Содержание

Введение 2

1. Деятельность банка и его история с момента учреждения 3
2. Краткая история Банка 3
3. Организационная структура филиала 5
4. Анализ внутренней и внешней среды 6
5. Анализ мотивации работников предприятия 11
   1. Тест №1 «Я хочу…». Теория мотивации А. Маслоу 11
   2. Тест №2 «Степень мотивации на достижения» 18
   3. Тест №3 «Удовлетворенность работой» 19
   4. Тест №4 «Занятость» 21
   5. Программа мотивации для подчиненных 21
6. Анализ лидерского потенциала 23
7. Определение и анализ стиля руководства 27
   1. Тест№6 «Взаимодействие» 27
   2. Тест №7 «Ориентация» 29
   3. Тест №8 «Стиль руководства» 30
8. Индекс социальной культуры 32

Заключение 33 Литература 34

# Введение

Для нашей работы мы выбрали банк. В своей работе мы проанализировали организационную структуру данной организации, оценили влияние внутренних и внешних факторов, рассмотрели симптомы структурных недостатков при помощи анкетирования управляющего и работников одного из отделов. Был проведен анализ мотивации сотрудников, определение их лидерского потенциала и выявление стиля руководства управляющего банком.

Для анализа выбрали банковскую сферу, так как в банке наиболее четко выражена система управления персоналом, их мотивация, взаимоотношения, как со своими коллегами, так и с клиентами банка. Можно оценить атмосферу принятия управленчексих решений и их осуществление.

###### 1 Деятельность банка и его история с момента учреждения

Банк обладает следующими лицензиями и разрешениями:

1. Генеральная лицензия Банка России
2. Лицензия на право привлечения во вклады и размещение драгоценных металлов, а также осуществление иных операций с драгоценными металлами в соответствии с действующим законодательством.
3. Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг:
4. на осуществление брокерской деятельности на осуществление дилерской деятельности на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами
5. Разрешение на право выступать в качестве гаранта перед таможенными органами.

3 Организационная структура филиала

1. Кредитный отдел (приносит основную прибыль);
2. Отдел расчетно-кассового обслуживания (является самым многочисленным из всех отделов);
3. Операционный отдел (осуществляет автоматизацию работы);
4. Хозяйственный отдел (обеспечивает удобство персоналу и клиентам);
5. Отдел автоматизации и технического обслуживания (обеспечивает работоспособность оргтехники и программного обеспечения);
6. Юридический отдел (следит за правомерностью осуществляемых сделок и операций).

**Заместитель управляющего**

Отдел активно - пассивных опреций, денежного обращения и операций с ценными бумагами

Отдел расчетно-кассового обслуживания

Операционный отдел

Хозяйственный отдел

Отдел автоматизации и технического обслуживания

Юридический отдел

**Начальник кредитного отдела**

Экономисты по работе с юр. лицами

Экономисты по работе с физ. лицами

Экономист по работе с денежным обращением

Экономист по работе с ценными бумагами

Рисунок 1 – Организационная структура филиала

# 4 Анализ внутренней и внешней среды

##### Стороны организации

**сильные**

* большой опыт работы в банковской сфере
* высококвалифицированные специалисты; современные технологии

**слабые**

* нехватка ресурсов

# Анализ внешней среды

**возможности**

* расширение списка предоставляемых услуг
* установка банкоматов

**угрозы**

* приход на региональный рынок крупных московских банков

Необходимые действия:

1. привлечение средств населения
2. привлечение на обслуживание новых организаций
3. расширение списка предлогаемых услуг
4. ускорить процессы заключения кредитных договоров и др.
5. внедрение системы безналичных расчетов и обслуживания у населения.

Проанализируем структуру отдел активно - пассивных опреций, денежного обращения и операций с ценными бумагами (кредитный отдел) по делеммам, так как при создании адекватной структуры организации требуется найти баланс между равнозначными, но противоположными принципами.

1. Объём управления

Под объёмом управления будем понимать количество работников, непосредственно подчинённых менеджеру.

На нашем примере видно, что начальнику кредитного отдела подчиняется, непосредственно 4 человека. И в соответствии с рекомендуемой нормой контроля (не больше 7 человек), это условие выполняется.

1. Иерархия

Иерархия-это совокупность уровней управления, которая очень плотно связана с объёмом управления.

В нашем случае - 3 уровня:

### Управляющий

#### Зам. Управляющего

Начальник кредитного отдела

Данная структура является вертикальной, так как несколько уровней управления.

Считается, что чем меньше уровней управления, тем организованней (развивается мобильность). В нашем случае уровней управления не много, следовательно, можно отметить как положительное качество.

1. Централизация-децентрализация

В данной организации прослеживается децентрализация. Практика показала, что децентрализация учёта обеспечивает более эффективно использовать рабочее время и ускоряет процесс работы, т.е. не затрачивается время на подписание документов у упраляющего, эта функция передана начальнику кредитного отдела.

1. Специализация

Специализация связана с диапазоном обязанностей, выполняемых отдельным работником.

Различают специализацию:

* на «знаниях» - работники являются экспертами в своих областях;

(в нашем случае - это управляющий, его заместитель, начальник кредитного отдела)

* рутивную - если работа заключается в выполнении последовательных, простых, повторяющихся операций.

В данной организации круг обязанностей разбит, и каждый занимается своим делом и обслуживает тех клиентов, с которыми он всегда работает.

1. Регламентация

Проанализировав нашу структуру, можно увидеть, что работа каждого работника чётко регламентированна, то есть каждый работник «наделён» конкретными обязанностями, и это в свою очередь, имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Для данной же структуры больше положительную, так как «речь» идёт о движении денежных средств и большой ответственности.

6)Принцип единоначалия

В данной структуре просматривается принцип единоначалия, в силу того, что решения принимает начальник кредитного отдела.

7) Коммуникации

Система коммуникации развита хорошо как в пределах выше предоставленной структуры, так и с другими структурными подразделениями банка. Примерами этого могут служить внутренняя телефонная сеть в целом по банку, компьютернаясеть.

Проанализируем сруктурные недостатки на основе опроса работников.

Используем сводную таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Симптомы структурных недостатков | по группе | по  организации |
| **1.Низкий уровнь моральной мотивации:** | количество человек | |
| а) решения выглядят не согласованными и произвольными, не связанными с нормами и правилами; | 0 | 0 |
| б) работникам не ясно, что от них ожидают и, как может быть оценён личный вклад каждого; | 0 | 1 |
| в) работники испытывают трудности из-за ожесточённой конкуренции между различными частями организации, порождаемой, отсутствием чётких правил и ограничений; | 0 | 0 |
| г) работники перегружены из-за того, что им приходится выполнять работу, с которой лучше бы спправились другие; | 0 | 0 |
| **2. Решения принимаются медленно и не качественно:** | - | - |
| а) необходимая информация вовремя не доходит до людей, принимающих решения, возможно из-за избыточного числа управленческих решений; | 0 | 0 |
| б) люди, принимающие решения, изолированы друг от друга, не предусмотрены средства координации их деятельности; | 0 | 0 |
| в) люди, принимающие решения, перегружены работой, так как не делегируют полномочия своих подчинённых в должной мере; | 0 | 1 |
| г) отсутствуют адекватные процедуры оценки качества ранее принятых решений. | 0 | 0 |
| **3. Конфликты и отсутствие координации могут быть вызваны следующими причинами:** | - | - |
| а) отдельные работники или группы имеют противоположные интересы, не согласованные с общей политикой организации относительно целей и приоритета; | 1 | 1 |
| б) упущены возможности для усиления координации деятельности работников такие, как создание команд или другие механизмы создания связи; | 0 | 0 |
| в) непосредственные исполнители работ не достаточно мотивированы или отстранены от планирования этих работ. | 0 | 0 |
| **4.Темпы роста затрат (административных) опережают темпы инфляции:** | - | - |
| а) в организации слишком много босов и мало исполнителей; | 0 | 0 |
| б) избыточное внимание к процедурам и бумажная работа отвлекают людей от продуктивной деятельности, и приводит к раздуванию административного персонала; | 0 | 0 |
| **5. Организация не способна новаторски отвечать на изменения обстоятельств:** | - | - |
| а) отсутствует специалист, отвечающий за мониторинг изменения во внешнем окружении и поиск финансирования для нововведений;  б) нововведение и планирование изменений не находит надлежащей поддержки руководства;  в) отсутствует координация деятельности работников, способной выявить новые рынки сбыта, и работников, способных удовлетворить потребности рынков. | 1  1  0 | 1  0  0 |

По словам сотрудников банка и полученным результатам видно, что приведенные структурные недостатки практически не имеют место в данной организации.

Моральная мотивация в данной структуре высокая. Это объясняется тем, что существует система стимулов, в виде квартальной, годовой премии, которая зависит от результатов деятельности филиала, а т.к. кредитный отдел является отделом, который приносит основную прибыль организации, то моральные веяния в этой структуре имеют большое значения для всей организации.

Система принятия решений в данной структуре и организации отработана и распределена между соответствующими начальниками структурных подразделений, что в свою очередь приводит к быстрому принятию решений и получению нужной информации.

Так как в данной организации ограничено количество рабочих мест, поэтому это не приводит образованию большого количества административного персонала и ограниченному количеству начальников. Примером может быть кредитный отдел, в котором сосредоточено много разноплановых обязанностей, таких как выдача кредитов, конроль за денежным обращением, операции с ценными бумагами.

Для внедрения новых систем и нововведений объясняется нехваткой свободных денежных средств, однако, руководитель организации удиляет этому большое внимание.

5 Анализ мотивации работников предприятия

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организацией встаёт необходимость работать по-новому, овладевая новыми технологиями и системами упраления. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

В ли­те­ра­ту­ре встре­ча­ет­ся мно­го оп­ре­де­ле­ний мо­ти­ва­ции и мо­ти­вов. В них всех пы­та­ют­ся раз­лич­ны­ми тер­ми­на­ми вы­ра­зить глав­ное в мо­ти­ва­ции: речь идет о про­цес­се, ко­то­рый про­ис­хо­дит внут­ри че­ло­ве­ка, на­прав­ля­ет его по­ве­де­ние и вы­бор или, ины­ми сло­ва­ми, за­став­ля­ет его вес­ти се­бя в ка­кой-то кон­крет­ной си­туа­ции оп­ре­де­лен­ным об­ра­зом. Сле­до­ва­тель­но, по­ни­мая про­цесс мо­ти­ва­ции, мы мо­жем зна­чи­тель­но луч­ше по­нять как се­бя, так и по­ве­де­ние лю­дей, с ко­то­ры­ми мы об­ща­ем­ся, в раз­лич­ных си­туа­ци­ях.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать, и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Данный этап работы представляет собой попытку синтеза нескольких популярных теорий рациональной мотивации.

5.1 Тест №1 «Я хочу…». Теория мотивации А. Маслоу

Тест №1 основан на теории мотивации А. Маслоу. По­ве­де­ние лич­но­сти обыч­но на­прав­ля­ет­ся его наи­бо­лее силь­ной в дан­ный мо­мент по­треб­но­стью. Это заставля­ет нас дей­ст­во­вать та­ким об­ра­зом, что­бы удов­ле­тво­рить по­треб­ность. Потреб­но­сти мож­но груп­пи­ро­вать по-раз­но­му. Аб­ра­хам Мас­лоу создал пятиступен­ча­тую ие­рар­хи­че­скую мо­дель.

Клас­си­фи­ка­ция Мас­лоу пред­став­ля­ет нам сле­дую­щие по­треб­но­сти:

1. физиологические,
2. по­треб­ность в безо­пас­но­сти,
3. со­ци­аль­ные по­треб­но­сти (лю­бовь, при­над­леж­ность к оп­ре­де­лен­ной со­ци­аль­ной груп­пе),
4. по­треб­ность в ува­же­нии (са­мо­ува­же­ние, ус­пех, ста­тус),
5. по­треб­ность в са­мо­вы­ра­же­нии.

Данный тест заключается в том, что нужно из разных высказываний, начинающихся со слов "Я хочу…", и принадлежащих к разным категориям потребностей, выбрать более приемлемое для себя. В результате теста можно составить профиль удовлетворенности и увидеть, потребности какого уровня удовлетворены, а какого нет.

На вопросы данного теста отвечали работники кредитного отдела и управляющий филиалом. Проанализируем результаты ответов по каждому работнику.

Зоны удовлетворенности по уровням:

Зона неудовлетворенности находится в диапозоне между 26 и 39 баллами.

Зона частичной удовлетворенности находится в диапозоне между 13 и 26 баллами.

Зона неудолетворенности находится в диапозоне между 0 и 13 баллами.

Управляющий филиалом:

Рисунок 2 – Диаграмма удовлетворенности руководителя



#### Рисунок 3 – Профиль удовлетворенности руководителя

Из результатов теста видно, что первичные потребности физиологические у данного респондента находятся в зоне неудовлетворенности, а потребности в безопасности и защищенности в зоне частичной удовлетворенности. Вторичные потребности удовлетворены полностью или частично.

Профиль удовлетворенности наглядно показывает, что в зоне удовлетворенности находится лишь одна группа потребностей – это потребность в межличностных связях, это объясняется постоянным общением с клиентами, желающие обслуживаться в данном банке или получить кредит. Потребности в безопасности и защищенности частично удовлетворенны. Потребность в уважении находится также в зоне частичной удовлетворенности. Но видно, что потребность в самореализации находится на границе зон частичной и полной удовлетворенности. Это можно объяснить тем, что респондент уже является управляющим филиалом и дальнейшее продвижение проблематично, на данный момент самореализовался в жизни.

Материальные потребности находятся в зоне неудовлетворенности, т.к. скорее всего данный респондент испытывает нехватку денежных средств или от уровня его дохода может зависить материальное положение его семьи.

Начальник кредитного отдела:

Рисунок 4 – Профиль удовлетворенности начальника кредитного отдела

Результаты теста отражены на рисунке 4. Из профиля удовлетворенности видно, что наиболее близко к зоне полной удовлетворенности находятся социальные потребности. То есть на данный момент ее вполне устраивают отношения с людьми, круг ее друзей и место в нем. Степень самореализации данного респондента в работе и в других сферах ее жизни на данный период времени мы считаем незначительным, что отражает профиль удовлетворенности (в зоне неудовлетворенности). Это говорит о том, что данная работа не помогает ему реализовать все его качества, они скрыты внутри и нет соответствующих потребностей для их реализации. Данному респонденту есть куда стремиться, т.к. он является лишь начальником кредитного отдела и у него много внутренней силы самореализации себя в будущем.

Экономист по работе с ценными бумагами:

Рисунок 5 – Профиль удовлетворенности экономиста по работе с ц.б.

У данного респондента заметна сильная неудовлетворенность в потребностях первого уровня, это объясняется тем, что он сильно зависим от заработной платы и ему ее постоянно не хватает. Причина этого низкий уровень доходов. Потребности в защищенности и безопасности находятся в зоне частичной удовлетворенности, но близки к неудовлетворенности. Можно предположить, что респондент, подвержен каким – либо страхам и переживаниям, скорее всего связаных с работой. Потребности в уважении находятся в зоне частичной удовлетворенности. Остальные уровни у данного респондента вполне удовлетворены.

Экономист по работе с денежным обращением:

Рисунок 6 – Профиль удовлетворенности экономиста по работе с денежным обращением

Из результатов теста видно, что первичные потребности у данного респондента находятся в зоне частичной удовлетворенности, потребности в безопасности и защищенности в зоне удовлетворения. Вторичные потребности удовлетворены частично или неудовлетворенны вообще. Из них выделяется потребность в уважении, это объясняется тем, что для данного респондента самое главное как к ниму относятся.

Экономист по работе с юридическими лицами:

Рисунок 7 – Профиль удовлетворенности экономиста по работе с юридическими лицами

По полученным результатам видно, первый уровень потребностей перешагнул в зону неудолетворенности, причиной чего стала, скорее всего, расширение спектра потребляемых товаров и услуг при неизменном уровне заработной платы, что привело к неудовлетворенности данного уровня.

Так же замечена потребность в четвертом уровне, данному респонденту не хватает ответственных заданий, но может объяснением этого служит начальный занимаемый уровень в данном отделе.

Здесь видно расхождение с теорией Маслоу. Маслоу утверждал, что по­треб­но­сти удов­ле­тво­ря­ют­ся в оп­ре­де­лен­ном по­ряд­ке. Фи­зио­ло­ги­че­ские по­треб­но­сти и по­треб­ность в безо­пас­но­сти - это пер­вич­ные по­треб­но­сти, ко­то­рые долж­ны быть удов­ле­тво­ре­ны пре­ж­де, чем по­треб­но­сти бо­лее вы­со­ко­го уров­ня смо­гут оп­ре­де­лять по­ве­де­ние. Результаты теста свидетельствует о некоторой несостоятельности теории Маслоу в данном конкретном случае, которая выражается в отсутствии иерархии. Данная теория не учитывает индивидуальные особенности людей и рассчитана на среднестатистического человека.

Итак, в общем, по кредитному отделу видно, что основными потребностями являются потребности первого уровня – материальное положение и четвертого – потребность в уважении.

Существует мнение, что если человек работает в банке, то он получает большую заработную плату. Результаты этого опроса показывают, что редовые сотрудники также ощущают необходимость в денежных средствах.

Работа в банке связана с большой ответственностью возлагаемой на каждого работника, но все-таки четвертый уровень потребностей остается неудовлетворенным, причиной этого может служить желание повышения своего статуса и продвижение по служебной лестнице.

5.2 Тест №2 «Степень мотивации на достижения»

Данный тест показывает, на сколько сильна мотивация. Он представляет собой блок из 41 специально подобранных утверждений. Если утверждение совпадает с мнением опрашиваемых "+", если нет "-".

Таблица 5.2 – Результаты теста «мотивация достижений»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Управляющий | Начальник кредитного отдела | Экономист по работе с ценными бумагами | Экономист по работе с денежным обращением | Экономист по работе с юр. лицами |
| Сумма баллов | 17 | 21 | 21 | 19 | 22 |

У начальник отдела, экономисты по работе с ценными бумагами, по работе с юр. лицами имеют чрезмерно высокую степень мотивации на достижения. Можно сказать, что они чаще всего находятся в тревожном состоянии, иногда доходящем до стресса. У них наблюдается высокая степень боязни ошибок. Одновременно с этим их лозунг может, звучат так: «Кто не рискует, тот не пьет шампанского». Чаще таким людям свойственна потребность к власти.

Что касается управляющего и экономист по работе с денежным обращением, то у них умеренно-высокая степень мотивации. Люди, обладающие данной степенью мотивации - это люди с ярко выраженной потребностью к достижениям. Они избирают тот стиль поведения, который способствует им добиваться значительных успехов. Эти люди склонны к нововведениям и нестандартным вариантам при принятии решений, воздерживаются от безрассудного риска, исключают для себя поведение чреватое крушением их устремлений. Данный тип нуждается в обратной связи, то есть в непрерывной информации и материальном вознаграждении.

5.3 Тест №3 «Удовлетворенность работой»

В данном тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой предприятия, условий работы и другими аспектами рабочей деятельности. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5. Результаты по всем респондентам сведены в таблицы 5.3.1, 2, 3.

### Таблица 5.3.1 - Результаты анкетирования в организации в целом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высказывания | Вполне удов-н, % | Удов-н, % | Не вполне удов-н, % | Не удов-н, % | Крайне не удов-н, % |
| …в целом организацией, где вы работаете | 20 | 40 | 40 | 0 | 0 |
| …физическими условиями работы | 40 | 0 | 60 | 0 | 0 |
| …работой в целом | 20 | 20 | 20 | 40 | 0 |
| …слаженностью действий ваших коллег между собой | 20 | 0 | 60 | 20 | 0 |
| …стилем руководства начальника в целом | 0 | 0 | 60 | 40 | 0 |
| …профессиональной компетентностью руководителя | 0 | 60 | 40 | 0 | 0 |
| …з/пл в соответствии вашим трудозатратам | 0 | 20 | 60 | 20 | 0 |
| …з/пл в сравнении с тем, что за такую же работу платят в другом банке | 0 | 0 | 80 | 20 | 0 |
| …вашим профессиональным ростом | 0 | 40 | 20 | 20 | 20 |
| …вашими возможностями профессионального продвижения | 0 | 40 | 40 | 0 | 20 |
| …что на этой работе вы можете использовать все знания | 20 | 60 | 0 | 20 | 0 |
| …требованиями работы к интеллекту человека | 20 | 60 | 0 | 20 | 0 |
| …длительностью рабочего дня | 40 | 40 | 20 | 0 | 0 |
| В какой степени … работой повлияла бы на ваше решение устроиться на работу еще раз | 20 | 20 | 40 | 20 | 0 |

Таблица 5.3.1 отражает степень удовлетворенности по конкретным критериям. Близкие мнение выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя, стиль руководства. Все практически единодушно указали, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы по сравнению с другим банком. Но есть и респонденты, которые крайне неудовлетворены будущим карьерным ростом.

Теперь рассмотрим результаты анкетирования в зависимости от должности.

Таблица 5.3.2 - Распределение ответов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Управ-й | Начальник кредитного отдела | Экономист по работе с ценными бумагами | Экономист по работе с денежным обращением | Экономист по работе с юр. лицами | Сумма, % |
| Вполне удов | 6 | 4 | 1,4 | 0 | 3 | 14,4 |
| Удовл. | 8 | 12 | 0 | 6 | 3 | 29 |
| Не вполне удовл. | 6 | 4 | 7,2 | 6 | 14 | 37,2 |
| Не удовл. | 0 | 0 | 8,6 | 8 | 0 | 16,6 |
| Крайне не удовл. | 0 | 0 | 2,8 | 0 | 0 | 2,8 |

Анализируя данные, мы получили, что 37,2% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне неудовлетворенных очень низкий. Наиболее лучшую и желаемую для организации оценку «вполне удовлетворен» поставили только 14,4% опрашиваемых. Из таблицы 5.3.2 видно, что эту высокую оценку наиболее часто поставили лишь управляющий и начальник кредитного отдела.

Теперь рассчитаем баллы:

Таблица 5.3.3 – Расчет баллов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Управляющий | Начальник кредитного отдела | Экономист по работе с ценными бумагами | Экономист по работе с денежным обращением | Экономист по работе с юр. лицами |
| Сумма баллов | 28 | 28 | 50 | 44 | 36 |

В результате проведения теста средний балл по организации составил **37,2** (возможно от 14 до 70). Эта цифра не говорит об угнетенности работой, однако, она достаточно высока. Можно сказать, что работники банка не могу повлиять на изменение данного положения, так как эти факты не находятся в зависимости от них. Также видно, чем выше занимаемая должность, тем больше удовлетворенность работой.

Положение вещей, отраженное в результатах теста, оказывает влияние на мотивацию к работе. В целом удовлетворенность работой считается средней, что находит свое проявление в мотивации.

5.4 Тест №4 «Занятость»

Данные проведенного опроса сведем в таблицу, что дасть элементы наглядности для сравнения полученных результатов:

Таблица 5.4 - Занятость

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Управляющий | Начальник кредитного отдела | Экономист по работе с ценными бумагами | Экономист по работе с денежным обращением | Экономист по работе с юр. лицами |
| Сумма баллов | 15 | 13 | 11 | 15 | 14 |

Итак, средний балл равен 13,6 баллов. Это означает деловитость в работе, что очень важно для делового человека и менеджера. Хорошему менеджеру необходимо быть энергичным, активным человеком. Таким образом, эти склонности к деловитости нужно поддерживать для того, чтобы достичь хороших результатов на своем рабочем месте.

5.5 Программа мотивации для подчиненных

Для конечного успеха организации большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации, повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Анализируя все вышеперечисленные тесты можно по их результатам составить программу мотивации для подчиненных.

Из-за неудовлетворенности потребности в уважении, присущия большенству из сотрудников отдела:

* Предлагать подчиненному более содержательную работу (например, ту работу, от результата выполнения которой, будет зависеть доход или положение фирмы)
* Привлекать подчиненного к формулировке целей и выработке решений
* Делегировать подчиненному дополнительные права и полномочия.

Из-за неудовлетворенности физических потребностей и потребностей в безопасности, присущих большенству опрашиваемых следует:

* Хороший заработок, связанный с результатами труда. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время;
* Дополнительная социальная помощь (страховка, льготы и т.д.);
* Устанавливать работнику скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
* Предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее;
* Обеспечить удобное рабочее место (т.е. физические условия труда);
* Вознаграждение свободным временем. Это поможет удержать сотрудника от формирования привычки транжирить время попусту, и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока;
* Призы (награждают ценными подарками и туристическими путёвками). Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы.

Можно сделать общий вывод по исследованию мотивации работников данной организации:

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

В тоже время не стоит забывать о потребностях каждого отдельного человека, а не всех вместе взятых. Конечно, директор крупного предприятия просто физически не может уследить за каждым работником, не говоря уже о наблюдении за потребностями, ведь он даже не всех знает в лицо. Для этой функции хорошо подходят начальники отделов или подразделений. Они хорошо знают своих сотрудников и, в принципе, видят о наличии тех или иных потребностей. Я считаю, основную роль в мотивации сотрудников должны играть именно эти люди.

6 Анализ лидерского потенциала

В настоящее время каждому руководителю необходимо ясно и четко представлять себе, насколько он может отвечать требованиям, предъявляемым к лидеру, в какой степени он способен к организации деятельности других людей, насколько авторитетна его личность среди подчиненных.

Не менее важно, а, может быть, даже более важно определить для себя все это потенциальному, будущему руководителю. Именно это и является целью данного раздела.

Данный раздел курсовой работы представляет собой исследование лидерского потенциала работников организации и их лидерских качеств. Он поможет оценить их способности к лидерству.

Для этого каждым работником проводится самооценка и оценка респондентами лидерских качеств друг друга. В качестве респондентов выступают коллеги по работе, то есть люди достаточно хорошо знающие друг друга, и поэтому можно судить об объективности выставленных оценок.

Полученные данные необходимо проанализировать при помощи сравнения самооценки и оценок окружающих. Для того чтобы правильно и точно оценить данные нужно выявить отклонения - разницу между самооценкой и средней по оценке респондентов по каждому отдельному качеству или по группе качеств.

При анализе оценки респондентов можно выявить определенный набор личных качеств, на которые следует обратить внимание, изменить или перевоспитать их в себе для того, чтобы повысить свой лидерский потенциал и тем самым стать эффективным руководителем.

Оценки ставились по девяти балльной шкале, где

1 - самая низшая оценка,

9 - самая высокая оценка.

Таблица 6.1 – Собственная оценка и оценка респондентов по группам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа лидерских качеств | Сумма собственных оценок по группе | | | | | Сумма средних оценок респондентов по группе | | | | | | Собственная оценка относительно средней | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | 1 | | | 2 | | 3 | | 4 | 5 |
| Соблюдение норм общественной морали (1-3) | 26 | 23 | 22 | 23 | 24 | 25 | 22 | 22 | | 22 | 24 | | 1,04 | 1,05 | | 1,00 | | 1,05 | | 1,00 |
| Интеллект (4-6) | 21 | 21 | 18 | 16 | 23 | 21 | 24 | 19 | | 21 | 21 | | 0,91 | 0,95 | | 0,95 | | 0,76 | | 1,10 |
| Склонность понимать других людей (7-9) | 26 | 22 | 22 | 21 | 21 | 24 | 23 | 21 | | 22 | 19 | | 1,08 | 0,96 | | 1,05 | | 0,95 | | 1,11 |
| Устойчивость взглядов (10-12) | 22 | 20 | 21 | 16 | 23 | 22 | 20 | 19 | | 16 | 23 | | 1,00 | 1,00 | | 1,11 | | 1,00 | | 1,00 |
| Уверенность в себе (13-15) | 26 | 23 | 22 | 21 | 25 | 24 | 24 | 20 | | 22 | 22 | | 1,08 | 0,96 | | 1,10 | | 0,95 | | 1,14 |
| Скромность (16-18) | 27 | 21 | 19 | 24 | 24 | 22 | 22 | 20 | | 22 | 19 | | 1,23 | 0,95 | | 0,95 | | 1,09 | | 1,26 |
| Эрудированность (19-21) | 23 | 22 | 21 | 16 | 21 | 22 | 23 | 20 | | 20 | 20 | | 1,05 | 0,96 | | 1,05 | | 0,80 | | 1,05 |

1 –управляющий сумма баллов равна 163

2 – начальник кредитного отдела сумма баллов равна 158

3 – экономист по работе с ценными бумагами сумма баллов равна 144

4 – экономист по работе с денежным обращением сумма баллов равна 149

5 - экономист по работе с юр. лицами сумма баллов равна 153.

Из таблицы видно, что различия между значениями самооценки и средней по респондентам имеют место, что в принципе закономерно, но их можно считать незначительными. Это говорит о достаточной информированности об управляющем респондентов.

Далее проведен анализ отклонений значений самооценки от средних значений респондентов. Если отклонение больше 1 или меньше, то это свидетельствует о завышении самооценки и наооборот. Их наличие говорит, возможно, о недостаточной информированности респондентов об испытуемом. В целом различия между средним по оценке респондентов и самооценкой можно считать незначительными.

Рассмотрим каждого респондента в отдельности:

Управляющий

В целом самооценка несколько завышена. Общая сумма по оценке респондентов – 162,6 баллов.

Результаты, полученные как по общей сумме, так и по сумме средних по оценкам респондентов, свидетельствуют о наличии высокого лидерского потенциала.

Начальник кредитного отдела

Расхождения между самооценкой и оценками респондентов также имеет место и у начальника отдела. В целом результаты самооценки и оценки респондентов очень близки. Это говорит о хорошем знании коллег своего начальника. Общая сумма по оценке респондентов составляет 158, что также говорит о высоких лидерских качествах.

Экономист по работе с ценными бумагами

Оценка данного сотрудника респондентами практически не отличается от самооценки. Замечены отклонения лишь в оценке интеллекта, значение которого было занижено сотрудником, но это объясняется его скромностью, о чем свидетельствует и заниженное значение скромности. Общая сумма по оценке респондентов составляет 144. Это свидетельствует о не плохом уровне лидерства, но не преобладающем по сравнению с суммами баллов других сотрудников.

Экономист по работе с денежным обращением

У данного респондента наблюдается значительное занижение своих оценок. Общая сумма баллов по респондентам 149. По многим значениям, по четырем из семи, замечены заниженные самооценки, тогда когда респонденты считают его более продвинутым в данных направлениях.

Экономист по работе с юр. лицами

Оценка данного сотрудника респондентами практически не отличается от самооценки. Замечено только большое отклонение в оценке скромности, которое респондентами оценено на 5 баллов ниже самооценки, и уверенности в себе, на 3 балла ниже самооценки. В целом же общая сумма баллов по респондентам составляет 153 балла, на это могло повлиять большой опыт работы данного сотрудника в данной сфере.

Итак, по результатам оценки лидерского потенциала коллектива данной организации видно, что наибольшее количество баллов имеют управлящий филиалом и начальник кредитного отдела, что свидетельствует о правильности занимаемых мест, и сотрудники считают их своими лидерами. В будущем, в качестве неформального лидера может выступать экономист по работе с юр. лицами т.к. у него третье место по лидерству в данном отделе.

Таким образом, можно сделать вывод, что в данной организации формальные и неформальные лидеры совпадают.

7 Определение и анализ стиля руководства

* 1. Тест №6 «Взаимодействие»

Данный тест позволяет выявить определенную направленность стиля руководства у директора, а именно авторитаризм или демократизм.

В данном тесте каждому респонденту предлагалось ответить на 40 вопросов, касающихся руководителя, а руководителю, относительно себя. Были предложены следующие варианты ответов на каждый вопрос:

Нет, так не бывает (1 балл);

Как правило, не бывает (2 балла);

Трудно сказать (3 балла);

Как правило, бывает (4 балла);

Да, так бывает всегда (5 баллов).

Самооценка управляющего после проведенного опроса имеет следующий вид:

Сумма баллов по А=83

Сумма баллов по Б=88

На основе полученных результатов видно, что сумма А и сумма Б различаются менее чем на 10 баллов. Это означает, что поведение руководителя не получает однозначной оценки в коллективе. То есть нельзя точно определить автократ он или демократ. Можно сделать вывод, что в разных ситуациях ему присущ то авторитаризм, то демократизм. Значит, он меняет свой стиль поведения в зависимости от ситуации. Так же это может говорить о несложившимся стиле руководства. Но все-таки использование разных стилей имеет и положительное значение, т.к. в разных ситуациях бывают, необходимы разные стили.

Оценка начальником кредитного отдела:

Сумма баллов по А=73

Сумма баллов по Б=71

Результаты теста схожи с полученной самооценкой управляющего, т.к. сумма А и сумма Б различаются менее чем на 10 баллов. Поэтому, это еще раз доказывает, что управляющему в разных ситуациях присущи разные стили руководства.

Оценка экономиста по работе с ценными бумагами:

Сумма баллов по А=69

Сумма баллов по Б=68

Опять наблюдается такая же ситуация, когда обе суммы примерно равны и отличаются незначительно.

Оценка экономиста по работе с денежным обращением:

Сумма баллов по А=67

Сумма баллов по Б=59

##### Делаем выводы аналогично предыдущему результату. Разница заключается лишь в том, что в данном случае есть значительный перевес в 8 баллов в сторону демократического стиля, в отличие от самооценки управляющего, где перевес в сторону авторитарного стиля на 5 баллов.

Оценка экономиста по работе с юр. лицами:

Сумма баллов по А=82

Сумма баллов по Б=81

Отмечается схожая ситуация оценки руководителя, такая же, как и у других респондентов о своем управляющем.

Итак, анализируя самооценку управляющего и оценки подчиненных, можно предположить, что руководитель склонен применять все-таки как авторитарный стиль, так и стиль демократический. Все зависит от ситуации, обстоятельств и решений, которе необходимо принимать, и то как себя ведут подчиненые при решении поставленных задачь.

Скорее всего, данный руководитель как автократ структурирует работу подчиненных и при этом почти не дает свободы в принятии решений отдельным конкретным людям, все зависит от подчиненного. Как демократ он иногда избегает навязывания своей воли подчиненным, стремится сделать обязанности подчиненных более привлекательными.

* 1. Тест №7 «Ориентация»

Респондентам представлен тест из 35 утверждений, которые отражают особенности управленческого поведения. При ответах необходимо ставить «В» - всегда, «Ч» - часто, «И» - иногда, «Р» - редко, «Н» - никогда.

Оценка управляющего:

Показатель ориентации на людей имеет не ярко выраженный характер, т.к. количество баллов по тесту составило 8. Т.е. он не старается оказывать влияние на улучшение человеческих отношений в коллективе, но руководитель приближен к людям.

Показатель по шкале ориентации на задачу составил 11 баллов. Это значение очень близко к авторитарному стилю руководства.

Оценка начальника кредитного отдела:

Результаты теста говорят об абсолютном авторитарном стиле руководства, т.к. по шкале ориентации на людей у данного респондента 4 балла, а по шкале ориентации на задачу 24 балла. Т.е. его основной задачей является получение максимальных результатов при использовании всех возможных приемов, вплоть до введения системы стимулирования работоспособности сотрудников и вознаграждения за их усердие.

Оценка экономиста по работе с ценными бумагами:

По шкале ориентации на людей 5 баллов.

По шкале ориентации на задачу 13 баллов.

Оценка экономиста по работе с денежным обращением:

По шкале ориентации на людей 8 баллов.

По шкале ориентации на задачу 16 баллов.

Оценка экономиста по работе с юр. лицами:

По шкале ориентации на людей 10 баллов.

По шкале ориентации на задачу 10 баллов.

Таким образом, видно, что практически все респонденты приближены к авторитарному стилю руководства, это является положительным фактом для организации в целом, т.к. приводит к повышенной требовательности от подчиненных и от самих себя, что в свою очередь приводит к повышению производительности труда. Отрицательным моментом этого является не удиление внимания внутри коллективным отношениям.

7.3 Тест №8 «Стиль руководства»

Данный тест направлен на определение стиля руководства по управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона. Ведь эффективность управления определяется не только личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным, то есть стилем руководства. Можно предположить, что успех организации во многом зависит от того, какой стиль выберет руководитель.

В данном тесте было предложено 20вопросов. Основная задача оценить по пяти балльной системе, как приходиться взаимодействовать с другими людьми. Необходимо было расставить баллы от 1 (редко) до 5 (часто).

Отразим полученные результаты в таблице 7.3.

Таблица 7.3 - Стиль руководства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Управляющий | Начальник кредитного отдела | Экономист по работе с ценными бумагами | Экономист по работе с денежным обращением | Экономист по работе с юр. лицами |
| Сумма А | 22 | 18 | 19 | 15 | 18 |
| Сумма Б | 20 | 21 | 18 | 18 | 23 |
| Сумма В | 19 | 18 | 18 | 16 | 19 |
| Сумма Г | 19 | 21 | 15 | 19 | 24 |

Итак, после проведенного анализа видно, что приверженцем стиля А (9-1) является управляющий филиалом.

Следовательно, ему присущи следующие черты:

* Желание держать все в своих руках, под своим контролем, создает условия, когда до минимума сводятся потребности в самостоятельном принятии решения;
* Человек с большой силой воли;
* Менеджер с высокой работоспособностью;
* Основывается на допущении о существовании неизбежных противоречий между стремлениями организации получения максимальных производственных показателей и нуждами работников.

Но также видно, что руководитель склонен и к другим стилям управления, о чем свидетельствуют значения близкие к 20.

Начальник кредитного отдела является приверженцем либо стиля Б (1-9), либо Г (9-9), т.к. значения по этим показателям одинаковые. Возможно, в различных ситуациях он использует разные стили управления, которые наиболее благоприятны для данных обстоятельств. Это доказывает еще и тот факт, что значения по другим стилям также очень близки к 20, что свидетельствует о склонности к тому или иному стилю.

Основные черты стиля Б (1-9):

* Стремление к одобрению и поддержки со стороны подчиненных;
* Создание доброжелательной атмосферы;
* Мысли и чувства людей играют первостепенную роль;
* Желания людей не противоречат здравому смыслу, следовательно, людям надо помогать, а не подгонять.

По мимо начальника отдела, приверженецем делового стиля 9.9 также является и экономист по работе с юр. лицами. При данном стиле руководства наблюдаются производственные успехи в организации. Происходит взаимозависимость подчиненных и руководителя, что ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении.

У других сотрудников выделение, какого либо стиля не замечено, виды лишь сближения к тому или иному стилю.

Таким образом, получаем, что в данной организации у руководителей, как филиалом, так и отделом, нет четкой приверженности к определенному стилю управляния. Это может свидетельствовать о еще несложившемся стиле руководства в данной организации, либо о взаимодействующем использовании стилей в зависимости от обстоятельст и решаемых вопросов.

8 Индекс социальной культуры

Социокултура – это социально-психологический компонент организаци, ее духовное и идеологическое содержание, представляет собой систему господствующих в организации ценностей, мнений и норм поведения.

Данный тест направлени на определение социокльтуры организации, сгруппированные в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. При оценке используется десятибалльная шкала. При этом, если утверждение полностью совпадает с его мнением, то 10 баллов, если оно категорически противоречит его установкам, то 0 баллов и т.д.

Сведем полученные ответы в таблицу.

Таблица 8 - Индекс социальной культуры

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Управляющий | Начальник кредитного отдела | Экономист по работе с ценными бумагами | Экономист по работе с денежным обращением | Ср. знач. | Ср. знач. по секции |
| Работа | 65 | 48 | 31 | 47 | 48 | 7 |
| Коммуникации | 58 | 42 | 37 | 42 | 45 | 6 |
| Управление | 74 | 56 | 36 | 50 | 54 | 8 |
| Мотивация и мораль | 75 | 54 | 38 | 47 | 54 | 8 |
| Сумма баллов | 272 | 200 | 142 | 186 | 200 | - |

Итак, на основе проведенных данных получаем, что общий средний показатель по организации равен 200 баллов, что свидетельствует о положительной направленности социокультуры. А среднее значение по секциям равно 7 баллов, что свидетельствует о мажорном состоянии в коллективе.

Заключение

Мы провели начальный организационный анализ филиала банка. В процессе исследования нам удалось выяснить, что у филиала существует много проблем, которые необходимо профессионально разобрать и найти пути решения этих проблем, а также выявить направления дальнейшего развития и успешной деятельности организации.

Были выявлены потребности работников, стремление, удовлетворить которые будут мотивировать их к успешной работе. Следует отметить, что в ходе проведения анкетирования была выявлена неудовлетворенность сотрудников в получаемой ими заработной платой, а как следствие – неудовлетворенность работой в целом. Также было выявлено, что многие сотрудники стремятся к успеху. При правильной организации системы поощрений вероятнее всего поднимется уровень производительности труда, и как следствие – предприятие сможет подняться на более высокий уровень.

Была составлена программа мотивации, которая должна теоретически обосновать действия руководителя, необходимые для наиболее эффективной мотивации данного конкретного работника, которые бы обеспечили оптимальный уровень качества выполнения работы данным сотрудником при учете необходимости удовлетворения личных потребностей.

Проведен анализ лидерского потенциала сотрудников. Все опрашиваемые сотрудники имеют высокий лидерский потенциал, и создание условий для его реализации сможет сыграть положительную роль для организации.

Сделанные выводы не являются окончательными. Они лишь соответствуют положению вещей на данный момент времени. Управление организацией и персоналом в частности – сложная и ответственная работа, и каждый руководитель должен учитывать все возможные факторы в разработке подобной программы. Именно в этом залог успешной работы сотрудников организации, а также эффективной деятельности банка в целом.

Литература

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: "Дело", 1993 год
2. Сухих Е. Г. Курс лекций "Менеджмент"
3. Методические рекомендации «Основы менеджмента» Сухих Е. Г., Голиков В.Н., Челябинск, 2002 год.