

THE INSTITUTE OF BANKERS, BANGLADESH (IBB)
7th Banking Professional Examination, 2026
JAIBB
Organization and Management (OM)

Subject Code :

1	0	6
---	---	---

Time—3 hours
Full marks—100
Pass marks—45

[N.B. The figures in the right margin indicate full marks. Answer the questions as mentioned in different parts.]

Part A—Broad Questions
(Answer any two questions)
Marks—20×2=40

- | | Marks |
|---|--------|
| 1. (a) Critically analyze Maslow's Hierarchy of Needs Theory. How can a bank utilize this theory, in conjunction with monetary rewards, to enhance the motivation and retention of its highly skilled workforce? | 5+5=10 |
| (b) Discuss the importance of setting clear organizational goals. Analyze the SMART criteria for goal setting and illustrate how a bank can use these criteria to set an effective target for reducing Non-Performing Loans (NPLs). | 6+4=10 |
| 2. (a) What are the main features of the Contingency Theory of Leadership? Explain how this theory suggests that effective leadership in a bank depends on the situation, the task structure, and the leader's position power. | 4+6=10 |
| (b) What is organizational stress? Discuss four common organizational stressors (e.g., role ambiguity, work overload, poor communication) that are typically prevalent in a commercial bank's high-pressure credit approval department. | 5+5=10 |
| 3. (a) Describe the steps involved in the Recruitment and Selection Process of Human Resource Management (HRM). Explain how digital technology is influencing the recruitment process in banks nowadays. | 4+6=10 |
| (b) Explain the difference between Training and Development. Discuss the advantages and disadvantages of on-the-Job Training for specialized roles like foreign exchange traders. | 5+5=10 |
| 4. (a) Explain the different types and channels of formal communication used in a typical banking environment. What are the primary Barriers to Effective Communication that a hierarchical organization must overcome? | 5+5=10 |
| (b) Explain the components of internal and external environment of a bank. How do they influence organizational performance? | 6+4=10 |

Part B—Mathematical Problem/Thought Provoking/Practical Oriented Questions
(Answer any one question)
Marks—20×1=20

5. Greenlife Bank PLC. prepared an annual budget of Taka (Tk.) 1200000 for its Human Resources Department (HR) for the year 2025. Of this amount, 22% was allocated to the Recruitment and Selection Division, 35% to the Training and Development Division, 18% to the Employee Welfare Division, 15% to the performance Appraisal and Reward Division, and the remaining portion was allocated to the HR Administration and Compliance Division.
- Subsequently, the bank introduced several changes to the budget allocations. Due to the initiation of a digital training program, the allocation for the Training and Development Division increased by 10%, while the allocation for the Employee welfare Division decreased by 8% for cost saving purpose. In addition, HR Administration and Compliance Division receives an additional allocation of Tk. 25000 for the purchase of automation software and the budget allocated to the recruitment and Selection Division was reduced by Tk. 15000. It is noteworthy that the budget allocated to the Performance Appraisal and Reward Division remain unchanged.
- | | |
|---|----|
| (a) Determine the amount of budget allocated to each division of the Human Resources Department. | 10 |
| (b) Calculate the new total budget after incorporating all changes. | 10 |
| 6. (a) As a branch manager of a commercial bank draft a circular directing all staff to strictly follow the customer identification and verification (KYC) process. | 10 |
| (b) As the Head of Internal Audit Division of a commercial bank, prepare a memo to the HR department requesting the posting of two senior officers and three officers with relevant academic qualification. | 10 |

[Please turn over

Part C—Case Study
(Answer any one question)
Marks—15×1=15

Marks

7. **Case scenario :**

Nexus Bank PLC has recently undergone a major digital transformation. The transition has created significant operational challenges. The staff in several branches are confused about new procedures because the branch managers provide unclear instructions and rarely hold team meetings. Employees often receive conflicting information, which leads to delays in customer service and frequent errors in transaction processing. As pressure increases, the branch manager become more authoritarian rather than supportive, creating fear among the staff. Team morale declines and experienced officers begin requesting transfer to other branches. Customers also start reporting dissatisfaction due to slow service and inconsistent responses from employees. Senior management notices the declining performance indicators and launches an internal review. During interviews, employees express that the root cause of the issue is inefficient leadership at the branch level. The bank now faces the urgent need to address the leadership gap before it affects its reputation further.

- | | |
|---|---|
| (a) How does leadership style influence employee motivation and organizational performance in a banking environment? | 5 |
| (b) What roles does effective communication play in ensuring structural leadership during organizational change initiative? | 4 |
| (c) How can transformational and situational Leadership Theories be applied to resolve leadership failures in service-oriented institutions like banks? | 6 |

8. **Case scenario :** Employee motivation challenge a mid-sized bank noticed that employee turnover has increased by 25% in the last two years. Exit interviews reveal dissatisfaction with compensation, lack of career growth, absence of recognition, and high stress. The HR Head is tasked with creating a motivation and retention strategy to build employee morale and loyalty.

- | | |
|---|---|
| (a) Which motivation theories can best explain the employees dissatisfaction? | 5 |
| (b) Recommend specific HR policies to improve employee retention. | 5 |
| (c) Design a leadership-driven intervention plan for motivating staff. | 5 |

Part D—Understanding Terminology
(Answer any five questions)
Marks—2×5=10

9. Compare and contrast between the items, any five of the following :

- Formal organization versus Informal organization
- On-the job training versus Off-the-job training
- Business process versus Business procedure
- Job rotation versus job Enrichment
- Efficiency versus Effectiveness
- Delegation of authority versus Decentralization
- Formal group versus Informal group
- Herzberg's two-factor theory versus Expectancy theory of motivation.

Part E—Short Questions
(Answer any five questions)
Marks—3×5=15

- State two common issues related to low Quality of Work Life (QWL).
 - What are the elements of time management?
 - Name two tangible elements of a healthy organizational climate.
 - Define Group Dynamics.
 - What is meant by 360-degree performance appraisal method?
 - What are the skills necessary for problem solving?
 - What is alternative work schedule?
 - What is meant by organizational change?

[বাংলা অনুবাদ]

দ্রষ্টব্য : ডান পার্শ্বের সংখ্যা প্রশ্নের পূর্ণমান জ্ঞাপক। বিভিন্ন অংশে উল্লিখিত প্রশ্নগুলোর উত্তর দিন।

অংশ ক—বর্ণনামূলক প্রশ্ন
(যে কোনো দুটি প্রশ্নের উত্তর দিন)

মান—২০×২=৪০

নম্বর

- ১। (ক) মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের একটি সমালোচনামূলক বিশ্লেষণ করুন। একটি ব্যাংক কীভাবে এই তত্ত্বকে ৫+৫=১০ আর্থিক পুরস্কারের সাথে মিলিয়ে দক্ষ কর্মীদের প্রেরণাও ধরে রাখার ক্ষেত্রে ব্যবহার করতে পারে?
- (খ) সুস্পষ্ট সাংগঠনিক লক্ষ্য (organizational goals) নির্ধারণের SMART মানদণ্ড বিশ্লেষণ করুন এবং ৬+৪=১০ কীভাবে একটি ব্যাংক এই মানদণ্ড ব্যবহার করে অনাদায়ী ঋণ (NPLs) কমানোর কার্যকর লক্ষ্য নির্ধারণ করতে পারে তা বিশ্লেষণ করুন।
- ২। (ক) নেতৃত্বের কন্টিনজেন্সি তত্ত্বের প্রধান বৈশিষ্ট্যগুলো কী কী? এই তত্ত্ব অনুযায়ী একটি ব্যাংকে কার্যকর নেতৃত্ব ৪+৬=১০ কীভাবে পরিস্থিতি, কাজের কাঠামো এবং নেতার পদের ক্ষমতার উপর নির্ভর করে?
- (খ) সাংগঠনিক চাপ (organizational stress) কী? একটি বাণিজ্যিক ব্যাংকের উচ্চচাপ যুক্ত ঋণ অনুমোদন ৫+৫=১০ বিভাগে দেখা যায় এরূপ চারটি সাংগঠনিক চাপের উৎস (যেমন ভূমিকার অস্পষ্টতা, কাজের অতিরিক্ত চাপ, দুর্বল যোগাযোগ) আলোচনা করুন।
- ৩। (ক) মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় (HRM) নিয়োগ এবং নির্বাচন প্রক্রিয়ার ধাপগুলো বর্ণনা করুন। বর্তমান সময়ে ৪+৬=১০ ডিজিটাল প্রযুক্তি কীভাবে ব্যাংকগুলোর নিয়োগ প্রক্রিয়াকে প্রভাবিত করেছে তা ব্যাখ্যা করুন।
- (খ) প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মধ্যে পার্থক্য ব্যাখ্যা করুন। বৈদেশিক মুদ্রা সম্পর্কিত বিশেষায়িত ভূমিকার জন্য ৫+৫=১০ কর্মকালীন প্রশিক্ষণ (on-the-Job Training) এর সুবিধা ও অসুবিধাগুলো আলোচনা করুন।
- ৪। (ক) একটি সাধারণ ব্যাংকিং পরিবেশে ব্যবহৃত আনুষ্ঠানিক যোগাযোগের ধরন ও মাধ্যমগুলো ব্যাখ্যা করুন। ৫+৫=১০ একটি স্তরভিত্তিক (hierarchical) প্রতিষ্ঠানে কার্যকর যোগাযোগের ক্ষেত্রে যে প্রাথমিক প্রতিবন্ধকতাগুলো অতিক্রম করতে হয়, সেগুলো কী কী?
- (খ) একটি ব্যাংকের অভ্যন্তরীণ এবং বাহ্যিক পরিবেশের উপাদানগুলো ব্যাখ্যা করুন। তারা কীভাবে সাংগঠনিক ৪+৬=১০ কর্মদক্ষতাকে প্রভাবিত করে?

অংশ খ—গাণিতিক সমস্যা/চিন্তা-উদ্দীপক/প্রায়োগিক প্রশ্ন
(যে কোনো একটি প্রশ্নের উত্তর দিন)

মান—২০×১=২০

- ৫। গ্রীনলাইফ ব্যাংক পিএলসি. তার মানব সম্পদ বিভাগ (এইচআর) এর জন্য ২০২৫ সালের বার্ষিক বাজেট হিসেবে ১২০০০০০ টাকা নির্ধারণ করেছিল। এই পরিমাণের মধ্যে ২২% বরাদ্দ করা হয় রিক্রুটমেন্ট এন্ড সিলেকশন ডিভিশনের জন্য, ৩৫% ট্রেনিং এন্ড ডেভেলপমেন্ট ডিভিশনের জন্য, ১৮% এমপ্লয়ী ওয়েলফেয়ার ডিভিশনের জন্য, ১৫% পারফরমেন্স এপ্রাইজাল এন্ড রিওয়ার্ড ডিভিশনের জন্য, এবং অবশিষ্ট অংশ বরাদ্দ করা হয় এইচআর এডমিনিস্ট্রেশন এন্ড কমপ্রায়ের ডিভিশনের জন্য।

পরবর্তীতে ব্যাংক বাজেটে কিছুটা পরিবর্তন আনে। একটি ডিজিটাল প্রশিক্ষণ প্রোগ্রামের সূচনার কারণে ট্রেনিং এন্ড ডেভেলপমেন্ট ডিভিশনের জন্য বরাদ্দ ১০% বৃদ্ধি পায়, অন্যদিকে খরচ বাঁচানোর উদ্দেশ্যে এমপ্লয়ী ওয়েলফেয়ার ডিভিশনের জন্য বরাদ্দ ৮% কমানো হয়। এছাড়াও, এইচআর এডমিনিস্ট্রেশন এন্ড কমপ্রায়ের ডিভিশন স্বয়ংক্রিয় সফটওয়্যার কেনার জন্য অতিরিক্ত ২৫০০০ টাকা বরাদ্দ পায়, এবং রিক্রুটমেন্ট এন্ড সিলেকশন ডিভিশনের জন্য বরাদ্দ করা বাজেট ১৫০০০ টাকা হ্রাস করা হয়। উল্লেখ্য যে, পারফরমেন্স এপ্রাইজাল এন্ড রিওয়ার্ড ডিভিশনের জন্য বরাদ্দকৃত বাজেট অপরিবর্তিত থাকে।

- (ক) হিউম্যান রিসোর্সেস ডিপার্টমেন্ট এর প্রতিটি শাখার জন্য বরাদ্দকৃত বাজেটের পরিমাণ নির্ধারণ করুন। ১০
- (খ) সকল পরিবর্তন অন্তর্ভুক্ত করার পর নতুন মোট বাজেট হিসাব করুন। ১০
- ৬। (ক) একটি বাণিজ্যিক ব্যাংকের একজন শাখা ব্যবস্থাপক হিসেবে সকল কর্মীদের কঠোরভাবে গ্রাহক শনাক্তকরণ এবং ১০ যাচাইকরণ (কেওয়াইসি) প্রক্রিয়া অনুসরণ করতে নির্দেশ দেওয়ার জন্য একটি সার্কুলার এর খসড়া প্রস্তুত করুন।
- (খ) একটি বাণিজ্যিক ব্যাংকের ইন্টারনাল অডিট ডিপার্টমেন্ট এর প্রধান হিসেবে উক্ত ব্যাংকের মানব সম্পদ ১০ বিভাগের কাছে প্রাসঙ্গিক শিক্ষাগত যোগ্যতাসম্পন্ন দুইজন সিনিয়র অফিসার এবং তিনজন অফিসার পদায়নের অনুরোধ জানিয়ে মেমো প্রস্তুত করুন।

অংশ গ—কেইস বিশ্লেষণ
(যে কোনো একটি প্রশ্নের উত্তর দিন)
মান—১৫×১=১৫

নম্বর

- ৭। নেতৃত্ব ব্যাংক পিএলসি, সম্প্রতি একটি বড় ডিজিটাল রূপান্তরের মধ্য দিয়ে গেছে। এই পরিবর্তনের কারণে গুরুত্বপূর্ণ অপারেশনাল চ্যালেঞ্জ তৈরি হয়েছে। বেশ কয়েকটি শাখার স্টাফরা নতুন প্রক্রিয়াগুলো নিয়ে বিভ্রান্ত, কারণ শাখা ব্যবস্থাপকগণ অস্পষ্ট নির্দেশনা দেন এবং বিরলভাবে দলীয় সভা করেন। কর্মচারীরা প্রায়ই পরস্পর বিরোধী তথ্য পান, যা গ্রাহক সেবায় বিলম্ব এবং লেনদেন প্রক্রিয়াকরণে ঘন ঘন ত্রুটি ঘটায়। চাপ বাড়ার সঙ্গে সঙ্গে শাখা ব্যবস্থাপকগণ সহায়ক হওয়ার পরিবর্তে আরও কর্তৃত্ববাদী হয়ে ওঠেন, যা স্টাফদের মধ্যে ভীতি সঞ্চার করে। দলগত মনোবল কমে যায় এবং অভিজ্ঞ কর্মকর্তাগণ অন্যান্য শাখায় বদলির জন্য অনুরোধ করা শুরু করেন। গ্রাহকরাও ধীর সেবা এবং কর্মচারীদের অসংগত প্রতিক্রিয়ার কারণে অসন্তোষ জানাতে শুরু করেন। উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা নিম্নমানের কর্মদক্ষতা সূচকগুলো লক্ষ করে এবং একটি অভ্যন্তরীণ পর্যালোচনা শুরু করে। সাক্ষাৎকারের সময় কর্মচারীরা জানান যে সমস্যার মূল কারণ হলো শাখা পর্যায়ে অদক্ষ নেতৃত্ব। এখন ব্যাংকটির জরুরি ভিত্তিতে এই নেতৃত্ব ঘাটতি মোকাবেলা করা প্রয়োজন, তা না হলে এটি তার সুনামকে আরও বেশি প্রভাবিত করতে পারে।
- (ক) ব্যাংকিং পরিবেশে নেতৃত্বের ধরন কীভাবে কর্মীর প্রেরণা এবং সাংগঠনিক দক্ষতাকে প্রভাবিত করে? ৫
- (খ) সংগঠনগত পরিবর্তনের উদ্যোগের সময় কাঠামোগত নেতৃত্ব নিশ্চিত করতে কার্যকর যোগাযোগ কী ভূমিকা পালন করে? ৪
- (গ) সেবাভিত্তিক প্রতিষ্ঠান যেমন ব্যাংকে নেতৃত্বের ব্যর্থতা মোকাবেলায় রূপান্তরমূলক এবং পরিস্থিতিগত নেতৃত্ব তত্ত্ব কীভাবে প্রয়োগ করা যেতে পারে? ৬

৮। কেইস সিনারিও : কর্মীর প্রেরণা চ্যালেঞ্জ

একটি মাঝারি আকারের ব্যাংক লক্ষ করেছে যে, গত দুই বছরে কর্মচারী টার্নওভার ২৫% বৃদ্ধি পেয়েছে। প্রস্থান সাক্ষাৎকারে কর্মীরা কম পারিশ্রমিক, কর্মজীবনের অগ্রগতির অভাব, স্বীকৃতির অনুপস্থিতি এবং উচ্চ মানসিক চাপ নিয়ে অসন্তোষ প্রকাশ করেছে। মানব সম্পদ প্রধানকে কর্মীদের মনোবল ও আনুগত্য ফিরিয়ে আনতে একটি প্রণোদনা এবং ধরে রাখার কৌশল তৈরি করার দায়িত্ব দেয়া হয়েছে।

- (ক) কর্মীদের অসন্তোষ ব্যাখ্যা করার জন্য কোন প্রণোদনা তত্ত্বগুলো সবচেয়ে উপযুক্ত? ৫
- (খ) কর্মীদের ধরে রাখার ক্ষমতা উন্নত করার জন্য নির্দিষ্ট কিছু মানব সম্পদ নীতি সুপারিশ করুন। ৫
- (গ) কর্মীদের অনুপ্রাণিত করার জন্য একটি নেতৃত্ব-চালিত (leadership-driven) হস্তক্ষেপ পরিকল্পনা তৈরি করুন। ৫

অংশ ঘ—পরিভাষা বোঝা
(যে কোনো পাঁচটি প্রশ্নের উত্তর দিন)
মান—২×৫=১০

৯। নিচের যে কোনো পাঁচটির তুলনামূলক আলোচনা করুন :

- (ক) আনুষ্ঠানিক সংগঠন বনাম আনুষ্ঠানিক সংগঠন
- (খ) অন-দ্য-জব প্রশিক্ষণ বনাম অফ-দ্য-জব প্রশিক্ষণ
- (গ) ব্যবসায়িক প্রক্রিয়া বনাম ব্যবসায়িক পদ্ধতি
- (ঘ) কাজের আবর্তন বনাম কাজের সমৃদ্ধিকরণ
- (ঙ) দক্ষতা বনাম কার্যকারিতা
- (চ) কর্তৃত্বের অর্পণ বনাম বিকেন্দ্রীকরণ
- (ছ) আনুষ্ঠানিক দল বনাম আনুষ্ঠানিক দল
- (জ) হার্জবার্গের টু-ফ্যাক্টর থিওরি বনাম প্রেরণার প্রত্যাশা তত্ত্ব।

অংশ ঙ—সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন
(যে কোনো পাঁচটি প্রশ্নের উত্তর দিন)
মান—৩×৫=১৫

১০। সংক্ষেপে উত্তর দিন :

- (ক) নিম্নমানের কর্মজীবনের গুণমান (QWL)-এর দুটি সাধারণ সমস্যা উল্লেখ করুন।
- (খ) সময় ব্যবস্থাপনার উপাদানগুলো কী কী?
- (গ) একটি সুস্থ সাংগঠনিক পরিবেশের দুটি দৃশ্যমান উপাদান লিখুন।
- (ঘ) দলীয় গতিশীলতা (group dynamics) এর স্রঞ্জা দিন।
- (ঙ) কর্মদক্ষতা মূল্যায়নের ৩৬০-ডিগ্রি পদ্ধতি দ্বারা কী বোঝানো হয়?
- (চ) সমস্যা সমাধানের জন্য কী কী দক্ষতার প্রয়োজন?
- (ছ) বিকল্প কর্মসূচি কী?
- (জ) সাংগঠনিক পরিবর্তন বলতে কী বোঝায়?