Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

КЛИМЕНКОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, КАК ФАКТОРА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛОВ ИЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ФГАОУ ВО «СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Обучающийся _____ (подпись) А.В. Клименкова (инициалы, фамилия)

Руководитель
доцент каф. психологии, канд. психол. наук, доцент _____ (подпись) А.П. Арышева (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер _____ (подпись) А.С. Самарина (инициалы, фамилия)

Допускается к защите
Зав. кафедрой психологии
канд. психол. наук
(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)
Е.В. Пахомова
(подпись)
«15» 02 2022 г.

Красноярск 2022

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии
Направление подготовки 37.03.01 Психология
Направленность (профиль) образовательной программы Психология управления
Выпускающая кафедра психологии

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Клименковой Александре Владимировне группы у 258-пу
(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы: Исследование эффективности руководителя, как фактора мотивации сотрудников отделов или подразделений на примере ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»
утверждена приказом по институту от «22» 11 2021 г. № 149/1-уо

на основании решения заседания выпускающей кафедры психологии
Протокол от «10» 11 2021 г., № 03

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «15» 02 2022 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы: Введение; I. Теоретический анализ эффективности руководителя как фактора мотивации сотрудников; II Эмпирическое исследование влияния эффективности руководителя на мотивацию сотрудников; Заключение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы: нет

5. График выполнения выпускной квалификационной работы
25.11.21-03.12.21 – анализ научной литературы по теме исследования.
04.12.21-06.12.21 – формулирование выводов, оформление главы I.
07.12.21-12.01.22 – сбор первичных эмпирических данных.
13.01.22-25.01.22 – анализ результатов исследования.
26.01.22-04.02.22 – формулирование выводов, оформление работы.

Дата выдачи задания «15» 11 2021 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы _____ А.П. Арышева
(подпись) (инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 58 с., таблиц 3, рисунков 8, источников 36, приложений 4.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ, ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УМЕНИЯ.

Цель работы: исследовать эффективность руководителя как фактор мотивации сотрудников.

Проведено исследование эффективности руководителя, как фактора мотивации сотрудников. Выявлена прямая зависимость между показателями мотивации сотрудников и эффективностью руководителя.

Достоверность полученных в исследовании данных оценена с помощью U-критерия Манна-Уитни, используемого для оценки различий между двумя независимыми выборками по уровню какого-либо признака, измеренного количественно.

На основании результатов исследования разработаны рекомендации, переданы психологам организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
I ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОРА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ 7
1.1 Эффективность труда руководителя и психологический подход к ее оценке 7
1.2 Трудовая мотивация как предмет психологического анализа 12
1.3 Связь эффективности труда руководителя и мотивации сотрудников 27
II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ 30
2.1 Организация исследования 30
2.2 Результаты исследования и их обсуждение 34
2.3 Рекомендации для руководителя, направленные на развитие управленческих навыков 47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 53
ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших инструментов управления эффективностью организации является оценка эффективности деятельности ее руководителей. Эффективность труда руководителя – это оценка результатов его управленческих действий. Результатом его усилий является определенным образом сгруппированная, направленная и скоординированная работа других людей.

Вопрос того, как оценивать труд руководителя, неоднозначно обсуждается в психолого-управленческой науке. Помимо непсихологических критериев, делающих акцент на результативности его труда, выраженной преимущественно экономических показателях, существуют и психологические критерии, позволяющие обнаруживать связи эффективности труда с психологическими характеристиками как самого руководителя, так и подчиненного ему коллектива. К примеру, психологическим критерием эффективности труда руководителя является реализуемый им стиль управления, который, в свою очередь, влияет на климат в коллективе, мотивацию его сотрудников и прочие психологические характеристики персонала. Соответственно, возникает интерес к изучению эффективности труда руководителя, как фактора мотивации сотрудников, которая практически не исследована в психологии управления.

Эффективность труда руководителя изучалась И. Ф. Зайнетдиновой, Е.А. Бюллер, О. М. Дудиной [3], А.А. Урбанович [16] и другими исследователями.

Цель данного исследования: исследовать эффективность руководителя как фактор мотивации сотрудников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи выпускной квалификационной работы:

1. Описать психологический критерий эффективности труда руководителя.

2. Теоретически обосновать эффективность труда руководителя, как фактор мотивации сотрудников.

3. Провести эмпирическое исследование эффективности руководителя, как фактора мотивации сотрудников.

Объект исследования: мотивация сотрудников.

Предмет исследования: эффективность руководителя, как фактор мотивации сотрудников.

Гипотеза исследования: эффективность руководителя является фактором мотивации сотрудников: при высокой эффективности руководителя мотивация сотрудников характеризуется преобладанием внутренних мотивов и мотивов достижения успеха.

Методы исследования:

1. Теоретические методы: анализ и синтез научной и учебной литературы (учебных пособий, диссертационных исследований, научных публикаций и пр.), а также интернет-ресурсов по вопросу влияния эффективности руководителя на мотивацию сотрудников.

2. Практические методы: методы психодиагностики – опросник К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» (в адаптации В.А. Чикер), методика диагностики мотивации профессиональной деятельности (К. Замфир в модификации А.А. Реана), методика диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха Т. Элерса; количественный и качественный анализ результатов исследования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОРА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

1.1 Эффективность труда руководителя и психологический подход к ее оценке

Эффективность деятельности руководителя – это оценка результатов его управленческих действий. От эффективности труда руководителя зависит эффективность деятельности организации. Результатом его усилий является определенным образом сгруппированная, направленная и скоординированная работа других людей. Разница между хорошей и отличной организацией кроится в эффективности управления ею.

Одной из главных проблем психологии управления считается проблема эффективности руководителя. Руководитель должен иметь определенный ряд навыков и умений для эффективной деятельности сотрудников, находящихся в его подчинении [20].

В современных организациях нередко проводится оценка персонала. Под ней понимается процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д. [5]. В психологии управления немало внимания уделяется личности руководителя и психологической оценке его труда – в частности, оценке эффективности его трудовой деятельности. Отмеченный компонент оценивания деятельности руководителей считается очень важным, поскольку выступает

одним из направлений диагностики успешности функционирования процессов в организации.

Труд руководителя предполагает большую ответственность, поскольку в нем не только руководитель организует свою трудовую деятельность, но и организует работу своих подчиненных. Перед руководителем стоят различные задачи, обуславливающие признаки его труда, такие как сложность, высокая квалификация, влияние на работу коллектива, непосредственное участие в организации всех процессов управления, личная ответственность за результаты выполненной работы и многое другое [19], а потому оценивание эффективности его труда является очень значимым.

Оценка эффективности труда руководителя, понимаемая как измерение успешности работы руководителя с точки зрения достижения, поставленных перед ним целей [1], имеет такое функциональное значение [32]:

– стимулирование руководителей к достижению поставленных целей;

– определение целей и задач для руководителей на следующий период;

– определение кандидатов на перемещения внутри предприятия;

– принятие решений о материальном вознаграждении руководителей (например, премирование по итогам года) и моральном поощрении (например, определение «руководителя года»);

– проведение конкурса среди руководителей на финансирование предприятием обучения.

Оценка эффективности труда руководителя предполагает предоставление им обратной связи, в которой отражена информация о сильных и слабых сторонах их трудовой деятельности, на основании которой затем обсуждаются пути преодоления выявленных проблем. Выделяют такие основные концепции оценки эффективности трудовой деятельности (как организации и руководителя, так и рядовых работников) [4]:

1. Экономическая эффективность труда: соизмеряется экономия (прибыль) и затраты (вложения), дающее экономическое обоснование результатов

трудовой деятельности по законченным проектам (планам, мероприятиям).

2. Социальная эффективность труда: оценивается общественный характер труда с помощью количественных и качественных показателей.

3. Оценка по конечным результатам: количественно определяются результаты и динамика трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей.

4. Управление производительностью труда создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по такому критерию, как производительность (выработка) и связанные с ним другим показателям.

5. Качество трудовой жизни как современный интегральный показатель оценки трудовой деятельности, определяемый на основе совокупности экономических и социальных показателей.

6. Балльная оценка эффективности труда: с помощью интегрального показателя оцениваются итоговые результаты деятельности за определенный период (год, квартал) организации в целом, а также ее крупных подразделений.

7. Оценка трудового вклада (участия) выступает как главный инструмент измерения коллективного и индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной форме оплаты труда рабочих и служащих.

Безусловно, оценка эффективности труда руководителя должна опираться на некоторые критерии, позволяющие такую оценку произвести, что составляет достаточно сложную проблему, обсуждаемую в научном сообществе.

Поскольку выпускная квалификационная работа пишется в рамках дисциплины «Психология управления», то целесообразно рассмотреть психологические критерии оценки эффективности руководства [17].

Критерии оценки персонала трактуются как «признаки, характеризующие степень проявления тех или иных деловых и личностных качеств человека, результативность его труда, мотивационную среду и трудовое поведение» [34].

В первую очередь, такие критерии можно разделить на психологические и

непсихологические (результативность коллектива) (рис. 1.1).

Рис. 1.1 Психологические и непсихологические критерии оценки эффективности руководства [24]

Дудиной О.М. в ее статье предлагаются такие возможности для психологической оценки эффективности труда руководителя [24]:

1. Оценка руководителей на основе сравнения портрета «идеального» руководителя и каждого конкретного человека, либо работающего руководителем, либо состоящего в резерве на замещение. Сопоставление осуществляется либо отобранными по специальным правилам экспертами, либо всем коллективом, которые будут ставить конкретному руководителю баллы по каждому качеству, что в совокупности даст представление об его деловом портрете. Достоинством такой оценки эффективности труда руководителя является то, что качества оцениваемых работников хотя бы приблизительно измеряются при помощи одной и той же «линейки», а недостатком – зависимость эффективности руководителя не только от того, насколько у него выражены качества «идеального» руководителя, но и от того, насколько они

сочетаются с деловыми качествами его подчиненных, насколько для данного конкретного коллектива подходят предлагаемые им стиль и методы управления.

2. Оценка руководителей на основе методов психологического тестирования. Специальные тесты, опросники позволяют оценить основные качества и способности личности руководителя, необходимые для управленческой деятельности: интеллектуальные, коммуникативные, способность к лидерству и т.д. Как правило, в организационной психодиагностике используются классические психологические тесты, однако предпринимаются попытки разработки специализированных тестов – например, метода тестирования, основанного на измерении общей способности к управленческой деятельности.

3. Оценка руководителей на основе метода анкетирования, позволяющего оценить, как, по мнению коллектива, справляется с выполнением своих функций конкретный руководитель.

4. Оценка руководителей на основе социометрических методик, позволяющих выявить положение руководителя в структуре межличностных отношений коллектива.

В контексте психологического подхода к оценке эффективности труда руководителя может изучать и стиль его руководства. Критериями эффективности влияния стиля деятельности руководителя на коллектив выступают [29]:

– степень авторитета руководителя;

– степень влияния на постоянное повышение результативности организации;

– проявление инициативы, развитие творчества персонала;

– создание благоприятного психологического климата в коллективе;

– влияние должно оказываться способом, который не просто ведет к принятию идеи, а к действию – труду, необходимому для достижения целей

организации.

Также к социально-психологическим показателям, характеризующим эффективность руководства, относят совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическая совместимость) коллектива, психологический климат, тип и глубина мотивации подчиненных сотрудников.

Итак, оценка эффективности труда руководителя – необходимый компонент развития современных организаций. От этого показателя во многом зависимо успешность функционирования самой организации. Как показал анализ литературы, эффективность руководителя может оцениваться психологическими и непсихологическими критериями. С позиции психологии управления интерес представляет, безусловно, психологический подход, который, в свою очередь, связан с оценкой личностных и деловых качеств руководителя, прямо влияющих на эффективность труда, на оценке способностей руководителя, значимых для управленческого труда, с оценкой стиля руководства, сплоченности подчиненного коллектива, психологического климата, типа и глубины мотивации подчиненных сотрудников.

1.2 Трудовая мотивация как предмет психологического анализа

Произошедшее в Новое Время изменение форм мышления – то есть психики человека, культурной манифестацией которой в XVII – XVIII веках стал рационализм и эмпиризм, а затем, в XIX веке – позитивизм и прагматизм, привело к проявлению и актуализации множества экзистенциальных проблем, одной из которой стала проблема мотивации. Решение этой проблемы в XIX веке представлялось достаточно простым: контроль, наказание и вознаграждение виделись оптимальной и эффективной технологией, которая

стала элементом наиболее известной классической системы управления созданной Тейлором, в основе которой лежали взгляды на человека, интегрированные позже МакГрегором в так называемую «теорию X». Такое подход коррелировался и дополнялся эргономикой, и в частности со взглядами и работой Фрэнка Банкера Гилберта и его жены Лилиан Моллер Гилбрет. Начиная с конца 20-х годов XX века решения искались в рамках четырёх главных направлений психологии XX века: бихевиоризме, психоанализе, школе гуманистической психологии и в течении, возникшем в конце 60-х годов XX века, которое получило название трансперсональная психология. В течении последних 100 лет психология мотивации ушла от изначальных биологических моделей мотивации, предложенных, в частности, Уильямом Мак – Дугаллом и ранними бихевиористами, - моделей, которые не использовали в качестве объяснения причин, мотивирующих поведение человека ничего принципиально отличного от причин, мотивирующих животных, к антропологическим и социокультурным моделям [28].

В 1939 году Курт Гольдштейн в своей книге «The Organism: A Holistic Approach to Biology Derived from Pathological Data in Man», высказал идею, которая во многом определила дальнейшие подходы к изучению и пониманию мотивации. Гольдштейн противопоставил множеству потребностей, запускающих активность человека, единственную потребность, которую он назвал самоактуализацией (self – actualization). Идеи Гольдштейна в пятидесятые годы XX века стали базой для концепций лидеров гуманистической психологии Карла Роджерса и Абрахама Маслоу. Маслоу были последовательно были разработаны три теории мотивации, которые различаются по своим подходам из-за эволюции его взглядов: это созданная в начале 40-х годов XX века «теория иерархии базовых потребностей», и менее известные теории «мотивации дефицита / роста» (середина 50-х годов XX века) и «метамотивации и бытийных событий» (конец 60-х годов XX века).

К середине 50-х годов XX века было получено большое количество

экспериментальных данных, которые указывали на то, исходные базовые мотивационные побуждения претерпевают столь значительные трансформации, что делает их практически неузнаваемыми в мотивах конкретных поведенческих актов – эти открытия сместили интерес исследователей на изучение трансформации устойчивых мотивационных факторов и механизмов мотивации в конкретных условиях.

Исследования бихевиористов, проведенные в 50-е годы XX века в рамках концепции оперантного обусловливания, предложенной американским психологом Скиннером, показывали, что внешнее стимулирование должно обеспечивать большую частоту реализации желательных моделей поведения субъектом, особенно если такое стимулирование следует непосредственно за демонстрацией им такого поведения. При отказе от стимулирования следовало снижение частоты обусловленных моделей поведения до уровня, предшествующего стимулированию. На основании этих исследований вознаграждение рекомендовалось в качестве главного мотивационного инструмента. Однако позднее выяснилось, что такая реакция характерна не для всех ситуаций, и, в некоторых случаях, приводит к снижению мотивации. Исследования, проведенные в 70-х годах XX века, показали, что внешнее стимулирование может подорвать внутреннюю мотивацию и снизить усилия, направленные на выполнение предложенной задачи.

В 70-х годах XX века на основе результатов исследований внешней и внутренней мотивации, которые продемонстрировали доминирующую роль последней в поведении человека, была создана теория самодетерминации. Основываясь на своих исследованиях Деси и Райан предположили, что человеческое поведение определяется тремя универсальными и врожденными потребностями, которые получили названия «автономия» (autonomy), «компетентность» (competence) и «социальное взаимодействие» (relatedness).

Профессиональная (трудовая) мотивация трактуется как «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой

деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [6]. В современных теориях мотивации, путем психологического исследования возможно выделить истинные причины побуждения человека к совершению трудовой деятельности. К этим причинам можно отнести потребности человека в чем-либо или его восприятие и ожидания от процесса трудовой деятельности.

Профессиональная мотивация личности может быть представлена как процесс стимулирования себя и других людей к достижению определенных профессиональных успехов. Кроме того, понятие «мотивация профессиональной деятельности» может быть раскрыто и как действие конкретных побуждений личности, которые обусловливают выбор профессии, а также продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией [2].

Мотивация занимает одно из ведущих мест в структуре поведения личности; данное понятие используется при характеристике тех сил, которые побуждают человека к деятельности, в т.ч. и трудовой, профессиональной. Как отмечает С.Л. Мельников, «…если уровень мотивации к труду высокий, то специалист в полной мере реализует свои способности и квалификацию, что приводит соответственно к ускорению темпов роста экономической сферы»[11].

Также профессиональную мотивацию можно рассмотреть с позиции внешних и внутренних мотивов, ее составляющих. В психологии выделено два больших класса мотивов: внутренние (процессуально-содержательные) и внешние. Так, внешней мотивацией называют детерминацию поведения физиологическими потребностями и стимуляцией среды, а внутренней (процессуально – содержательной) мотивацией – обусловленность поведения факторами, непосредственно не связанными с влиянием среды и физиологическими потребностями организма. На примере трудовой деятельности внешние мотивы могут выглядеть так: уровень заработной платы,

престижность профессии, стремление к власти, статусу и др., а внутренние мотивы – интерес к профессии, самореализация, развитие в ней и т.д. [14]. Безусловно, более эффективной является именно внутренняя мотивация, поскольку она в большей степени привлекает внимание сотрудников к процессу, а не к результату (потому и называется процессуально – содержательной мотивацией), то есть во внутренней мотивации к деятельности побуждает сам процесс или содержание данной деятельности. Такой человек более удовлетворен трудовым процессом, испытывает более благоприятные эмоции, связанные с ним, поскольку в труде ему комфортно, а человек, мотивированный лишь результатом, что происходит при преобладании внешней мотивации, может быть напряжен в труде, не удовлетворен им, что, безусловно, сказывается на его эффективности и качестве труда [9].

Как показывает практика, для управленца одной из самых сложных проблем является понимание мотивов трудового поведения его сотрудников. Руководитель должен увидеть и для себя отметить наиболее часто повторяющийся, т.е. характерный для сотрудника набор реакций и, таким образом, зафиксировать модель поведения подчиненного. Такой повторяющийся набор реакций обычно тесно связан с человеческими потребностями. Мотивационный тип работника выявляется именно по такому набору реакций. Таким образом, менеджер может решить, чем и как стимулировать желание работать подчиненного [25].

Как показывают многочисленные исследования трудовой мотивации, выбор варианта поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены за ожидаемые результаты.

Все современные мотивационные теории можно разделить на две основные группы – содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации фокусируются на внутренних факторах трудового поведения работника, которые придают импульс, направляют, поддерживают или ограничивают его. Эти теории отражают

разные взгляды исследователей о содержании и структуре внутренних побуждений разных групп работников, их потребностях и мотивах [15].

Среди таких теорий наиболее известными и популярными являются: классическая теория Ф. Тейлора, иерархия потребностей А. Маслоу, иерархия потребностей К. Альдерфера, двухфакторная модель Ф. Херцберга, теория мотивации X и Y Д. Макгрегора, трехфакторная модель Д. Макклелланда, диспозиционная модель А.Г. Здравомыслова и В.А. Ядова.

Рассмотрим некоторые из этих теорий.

Мотивационная теория А. Маслоу (1908 – 1970 гг.) «иерархия потребностей». Суть данной теории сводится к тому, что все человеческие потребности условно можно разделить на пять групп:

1. Физиологические потребности, которые необходимы для выживания человека (пища, вода, отдых и т.д.).

2. Потребности в безопасности и в уверенности в будущем (защита от опасностей со стороны окружающего мира, уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем).

3. Потребности социальные – необходимость в социальном окружении (дружба, любовь, поддержка, принадлежность к определенной группе).

4. Потребности в уважении, признании окружающих (социальный статус, стремление к личным достижениям, власть).

5. Потребность в самовыражении, т.е. потребность в собственном росте и реализации заложенных способностей, своих потенциальных возможностей.

Первые две группы А. Маслоу считает первичными человеческими потребностями, а оставшиеся три – вторичными. Все потребности он располагает в виде пирамиды в строгой иерархической последовательности.

Человеческое поведение в первую очередь обусловливается степенью удовлетворения первичных потребностей, а по мере их удовлетворения стимулирующими факторами становятся потребности более высоких уровней. В каждый конкретный период своей жизни человек действует под влиянием

какой-то одной доминирующей потребности. Самая высокая в иерархии потребность самовыражения и роста человека как личности никогда по определению не может быть полностью удовлетворена, поэтому и процесс мотивации человека бесконечен [26].

Маслоу А. в своей теории сформулировал ряд положений:

1. Мотиватором поведения человека выступает не сама потребность, а ее актуальность, т.е. степень ее неудовлетворенность.
2. Мотивирующие поведение человека потребности делятся на пять категорий – от материальных (низших) до духовных (высших).
3. В иерархии человеческих потребностей критерием выступает доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными.
4. Человек, прежде чем приступить к удовлетворению потребностей высшего порядка, пытается удовлетворить низшие, т.е. материальные, потребности.
5. Человек в каждый конкретный период своей жизни будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него в данный момент является наиболее актуальной, т.е. самой важной или сильной.

Данная теория, несмотря на свою стройность и логичность, имеет свои слабости – теоретические положения А. Маслоу для решения практических задач неприменимы: невозможно однозначно объяснить конкретное поведение тем или иным мотивом, не любое поведение человека можно объяснить, опираясь на теорию А. Маслоу, данная модель не раскрывает механизма перехода с одного уровня потребностей на другой, в данной теории не рассматривается вопрос об индивидуальных различиях [21].

Иерархическая теория мотивации К. Альдерфера (1940 г.). Все человеческие потребности он разделил на три группы:

1. Потребность в существовании.
2. Потребность в собственном росте.
3. Потребность в уважении и признании со стороны общества.

Особенность данной теории заключается в предположении, что человек может в определенные моменты жизни руководствоваться в своем поведении одновременно несколькими потребностями.

Если человеку не удается удовлетворить потребности в уважении и собственном развитии, то такая ситуация может сопровождаться усилением потребностей более низкого порядка, например, чрезмерными потребностями в приобретении предметов роскоши и т.п.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга (1923 – 2000 гг.) показывает уровень удовлетворенности работника своей трудовой деятельностью. В основе данной теории лежат две большие группы потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой собственно осуществляется сама работа: политика администрации и в целом организации, условия работы сотрудника, уровень заработной платы, межличностные отношения в коллективе, степень непосредственного контроля сотрудника за своей работой.

Гигиенические факторы могут, в случае их удовлетворительного состояния, предупредить неудовлетворенность работников. Но сами по себе эти факторы не могут вызвать у сотрудников глубокой удовлетворенности своей работой.

Вторую группу факторов Херцберг связывал непосредственно с характером и сущностью самой работы и называл их мотивирующими, или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению своих обязанностей. К ним относятся успех, продвижение по карьерной лестнице, признание и одобрение результата работы, высокая степень ответственности, возможность творческого, профессионального и делового роста. По сути, только эти факторы являются реальными мотиваторами для работников и могут привести их к глубокой удовлетворенности своим трудом.

Следует обратить внимание на парадоксальный вывод, который сделал Херцберг о роли заработной платы: она не является мотивирующим фактором. Действительно, заработная плата находится в категории факторов, приводящих лишь к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

Теория мотивации X и Y Д. Макгрегора (1906 – 1964 гг.). Макгрегор сформулировал предпосылки авторитарного и демократического руководства. Всех сотрудников организации в зависимости от типа их мотивации он разделил на две группы – X и Y.

Для работников группы X характерны лень, изначальное нежелание трудиться и при любой возможности избегать работы, отсутствие честолюбия, стремление избавиться от ответственности, предпочтение руководства со стороны, превалирующее желание быть защищенным.

Соответственно, чтобы стимулировать подобных работников трудиться, руководителю необходимо использовать определенный арсенал средств. В первую очередь к таким средствам относятся: максимальная централизация полномочий, нежелание предоставлять сотрудникам свободы в принятии решений, т.е. плотно руководить всей работой в пределах своей компетенции. Чтобы обеспечить выполнение работы, руководитель может оказывать психологическое давление, осуществлять принуждение, контроль и угрозу наказания. Таким образом, руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных использует наиболее автократичный стиль управления.

Для работников группы Y характерно восприятие труда как естественного процесса, принятие на себя ответственности при благоприятных условиях, стремление к ней, использование самоуправления и самоконтроля при условии приобщенности сотрудников к организационным целям, стремление к творчеству и самомотивация [30].

Соответственно, чтобы стимулировать подобных работников трудиться, руководителю следует использовать уже совершенно иные механизмы влияния.

В первую очередь это апеллирование к потребностям более высокого уровня: в принадлежности к коллективу, наличие высокой цели, автономии и самовыражения. Кроме того, руководитель при возможности будет стремиться избегать навязывания своей воли подчиненным. Для организации, в которой доминируют сотрудники группы Y, характерна высокая степень децентрализации полномочий. Подчиненные принимают участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий. Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости, доверия и играет направляющую роль.

Таким образом, руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении более высокого уровня потребностей своих подчиненных и использует демократический стиль управления.

Теория мотивации Д. Макклелланда (1917 – 1998 гг.). Основной упор в теории делается на потребностях высшего уровня: стремлении к власти, успеху, признанию и принадлежности. Но эти потребности, в отличие от теории Маслоу, не расположены иерархически и не исключают друг друга. Они могут стать очень сильными побуждающими факторами. Согласно этой теории всем сотрудникам свойственны три приобретаемые потребности.

1. Стремление к достижению успеха – заставляет сотрудника брать ответственность на себя, искать способы достижения цели. Успех и достижение цели расцениваются работниками не просто как признание коллег, а как личные достижения в результате индивидуальной активной деятельности, как результат готовности участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Такие сотрудники очень хорошо проявляют себя в конкурентной среде. Любой успешный руководитель, как правило, характеризуется наличием ярко выраженной мотивации к достижениям.

2. Стремление к власти – выражается в желании двигаться вверх по карьерной лестнице, в наличии честолюбия, в готовности брать инициативу на себя, искать способы и средства достижения цели.

3. Стремление к принадлежности и признанию у коллег и подчиненных означает, что сотрудники с такими потребностями будут очень хорошо себя чувствовать на работе с большим количеством контактов, способны быть неформальными лидерами, иметь собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности, налаживании дружеских отношений.

Для эффективной управленческой деятельности содержательные теории мотивации рекомендуют руководителям определять, какие потребности вызывают требуемое для организации поведение трудового коллектива, определять нужный момент для предложения вознаграждения, мотивирующего требуемое поведение сотрудника, учитывать, что люди изменяются вследствие взросления, жизненных событий, приобретенного опыта, изменений в окружающей среде и под воздействием других факторов.

Все представленные содержательные теории объясняют потребности и поведение работника с небольшими различиями. Но ни одна из них не используется управленцами в качестве единственной теории, объясняющей мотивацию поведения членов трудового коллектива.

Процессуальные теории позволяют анализировать и описывать то, каким образом процесс поведения сотрудника получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается, как ведут себя работники с учетом их восприятия трудовой ситуации. Данные теории не отрицают мотивационного характера потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и восприятием, ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией, и возможными последствиями выбранного ими типа поведения [22].

Наиболее известными процессуальными теориями являются: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, теория подкрепления Л. Портера – Э. Лоулера.

Рассмотрим некоторые из этих теорий.

Теория ожидания В. Врума основана на предположении, что работник будет направлять свои усилия на достижение какой-либо цели только в том

случае, если уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Теория В. Врума основывается на трех ожидаемых взаимосвязях:

1. Ожидания в отношении «задания – результат». Если сотрудник не видит прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то его мотивация будет ослабевать.

2. Ожидания в отношении «результат – вознаграждение». Если сотрудник не видит четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

3. Ожидания в отношении «вознаграждения – валентность, т.е. степень удовлетворения». Поскольку у разных сотрудников потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое за достигнутые результаты в работе, не всегда может представлять для них ценность. Другими словами, если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для работника мала, то его мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Таким образом, если любое из перечисленных трех ожиданий сотрудника недостаточно реализуется, то его мотивация будет слабой.

Соотношение этих ожиданий можно выразить следующим образом:

1. Сотрудник будет мотивирован, если реализуются его ожидания о том, что: усилия дадут желаемые результаты, результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение, вознаграждение будет валентным, т.е. удовлетворит потребности работника.

2. Согласно данной теории работник будет мотивирован, если: его трудовая деятельность будет стимулироваться руководителем, он испытывает уверенность, что при выполнении оговоренных условий будет вознагражден, он допускает возможность, что при улучшении качества выполненной работы будет вознагражден, сопоставив размер предполагаемого вознаграждения с суммой, необходимой ему для удовлетворения определенной потребности, он

будет удовлетворен.

Таким образом, теория ожидания В. Врума рекомендует сотруднику ориентироваться на реальные свои потребности, которые могли бы быть в значительной степени удовлетворены организацией, а руководителю, в свою очередь, замечать успехи своих подчиненных и поощрять их с учетом конкретных ожиданий данного работника.

Теория справедливости Дж. Адамса дает объяснение того, как сотрудники организации распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей.

Суть данной теории заключается в том, что каждый работник всегда мысленно оценивает соотношение своих индивидуальных трудовых затрат и вознаграждений за них с затратами и вознаграждением своих коллег, выполняющих аналогичную работу. При этом в затраты он включает не только свои усилия по выполнению данной работы, но и свой стаж трудовой деятельности в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус. Если сотрудник считает результат такого сравнения несправедливым и не может на это повлиять (убедить начальника повысить ему заработную плату и премиальные выплаты, привлекать к принятию управленческих решений), то у него возникает психологическое напряжение. Работник начинает чувствовать себя незаслуженно обиженным и пытается это соотношение по-своему привести в соответствие, например, хуже работать и даже перейти на работу в другую организацию [33].

Адамс в своей теории указывает на то, что основу мотивационного механизма сотрудника организации составляет его восприятие. Работник, который не понимает, как оценивается и вознаграждается его работа по сравнению с работой его коллег, может воспринимать этот механизм оценки трудовой деятельности как несправедливый (хотя на самом деле он может быть вполне обоснованным). Поэтому данная теория рекомендует руководителям разъяснять своим сотрудникам методы оценки и стимулирования их труда.

Другими словами, использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удастся установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам [31].

Умение мотивировать подчиненных является основой управленческого искусства, научившись которому руководитель сможет достичь больших успехов и помочь организации стать высокоэффективной.

Уровень мотивированности сотрудника влияет на его успешность в профессиональной деятельности. Тот, который больше замотивирован прилагает больше усилий для достижения значимой цели. Уровень мотивации влияет на характер целей, которые ставит перед собой человек. Соответственно, выделяется мотивация достижения и мотивация избегания, которые применимы и для анализа трудовой деятельности. Например, сотрудник, у которого актуализирована мотивация избегания, как правило, не ставит себе каких-то глобальных задач, не задумывается о дальних перспективах своего профессионального развития, и это сказывается на его отношении к труду. А сотрудник с преобладающей мотивацией достижения не боится трудных и запутанных проблем в труде, которые требуют максимальных и наиболее творческих усилий, прилагает их к решению поставленных задач. Мотивация достижения способствует приведению человека в состояние готовности настойчиво и упорно работать, поскольку именно от нее зависит уровень притязаний личности [7].

Для увеличения уровня внешней мотивации разработана система мотивации[28]. Она представляет собой комплекс мероприятий, направленных на комфорт и потребности сотрудников, стимулирующий к желанию трудится, к увеличению интереса к профессиональной деятельности, исполнительности и инициативности. Кроме этого система мотивации направлена на получение результата в рамках трудовой деятельности, к повышению профессионального уровня и достижению общих целей организации. Система мотивации персонала состоит из двух компонентов.

1. Компенсационная система, включающая в себя «социальный пакет»: оплата нетрудоспособности, оплата отпуска, страхование, компенсацию при потере работы.

2. Не компенсационная система, включающая в себя: организацию досуга коллектива (корпоративы, тренинги, обучения, повышение квалификации за счет организации), постановку целей и задач.

Виды мотивации персонала:

1. Материальная. Предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов. Она применима в отношении одного работника или группы, ко всей организации крайне редко, потому что считается малоэффективным методом.

2. Нематериальная. Работник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др. Она применима к одному работнику, и всему коллективу, так как помогает формировать отношение каждого индивида к организации.

3. Положительная мотивация характеризуется применением положительных стимулов.

4. Отрицательная мотивация основана на отрицательных стимулах.

5. Внешняя мотивация. Благоприятное или неодобрительное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату. В качестве награды предполагается, благо или наказание.

6. Внутренняя мотивация. Предполагает самостоятельное развитие мотивации у работника. Осуществление определенных задач приносит им моральное удовлетворение. Но при этом персонал может оставаться в поиске выгоды. Внешних мотивационных рычагов при внутренней мотивации недостаточно, для получения желаемого блага.

Четыре – это минимальное количество способов побуждения, для крупной компании их должно быть шестнадцать. И при всем этом деньги – самый универсальный стимул

Сегодня рынок труда обладает дефицитом квалифицированных специалистов. А для успешного развития компании необходим стабильный эффективный коллектив. Все вышеприведенные инструменты мотивации персонала помогут руководителю узнать цели каждого работника, решить проблему текучки кадров. Это также позволит сэкономить время и средства на поиск и адаптацию новых специалистов, а также поможет сформировать крепкий надежный коллектив профессионалов и единомышленников[14].

1.3 Связь эффективности труда руководителя и мотивации сотрудников

В управлении организацией на первый план выступают управленческие качества руководителя, так называемая «деловая хватка». Под деловыми качествами подразумеваются: умение быстро и объективно оценивать, анализировать информацию; способность принимать самостоятельные обоснованные решения; умение оперативно мыслить и действовать; способность быстро ориентироваться в сложной ситуации; навыки многозадачности; умение разумно использовать различные ресурсы; способность грамотно оценивать и распределять роли; умение четко ставить задачи и координировать действия сотрудников; способность налаживать контакты с вышестоящим руководством и партнерами; способность выстраивать стратегии развития; умение налаживать коммуникации с партнерами и контрагентами различного уровня. Хороший руководитель должен объединять в себе стратегические и оперативные качества. То есть важными качествами руководителя выступают умение планировать и организовывать стратегию развития предприятия. В ситуациях, когда нужно действовать оперативно, руководитель должен уметь держать под контролем собственные эмоции, объективно оценивать, быстро принимать решения и четко ставить задачи перед сотрудниками. Хороший управленец умеет

правильно расставлять приоритеты в задачах и избавляться от ненужной рутины, передавая, например, часть работы на аутсорсинг и таким образом оптимизируя работу компании. Немаловажным фактором для успешной работы любого предприятия выступает налаживание контактов с нужными организациями, получение и обмен информацией, взаимодействие с партнерами. Управленческие качества руководителя неотделимы от его личностных характеристик, по сути, они выступают задатками для развития деловой хватки [18].

Опыт XX века показывает, что трудовые ресурсы сотрудников являются основой эффективности использования материальных и нематериальных ресурсов. Главной проблемой в данном утверждении стало исследование некомпетентности и отсутствие специальных умений у руководителей. Управленцы не умели использовать человеческие ресурсы в трудовой деятельности.

В трудовой мотивации всегда задействованы 3 составляющие: удовлетворенность трудом, заинтересованность в достижении задач и приверженность организации.

Приверженность организации определяется, как совокупность факторов отношении к профессиональной деятельности: престиж компании, заинтересованность в трудовой деятельности, все это определяет ценность сотрудника [13].

Руководители лишь тогда смогут уверенно ответить на вопрос: «Зачем нужно мотивировать подчиненных», когда они будут ясно представлять какие результаты, какое рабочее поведение они рассчитывают получить от них в итоге. Они должны знать, к чему конкретно они собираются побуждать своих подчиненных. В психолого-управленческой литературе внимание уделяется анализу факторов трудовой мотивации персонала. К ним, как правило, причисляют личностные факторы, факторы профессиональной деятельности, групповые факторы (свойства первичной группы, в которую включен

непосредственно работник в процессе выполнения профессиональных обязанностей), экономические факторы, а также организационно-управленческие факторы [12]. К числу последних относят, к примеру, стиль управления, практикующийся в организации, который, в свою очередь, является критерием оценки эффективности труда руководителя. К примеру, А.А. Урбанович отмечает такую зависимость между стилем управления и мотивацией сотрудников: «…при авторитарном стиле руководства группа выполняла больший объем работы, чем при демократическом стиле, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие» [15].

Связывая эффективность труда руководителя и мотивацию сотрудников, можно предполагать, что, если руководитель эффективен в своем труде, психологические характеристики подчиненного ему коллектива находятся в состоянии нормы, поскольку эффективность труда руководителя – двоякий феномен, который анализируется не только по результатам трудовой деятельности коллектива, но и по ее психологическим аспектам. Таким состоянием нормы в трудовой мотивации подчиненного персонала является мотивированность сотрудников на труд, на его качественное выполнение и достижения, преобладание внутренних мотивов труда над внешними и т.д [6].

Итак, анализируя связи эффективности труда руководителя и мотивации сотрудников, можно предполагать, что эффективность руководителя влияет на мотивацию сотрудников: при высокой эффективности руководителя мотивация сотрудников будет характеризоваться преобладанием внутренних мотивов и мотивов достижения успеха. Данное предположение взято за основу гипотезы, которая будет проверена в эмпирическом исследовании.

II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ

2.1 Организация исследования

На основе результатов теоретического исследования мы предположили, что эффективность руководителя влияет на мотивацию сотрудников: при высокой эффективности руководителя мотивация сотрудников будет характеризоваться преобладанием внутренних мотивов и мотивов достижения успеха.

Чтобы проверить данную гипотезу нужно осуществить мероприятия:

1. Психологическая оценка эффективности руководителя.
2. Психологическая оценка мотивации подчиненных данного руководителя.
3. Определение связи между результатами этих психологических оценок.

Для психологической диагностики эффективности труда руководителя подходит опросник К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» (в адаптации В.А. Чикер) [13]. Данная методика позволяет оценить управленческие (менеджерские) умения, объединенные в блоки, а также классификацию различных типов руководителей.

Процесс управления, в понимании автора методики, представляет собой логическую последовательность или цепь квалифицированных поведенческих актов руководителя, успешность труда которого складывается из двух одинаково важных умений: умения управлять людьми и умения достигать рабочей цели. Эти два управленческих умения в идеале должны быть в балансе и существовать в связанной цепи умений руководителя.

Вилсон К.Л. выделяет шесть последовательных фаз деятельности

менеджера, из которых состоит цикл функций управления (рис. 2.1).

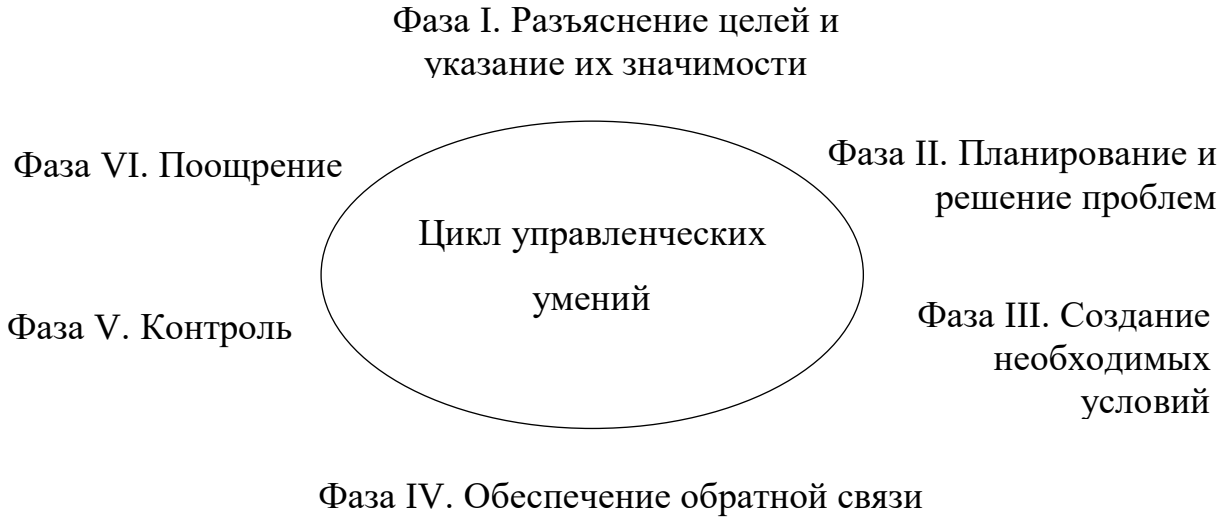


Рис. 2.1 Цикл управленческих умений

Высшие управленческие умения – специальные – относящиеся к направленности организации. Методика К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» – это диагностика, представленная в форме опросника, в котором каждая шкала соответствует задачам, выполняемым менеджерами в процессе работы. В опроснике определяются 23 шкалы (145 вопросов), 11 из которых составляют задачи в 6 фазах цикла функций управления, 4 шкалы направлены на выявление взаимоотношений между руководителем и коллективом, а остальные 8 шкал характеризуют психологический климат в группе. В таблице 2.1 отразим блоки (фазы) управленческих умений и соответствующие им шкалы.

Таблица 2.1

Блоки (фазы) управленческих умений и соответствующие им шкалы в методике К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений»

№	Блок (фаза)	Шкалы
1	2	3

Окончание таблицы 2.1

1	2	3
1	Разъяснение целей и их значимости	A. Разъяснение целей и задач.
2	Планирование и решение технических и организационных проблем	B. Взаимоотношения с подчиненными. C. Тщательное планирование рабочего процесса. D. Компетенция менеджера.
3	Создание необходимых условий для выполнения работы	E. Обеспечение необходимыми условиями работы.
4	Обеспечение обратной связи	F. Обратная связь.
5	Контроль	G. Контроль времени. H. Контроль деталей. I. Мотивация цели. J. Делегирование полномочий.
6	Поощрение	K. Поощрение за хорошо выполненную работу.
7	Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	L. Ориентация на людей M. Создание команды N. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных O. Доверие подчиненных
8	Групповые нормы и мотивация	P. Включенность в работу Q. Профессиональная компетентность подчиненных R. Сплоченность группы S. Благоприятные условия для должностного роста T. Уровень напряженности U. Отношения к людям V. Духовный настрой группы (климат) W. Качество работы

В ходе процедуры диагностики руководителю был предложен опросный лист с инструкцией оценить себя по 7-балльной шкале в зависимости от того, в какой степени они реализуют различные функций управления. При обработке полученных данных с помощью ключа «Я» по среднему арифметическому определяется уровень развития управленческих компетенций (высокий – 7 – 6 баллов, средний – 5 – 3,5 балла, низкий – 1 – 3,4 балла), а также профиль управленческих компетенций руководителя.

Для диагностики особенностей мотивации сотрудников использованы две диагностические методики:

1. Методика диагностики мотивации профессиональной деятельности (автор: К. Замфир в модификации А. А. Реана). В основу данной методики положена концепция о внутренней и внешней мотивации, что коррелирует с положениями сформулированной нами гипотезы исследования. Сотрудникам предлагается оценить семь мотивов профессиональной деятельности по пятибалльной шкале (с пояснениями), на основании чего подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии с ключами к методике. Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число в диапазоне от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности – соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

2. Методика диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха Т. Элерса [10]. При диагностике личности на выявление мотивации к успеху исследователь исходил из положения: личность, у которой преобладает мотивация к успеху, предпочитает средний или низкий уровень риска. Сотрудникам предлагается оценить 41 утверждение с позиции согласия/несогласия. Результаты их ответов оцениваются по ключу, баллы суммируются. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха; методикой предлагаются такие уровни мотивации на достижение успеха:

– от 1 до 10 баллов – низкая мотивация к успеху;

– от 11 до 16 баллов – средний уровень мотивации;

– от 17 до 20 баллов – умеренно высокий уровень мотивации;

– более 21 балла – слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Запланированное эмпирическое исследование было реализовано на базе ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» (г. Красноярск). В нем приняли участие 2 руководителя (должность: начальник Управления

общежитий СФУ, начальник Управления эксплуатационно-хозяйственного обеспечения СФУ) и 30 их подчиненных. В должностной инструкции руководителей отражены показатели эффективности деятельности, однако они относятся к экономическому анализу, а в рамках данного исследования мы сделаем акцент на психологической ее оценке.

Результаты проведенного исследования отражены в Приложениях 1, 2, 3, 4 и п. 2.2 выпускной квалификационной работы.

2.2 Результаты исследования и их обсуждение

В Приложении 1 к выпускной квалификационной работе отражены результаты диагностики управленческих умений первого руководителя по методике К.Л. Вилсона, на основании которых мы судили об эффективности его труда. На рисунке 2.2 представлен профиль управленческих умений руководителя.

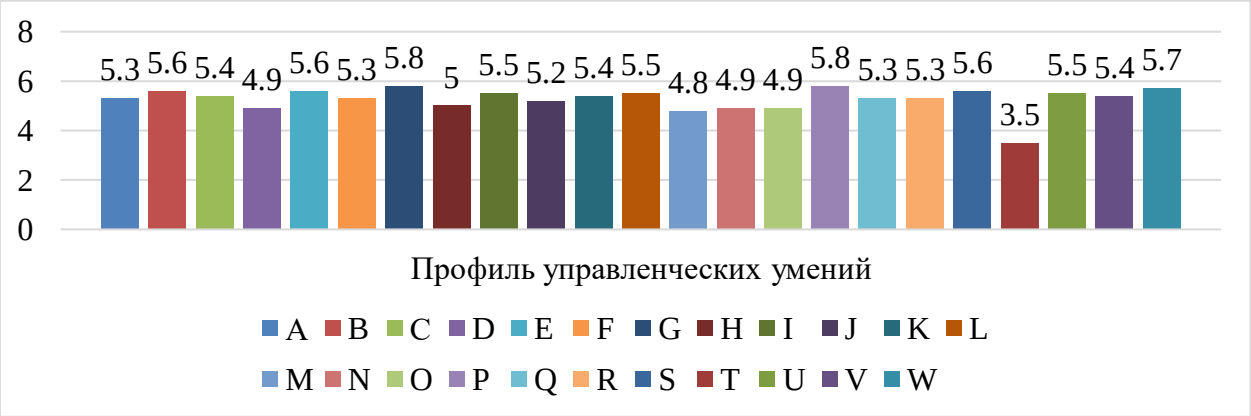


Рис. 2.2 Профиль управленческих умений руководителя

Примечание: Шкалы управленческих умений: A – разъяснение целей и задач; B – взаимоотношения с подчиненными; C – тщательное планирование рабочего процесса; D – компетенция менеджера; E – обеспечение необходимыми условиями работы; F – обратная

связь; G – контроль времени; H – контроль деталей; I – мотивация цели; J – делегирование полномочий; K – поощрение за хорошо выполненную работу; L – ориентация на людей; M – создание команды; N – заинтересованность в профессиональном росте подчиненных; O – доверие подчиненных; P – включенность в работу; Q – профессиональная компетентность подчиненных; R – сплоченность группы; S – благоприятные условия для должностного роста; T – уровень напряженности; U – отношение к людям; V – духовный настрой группы (климат); W – качество работы.

Ниже представлена характеристика полученных результатов:

По шкале A «Разъяснение целей и задач» выявлена высокая оценка склонности руководителя давать подчиненным почувствовать значимость задания, ясно объяснять, чего он ожидает от людей.

По шкале B «Взаимоотношения с подчиненными» выявлена высокая оценка позитивных отношений между руководителем и коллективом: линии коммуникации конструктивны и достаточно устойчивы, руководитель готов выслушивать предложения и пожелания коллектива и использует идеи работников.

По шкале C «Тщательное планирование рабочего процесса» выявлена высокая оценка организованности руководителя, его умения продумывать вперед группы, предвидеть неблагоприятные обстоятельства.

По шкале D «Компетенция менеджера» выявлена средняя оценка знания руководителем организации, в которой он работает, ее политики, системы поощрения и санкционирования, области своей работы и готовности делиться своими знаниями с подчиненными.

По шкале E «Обеспечение необходимыми условиями работы» выявлена высокая оценка умения руководителя после распланирования работы оказывать коллективу поддержку для того, чтобы подчиненные могли выполнить свою работу и достичь поставленных целей. Под поддержкой понимаются: необходимые инструкции, указания, советы, обучение, нужное оборудование и

т.д.

По шкале F «Обратная связь» выявлена высокая оценка умения руководителя доносить до сведения работников, насколько успешно они продвигаются к поставленной цели по поводу выполнения работы.

По шкале G «Контроль времени» выявлена высокая оценка способности руководителя так руководить рабочим процессом, чтобы работа была выполнена в намеченные сроки.

По шкале H «Контроль деталей» выявлена средняя оценка склонности руководителя отслеживать детали работы, его стремления к детальному выполнению задания.

По шкале I «Мотивация цели» выявлена высокая оценка склонности руководителя к давлению на подчиненных.

По шкале J «Делегирование полномочий» выявлена высокая оценка склонности руководителя делегировать подчиненным полномочия для достижения поставленной задачи.

По шкале K «Поощрение за хорошо выполненную работу» выявлена высокая оценка способности руководителя выражать рабочей группе благодарность после выполнения задания.

По шкале L «Ориентация на людей» выявлена высокая оценка открытости и дружелюбия руководителя.

По шкале M «Создание команды» выявлена средняя оценка способности руководителя координировать работу группы для эффективного выполнения задания таким образом, чтобы группа представляла собой единую команду.

По шкале N «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» выявлена средняя оценка способности руководителя повышать мотивацию подчиненных предоставлением им возможности профессионально развиваться, ставить перед группой такие задачи, которые позволят подчиненным чему-либо научиться и профессионально вырасти.

По шкале O «Доверие подчиненных» выявлена средняя оценка хороших,

основанных на доверии взаимоотношениях между руководителем и подчиненными.

По шкале P «Включенность в работу» выявлена высокая оценка того, насколько руководитель включен в работу коллектива и насколько ему интересно заниматься своей деятельностью и насколько интересной он делает работу для коллектива.

По шкале Q «Профессиональная компетентность подчиненных» выявлена высокая оценка профессиональной компетентности подчиненных как отражения эффективности управления людьми.

По шкале R «Сплоченность группы» выявлена высокая оценка позитивной атмосферы внутри группы, того, как чувствует себя группа независимо от руководителя.

По шкале S «Благоприятные условия для должностного роста» выявлена средняя оценка благоприятных условий для должностного роста в организации, которые во многом зависят и от руководителя, умеющего создавать внутрифирменные условия для должностного роста подчиненных, в том числе и мотивацию к карьерному росту.

По шкале T «Уровень напряженности» выявлена средняя оценка напряженности в коллективе. В трудовой деятельности сотрудников могут проявляться стрессы.

По шкале U «Отношение к людям» выявлена высокая оценка способности руководителя создавать позитивную политику и установленный порядок в организации в целом.

По шкале V «Духовный настрой группы (климат)» выявлена высокая оценка позитивного «духовного настроя», общей атмосферы в группе и удовлетворенности, подчиненных от работы.

По шкале W «Качество работы» выявлена высокая оценка мотивированности подчиненных на качественное выполнение работы.

В целом можно говорить об эффективности руководителя на уровне «выше

среднего»: все управленческие умения реализуются им или на высоком (78,26 % шкал), или на среднем уровне (21,74 % шкал). Руководитель хорошо разъясняет задачи перед подчиненными, тщательно планирует производственный процесс, оказывает поддержку подчиненным в выполнении ими рабочих задач и обеспечивает эффективную обратную связь, старается контролировать и поощрять своих подчиненных, но с трудом контролирует отдельные детали рабочего процесса, не всегда может предупредить и корректировать своевременно напряженность в коллективе, сформировать из него команду, обеспечить доверие к себе. Это может быть связано с высокой численностью подчиненных (90 человек), их профессиональными различиями, спецификой деятельности каждого сотрудника и всего подразделения в целом (в подчинении у начальника управлениями общежитиями находятся начальник хозяйственного отдела, специалисты, заведующий сектором паспортного учета, паспортисты, начальник отдела по воспитательной работе, тьюторы, подсобные рабочие, заведующие общежитий, кастелянши, коменданты, столяры, специалисты и инженеры), а также территориальной разрозненностью их рабочих мест (рабочие места сотрудников находятся на 5 –ти территориальных площадках). На наш взгляд, в актуальных условиях труд руководителя можно считать эффективным.

Эффективный руководитель представляет собой личность, способную гибко мыслить, улавливать настроение коллектива, его внутреннее психическое состояние.

Успешный руководитель представляет собой личность, способную сопереживать, ставить себя на место других.

В Приложении 2 к выпускной квалификационной работе отражены результаты диагностики управленческих умений второго руководителя по методике К.Л. Вилсона, на основании которых мы судили об эффективности его труда. На рисунке 2.3 представлен профиль управленческих умений руководителя.

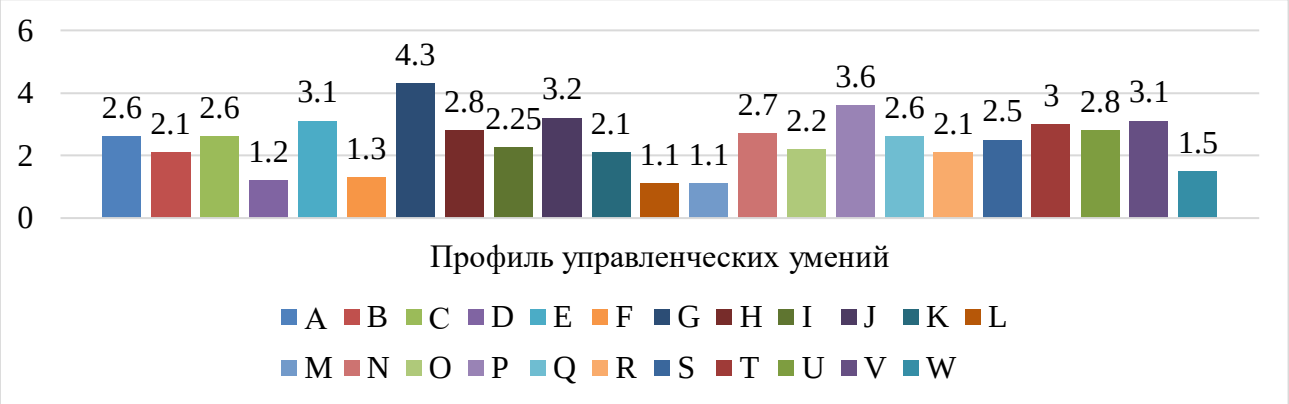


Рис. 2.3 Профиль управленческих умений руководителя

Примечание: Шкалы управленческих умений: A – разъяснение целей и задач; B – взаимоотношения с подчиненными; C – тщательное планирование рабочего процесса; D – компетенция менеджера; E – обеспечение необходимыми условиями работы; F – обратная связь; G – контроль времени; H – контроль деталей; I – мотивация цели; J – делегирование полномочий; K – поощрение за хорошо выполненную работу; L – ориентация на людей; M – создание команды; N – заинтересованность в профессиональном росте подчиненных; O – доверие подчиненных; P – включенность в работу; Q – профессиональная компетентность подчиненных; R – сплоченность группы; S – благоприятные условия для должностного роста; T – уровень напряженности; U – отношение к людям; V – духовный настрой группы (климат); W – качество работы.

Ниже представлена характеристика полученных результатов:

По шкале A «Разъяснение целей и задач» выявлена низкая оценка склонности руководителя давать подчиненным почувствовать значимость задания, ясно объяснять, чего он ожидает от людей.

По шкале B «Взаимоотношения с подчиненными» выявлена низкаяоценка позитивных отношений между руководителем и коллективом: линии коммуникации конструктивны и достаточно устойчивы, руководитель готов выслушивать предложения и пожелания коллектива и использует идеи работников.

По шкале C «Тщательное планирование рабочего процесса» выявлена низкая оценка организованности руководителя, отсутствие умения

продумывать вперед группы, предвидеть неблагоприятные обстоятельства.

По шкале D «Компетенция менеджера» выявлена низкая оценка знания руководителем организации, в которой он работает, ее политики, системы поощрения и санкционирования, области своей работы и готовности делиться своими знаниями с подчиненными.

По шкале E «Обеспечение необходимыми условиями работы» выявлена средняя оценка умения руководителя после распланирования работы оказывать коллективу поддержку для того, чтобы подчиненные могли выполнить свою работу и достичь поставленных целей. Под поддержкой понимаются: необходимые инструкции, указания, советы, обучение, нужное оборудование и т.д.

По шкале F «Обратная связь» выявлена низкая оценка умения руководителя доносить до сведения работников, насколько успешно они продвигаются к поставленной цели по поводу выполнения работы.

По шкале G «Контроль времени» выявлена высокая оценка способности руководителя так руководить рабочим процессом, чтобы работа была выполнена в намеченные сроки.

По шкале H «Контроль деталей» выявлена низкая оценка склонности руководителя отслеживать детали работы, его стремления к детальному выполнению задания.

По шкале I «Мотивация цели» выявлена низкая оценка склонности руководителя к давлению на подчиненных.

По шкале J «Делегирование полномочий» выявлена высокая оценка склонности руководителя делегировать подчиненным полномочия для достижения поставленной задачи.

По шкале K «Поощрение за хорошо выполненную работу» выявлена низкая оценка способности руководителя выражать рабочей группе благодарность после выполнения задания.

По шкале L «Ориентация на людей» выявлена низкая оценка открытости и

дружелюбия руководителя.

По шкале M «Создание команды» выявлена низкая оценка способности руководителя координировать работу группы для эффективного выполнения задания таким образом, чтобы группа представляла собой единую команду.

По шкале N «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» выявлена низкая оценка способности руководителя повышать мотивацию подчиненных предоставлением им возможности профессионально развиваться, ставить перед группой такие задачи, которые позволят подчиненным чему-либо научиться и профессионально вырасти.

По шкале O «Доверие подчиненных» выявлена низкая оценка хороших, основанных на доверии взаимоотношениях между руководителем и подчиненными.

По шкале P «Включенность в работу» выявлена средняя оценка того, насколько руководитель включен в работу коллектива и насколько ему интересно заниматься своей деятельностью и насколько интересной он делает работу для коллектива.

По шкале Q «Профессиональная компетентность подчиненных» выявлена низкая оценка профессиональной компетентности подчиненных как отражения эффективности управления людьми.

По шкале R «Сплоченность группы» выявлена низкая оценка позитивной атмосферы внутри группы, того, как чувствует себя группа независимо от руководителя.

По шкале S «Благоприятные условия для должностного роста» выявлена низкая оценка благоприятных условий для должностного роста в организации, которые во многом зависят и от руководителя, умеющего создавать внутрифирменные условия для должностного роста подчиненных, в том числе и мотивацию к карьерному росту.

По шкале T «Уровень напряженности» выявлена средний оценка напряженности в коллективе. В трудовой деятельности сотрудников могут

проявляться стрессы.

По шкале U «Отношение к людям» выявлена низкая оценка способности руководителя создавать позитивную политику и установленный порядок в организации в целом.

По шкале V «Духовный настрой группы (климат)» выявлена средняя оценка позитивного «духовного настроя», общей атмосферы в группе и удовлетворенности, подчиненных от работы.

По шкале W «Качество работы» выявлена низкая оценка мотивированности подчиненных на качественное выполнение работы.

Руководитель не позиционирует себя, как авторитет, за которым готов пойти коллектив. Не обладает способностью грамотно планировать рабочий процесс, имеет характер единоличника, не считается с мнением сотрудников, не прислушивается к коллегам. Отсутствует поддержка сотрудников, нет действия обратной связи. Обстановка в коллективе напряженная¸ в связи с чем имеет место быть «текучка» кадров.. На наш взгляд, в актуальных условиях труд руководителя можно считать не эффективным.

В Приложении 3 к выпускной квалификационной работе отражены результаты диагностики мотивации труда подчиненных первого руководителя.

Диагностика мотивации профессиональной деятельности (автор: К. Замфир в модификации А. А. Реана) показала, что в выборке сотрудников (подчиненных руководителя) преобладает внутренняя мотивация (выявлена в качестве преобладающей в мотивационных профилях 47 % сотрудников). У 27 % сотрудников преобладает внешняя мотивация, у 6 % - внешняя положительная мотивация, а у 20 % выявлена одинаковая выраженность мотивов труда. Графически результаты диагностики преобладающего типа мотивации отражены на рисунке 2.4.

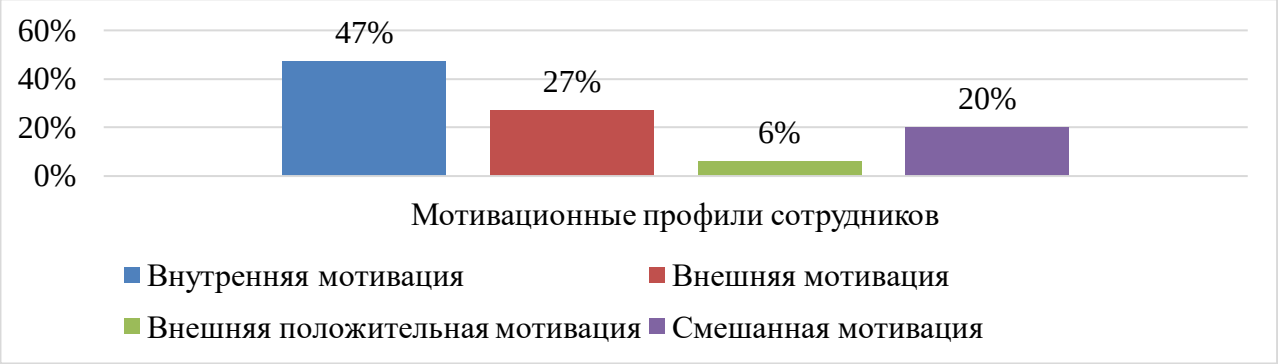


Рис. 2.4 Результаты диагностики преобладающего типа мотивации у сотрудников (по методике К. Замфир в модификации А. А. Реана)

Диагностика мотивационной направленности личности сотрудников на достижение успеха по методике Т. Элерса показала, что в выборке сотрудников (подчиненных руководителя) преобладает высокий уровень мотивации достижения (выявлен у 53 % сотрудников, принявших участие в исследовании). У 27 % сотрудников выявлен средний уровень мотивации достижения, у 14 % - слишком высокий, а у 6 % подчиненных диагностирован низкий уровень мотивации достижения.

Графически результаты диагностики мотивационной направленности личности сотрудников на достижение успеха отражены на рисунке 2.5.

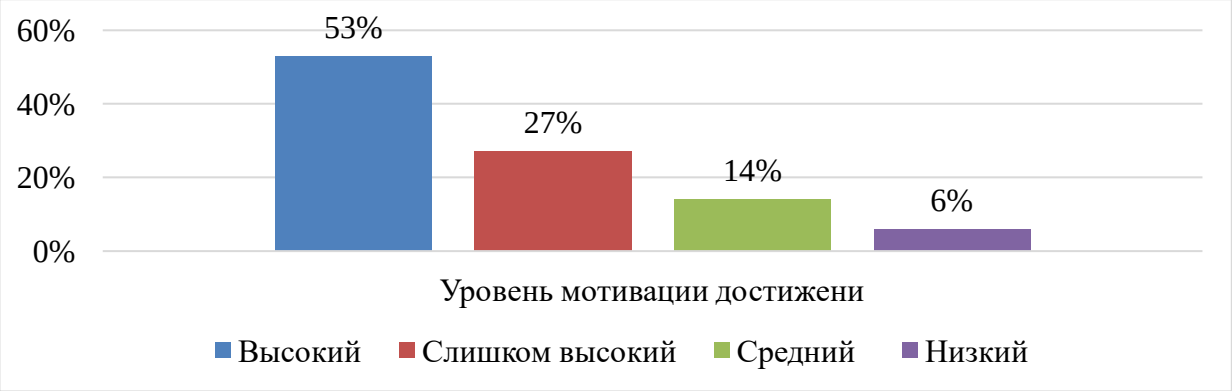


Рис. 2.5 Результаты диагностики мотивационной направленности личности сотрудников на достижение успеха у сотрудников (по методике Т. Элерса).

В Приложении 4 к выпускной квалификационной работе отражены результаты диагностики мотивации труда подчиненных второго руководителя.

Диагностика мотивации профессиональной деятельности (автор: К. Замфир в модификации А. А. Реана) показала, что в выборке сотрудников (подчиненных руководителя) преобладает внутренняя мотивация (выявлена в качестве преобладающей в мотивационных профилях 51 % сотрудников). У 40 % сотрудников преобладает внешняя мотивация, у 2 % - внешняя положительная мотивация, а у 7 % выявлена одинаковая выраженность мотивов труда. Графически результаты диагностики преобладающего типа мотивации отражены на рисунке 2.6.

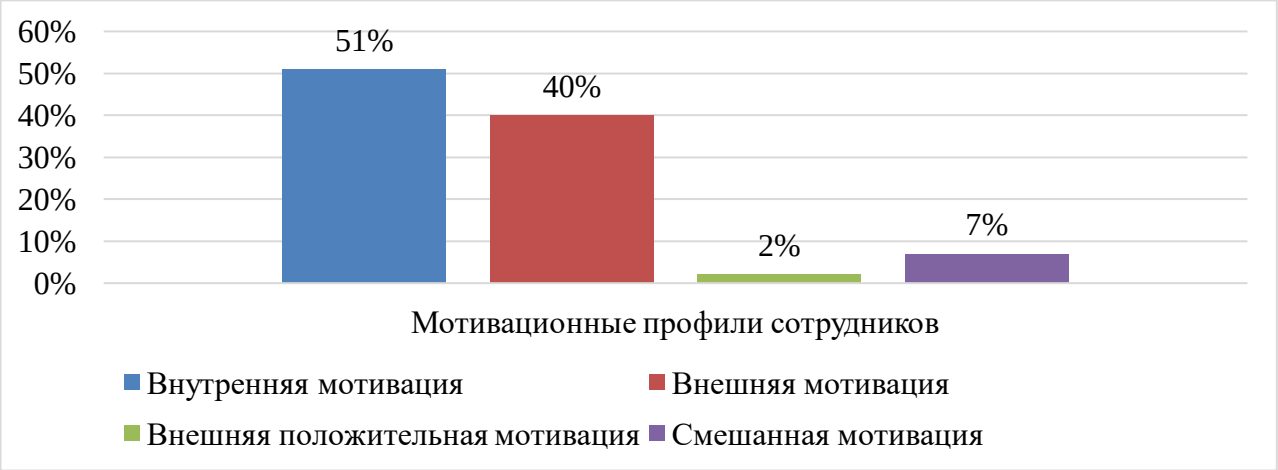


Рис. 2.6 Результаты диагностики преобладающего типа мотивации у сотрудников (по методике К. Замфир в модификации А. А. Реана)

Диагностика мотивационной направленности личности сотрудников на достижение успеха по методике Т. Элерса показала, что в выборке сотрудников (подчиненных руководителя) преобладает низкий уровень мотивации достижения (выявлен у 45 % сотрудников, принявших участие в исследовании). У 10 % сотрудников выявлен умеренно высокий уровень мотивации

достижения, у 2 % - слишком высокий, а у 43 % подчиненных диагностирован средний уровень мотивации достижения.

Графически результаты диагностики мотивационной направленности личности сотрудников на достижение успеха отражены на рисунке 2.7

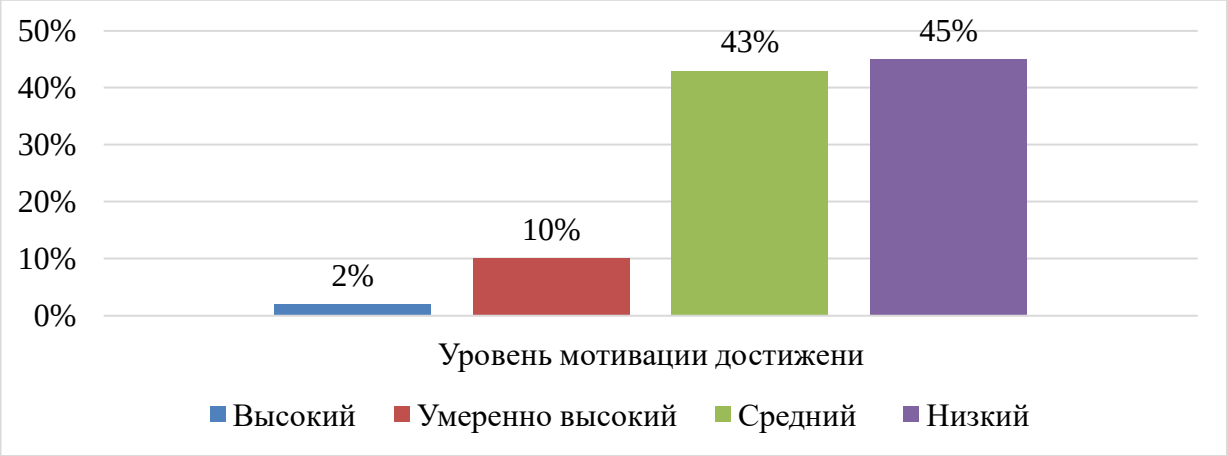


Рис. 2.7 Результаты диагностики мотивационной направленности личности сотрудников на достижение успеха у сотрудников (по методике Т. Элерса)

Итак, с одной стороны, нами диагностирована психологическим методом высокая эффективность труда руководителя, которая выражается в том, что руководитель хорошо разъясняет задачи перед подчиненными, тщательно планирует производственный процесс, оказывает поддержку подчиненным в выполнении ими рабочих задач и обеспечивает эффективную обратную связь, старается контролировать и поощрять своих подчиненных. Мотивация его сотрудников является преимущественно внутренней, которая предполагает значение деятельности для личности самой по себе. Мотивационная направленность личности сотрудников характеризуется преобладанием среднего уровня мотивации достижения.

Можно считать, что эффективность руководителя является фактором мотивации сотрудников, поскольку при высокой эффективности руководителя

мотивация сотрудников характеризуется преобладанием внутренних мотивов и мотивов достижения успеха.

В рамках исследования было проведено сравнение выборки испытуемых по преобладающему типу мотивации, а также по направленности личности сотрудников на достижение успеха с помощью U-критерия Манна Уитни. В таблице 2.2 отображены результаты расчета сравнения выборки испытуемых по методике диагностики преобладающего типа мотивации у сотрудников.

Таблица 2.2

Сравнение выборки испытуемых по методике диагностики преобладающего типа мотивации у сотрудников (по методике Замфир К. в модификации Реана А. А.)

	Значение U	Достоверность	Уровень достоверности	75	56
Внутренняя мотивация	50	достоверны различия	0,01		
Внешняя положительная мотивация	25,5	достоверны различия	0,01		
Внешняя отрицательная мотивация	67,5	зона неопределенности			

По результатам расчета мы видим значимое различие имеет внутренняя мотивация и внешняя положительная мотивация. Это связано с желанием сотрудников осуществлять трудовую деятельность, испытуемыми движут побуждения, интерес.

В таблице 2.3 представлен расчет сравнения выборки испытуемых по методике диагностики мотивационной направленности личности сотрудников на достижение успеха у сотрудников (по методике Т.Элерса).

Таблица 2.3

Сравнение выборки испытуемых по методике диагностики мотивационной направленности личности сотрудников на достижение успеха у сотрудников (по методике Т.Элерса)

Направление мотивации	Значение U	Достоверность различий	Уровень достоверности
Достижение успеха	37,5	достоверны	0,01

Обнаружены значимые различия, это доказывает, что наши предварительные выводы мы можем считать верными.

Гипотеза исследования может считаться доказанной.

2.3 Рекомендации для руководителя, направленные на развитие управленческих навыков

Главная задача любого руководителя – обеспечить комфортные условия труда для подчиненных, направить все свои ресурсы на создание целостной системы, которая включает в себя сплоченность, организованность, доверие и достижение единой цели. Для того, чтобы стать эффективным руководителем, мало занимать данную должность. Кроме этого, необходимо постоянно повышать свои управленческие умения и навыки. Важно установить последовательность и систематизировать подход к своему развитию, обладать способностью менять принципы управления в зависимости от ситуаций, независимых от внутренних факторов (экономический кризис, пандемия и т.д.). При этом одних теоретических знаний в области управления недостаточно, необходимо грамотно применять их на практическом опыте [9].

Не каждый руководитель обладает комплексом знаний и умений для

качественного и продуктивного выполнения своих обязанностей. В связи с этим стоит задача повысить профессиональные умения.

Существует несколько этапов развития управленческих умений:

1. Формулировка целей и задач. Данный пункт является основой всей системы управления. При грамотно поставленных задачах и целях у подчиненных не будет возникать большого количества вопросов, также это повлияет на оперативность выполнения задач.

2. Исследование. Включает в себя поиск сильных и слабых сторон, определение основного стиля управления, определение зон знаний, которые необходимо усовершенствовать.

3. Обучение. Включает в себя выбор метода развития управленческих навыков и отработка полученных знаний самостоятельно.

4. Реализация. Представляет собой непосредственное применение полученных навыков в практической управленческой деятельности.

В современном процессе управления важно стать не руководителем-надзирателем, а руководителем-наставником, готовым превратить коллектив в единую, сплоченную систему, работающую отлаженным механизмом.

В рамках выпускной квалификационной работы мы изучаем эффективность руководителя, как фактор мотивации сотрудников. В результате исследования был получен результат не эффективности руководителя №2, и, вытекающее из него отсутствие мотивации достижения у его подчиненных. На основании этого были разработаны рекомендации для руководителя.

Главной и основной рекомендацией определяется установление контакта между руководителем и подчиненными. Это первый и более показательный пункт.

Коммуникативные навыки – одна из важнейших компетенций для руководителя, большую часть рабочего времени он посвящает общению с подчинёнными. И если он не владеет соответствующими техниками, это может привести к конфликтам в коллективе и снижению эффективности

управления[23].

При трудоустройстве первым делом происходит налаживание контакта между потенциальным соискателем и руководителем. Кроме контакта с подчиненными, руководитель обязан уметь наладить контакт с партнерами, что является обязательной частью рыночных отношений. Руководитель должен уметь безошибочно определять психологию партнера.

Контакт – это обоюдная направленность партнеров к согласованным изменениям их поведения. В ходе контакта партнеры обмениваются коммуникатами, либо трансакциями.

Следующая рекомендация связана с правильным распределением обязанностей среди сотрудников. Ошибка большинства руководителей связана с отсутствием навыка делегирования задач. Руководитель не доверяет дела подчиненным, имеет мнение о том, что лучше сделать самому, чем контролировать сотрудников, которые могут не справиться с задачей. В связи с этим повышается его занятость, из-за большого объема задач увеличивается рабочее время. Последствием такого принципа работы является отсутствие личного времени, стресс, профессиональное выгорание, соответственно напряженная обстановка в коллективе в целом, что влияет на трудовую деятельность всего подразделения или отдела.

В таком случае оптимальным решением является распределение категорий задач среди сотрудников. Каждый из них должен стать ответственным за определенный спектр вопросов. Это поможет снизить нагрузку руководителя, сделать ее более равной.

В коллективе должна быть добродушная, спокойная и комфортная для каждого сотрудника обстановка. Не стоит быть руководителем-тираном. Бояться расслабления сотрудников также не стоит. Если руководитель в предпраздничные дни или в пятницу негласно сокращает рабочий день подразделения на 1-1,5 часа, это вызывает уважение со стороны коллектива, и это не значит то, что такие уступки должны стать постоянными. Если

сотрудник обращается с одноразовой просьбой отпустить его раньше, также стоит пойти на уступки. Для избегания последствий в виде расслабления подчиненных, необходимо использовать систему напоминания о проделанных и ожидающих сотрудника задачах. В таком случает также отлично сыграет на руку руководителю освобождение от работы сотрудника в качестве награды за оперативно выполненные задачи [36].

Необходимо использовать не только принцип «кнута», но и «пряника». Такая система ведения рабочего процесса будет более сбалансирована, не стоит злоупотреблять только наказаниями или только поощрения. Все должно быть в меру и только по необходимости. Если сотрудник не выполнил задание в срок, стоит применить в отношении него определенный круг санкций, если наоборот, сотрудник сделал все вовремя, то правильным решением станет, к примеру, материальное стимулирование.

Не стоит выделять отдельных сотрудников в коллективе. Все подчиненные должны быть равны. Это предотвратит возникновение конфликтов внутри коллектива.

Данные рекомендации предназначены для самостоятельной реализации, помощь психолога не требуется.

Помимо рекомендаций повышения эффективности руководителя, стоит определить список рекомендаций для сотрудников, у которых преобладает мотивация избегания неудач.

В качестве профилактических мер для преодоления мотивации избегания неудач нами предложено в отношении сотрудников неэффективного руководителя прорабатывать этот вопрос самостоятельно следующим образом:

1. Поставить для себя самого реалистичные цели.

2. Определить свои сильные и слабые стороны.

3. Определить конкретные формы поведения, позволяющие достигнуть свои намеченные цели.

4. Брать на себя ответственность, выполнять работу, имеющую важность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешность функционирования организации во многом зависима от того, насколько эффективны в труде ее руководители. Труд руководителя предполагает большую ответственность, поскольку в нем не только руководитель организует свою трудовую деятельность, но и организует работу своих подчиненных. Поэтому эффективность труда руководителя – необходимый компонент развития современных организаций.

Как показал анализ литературы, эффективность руководителя может оцениваться психологическими и непсихологическими критериями. Психологический подход к оценке эффективности труда руководителя связан с оценкой личностных и деловых качеств руководителя, прямо влияющих на эффективность труда, с оценкой способностей руководителя, значимых для управленческого труда, с оценкой стиля руководства, сплоченности подчиненного коллектива, психологического климата, типа и глубины мотивации подчиненных сотрудников.

Теоретический анализ влияния эффективности труда руководителя на мотивацию сотрудников показал, что эффективность труда руководителя сопровождается «нормальным состоянием» психологических характеристик подчиненного ему коллектива. Таким состоянием нормы в трудовой мотивации подчиненного персонала является мотивированность сотрудников на труд, на его качественное выполнение и достижения, преобладание внутренних мотивов труда над внешними и т.д.

На основе анализа связей эффективности труда руководителя и мотивации сотрудников мы предположили, что эффективность руководителя является фактором мотивации сотрудников: при высокой эффективности руководителя мотивация сотрудников будет характеризоваться преобладанием внутренних мотивов и мотивов достижения успеха. Данное предположение взято за основу

гипотезы и было в эмпирическом исследовании в три последовательных этапа: 1) психологическая оценка эффективности руководителя; 2) психологическая оценка мотивации подчиненных данного руководителя; 3) определение связи между результатами этих психологических оценок.

Для психологической диагностики эффективности труда руководителя использовался опросник К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» (в адаптации В.А. Чикер), для психологической диагностики мотивации сотрудников – методика диагностики мотивации профессиональной деятельности (автор: К. Замфир в модификации А. А. Реана), методика диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха Т. Элерса.

Резюмирование результатов проведенного эмпирического исследования сводится к тому, что, с одной стороны, была диагностирована психологическим методом в меру высокая эффективность труда руководителя, которая выражается в том, что руководитель хорошо разъясняет задачи перед подчиненными, тщательно планирует производственный процесс, оказывает поддержку подчиненным в выполнении ими рабочих задач и обеспечивает эффективную обратную связь, старается контролировать и поощрять своих подчиненных. Мотивация его сотрудников, соответственно, является преимущественно внутренней, которая предполагает значение деятельности для личности самой по себе. Мотивационная направленность личности сотрудников характеризуется преобладанием среднего уровня мотивации достижения.

Можно считать, что эффективность руководителя является фактором мотивации сотрудников, поскольку при высокой эффективности руководителя мотивация сотрудников характеризуется преобладанием внутренних мотивов и мотивов достижения успеха.

Гипотеза исследования может считаться доказанной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. Адизес. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 211 с.

2. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – Москва : Юнити-Дана, 2018. – 392 с.

3. Бахтина, А. И. Понятие профессиональной эффективности в психологии труда и критерии ее оценивания / А. И. Бахтина // Психология профессиональной деятельности: проблемы, современное состояние и перспективы развития. – 2019. – С. 14 – 20.

4. Бюллер, Е. А. Формы и методики оценки эффективности труда руководителя / Е. А. Бюллер, Л. Т. Тлехурай-Берзегова, З. А. Водождокова и др. // The Scientific Heritage. – 2020. – №54 – 6. – С. 26 – 30.

5. Горленко, О. А. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева – Москва : Юрайт. 2019. – 250 с.

6. Громова, О. Н. Стратегия управления персоналом организации: учеб, пособие / О. Н. Громова. – Москва: ГАУ, 1997. – 182 с.

7. Данхэм, Р. Б. Основные составляющие характеристик груда и их измерение // Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: Хрестоматия / Сост. и ред. А.Б. Леонова, О.Н. Чернышева. – Москва: Радикс, 1995. С. 73 – 86.

8. Дудина, О. М. Методы и критерии оценки эффективного руководителя / О. М. Дудина // Власть. – 2018. – №7. – С. 155 – 162.

9. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 378 с.

10. Емекеев, А. А. Факторы трудовой мотивации / А. А. Емекеев – Казань :

Изд-во Каз. ун-та, 2000. – 231 с.

11. Зайнетдинова, И. Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие / И. Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 120 с.

12. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 477 с.

13. Иванова, Ю. Е. Диагностика мотивационно-ценностной сферы в профессиональном самоопределении: Психологический практикум ШГПИ. / Авт. – составитель Ю. Е. Иванова. – Шадринск, 2003. – 60 с.

14. Карпов, А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата /А. В. Карпов – Москва : Юрайт. 2019. – 482 с.

15. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская – Москва : Проспект. 2020. – 64 с.

16. Кудряшова, Л. Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности / Л. Д. Кудряшова. – Ленинград: Лениз – дат, 1986.–72 с.

17. Куприянов, Е. А. Взаимозависимость личностных конструктов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий: автореф. дисс. … канд. псих. наук / Е. А. Куприянова. – Москва : МГУ, 2007. – 132 с.

18. Курашинова, А. Х. Мотивация достижения как фактор профессионального становления / А. Х. Курашинова // Современный ученый. – 2017. – № 4. – С. 118 – 120.

19. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: теория и практика : учебник для бакалавров. / А. А. Литвинюк // 3-е изд. – Москва : 2016. – 189 с.

20. Логвинова, Л. И. Эффективность руководителя организации. Люди – наиболее важный организационный ресурс / Л. И. Логвинова // Скиф, Вопросы

студенческой науки. – 2020. – № 7 (47). – С. 349 – 353.

21. Мандель, Б. Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+ : учебное пособие / Б. Р. Мандель. – 2-е, стер. изд. – Москва : Берлин: Директ – Медиа, 2019. – 348 с.

22. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 346 с.

23. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева и др.; под ред. Е. В. Киселевой. – Вологда : Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. – 422 с.

24. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2016. – 122 с.

25. Мельников, С. Л. Исследование профессиональной мотивации управленческого персонала / С. Л. Мельников, Н. А. Третьякова // Научный журнал Дискурс. – 2018. – № 3 (17). – С. 174 – 188.

26. Моисеева, М. В. Факторы, оказывающие влияние на мотивацию трудовой деятельности / М. В. Моисеева // Вестник науки. – 2019. – № 9 (18). – С. 15 – 17.

27. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. Учебник / Е.Б. Моргунов. – Москва : Юрайт, 2016. – 272 с.

28. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология: учебник / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – Москва : Проспект, 2020. – 552 с.

29. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А. М. Руденко, В. В. Котлярова, А. Т. Латышева – Москва : Феникс. 2020. – 320 с.

30. Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – Москва : КноРус, 2015. – 311 с.

31. Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. – Москва : Юрайт,

2019. – 394 с.

32. Талайбек, У. Т. Мотивация и эффективность трудовой деятельности / У. Т. Талайбек, Э. кызы Гулзина, А. кызы Абдырахман и др. // Проблемы науки. – 2018. – № 7 (31). – С. 63-65.

33. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник / А. В. Тебекин, 2015. – 411 с.

34. Урбанович, А. А. Психология управления: учебное пособие / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с.

35. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование. / О. Л. Чуланова. – Москва : Инфра-ИНФРА-М, 2017. – 521 с.

36. Шепелъ, В. М. Управленческая психология / В.М. Шепель – Москва: Экономика, 1984. – 286 с.

Приложение 1

Табл. 1, прил. 1

Результаты диагностики управленческих умений по методике К.Л. Вилсона

№	Блок (фаза)	Шкалы	Среднее арифметическое	Уровень
1	Разъяснение целей и их значимости	A. Разъяснение целей и задач.	5,3	Высокий
2	Планирование и решение технических и организационных проблем	B. Взаимоотношения с подчиненными. C. Тщательное планирование рабочего процесса. D. Компетенция менеджера.	5,6 5,4 4,9	Высокий Высокий Средний
3	Создание необходимых условий для выполнения работы	E. Обеспечение необходимыми условиями работы.	5,6	Высокий
4	Обеспечение обратной связи	F. Обратная связь.	5,3	Высокий
5	Контроль	G. Контроль времени. H. Контроль деталей. I. Мотивация цели. J. Делегирование полномочий.	5,8 5 5,5 5,2	Высокий Средний Высокий Высокий
6	Поощрение	K. Поощрение за хорошо выполненную работу.	5,4	Высокий
7	Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	L. Ориентация на людей M. Создание команды N. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных O. Доверие подчиненных	5,5 4,8 4,9 4,9	Высокий Средний Средний Средний
8	Групповые нормы и мотивация	P. Включенность в работу Q. Профессиональная компетентность подчиненных R. Сплоченность группы S. Благоприятные условия для должностного роста T. Уровень напряженности U. Отношения к людям V. Духовный настрой группы (климат) W. Качество работы	5,8 5,3 5,3 5,6 3,5 5,5 5,4 5,7	Высокий Высокий Высокий Высокий Средний Высокий Высокий Высокий

Приложение 2

Табл. 1, прил. 2

Результаты диагностики управленческих умений по методике К.Л. Вилсона

№	Блок (фаза)	Шкалы	Среднее арифметическое	Уровень
1	Разъяснение целей и их значимости	A. Разъяснение целей и задач.	2,6	Низкий
2	Планирование и решение технических и организационных проблем	B. Взаимоотношения с подчиненными. C. Тщательное планирование рабочего процесса. D. Компетенция менеджера.	2,1 2,6 1,2	Низкий Низкий Низкий
3	Создание необходимых условий для выполнения работы	E. Обеспечение необходимыми условиями работы.	3,1	Средний
4	Обеспечение обратной связи	F. Обратная связь.	1,3	Высокий
5	Контроль	G. Контроль времени. H. Контроль деталей. I. Мотивация цели. J. Делегирование полномочий.	4,3 2,8 2,25 3,2	Средний Низкий Низкий Средний
6	Поощрение	K. Поощрение за хорошо выполненную работу.	2,1	Низкий
7	Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	L. Ориентация на людей M. Создание команды N. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных O. Доверие подчиненных	1,1 1,1 2,7 2,2	Низкий Низкий Низкий Низкий
8	Групповые нормы и мотивация	P. Включенность в работу Q. Профессиональная компетентность подчиненных R. Сплоченность группы S. Благоприятные условия для должностного роста T. Уровень напряженности U. Отношения к людям V. Духовный настрой группы (климат) W. Качество работы	3,6 2,6 2,1 2,5 3 2,8 3,1 1,5	Средний Низкий Низкий Низкий Средний Низкий Средний Низкий

Приложение 3

Табл. 1, прил. 3

Результаты диагностики мотивации труда сотрудников руководителя №1

Методика диагностики мотивации профессиональной деятельности (автор: К. Замфир в модификации А. А. Реана)						Методика диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха Т. Элерса	
№ сотр.	ВМ	ВПМ	ВОМ	Мотивационный профиль	Тип преобладающей мотивации	Кол-во баллов	Уровень мотивации на достижение успеха
1	4	3	3	ВМ > ВПМ = ВОМ	Внутренняя мотивация	17	Умеренно высокий
2	3,5	3,7	1	ВПМ > ВМ > ВОМ	Внешняя положительная мотивация	13	Средний
3	3	3,7	4	ВПМ = ВОМ > ВМ	Внешняя мотивация	12	Средний
4	4	4	4	ВМ = ВПМ = ВОМ	Равная выраженность всех мотивов	12	Средний
5	3	4	4	ВПМ = ВОМ > ВМ	Внешняя мотивация	10	Низкий
6	4	3,7	3	ВМ > ВПМ > ВОМ	Внутренняя мотивация	18	Умеренно высокий
7	5	3	3	ВМ > ВПМ = ВОМ	Внутренняя мотивация	21	Слишком высокий
8	5	3,7	3	ВМ > ВПМ > ВОМ	Внутренняя мотивация	16	Средний
9	4	3	2	ВМ > ВПМ > ВОМ	Внутренняя мотивация	14	Средний
10	2	3	4	ВОМ > ВПМ > ВМ	Внешняя мотивация	9	Низкий
11	3,5	3	3	ВМ > ВПМ = ВОМ	Внутренняя мотивация	17	Умеренно высокий
12	3	3	3	ВМ = ВПМ = ВОМ	Равная выраженность всех мотивов	13	Средний
13	2	4	4	ВПМ = ВОМ > ВМ	Внешняя мотивация	13	Средний
14	3	3	3	ВМ = ВПМ = ВОМ	Равная выраженность всех мотивов	11	Средний
15	4	3	2	ВМ > ВПМ > ВОМ	Внутренняя мотивация	18	Умеренно высокий

Приложение 4

Табл. 1, прил. 4

Результаты диагностики мотивации труда сотрудников руководителя №2

Методика диагностики мотивации профессиональной деятельности (автор: К. Замфир в модификации А. А. Реана)						Методика диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха Т. Элерса	
№ сотр.	ВМ	ВПМ	ВОМ	Мотивационный профиль	Тип преобладающей мотивации	Кол-во баллов	Уровень мотивации на достижение успеха
1	2	1	1	ВМ > ВПМ = ВОМ	Внутренняя мотивация	10	Низкий
2	2,5	1	1	ВПМ > ВМ = ВОМ	Внутренняя мотивация	8	Низкий
3	3,2	3,2	4	ВПМ = ВОМ > ВМ	Внешняя мотивация	11	Средний
4	2	2	2	ВМ = ВПМ = ВОМ	Равная выраженность всех мотивов	11	Средний
5	1	2	2	ВПМ = ВОМ > ВМ	Внешняя мотивация	8	Низкий
6	3	2	1	ВМ > ВПМ > ВОМ	Внутренняя мотивация	13	Средний
7	4	2	2	ВМ > ВПМ = ВОМ	Внутренняя мотивация	20	Слишком высокий
8	5	2	1	ВМ > ВПМ > ВОМ	Внутренняя мотивация	11	Средний
9	1	2	4	ВОМ > ВПМ> ВМ	Внешняя мотивация	10	Средний
10	1	1	1	ВМ = ВПМ = ВОМ	Равная выраженность всех мотивов	8	Низкий
11	1	2	4	ВОМ > ВПМ> ВМ	Внешняя мотивация	12	Средний
12	1	1	1	ВМ = ВПМ = ВОМ	Равная выраженность всех мотивов	9	Низкий
13	1	2	2	ВПМ = ВОМ > ВМ	Внешняя мотивация	8	Низкий
14	4	4	4	ВМ = ВПМ = ВОМ	Равная выраженность всех мотивов	10	Средний
15	2	3	3	ВПМ = ВОМ > ВМ	Внешняя мотивация	9	Низкий

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии
Направление подготовки (код) 37.03.01 Психология
Направленность (профиль) образовательной программы: Психология управления
Выпускающая кафедра психологии

РЕЦЕНЗИЯ
на выпускную квалификационную работу

Студентки Клименковой Александры Владимировны группы у 258-ПУ
на тему: Исследование эффективности руководителя, как фактора мотивации сотрудников отделов или подразделений на примере ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 57 листов формата А4, кроме этого включает в себя приложения (4 листа)

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы: Рассматриваемая тема на сегодняшний день является особенно актуальной, поскольку в современном обществе имеет место быть повышение интереса к теме мотивации персонала и факторам ее формирования, в целом.
2. Логическая последовательность текста: Выпускная квалификационная работа выполнена в логической последовательности, содержит две главы: теоретическую и практическую, а также введение, заключение, список использованных источников. Все части логически связаны между собой и с темой ВКР.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: Выводы, основанные на результатах исследовательской работы, аргументировано доказывают связь мотивации персонала и эффективности руководителя. Предложения конкретны и носят практический характер.
4. Полнота проработки литературных источников: Теоретический анализ научной литературы и публикаций по рассматриваемой теме осуществлен достаточно полно, основной упор сделан на литературу, посвященную управлению персонала, мотивации сотрудников и развитию управленческих умений.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков: Работа проиллюстрирована таблицами, рисунками, гистограммами, приложениями. Качество оформления полностью соответствует требованиям, предъявляемым к выданному заданию.
6. Положительные стороны работы: В работе представлены выводы исследования эффективности руководителя, как фактора мотивации

сотрудников на базе учреждения с большим количеством сотрудников, в ходе экспериментального исследования гипотеза была доказана.

7. Недостатки работы: Недостаточно раскрыты рекомендации для сотрудников, обладающих мотивацией избегания неудач.

8. Оценка сформированности компетенций: ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ОК-8, ОК-9, ОПК-1, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11, ПК-12, ПК-13, ПК-14, сформированы в полном объеме

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику: обособленное внимание к проблеме мотивации персонала, тщательная диагностика кандидатов на должность руководителя.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки «отлично», а ее автор заслуживает присвоения квалификации бакалавр.

Рецензент выпускной квалификационной работы:
Курегешева А. д В., психолог ООО ПЦКиК «ПереСвеТ»
«14» 02 2022г.

(подпись рецензента)

С рецензией ознакомлена Кириченкова А.В.

14.02.22

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии
(полное наименование факультета)
Направление подготовки (код) 37.03.01 Психология
Направленность (профиль) образовательной программы Психология управления
Выпускающая кафедра психологии
(полное наименование выпускающей кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Клименковой Александре Владимировне группы у258-пу
(Ф.И.О. полностью)

на тему Исследование эффективности руководителя, как фактора мотивации сотрудников отделов или подразделений на примере ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»
(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 56 страницах, содержит приложение(ия) на 4 страницах.

1. Актуальность и значимость темы: Задача, которую ставит перед собой дипломантка не нова. Однако, Александра Владимировна исследует давно сложившийся коллектив, в котором наблюдаются проблемы психологического плана: текучесть кадров из-за низкой управляемости рабочим коллективом, низкий уровень сплоченности и низкая трудовая мотивация сотрудников. При этом, наблюдение за двумя разными коллективами, Александра Владимировна отмечает особенности управленческих умений руководителей. Именно изучению взаимосвязи управленческих умений и мотивации сотрудников, посвящена работа дипломантки. С практической точки зрения, выбранная тематика актуальна и имеет высокую значимость для организации.

2. Логическая последовательность текста сохранена. Александра Владимировна всесторонне описывает категории исследования, подводя в конце каждого параграфа логичные и обоснованные выводы.

3. Положительные стороны работы: предпринята попытка описать влияние управленческих умений руководителя на мотивацию подчиненных ему сотрудников, как на теоретическом, так и на эмпирическом уровне.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений достаточная.

5. Полнота проработки литературных источников полная.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков хорошее.

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: дипломница продемонстрировала высокий уровень способности к самостоятельному планированию и проведению исследования. Ею продемонстрирован высокий уровень аналитических способностей, а так же умение с психологической точки зрения анализировать результаты исследования.

8. Недостатки работы предложенные рекомендации носят несколько обобщенный характер.

9. Оценка Оценка сформированности компетенций ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ОК-8, ОК-9, ОПК-1, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11, ПК-12, ПК-13, ПК-14, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: в ходе работы продемонстрировано хорошее и отличное владение профессиональными и общекультурными компетенциями.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично .
(оценка прописью).

Руководитель выпускной квалификационной работы Арышева Александра Петровна, к.пс.н., доцент.
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 14 » 02 2022 г. _____
(подпись руководителя)

с отзывом ознакомлена Кириченкова А.В.

14.02.22

https://users.antiplagiat.ru/report/print/54?v=1&c=0&short=true

АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: otdelenie.pervoe@yandex.ru / ID: 9640651
Проверяющий: (otdelenie.pervoe@yandex.ru / ID: 9640651)

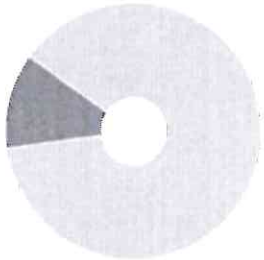
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - users.antiplagiat.ru

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 54
Начало загрузки: 14.02.2022 13:32:19
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: Клименкова А.В. ВКР ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, КАК ФАКТОРА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛОВ ИЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.pdf
Название документа: Клименкова А.В. ВКР ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, КАК ФАКТОРА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛОВ ИЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
Размер текста: 90 кБ
Символов в тексте: 92028
Слов в тексте: 10752
Число предложений: 940

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 14.02.2022 13:32:22
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Интернет Free



ЗАИМСТВОВАНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
11,94%	0%	0%	88,06%

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Клименкова А.В.

15.02.22

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Пишникова Александра Владимировна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы у258-пу факультета психологии Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Исследование эффективности руководителя, как фактора мотивации сотрудников отделов или подразделений на примере ФГАОУ ВО СФУ

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«15» 02 2022г.

(подпись)

Предприятие
ФГАОУ ВО «Сибирский
федеральный университет»
Юридический адрес: 660041,
Россия, Красноярский край,
г. Красноярск,
пр-т Свободный, 79
Тел.факс (391) 291-25-74
e-mail: office@sfu-kras.ru

Ректору АНО ВО СИБУП
В.Ф. Забуге

ЗАЯВКА

Организация просит направить студента Клименкову Александру Владимировну, группы у 258-пу для проведения исследования на тему «Исследование эффективности руководителя, как фактора мотивации сотрудников отделов или подразделений на примере ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет».

«22» 11 2021 г.

Руководитель Дирекции
кампуса университета
Реводько А. В.

УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕЖИТИЙ

(подпись)

МП

Предприятие
ФГАОУ ВО «Сибирский
федеральный университет»
Юридический адрес: 660041,
Россия, Красноярский край,
г. Красноярск,
пр-т Свободный, 79
Тел.факс (391) 291-25-74
e-mail: office@sfu-kras.ru

АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Результаты выпускной квалификационной работы Клименковой Александры Владимировны, студента группы у 258-пу по теме «Исследование эффективности руководителя, как фактора мотивации сотрудников отделов или подразделений на примере ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» внедрены в деятельность организации. Данные разработки будут использованы сотрудниками психологической службы организации для диагностики мотивации сотрудников и студентов, а также для определения управленческих умений для кандидатов на руководящие должности.

«11» 02 2022г.

Руководитель Дирекции
кампуса университета
Реводько А. В.

УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕЖИТИЙ

(подпись)

МП