci, mogu se koristiti tehnike analize točke pokrića ili tehnika matrice plaćanja (ili isplativosti). Prema toj tehnici, Ana će za svaku alternativu, odnosno odluku koju je generirala za ostvarivanje svojih ciljeva, pokušati predvidjeti posljedice te odluke. Na kraju će se odlučiti za onu odluku koja je najisplativija.

Ostala moguća pitanja:

1. Prema Hellriegel i Slocumovoj klasifikaciji odluka, o kakvoj se odluci radi? Obrazložite odgovor navodeći činjenice iz primjera. (2 boda)
 - a. Radi se o adaptivnoj odluci, jer se radi o problemu koji nije potpuno nepoznat, a opet se ne može reći da se radi o rutinskom odlučivanju. Naime, odluka o tome kako povećati zadovoljstvo zaposlenika i klijenata svaki puta mora krenuti od početnog, trenutnog zadovoljstva. Kako se trenutno zadovoljstvo mijenja, tako se i odluke o tome kako zadovoljstvo povećati razlikuju, ali ne u tolikoj mjeri da bismo mogli reći da se radi o inovativnim odlukama.
2. Radi li se o programiranoj ili neprogramiranoj odluci? Obrazložite odgovor navodeći činjenice iz primjera. (2 boda)
 - a. Ovdje se radi o neprogramiranoj odluci. Iako je pitanje povećanja zadovoljstva zaposlenika i klijenata relativno poznati problem, ipak se mora osmisliti novi način rješavanja tog problema, što znači da je odluka neprogramirana.

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

1. U kojim uvjetima se donosi odluka (sigurnost, rizik ili neizvjesnost)? Obrazložite svoj odgovor i potkrijepite ga navodima iz primjera.
2. Koje biste tehnike koristili u fazi evaluacije alternativa? Koje u fazi selekcije alternativa?
3. Može se postaviti konkretno pitanje da li je bolja jedna ili druga tehnika odlučivanja... i sl.