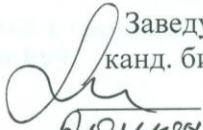


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ  
Кафедра управления физической культурой и спортом

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

  
Заведующий кафедрой  
канд. биол. наук, доцент  
Л.Н. Шатилович  
2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)  
**МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
СОТРУДНИКОВ РЕАБИЛИТАЦИОННОГО ЦЕНТРА**

49.04.01 Физическая культура  
Магистерская программа  
«Менеджмент и экономика в сфере физической культуры и спорта»

Выполнил работу  
Студент 2 курса очной  
формы обучения



Золотухин  
Евгений  
Андреевич

Научный руководитель  
канд. биол. наук, доцент



Шатилович  
Людмила  
Николаевна

Рецензент  
Директор ООО «Азорэль»



Васильева  
Елена  
Александровна

г. Тюмень, 2018

## АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа посвящена поиску эффективных способов управления трудом, вопросам активизации человеческого фактора для обеспечения оптимального вклада каждого сотрудника в конечные результаты деятельности организации, занимающейся реабилитацией пациентов средствами физической культуры и спорта.

В настоящее время разработано и апробируется в практической деятельности большое количество мотивационных моделей, что аргументирует необходимость применения той или иной модели и в практическом аспекте.

Учитывая особенности каждого мотивационного типа, стиль руководства директора, результаты опросов сотрудников и клиентов, мы предложили эффективные пути решения, которые в последующем повысили уровень удовлетворенности трудом, что привело к росту результата каждой должностной структуры, соответственно гипотеза, поставленная нами в начале исследования, подтвердилась.

Работа оформлена традиционно и включает в себя: введение, обзор научно-методической литературы, организацию и методы исследования, результаты и их обсуждения, выводы, список литературы, приложение.

Общий объем работы составляет 74 страницы, включая 8 таблиц и 8 рисунков. В библиографическом указателе 70 источников.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ.....	7
1.1. Теоретические основы мотивационных аспектов труда.....	5
1.2. Удовлетворенность трудом, как фактор мотивации персонала.....	17
1.3. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова.....	18
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	23
2.1. Организация исследования .....	23
2.2. Методы исследования .....	24
ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ.....	25
3.1. Мотивационные аспекты трудовой деятельности персонала.....	25
3.2. Удовлетворенность трудом сотрудников организации.....	26
3.3. Результаты профессиональной деятельности и удовлетворенность трудом персонала.....	37
ВЫВОДЫ.....	44
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	46
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	54

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время большое число научных работ посвящено поиску путей решения проблемы повышения эффективности труда за счет создания рабочей среды, которая: позволит сотрудникам не потерять интерес к рабочей деятельности; улучшит взаимоотношения в коллективе; будет поддерживать удовлетворенность трудом на оптимальном уровне; приведет к росту организации[3,17,19].

Исследованиями по вопросам мотивации персонала на протяжении многих лет занимались как отечественные, так и зарубежные ученые: А.Наумова, В.И. Герчиков, Ю.Одегова, Э.Лоуэр, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Л.Портер, В. Врум, Э.Локк, Дж. Р. Хэкман и Г. Р. Олдхэм. и др. [27,28,68].

Руководитель всегда желает иметь в своем арсенале трудолюбивых и ответственных работников. Но анализируя научно-методическую литературу по проблемам мотивации труда, мы обнаружили, что не многие работники таковыми являются. В современных условиях, чтобы заставить человека работать, нужно его заинтересовать, т.е. мотивировать. Каждый руководитель хочет раскрыть по максимуму потенциал своих сотрудников, для того чтобы добиться высоких результатов, а соответственно и высокой прибыли. Поэтому в современном менеджменте проблема мотивации персонала и по сей день является актуальной[57,63].

Удовлетворенность трудом является одним из важнейших условий развития профессионального самосознания. Удовлетворенность трудом связана с мотивацией сотрудников и рассматривается как человеческий ресурс, который является определенным сигналом состояния предприятия на данный момент и на перспективы его развития в будущем [18,39].

Вопросы удовлетворенности трудом персонала привлекли внимание уже в 30-х годах XX века. За прошедшее время опубликовано достаточное количество научных работ по различным ее аспектам, тем не менее, эта

проблема и по сей день создает определенные сложности в теоретическом осмыслении и тем более в практическом решении.

Удовлетворенность трудом зависит от многих факторов. По мнению В.Д. Патрушева и Н.А. Калмакана фактором может являться все то, что в той или иной мере влияет на удовлетворенность трудом[9].

Определяющая роль в процессе мотивации персонала отводится менеджеру. Менеджер должен управлять мотивационными аспектами трудовой деятельности сотрудников. При падении уровня мотивации менеджеру необходимо повысить его, при его высоком уровне, менеджер обязан поддерживать на этом уровне. Используя, ту или иную, теорию мотивации менеджер должен представлять цели и основные задачи использования данной теории, каким образом это будет внедряться в процесс, какие методы для этого будут использованы[33].

**Объект исследования** – процесс управления персоналом.

**Предмет исследования** – удовлетворенность трудом, как фактор мотивации персонала.

**Цель исследования** – повышение результата профессиональной деятельности сотрудников реабилитационного центра.

**Гипотеза исследования** – повышение уровня удовлетворенности трудом сотрудников реабилитационного центра, на основе изучения составляющих элементов удовлетворенности трудом, приведет к росту результата профессиональной деятельности сотрудников.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать научно-методическую литературу по проблеме влияния мотивации труда и удовлетворенности трудом на результат профессиональной деятельности.

2. Выявить мотивационные типы и уровень удовлетворенности трудом персонала.
3. Определить стиль руководства директора; оценить эффективность профессиональной деятельности сотрудников.
4. Разработать и внедрить практические рекомендации с целью повышения уровня удовлетворенности трудом, что является основанием для повышения эффективности профессиональной деятельности.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в том, что на основе комплексного исследования мотивационных типов и УТ предложены специфические подходы к совершенствованию мотивационного процесса у работников реабилитационного центра.

**Практическая значимость:** разработаны и выборочно внедрены элементы системы мотивации и стимулирования, включающие материальные денежные и неденежные, а также нематериальные стимулы.

# ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ

## 1.1. Теоретические основы мотивационных аспектов труда

Разбираясь в вопросах мотивации труда и пытаясь понять, почему сотрудники на рабочем месте имеют разное поведение, ученые разработали различные теории. Некоторые теории подчеркивают личностные качества сотрудников, другие выражают влияние обстановки в которой выполняется работа. Данные теории стали инициаторами проведения большого числа научных исследований в этой сфере и оказались определенной базой для разработки способов преобразования поведения на рабочем месте. Другими словами, теории позволяют сделать так, , что вы будете удовлетворены своей профессиональной деятельностью и больше реализуете свой потенциал в ней [40,42,53].

В работе мы рассмотрим диспозиционные и когнитивные теории мотивации труда. Диспозиционные - это теории, в которых рассматриваются важность работы и связанные с ней трудности. Когнитивные теории – это теории , которые исходят из когнитивных процессов, лежащих в основе принимаемых нами решений о характере и месте работы. Основой теорий является содержание самой мотивации, т.е. потребности которые стимулируют и задают направление в поведении человека[68].

### *Теория потребности в достижениях*

Желание добиться максимальных результатов в своей профессиональной деятельности, желание быть лучшим в своем деле, свойственно не только руководителям организаций. Люди, которые имеют потребность в достижениях, получают огромное удовлетворение от дела, направленного на достижение какой-либо цели. Соответственно у таких сотрудников достаточно основания для выполнения любых задач, которые будут безупречно исполнены и приведут к большим результатам.

Дэвид Мак-Клелланд и его коллеги активно изучали мотивацию достижений еще с начала 50-х годов XX века. Исследования Д.Мак-Клелланда проводились в разных странах мира. В результате полученных данных ученые пришли к выводу, что огромную потребность имеют предприниматели, независимо от их национальности и культуры.

Исследования, которые были выполнены Д. Мак-Клелландом, определили три основные характеристики, присущие людям с ярко выраженным притязанием к достижениям.

1. Предпочитают работать в таких условиях, которые позволяют им при решении разнообразных проблем брать ответственность на себя.
2. Проявляют склонность к заранее «просчитанному» риску и ставят перед собой реальные и достижимые цели.
3. Постоянно нуждаются в признании своих заслуг и в обратной связи, ибо им необходимо знать, насколько хорошо они работают.

Результаты не всех научных работ подтверждают обоснованность данной теории, но, несмотря на это, мысль, на которой базируется данная теория может объяснить поведение некоторых работников в процессе труда[33,53].

### ***Теория иерархии потребностей***

А. Маслоу, является основателем гуманистической психологии. Также он разработал теорию мотивации, которая была названа — теория иерархии потребностей. Согласно этой теории, потребности людей можно расположить в порядке возрастания их значимости. А. Маслоу говорил что, мы всегда хотим того, чего у нас пока нет. Также А. Маслоу считал, что потребности, которые удовлетворены, не могут мотивировать нас и тогда им на смену приходят новые. Переход к потребностям высшего уровня может быть осуществлен только после удовлетворения потребностей нижнего уровня. Иерархия потребностей по А.Маслоу выглядит следующим образом:

- Физиологические потребности (сон, пища, сексуальное влечение, воздух, и т.д.)



- Потребность в безопасности (защищенность, уверенность, стабильность и т.д.)
- Потребности в общении с другими людьми и в любви (общение, внимание, забота и т.д.)
- Потребность в уважении (самоуважение, признание, значимость и т.д.)
- Потребность в самоактуализации (реализация способностей, саморазвитие личности)

А. Маслоу утверждал, что данные потребности могут удовлетворяться только в этой последовательности. Люди, которые хотят есть и не имеют дома, слишком озабочены поиском еды и ночлегом, чтобы думать о самоактуализации. Во времена экономической нестабильности, которую зачастую порождает безработица, люди вынуждены заниматься решением проблем, связанных с примитивным существованием, и цели более высокого уровня являются не осуществимыми. И для того, чтобы человек мог перейти к потребностям более высокого уровня, ему нужно достигнуть экономической и физической безопасности.

Для того, чтобы работники смогли достигнуть высшего уровня потребностей, руководитель должен предоставить им возможности для профессионального роста, который поможет раскрыть и осуществить их профессиональный и творческий потенциал. Следует помнить, что какой бы высокооплачиваемой работы у сотрудника не было, рутинный рабочий процесс не способен удовлетворить потребность в самоактуализации.

Теория А. Маслоу не получила должного экспериментального подтверждения. Но менеджеры и руководители организаций рассматривают эту теорию, как значимую движущую силу поведения персонала[27,28].

### ***Теория ERG***

Клейтон Альдерфер предложил теорию мотивации труда ERG, которая основана на теории А. Маслоу. К.Альдерфер, говорил, что потребность существования ( пища, вода, убежище и т.д.), потребность отношений с

другими людьми ( социальное положение ) и потребность в росте( самореализация), способна удовлетворить работа.

Безопасные условия труда, обеспечение заработной платы за труд, защита прав сотрудников и т.д. Все это способно удовлетворить потребности персонала. Например, потребность сотрудника в отношениях удовлетворяются на работе через отношения с коллегами и руководителями, а вне работы — через семейные и дружеские связи. Удовлетворить Потребности в росте, работа способна удовлетворить, если она требует творческого подхода или связана с поиском нестандартных решений.

К. Альдерфер, расположил все три ступени потребностей теории в иерархическом порядке. Но если мы говорим о теории А. Маслоу, то не удовлетворив потребности нижней ступени мы не можем перейти к высшей ступени и движение происходит только снизу вверх. Если же брать теорию К. Альдерфера, то в ней движение происходит в обе стороны как снизу вверх, так и сверху вниз. Движение вверх происходит тогда, когда не удовлетворены потребности низшей ступени, а движение вниз – когда не удовлетворены потребности высшей ступени.

Теория ERG получила подтверждение и состоятельность многими экспериментальными исследованиями. В отличии от теории А. Маслоу данная теория имеет более непосредственное отношение к мотивации работающего человека[68].

### ***Двухфакторная теория мотивации***

Теория Фредерика Герцберга, в основе которой размещены 2-е разновидности человеческих потребностей с мотивирующими и гигиеническими факторами. Обстоятельства, в которых присутствует мотив, напрямую связаны с профессиональной деятельностью. А гигиенические — с окружающей средой, где выполняется работа.

Гигиенический фактор получил название от существительного — «гигиена», взятого из медицинского словаря, что означает «предупреждение».

К основным гигиеническим факторам относятся:

- Заинтересованность руководителя в работнике;
- Удобный рабочий график;
- Социальный пакет;
- Достойная оплата труда;
- Безопасность труда;
- Условия трудовой смены (влажность воздуха, освещенность, отопление);
- Доброжелательная атмосфера труда (с коллегами, руководством);
- Дополнительный контроль работы.

К мотивирующим факторам относятся:

- Успех на работе;
- Высокопрофессиональный подъем;
- Положение в обществе;
- Интересная и любимая профессиональная деятельность;
- Ответственность за работу;
- Повышение по службе, увеличение разряда.

Признание и слова благодарности руководителя дает работнику ощущение собственного достоинства и самоуважения. Рутинная работа не стимулирует личностный рост и восхищения работнику не доставляет, поэтому важно сделать процесс разнообразным и содержательным. Работник испытывает неудовлетворение, если отсутствуют гигиенические причины или их недостаточно у работника. А если факторов гигиенических хватает, то они не вызывают сами удовольствие работой и не смогут мотивировать работника на повышенные результаты. Большое удовольствие У работника не будет притязания к работе, если он не удовлетворен гигиеническими обстоятельствами. В противном случае он безмятежно работает.

Ряд мотивирующих явлений подразумевает, что любой работник способен мотивированно трудиться, когда цель видна и считает ее выполнимой. Неадекватность или лишение мотивирующих явлений не

влечет к неудовлетворенности задания. Но присутствие причин мотивации доставляет удовольствие и нацеливает человека к наиболее производительному процессу труда[15].

### ***Теория характеристик работы***

Дж. Р. Хэкман и Г. Р. Олдхэм являются основателями теории характеристик работы. Теория основана на корреляции некоторых факторов работы и отношения к ней исполнителей.

Авторы выделили основные параметры работы:

1. разнообразие навыков – чем больше навыков и умений требуется для работы, тем она привлекательней для исполнителя;
2. завершенность рабочего задания – важно видеть конечный результат усилий;
3. важность работы;
4. автономность – самостоятельность повышает самооценку работника;
5. обратная связь – необходимость отзыва о качестве и эффективности труда работника.

Для большей эффективности авторы предлагают рекомендации, по сути идентичные с рекомендациями Ф. Герцберга:

1. конечным этапом задания работника должна быть не деталь, а объект целиком;
2. последовательность рабочих операций должна быть логична и результат должен быть понятным и наглядным;
3. предоставление большей самостоятельности работникам (например, выход на клиентов);
4. предоставление работникам контроля и ответственности за выполнением заданий;
5. принцип обратной связи.

## **Когнитивные теории мотивации труда**

### ***Теория общих ожиданий***

Теория общих ожиданий основана на мотивации, которая определяет ожидание того, что усилия, приложенные к определенной деятельности, приведут к желаемым результатам.

Виктор Врум, считал, что работники ориентируются на ожидаемые вознаграждения, а затем уже делают выбор, каким образом выполнять определенную рабочую задачу.

В.Врум, выделил три аспекта теории общих ожиданий:

1. Работникам необходимо решить, готовы ли они вести себя определенным образом, чтобы была достаточно большая вероятность достижения определенного результата;
2. Работники должны определить, приведут ли эти усилия к получаемому результату (премии);
3. Работникам необходимо решить, устроит ли их соотношение усилий и результата. Т.е. достаточно ли ценны их результатов, чтобы стать мотиваторами их поведения[1].

### ***Теория справедливости***

По теории справедливости, автором которой, является Джон Стэйси Адамс, мотивация человека находится в зависимости от справедливости отношения к нему на рабочем месте. Соответственно человек, выполняющий работу, оценивает соотношение: затраченных усилий, на выполнение своих обязанностей и результат труда; соотношение усилий и результата труда у других работников, выполняемых аналогичную деятельность. Если возникает несправедливость, будь это недоплата или же переплата за труд, то работник находится в напряжении. Напряжение в свою очередь, вынуждает сотрудника действовать определенным образом, чтобы устранить неравенство и несправедливость. Если же мы уверены, что у нас отношение вознаграждения к усилиям такое же, как и у других работников, значит, справедливость не нарушена.

Теория справедливости была доработана другими учеными, которые выдвинули гипотезу существования паттернов реакций на справедливость или несправедливость. Характер реакции определяется личностными качествами индивидуума, который может быть благожелательным, чувствительным к проявлениям несправедливости или «ненасытным».

«Герои» теории справедливости, это люди восприимчивые к проявлениям несправедливости. Именно эти работники убеждены в том, что вознаграждение должно соответствовать затраченным усилиям. Если к работнику относятся справедливо, соответственно, это является определенным мотиватором, который приводит к производственной активности и т.д. Если же мы считаем, что к нам отнеслись несправедливо, то начинаем работать хуже, чтобы исправить это положение.

### ***Теория постановки целей***

Теория постановки целей была разработана Э. Локком, которая основана на том, что формирование поведения людей происходит при постановке цели.

Э.Локк, утверждал, что уровень исполнения работы зависит от четырех характеристик:

- *сложность* – степень профессиональности и уровень исполнения . Чем сложнее цель, тем выше уровень ее исполнения;
- *специфичность* – точность и определенность, а также количественная ясность цели. Конкретные цели ведут к лучшим результатам;
- *приемлемость* - степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную;
- *приверженность* - готовность тратить силы для достижения цели.

Э. Локк считает, что основным источником нашей мотивации к труду может являться достижение какой-либо конкретной цели . Постановка конкретных целей может привести к более эффективному труду. Э. Локк утверждал, что цель должна быть четкая и понятная, тогда она будет

достигнута проще и быстрее. Конкретная описанная задача влечет за собой результативный итог деятельности подчиненных[3].

### ***Цикл высокопроизводительного труда***

Изучение вопросов теории постановки целей являлось базой для создания более полной теории трудовой мотивации и удовлетворенности трудом. В данной теории когнитивные факторы играли важную роль, а также учитывалась взаимосвязь удовлетворенности трудом и мотивации.

Цикл определяет требования: предъявляемых работой и связанных с нею целей и требующих решения проблем. Наличие сложных целей, достижение которых требует напряжения, это еще не гарантия высокой результативности труда, но они могут привести к ней, если присутствуют дополнительные факторы - модераторы.

Модераторы оказывают влияние на силу взаимосвязи качества труда и целей. Конкретные и сложные цели усилят мотивацию и смогут привести к более высоким показателям, если у работников:

- достаточно высок уровень способности выполнить задачу;
- имеется склонность к цели;
- существует информация и обратная связь, как они приближаются к цели;
- высокая самооффективность или высокий уровень ожиданий, связанных с тем, чтобы работать хорошо;
- если задание не слишком трудное.

Переход ко второй стадии цикла возможен только тогда, когда имеются трудные цели и задачи и все вышеперечисленные модераторы. Их влияние называется универсальными стратегиями, которое проявляется через механизмы-медиаторы. К числу этих стратегий относятся направление нашего внимания, усилия, которые мы согласны прилагать, а также наша готовность работать и сверхурочно.

Если возникает сочетание модераторов и стратегий-медиаторов, тогда и результативность труда персонала будет высока. Поддержание трудовой

активности зависит от роли побудительных мотивов, , которые должны последовать за достижение поставленной цели. Вознаграждения могут быть получены в разной форме: извне в виде повышения заработной платы; продвижение по службе и т.д. Самое главное чтобы работник понял что организация признает его заслуги. Вознаграждения могут быть также и внутренними: удовлетворенность, которую приносит достигнутая цель; уверенность в собственной состоятельности, в общем это те награды, которые работник вручает себе сам. Существуют вознаграждения, которые вытекают из самого факта наличия работы, в том числе различные дополнительные выплаты (сверх прямой зарплаты), социализация с коллегами и уверенность в завтрашнем дне. В отличие от модераторов, эти вознаграждения не являются непосредственными мотивами поведения, но они могут заставить этих людей не увольняться с их рабочих мест.

Человек будет удовлетворен работой, если внешние и внутренние вознаграждения дают человеку удовлетворенность своих потребностей и если они соответствуют его ценностям. Если вознаграждения не дают ему такой возможности, будет обратный эффект. Высокая удовлетворенность ведет к готовности принять новые цели и является результатом высокопроизводительного труда, нежели ее причиной. Другими словами, вначале мы получаем результативный труд, а потом появляется удовлетворенность. Результативность труда зависит от того, насколько сильно сотрудник привязан к учреждению и от готовности трудиться ради достижения новых целей.

Цикл высокопроизводительного труда имеет место быть во многих производственных ситуациях, и ни каким образом не противоречит здравому смыслу. Влияние вознаграждений на удовлетворенность трудом и достижения высоких показателей в труде отводится модераторам и медиаторам. Научные работы ученых по этим вопросам подтверждают данное суждение. Также доказана и роль когнитивных факторов (например, самоэффективность), которые влияют на результат труда. Цикл



высокопроизводительного труда выдвигает определенную гипотезу, которая в свою очередь подразумевает, что на мотивацию и удовлетворенность трудом могут влиять одинаковые факторы[68].

## **1.2. Удовлетворенность трудом, как фактор мотивации персонала**

Многие ученые считают, что удовлетворенность трудом влияет на эффективность профессиональной деятельности любого сотрудника организации. Удовлетворенность трудом является одним из показателей социального самочувствия работников компании. Изучение составляющих удовлетворенности трудом определяют структуру мотивации сотрудников, взаимоотношения в коллективе, взаимоотношение с руководством, и дает возможность прогнозировать лояльность сотрудников[60].

Существует множество определений термина удовлетворенность трудом.

Например, американский социолог Э. Локк первоначально формулировал этот термин, как приятное позитивное эмоциональное состояние в результате оценки своей профессиональной деятельности[39].

Интерпретация В.А. Ядова и А.А. Киселя определяет удовлетворенность трудом как, уровень адаптации работника в данной производственной организации, которая предъявляет к нему требования и представляет возможность отвечать его социальным установкам, направленности интересов и соответствует его ориентациям [20].

Результаты научных исследований подтверждают влияние удовлетворенности трудом на результативность труда, общую мотивацию, абсентеизм и текучесть кадров. Но не всегда получены выводы являются однозначными. Например, В.Д. Патрушев в своей научной работе определил коэффициент корреляции между удовлетворенностью трудом и

производительностью, который составил 0,14. Коэффициент является не высоким, а значит, что взаимосвязь в той или иной мере отсутствует. Возможно причиной этому послужило, факторы внутренней и внешней среды организации, особенности деятельности компании, взаимоотношениями персонала с руководством. Однако, если учитывать факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, то прослеживается более тесная взаимосвязь с эффективностью труда. Взаимосвязь между производительностью и удовлетворенностью трудом проявляется сильнее, когда труд носит творческий характер для высококвалифицированного работника. Даже, когда результативность работника зависит от технических и технологических возможностей оборудования, то удовлетворенность трудом ведет к поиску новых идей, которые оптимизируют еще сильнее процесс деятельности. Существуют исследования, где отмечается влияние удовлетворенности трудом на стабилизацию коллектива, что в свою очередь исключает финансовые затраты на наем и адаптационный период новых работников[18].

А.Я. Кибанов, в своей работе отмечал, для того, чтобы повысить роль труда в жизни работника необходимо давать им больше возможностей удовлетворить, посредством труда, свои разнообразные потребности. Чем больше удовлетворенных потребностей, тем больше работодателю нужно будет платить по сравнению с другими видами деятельности. Любые блага, которые удовлетворяют главные потребности человека, являются стимулом труда. О.С. Дейнеко в свою очередь отмечает, что благо становится стимулом труда тогда, когда оно формирует мотив труда[14].

### **1.3. Типологическая модель мотивации**

#### **В.И. Герчикова**

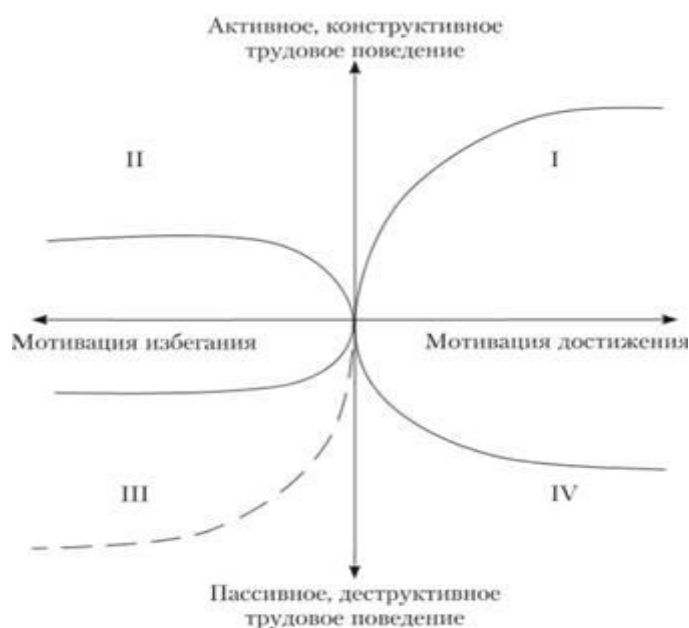
Модель основана на определении преобладающего мотивационного типа персонала из 5 возможных. Преобладание одного типа мотивации не

исключает возможность проявления характеристик и других мотивационных типов.

Типологическая модель строится на графике. Где, вертикаль это трудовое поведение, горизонталь – мотивация.

В.И. Герчиков разделяет все трудовые мотивации на два типа:

1) мотивация достижения – это притязание в качестве вознаграждения за труд получить определенные блага;



*Рис. 1. Базовая модель трудовой мотивации*

2) мотивация избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, не достижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

График разделяется на четыре части, в концепции автора они имеют название - "квадранты".

I квадрант. Пропорциональным на его взгляд считается, рост организационной эффективности трудовой деятельности и степень удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только "естественными" пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегающей мотивацией принципиально ограничен: заданием (нормативной величиной); возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций сотрудника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и "работе по инструкциям" (сплошная линия). Но, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегающим типом мотивации и "разжечь" их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Деструктивное трудовое поведение вероятно получить от работника, если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника. Однако, до разрушения организации дело, скорее всего не дойдет.

В данной теории автор систематизировал конкретные мотивационные типы работников.

Основная идея его модели заключается в том, что, стимулируя своих сотрудников, нужно учитывать его внутренние мотивы работы. Данная концепция предполагает 5 мотивационных типов с их краткой характеристикой.

Мотивация достижения характерна для четырех типов.

- *Инструментальный тип.* Для этого типа ценностью будет являться заработок, содержание самой работы его не интересует. Но этот работник не желает любые деньги, его волнует только та часть, к которой он приложил усилия. Если труд данного сотрудника будет оплачиваться высоко и справедливо, то он будет выполнять свои профессиональные обязанности с максимальной отдачей.

- *Профессиональный тип.* Для сотрудника этого типа важной составляющей является содержание работы. Работник максимально проявляет себя и пытается доказать себе и коллективу, что ему можно поручить любую задачу с которой он справится. Эти сотрудники отличаются развитым профессиональным достоинством и они предпочитают самостоятельность в работе. Обычно работники с данным мотивационным типом становятся лучшими в организации за достаточно короткий срок.
- *Патриотический тип.* Данный мотивационный тип отличается желанием участвовать в реализации дела общей важности организации. Работники убеждены в их необходимости для компании. Эти сотрудники всегда готовы взвалить на себя дополнительную ответственность ради общего дела организации. Для работников этого типа важно участие в общих делах и достижениях компании, а также общественное признание.
- *Хозяйский тип.* Работники данного типа всегда готовы нести полную ответственность за выполняемую работу. Сотрудники не нуждаются в дополнительных указаниях и постоянном контроле. Хозяйский тип выполняет свою работу с максимальной отдачей, не требуя за нее высокой оплаты и, не настаивая на ее интересности. Данный тип считается самым эффективным в соотношении затрат и результатов, но и является трудно-управляемым, т.к. он суеверен и не терпит дополнительных указаний и постоянного контроля. Этот мотивационный тип характерен в большей степени для людей, которые занимаются предпринимательской деятельностью.
  - *Избегательный тип.* Мотивация избегания характерна только для этого типа. Сотрудник данного типа к эффективной работе имеет очень слабую мотивацию. Он имеет низкую квалификацию, которую не пытается повысить, не проявляет инициативу и негативно относится к тем, кто активно демонстрирует. Данный работник

пытается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью и является безответственным. Сотрудник максимально старается минимизировать свои действия на рабочем месте до того уровня, пока его считает допустимым руководитель. Данный тип надеется только на благоприятное стечение обстоятельств или благосклонность руководителя. Имея такие характеристики, этот работник ценится невысоко, но зато ему можно поручить ту работу, которую никто не захочет выполнять. Согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы другой сотрудник ненамного получал больше его. Сильно зависит от руководства и это принимает как должное[45,46].

Анализ научной литературы показал, что существует множество теорий мотивации труда, каждая из которых, пытается содержательным образом учесть основные факторы, способствующему объяснению мотивации в условиях трудового процесса. По мнению ученых, важнейшей составляющей мотивации является степень удовлетворенности своей профессиональной деятельностью.

Таким образом, зная особенности мотивации персонала, можно прогнозировать эффективность применения различных методов стимулирования к различным типам работников. Иными словами, теории предлагают варианты, которые смогут сделать так, что вы будете удовлетворены своей трудовой жизнью и больше реализуете свой потенциал в ней.

Искусство менеджера в современной организации заключается в эффективном управлении сотрудниками, учитывая многокомпонентность факторов, в частности: трудовую мотивацию; удовлетворенность трудом персонала; специфику профессиональной деятельности.

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1. Организация исследования

Исследование проходило в ООО «Азорэль» г.Тюмень в период с июня 2017 года по июнь 2018 года, в исследовании приняло участие 121 человек, из них:

- Руководитель организации (стаж работы более 10 лет)
- 20 сотрудников
  - 4 врача (возраст 30-55 лет, 1 врач - стаж работы более 10 лет, 3 врача - не более 5 лет)
  - 6 администраторов (возраст 23-35 лет, стаж работы не более 5 лет)
  - 10 инструкторов (возраст 22-30 лет, 2 инструктора - стаж более 5 лет, 8 – не более 5 лет)
- 100 клиентов (возраст 30-70 лет)

Исследование проходило в три этапа.

**На первом этапе** проводился анализ состояния проблемы исследования в науке и практике. Определялись цели, задачи и гипотеза исследования, выбор адекватных методов исследования. Разрабатывалась анкета для опроса сотрудников и пациентов.

**На втором этапе** проводилось тестирование сотрудников: тест «Мотуре» В.И. Герчикова на определение мотивационных типов; «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева; «Изучение интегральной удовлетворенности трудом» Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. Проводилось анкетирование сотрудников и клиентов.

**На третьем этапе** осуществлялось обобщение полученных данных, статистическая обработка, составление таблиц, рисунков, интерпретация результатов исследования, оформление выпускной квалификационной работы.

## **2.2. Методы исследования**

Цель и задачи исследования обусловили выбор соответствующих методов, которыми являлись:

1. Анализ и обобщение литературных источников;
2. Для определения доминирующих мотивационных типов у сотрудников мы применяли тест В.И. Герчикова «Мотуре» (Приложение 1);
3. А.Л. Журавлев «Диагностика стилей руководства» (Приложение 2);
4. Интегративным показателем, отражающим благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которую оценивали методикой Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова «Изучение интегральной удовлетворенности трудом», что позволило оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие (Приложение 3);
5. С целью выявления причин низкого уровня составляющих удовлетворенности трудом персонала проводилось анкетирование сотрудников (Приложение 4);
6. Для оценки эффективности внедрения разработанных рекомендаций проведено анкетирование клиентов (Приложение 5);
7. Методы математической статистики.

### **Анализ и обобщение литературных источников**

Литературные источники были подобраны, в связи, с изучением мотивации и удовлетворенности трудовой деятельности.

Общий объем литературных источников составил 70 источников.

### **Методы математической статистики**

Математическая статистика применялась для обработки цифрового материала, полученного в результате исследований. Математическую обработку данных проводили с помощью программного обеспечения Microsoft Office Excel



## ГЛАВА 3.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЯ

#### 3.1. Мотивационные аспекты трудовой деятельности персонала

Для определения типа трудовой мотивации мы применили методику В.И. Герчикова «Motype», которая позволила диагностировать тип трудовой мотивации, присущий сотрудникам реабилитационного центра. В человека достаточно редко встречается один тип мотивации, поэтому мы решили выделить два ведущих типа[46]. Результаты исследования выявили инструментально-профессиональный тип мотивации у 60 % сотрудников, для которых важно и содержание работы, но и важна цена за этот труд; в тоже время эти сотрудники не согласны на неинтересную работу, для них важна обоснованность цены и не приемлемы никакие «подачки». Стоит и отметить 20% сотрудников, которые имеют профессионально-патриотический тип. Это люди, которыми двигает идея, для них важно профессиональное признание и содержание труда.

**Таблица 1**

Типы трудовой мотивации сотрудников

Должность Тип	Администраторы	Инструкторы	Врачи	Весь коллектив
Инструментально-патриотический	16%		25%	10%
Профессионально-патриотический	16%	10%	50%	20%
Инструментально-профессиональный	66%	70%	25%	60%
Профессионально-хозяйственный		20%		10%

Разделяя персонал на должностные обязанности, самый высокий процент инструментально-профессионального типа мотивации оказался у инструкторов (70%) и администраторов (66%); для врачей характерен профессионально-патриотический тип (50%).

### 3.2. Удовлетворенность трудом сотрудников организации

Мотивационные аспекты сотрудников мы решили рассмотреть со стороны одного из факторов мотивации, который на наш взгляд необходим при работе в организации реабилитационной направленности, а именно это удовлетворенность трудом. По нашему мнению, коллектив, который осуществляет свою профессиональную деятельность в сфере реабилитации, должен быть удовлетворен своим трудом, потому что именно так сотрудники взаимодействуя с клиентами, которые имеют серьезные заболевания опорно-двигательного аппарата, могут оказать максимально качественную услугу, в результате которой удастся решить проблемы пациента.

Вовлеченность в организацию, более высокая мотивация к работе, повышение результативности труда, все это связывают с высоким уровнем удовлетворенности трудом[59]. Поэтому мы определили уровень удовлетворенности трудом (УТ) сотрудников организации. Результаты методики изучения интегральной удовлетворенности трудом (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов) представлены в таблице 2.

**Таблица 2**

*Показатели интегральной удовлетворенности трудом*

Уровень УТ	Инструкторы	Администраторы	Врачи	Весь коллектив
Низкий		50%		15%
Средний	60%	16%	25%	35%
Высокий	40%	34%	75%	50%

В результате исследования высокий уровень УТ имеют 50% сотрудников. Анализ полученных данных персонала реабилитационного центра обнаружил различия удовлетворенности трудом в зависимости от занимаемой должности. В частности, для 75% врачей характерен высокий и для 25% - средний уровень УТ; для инструкторов преобладающим был средний уровень; а для 50% администраторов - низкий уровень УТ;

Таблица 3

## Показатели составляющих удовлетворенности трудом

Составляющие удовлетворенности трудом	Уровень УТ			
	Инструкторы	Администраторы	Врачи	Весь коллектив
Интерес к работе	Высокий (73%)	Средний (50%)	Высокий (66%)	<b>Высокий</b> <b>(63%)</b>
Удовлетворенность достижениями в работе	Высокий (90%)	Высокий (75%)	Высокий (87%)	<b>Высокий</b> <b>(84%)</b>
Удовлетворенность взаимоотношения с сотрудниками	Низкий (40%)	Низкий (44%)	Средний (49%)	<b>Низкий</b> <b>(44%)</b>
Удовлетворенность взаимоотношения с руководством	Низкий (41%)	Средний (45%)	Средний (46%)	<b>Низкий</b> <b>(44%)</b>
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	Низкий (44%)	Средний (46%)	Низкий (40%)	<b>Низкий</b> <b>(43%)</b>
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	Высокий (56%)	Средний (49%)	Высокий (57%)	<b>Высокий</b> <b>(54%)</b>
Удовлетворенность условиями труда	Высокий (75%)	Высокий (70%)	Высокий (80%)	<b>Высокий</b> <b>(75%)</b>
Профессиональная ответственность	Средний (54%)	Средний (49%)	Высокий (70%)	<b>Высокий</b> <b>(57%)</b>

Разбирая более детально составляющие удовлетворенности трудом, мы выявили основные моменты, на которые необходимо обратить внимание руководителю.

А именно, обратить внимание на удовлетворенность взаимоотношения с сотрудниками и руководством, а также на уровень притязаний в профессиональной деятельности, потому что именно по этим составляющим оказались не высокие показатели. В таблице 3 представлены результаты методики изучения интегральной удовлетворенности трудом, только уже представлены в виде составляющих УТ.

Для выявления причины низкого уровня составляющих удовлетворенности трудом, которые выделены в таблице 3, мы провели анкетирование сотрудников, конкретизируя детальные вопросы.

Оценивая ответы на вопрос «Насколько вы удовлетворены или не удовлетворены взаимоотношениями с сотрудниками?», выявлено лишь 43% респондентов удовлетворенных взаимоотношениями в коллективе и 20% скорее удовлетворенных. Взаимоотношения в коллективе для 17% сотрудников являются абсолютно не удовлетворительными и для 20% - скорее не удовлетворительными (Рис.2.).

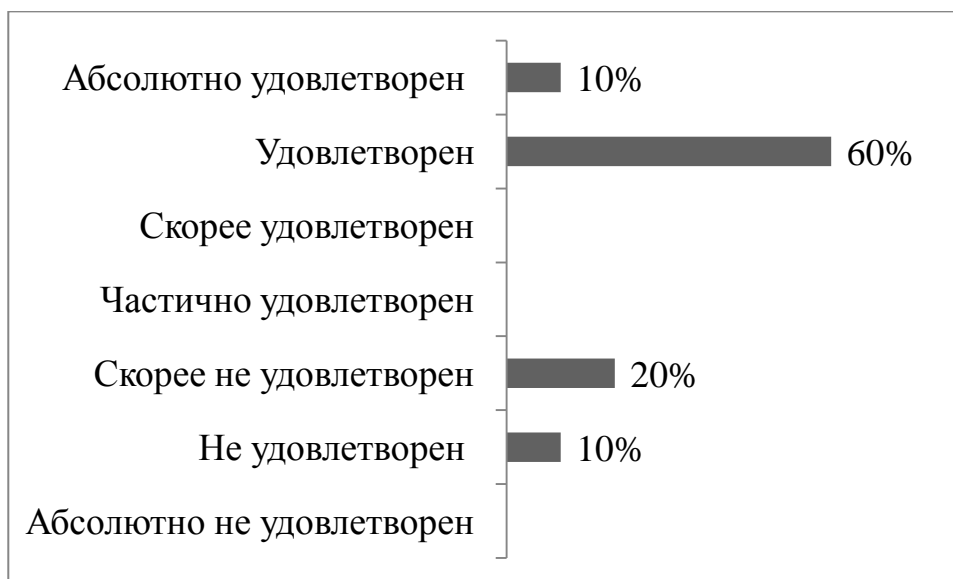


*Рис.2. Результаты ответов на вопрос «Насколько вы удовлетворены или не удовлетворены взаимоотношениями с сотрудниками»*

При изучении ответов на вопрос «В последнее время отношения в коллективе стали напряженные» респонденты разделились: 50% сотрудников

считают, что напряженных отношений в коллективе нет, а 50% дали положительный ответ. Для последних был сформулирован уточняющий вопрос, чтобы определить основные причины данной проблемы. В результате анализа ответов на вопрос «По вашему мнению, чем объясняется такая обстановка на работе?»: 40% ответило, что причиной может являться неудобный, изнурительный график работы (все 40% это инструкторский состав); 20% указали, что причиной является несправедливость действий руководителя по отношению к сотрудникам; 20% считают, что есть психологическая несовместимость сотрудников; остальные воздержались от ответа.

При определении удовлетворенности взаимоотношениями с руководством 30% сотрудников выбрали отрицательный диапазон, что требует от руководителя анализа ситуации изменений, т.к. неудовлетворенность во взаимоотношениях может привести к снижению эффективности труда сотрудников.



*Рис.3. Результаты ответов на вопрос «Насколько вы удовлетворены или не удовлетворены взаимоотношениями с руководством»*

Сотрудникам центра предлагалось указать вероятную причину неудовлетворенности взаимоотношениями с руководством. По мнению работников, значимыми причинами оказались следующие:

- Снисходительное отношение к поступкам сотрудников, которые ведут к конфликтным ситуациям;
- Безднаказанность;
- Лояльное отношение руководства к отдельным сотрудникам;
- Отсутствие стимулирования.

Сотрудникам центра, предоставили возможность указать возможные пути решения для улучшения взаимоотношений, как с сотрудниками, так и с руководящей стороной. Предложения были следующие:

- 40% сотрудников предложили, чаще собираться всем коллективом на какие-либо мероприятия;
- 20% указали, что руководителю следует реагировать на поступки сотрудников, которые приводят к конфликтным ситуациям в коллективе,
- 30% предлагают изменить график работы,
- 10% считают, что исправить взаимоотношения уже не получится.

Определяя основные причины невысоких показателей в составляющих удовлетворенности трудом, а именно притязания к профессиональной деятельности, сотрудникам предлагалось ответить на вопрос «Стремитесь ли вы продвигаться по карьерной лестнице?». Только 20% ответили положительно на данный вопрос. Работники, которые ответили на вопрос отрицательно, разделились на две группы, одна половина утверждает, что причиной этому является недостаточно обширная иерархическая лестница в организации, другую половину все устраивает.

На вопрос «Как часто вы выполняете свою работу качественно?» 60% сотрудников ответили, что всегда выполняют свою работу качественно; 40% ответили, что так выполняют ее качественно время от времени, что является недопустимым. Работа сотрудников связана

непосредственно с реабилитацией лиц, имеющих заболевания опорно-двигательного аппарата, и любое снижение качества услуги может повести за собой в лучшем случае нулевой результат, а в худшем и навредить пациенту.

Чтобы определить, существует ли система стимулирования, сотрудники отвечали на вопрос «Имеете ли вы какое-нибудь вознаграждение: за переработку; за участие в мероприятиях организации; за успешную рабочую деятельность?» 50 % ответили, что стимулирование происходит крайне редко, а если оно есть, то чаще всего это словесная благодарность; 30% работников о каких-либо вознаграждениях даже и не слышали.

При интерпретации ответов на вопрос «Всегда ли вы изъявляете желание участвовать в мероприятиях вашей организации( мастер-классы, дни открытых дверей и т.д.)? » Для каждого варианта ответа, следовало пояснение «Почему?» Таким образом, ответы и пояснения к ним распределились следующим образом:

- 40% сотрудников желание имеют почти всегда, объясняя это тем, что дело организации это общее дело, в котором сотрудники должны принимать участие;
- 30% изъявляют желание время от времени, одни утверждают, что участвовать периодически в мероприятиях стоит для того, чтобы не было претензий со стороны руководства, для других именно важна тематика мероприятий, для третьих необходимо проводить различные события только в рабочее время;
- 30% желания не имеют никогда, сотрудники это объясняют тем, что за это вознаграждения все равно никакого не будет, а другие считают, что рабочие часы, которые сотрудники отработывают, этого достаточно для организации.

Таким образом, резюмируя все вышеизложенное, основными причинами низкого уровня некоторых составляющих удовлетворенности труда, по мнению сотрудников являются:

- Во взаимоотношениях с сотрудниками;
  - ✓ Изнурительный график работы,
  - ✓ Несправедливые действия руководителя,
  - ✓ Психологическая несовместимость.
- Во взаимоотношениях с руководством;
  - ✓ Либеральное отношение к поступкам, которые приводят к конфликтным ситуациям,
  - ✓ Безнаказанность,
  - ✓ Лояльное отношение руководства к отдельным сотрудникам;
  - ✓ Отсутствие системы стимулирования.

Для того чтобы предложить эффективные рекомендации руководителю организации на наш взгляд необходимо учитывать стиль руководства директора. Именно поэтому мы предложили пройти тест руководителю организации «Диагностика стилей руководства (А.Л. Журавлев)», согласно которому директор имеет коллегиальный стиль руководства. Руководителю, который имеет коллегиальный стиль управления всегда выслушивает и использует любое конструктивное предложение, организуя широкий обмен информацией, привлекая подчиненных ко всем делам организации. Однако ответственность за принятые решения не будет переложена на сотрудников.

При этом надо учитывать, что при реальном руководстве человек может использовать другой стиль, поэтому мы предложили эту методику уже для сотрудников. После оценки сотрудниками характеристик руководителя были получены следующие данные: по мнению подчиненных, директор уже не имеет четко выраженного коллегиального стиля руководства, а именно преобладает коллегиально - попустительский стиль.



В результате исследования нами были разработаны рекомендации, связанные с притязанием к профессиональной деятельности, рекомендации по улучшению взаимоотношений в коллективе, и стимулирования сотрудников с учетом стиля руководства, мотивационного типа и предложений самих сотрудников.

Рекомендации были следующие:

1. Перейти инструкторскому составу со сменного графика на гибкий 6 часовой график работы ежедневно, учитывая занятость работников, ведь часть сотрудников еще являются студентами, которым необходимо посещать учебные занятия, а часть имеют уже маленьких детей, которых нужно водить в детский сад и забирать их от туда, посещать детские поликлиники и т.д. Но также учитывая все эти детали, важно соблюсти положенное количество сотрудников на рабочем месте.
2. Расширить организационную структуру учреждения, добавив по одному линейному руководителю в каждую должностную структуру.
3. Внедрить систему стимулирования сотрудников, учитывая тип мотивации работников. В.И. Герчиков предлагает формы стимулирования для каждого «чистого» мотивационного типа с учетом их особенностей (Таблица 4). Но так как, в человеке редко встречается один мотивационный тип, поэтому по результатам теста «Motype» мы выделили 2 доминирующих типа в каждом сотруднике, в результате этого мы не можем в полной мере воспользоваться только данными таблицы. Таким образом нам необходимо учитывать особенности каждого мотивационного типа, а также следует принимать во внимание и результаты опроса сотрудников, для того чтобы создать условия стимулирования, которые будут удовлетворять каждый мотивационный тип.

Таблица 4

## Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	нейтральна	запрещена	применима	запрещена	базовая
Денежные	базовая	применима	нейтральна	применима	нейтральна
Натуральные	применима	нейтральна	применима	нейтральна	базовая
Моральные	запрещена	применима	базовая	нейтральна	нейтральна
Патернализм	запрещена	запрещена	применима	запрещена	базовая
Организационные	нейтральна	базовая	нейтральна	применима	запрещена
Участие в управлении	нейтральна	применима	применима	базовая	запрещена

Итак, для инструментально - патриотического типа были предложены следующие формы стимулирования:

- Премирование с публичным вручением Благодарственного письма и занесение фотографии сотрудника на почетную доску за достижение высокого результата в профессиональной деятельности;
- Финансовая поддержка (частичная оплата аренды жилья) для сотрудников, которые создают идеи и их успешно внедряют в рабочий процесс.

**Для инструментально–профессионального типа:**

- Премирование с публичным вручением Благодарственного письма за достижение высокого результата в профессиональной деятельности;
- Участие в организации мероприятий центра, которое в последующем приведет к созданию выгодных условий для работников, получаемых услуг у партнеров организации.

**Для профессионально-патриотического типа:**

- Представление к знакам отличия, определение сотрудника на почетную доску и премирование за успешную организацию труда,
- Участие в управлении рабочего процесса.

**Для профессионально-хозяйственного типа:**

- Участие в организации и управлении отдельного звена компании или мероприятия в зависимости от занимаемой должности.
- Премирование за выполнение сложной ответственной задачи.

4. Руководителю необходимо:

- справедливо оценивать работу каждого сотрудника;

- реагировать и принимать соответствующие меры для сотрудников, действия которых приводят к конфликтным ситуациям;
  - придерживаться требований системы наказаний, установленных в организации.
5. Необходимо составить план вне рабочих мероприятий для улучшения взаимоотношений в коллективе (активный отдых, поход в кино и т.д.).
6. Проведение тренинга на сплочение коллектива.

### 3.3. Результат профессиональной деятельности и удовлетворенность трудом персонала

Внедрение разработанных рекомендаций вызвало рост удовлетворенности трудом в группе администраторов (на 35% стало выше со средним уровнем УТ за счет снижения с низким уровнем УТ) и инструкторов (на 10% повысилось число инструкторов с высоким УТ). Показатели удовлетворенности трудом в группе врачей не изменились (Таблица 5).

**Таблица 5**

*Показатели интегральной удовлетворенности трудом  
(До и после)*

Уровень УТ	Инструкторы		Администраторы		Врачи	
	До	После	До	После	До	После
Низкий			50%	15%		
Средний	60%	50%	15%	50%	25%	25%
Высокий	40%	50%	35%	35%	75%	75%

Такие составляющие удовлетворенности трудом, как взаимоотношение с сотрудниками и руководством, а также уровень притязаний к профессиональной деятельности после апробации рекомендации имеют средний уровень, в то время как на начальном этапе исследования был низкий уровень по этим показателям. Поэтому мы можем считать, что те рекомендации, которые нами были предложены и в последующем апробированы организацией оказались эффективны.

Таблица 6

Результаты методики изучения интегральной удовлетворенности трудом (составляющие УТ до и после)

Составляющие удовлетворенности трудом	Уровень УТ							
	Инструкторы	Инструкторы	Администраторы	Администраторы	Врачи	Врачи	Весь коллектив	Весь коллектив
Интерес к работе	Высокий (73%)	Высокий (75%)	Средний (50%)	Средний (52%)	Высокий (66%)	Высокий (70%)	<b>Высокий (63%)</b>	<b>Высокий (65%)</b>
Удовлетворенность достижениями в работе	Высокий (90%)	Высокий (90%)	Высокий (75%)	Высокий (73%)	Высокий (87%)	Высокий (87%)	<b>Высокий (84%)</b>	<b>Высокий (83%)</b>
Удовлетворенность взаимоотношения с сотрудниками	Низкий (40%)	Средний (45%)	Низкий (44%)	Средний (52%)	Средний (49%)	Средний (52%)	<b>Низкий (44%)</b>	<b>Средний (49%)</b>
Удовлетворенность взаимоотношения с руководством	Низкий (41%)	Низкий (44%)	Средний (45%)	Средний (49%)	Средний (46%)	Средний (46%)	<b>Низкий (44%)</b>	<b>Средний (46%)</b>
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	Низкий (44%)	Средний (49%)	Средний (46%)	Средний (50%)	Низкий (40%)	Средний (46%)	<b>Низкий (43%)</b>	<b>Средний (48%)</b>
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	Высокий (56%)	Высокий (56%)	Средний (49%)	Средний (49%)	Высокий (57%)	Высокий (57%)	<b>Высокий (54%)</b>	<b>Высокий (54%)</b>
Удовлетворенность условиями труда	Высокий (75%)	Высокий (80%)	Высокий (70%)	Высокий (80%)	Высокий (80%)	Высокий (80%)	<b>Высокий (75%)</b>	<b>Высокий (80%)</b>
Профессиональная ответственность	Средний (54%)	Высокий (57%)	Средний (49%)	Средний (50%)	Высокий (70%)	Высокий (75%)	<b>Высокий (57%)</b>	<b>Высокий (60%)</b>

Примечание: □ - до внедрения рекомендаций; ■ - результат внедрения рекомендаций

Так как целью нашего исследования является повышение результата профессиональной деятельности за счет удовлетворенности трудом выступающего как фактор мотивации. Поэтому нами была произведена оценка результата профессиональной деятельности сотрудников до и после рекомендаций.

Оценка результата профессиональной деятельности осуществлялась для каждой должностной структуры следующим образом (Рис.4.):

Для Администраторов, результатом их профессиональной деятельности, являлось количество пришедших клиентов на первичную консультацию после телефонного разговора (учитывались только первичные звонки).

Для Врачей – количество оставшихся клиентов на лечебный курс после первичной консультации (не учитывались данные пациентов, которые не имели возможности остаться на лечебный курс по причине: противопоказаний к занятиям и отдаленности своего места проживания).

Для инструкторов - состояние клиента на момент окончания лечебного процесса, которое отслеживал врач.

В результате оценки, мы выявили, что после внедрения предложенных нами рекомендаций показатели результата профессиональной деятельности стали выше.

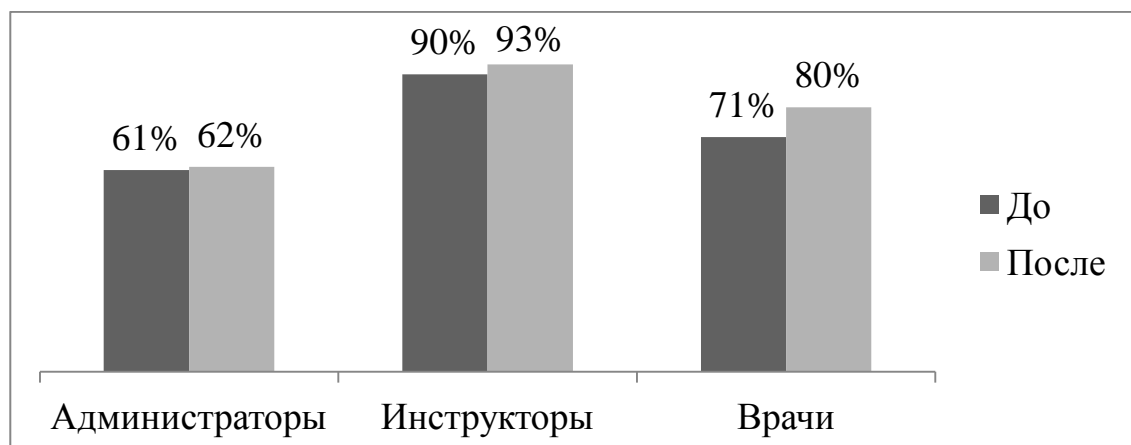
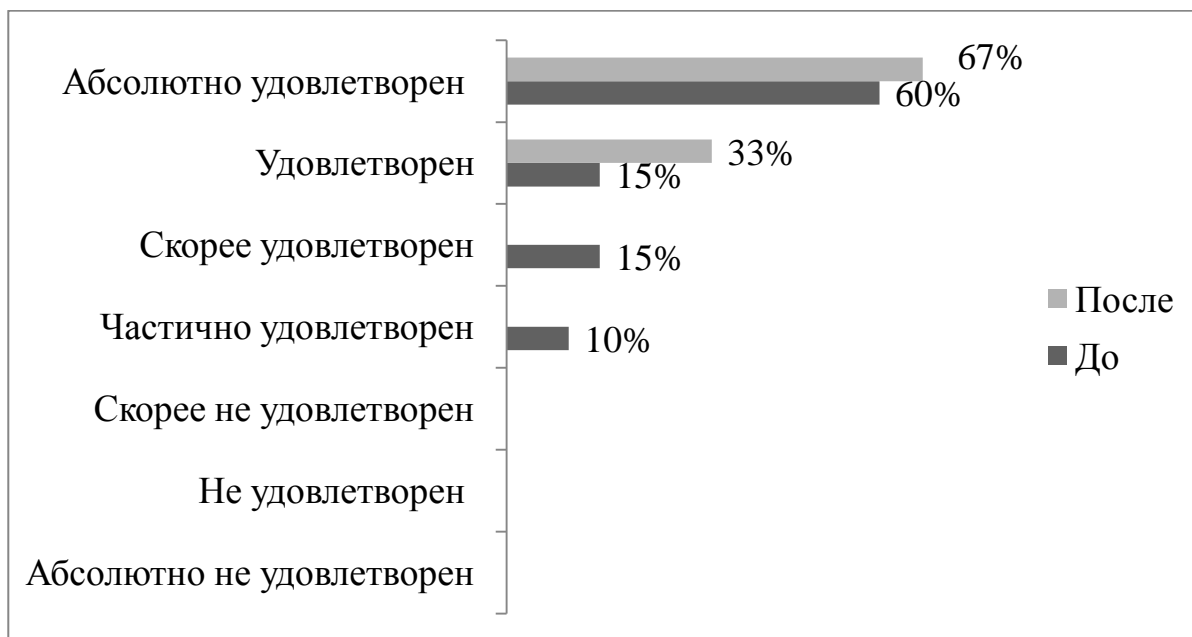


Рис. 4. Результат профессиональной деятельности сотрудников в зависимости от занимаемой должности (до и после)

Результат профессиональной деятельности сотрудников центра мы обосновали и мнением клиентов. Нами было проведено анкетирование клиентов реабилитационного центра с целью определить удовлетворенность результатом и качеством оказания услуг сотрудниками до и после внедрения предложенных рекомендаций.

Результаты анкетирования показали, что все клиенты в той или иной мере, остались, удовлетворены результатами реабилитации. Существенно, что внедрение разработанных рекомендаций вызвало рост пациентов удовлетворенных и абсолютно удовлетворенных работой сотрудников центра (Рис.4.)



*Рис.5. Результаты ответов на вопрос «Насколько вы остались удовлетворены или неудовлетворены результатом, полученным после прохождения лечебного курса?»*

Должность администратора требует, во-первых, внимательное и вежливое отношение к клиенту, включая доступные ответы на вопросы и т.д., поэтому мы решили выяснить, насколько же клиенты остались, удовлетворены или неудовлетворены качеством оказания услуг администраторами. Выясняя удовлетворенность клиентов к качеству оказания услуг администраторским составом на первоначальном этапе, 35%

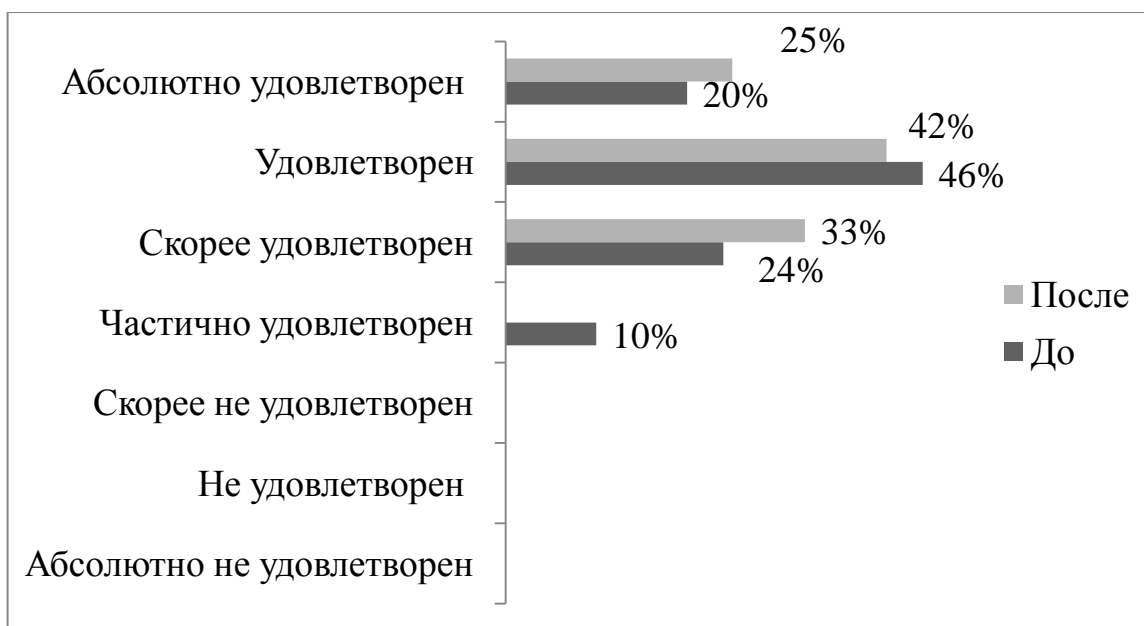


остались удовлетворены, но наш взгляд стоит отметить 15% клиентов которые выбрали графу скорее неудовлетворен и 10% которые остались абсолютно неудовлетворенны действиями администраторов, ведь администраторский состав это те люди, которые встречают и провожают клиентов, а значит лицо организации. Но стоит отметить, что после внедрения рекомендаций, процент удовлетворенных в разной мере людей стал выше, только 10 % клиентов остались скорее не удовлетворены.



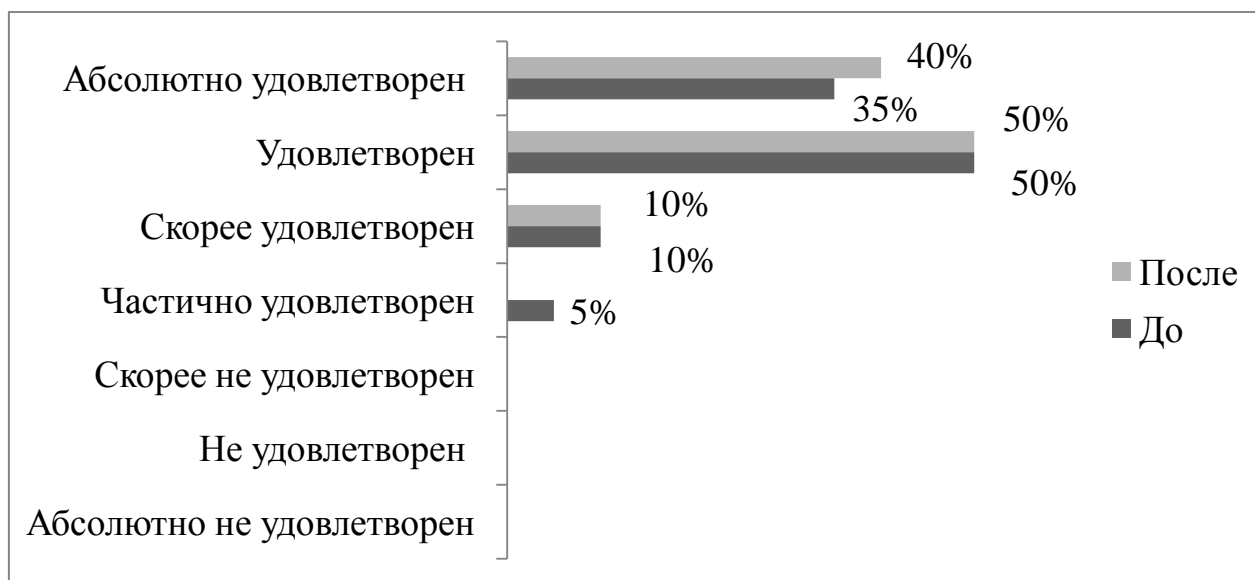
*Рис. 6. Результаты ответов на вопрос «Насколько вы остались удовлетворены или не удовлетворены качеством оказания услуг администраторским составом?»*

Без оценки качества оказания услуг не обошелся и врачебный состав. В целом показатели удовлетворенности качеством оказании услуг врачами, как до исследования, так и после исследования оказались примерно в том же процентном соотношении. Но на наш взгляд стоит отметить, что удовлетворенность клиентов стала все-таки и выше (Рис.7.).



*Рис. 7. Результаты ответов на вопрос «Насколько вы остались удовлетворены или не удовлетворены качеством оказания услуг врачебным составом?»*

Самые высокие показатели удовлетворенности качеством оказания услуг оказались у инструкторов (Рис.8.).



*Рис. 8. Результаты ответов на вопрос «Насколько вы остались удовлетворены или не удовлетворены качеством оказания услуг инструкторским составом?»*

Для того чтобы определить результат профессиональной деятельности инструкторского состава не только врачебным подтверждением, но еще и оценкой самих клиентов, потребителям было предложено написать цифру, которая будет отражать состояние основных их проблем на момент обращения и на момент окончания лечебного курса.

**Таблица 7**

*Состояние пациентов на момент обращения и на момент окончания лечебного курса до и после апробации рекомендаций*

Основные составляющие анамнеза клиента	Состояние по интенсивности (от 1 до 10)			
	До апробации		После апробации	
	До занятий	После Занятий	До занятий	После Занятий
Боль ( в суставах, в позвоночнике, и т.д.)	9	4	9	5
Головокружение	6	5	7	3
Онемение конечности	9	3	8	1
Нестабильность артериального давления	8	6	7	3

Таким образом, результат профессиональной деятельности инструкторов подтвердился и оценкой пациента своего самочувствия на момент окончания лечебных занятий.

В результате повышения уровня удовлетворенности трудом повысились и показатели результатов труда сотрудников, которые подтвердились мнением пациентов.

## ВЫВОДЫ

1. Анализ научной литературы показал, что существует множество теорий мотивации труда, каждая из которых, пытается содержательным образом учесть основные факторы, способствующему объяснению мотивации в условиях трудового процесса. Искусство менеджера в современной организации заключается в эффективном управлении сотрудниками, учитывая многокомпонентность факторов, в частности: трудовую мотивацию; удовлетворенность трудом персонала; специфику профессиональной деятельности.
2. Для 60% всех сотрудников реабилитационного центра характерен инструментально-профессиональный тип мотивации: самый высокий процент инструментально-профессионального типа мотивации выявлен у инструкторов (70%) и администраторов (66%); для половины врачей характерен профессионально-патриотический тип (50%).
3. Изучение уровня удовлетворенности трудом (УТ) выявило существенные различия показателя в зависимости от занимаемой должности. У 50 % всех сотрудников отмечен высокий уровень УТ (из них 75% - врачи, 40% - инструкторы, 36% - администраторы). Низкий УТ характерен для администраторов (50%).
4. Учитывая особенности каждого мотивационного типа, стиль руководства директора, результаты анкетирования сотрудников были разработаны и внедрены рекомендации, которые повысили уровень удовлетворенности трудом в группе администраторов (на 35% стало выше со средним уровнем УТ за счет снижения с низким уровнем УТ) и инструкторов (на 10% повысилось число инструкторов с высоким уровнем УТ).

5. Выявлен рост показателей эффективности профессиональной деятельности обоснованный данными традиционной статистики организации и анкетированием клиентов. Среди первичных анкетированных клиентов 60% были абсолютно удовлетворены , 15% удовлетворены и 15% скорее удовлетворены, 10 клиентов остались частично удовлетворены результатом лечения. После внедрения рекомендаций из 100% опрошенных: 67% были абсолютно удовлетворены, а 33% удовлетворены, скорее и частично удовлетворенных уже не оказалось.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андреева Г. М. «Социальная психология» — М.: Аспект Пресс, 2012. — 363 с.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. Учебник. — СПб.: Питер, 2016. — 496 с.
3. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии : учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 192 с.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
5. Барбарская М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе / М. Н. Барбарская // Основы ЭУП. 2014. - №4.- С.118-122
6. Бобинкин, С.А. Психологические основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Бобинкин, Н.В. Филинова, Н.С. Акатова ; ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет». Филиал в г. Клину, Министерство образования и науки Российской Федерации. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 172 с.
7. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
8. Будаева, Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э. В. Будаева // Вестник БГУ. 2015. - №6. - С.92-95.
9. Варыханова, К.Р., Удовлетворенность трудом в зависимости от мотивации профессиональной деятельности работников в условиях современного производства / К.Р. Варыханова, Ю.Е. Куренок // Вестник ИрГТУ. 2014. - №10. - С.293-297.
10. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

11. Волчкова, В. И. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе / В. И. Волчкова // Высшее образование в России. 2009. - №1. - С.167-170.
12. Воробьев, С.П. Методические аспекты анализа производительности труда медицинских работников / С.П. Воробьев // Менеджер здравоохранения. 2014. - №2. – С.
13. Гагарина, Е. И. Качества личности руководителя как фактор, влияющий на социально-психологический климат в коллективе органа внутренних дел / Е. И. Гагарина // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2008. - №1.- С.10-13.
14. Галимова, Э.Э. Исследование роли эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворенности трудом и эффективности труда персонала / Э.Э. Галимова // Казанский научный журнал. 2011. - №8.- С. 175-180.
15. Герасимова, И.В. Мотивационные механизмы управления персоналом по целям : автореферат дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 / И.В. Герасимова. - Москва, 2014. – 27 с.
16. Глебов, С.Т. Формирование социально-психологических взаимоотношений в коллективе / С.Т. Глебов. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 160 с.
17. Граб, В. П. Управление персоналом / В. П. Граб // НиКа. 2007.- №4.- С. 224-228.
18. Грачев, А.А. Организационные факторы удовлетворенности трудом и жизнью рабочих и служащих/ А.А. Грачев // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2008. - №62. – С.75-79.
19. Грязнов, А. Н. Особенности управления персоналом в учреждениях здравоохранения /А.Н. Грязнов, С.П. Дырин, М. Г. Рогов // Казанский медицинский журнал 2006. - №1. – С. 58-62.

20. Гуськова, Е. А. Взаимосвязь социально-психологических характеристик трудового коллектива с удовлетворенностью работой персонала / Е. А. Гуськова // Вестник Самарской гуманитарной академии. 2014.- №2. - С.100-112.
21. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.
22. Долженко, Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко // Вестник АГАУ. 2013.- №1.- С.149-153.
23. Дырин, С.П. Многоуровневая модель управления персоналом / С.П. Дырин // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2005. - №3. - С.39-46.
24. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
25. Ерофеева, А.П. Модернизация системы управления персоналом на предприятиях сферы услуг : автореферат дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 /А.П. Ерофеева. Санкт-Петербург, 2015. – 20 с.
26. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
27. Ильин, Е.П. Дифференциальная психология деятельности / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2008. - 432 с.
28. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2004. -509 с.
29. Карабаев, Ш. К. Гуманистический смысл социальной модернизации Общества Всеобщего труда в Казахстане / Ш. К. Карабаев // Проблемы формирования единого пространства социально-экономического развития стран СНГ : сборник трудов Международной научно-практической конференции, 26 апреля 2013



- г. / отв. ред. О. М. Барбаков. - Тюмень : ТюмГНГУ, 2013. - С. 115-124.
30. Карпов, В. В. Стиль руководства в малых группах и его связь с мотивацией и социально-психологическим климатом / В. В Карпов. // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2008. - №3.- С.230-234.
31. Касаткина, Н. С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе/ Н. С. Касаткина // Вестник ЧГПУ. 2013. - №10. С.84-91.
32. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.Н. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2014. - 60 с.
34. Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /А.А. Когдин // Основы ЭУП. 2012. - №4 – С.80-83.
35. Кондакова, А.А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий / А.А. Кондакова// Концепт. 2017. - №1. – С.90-95.
36. Конышев, В.А. Эффективность менеджера успех деятельности предприятия / В.А. Конышев // Вестник ОГУ. 2012.- №2.- С.308-313.
37. Лаптева, А.М. Роль нормирования в эффективной организации труда / А.М. Лаптева, М.Р.Захарова // Вестник КГУ. 2013. - №3. С. 57-50.
38. Майсевич, П.С. Адаптация персонала в организации (на примере ЗАО ТПК «МАГАМАКС») : выпускная квалификационная работа / П.С. Майсевич ; Российская академия предпринимательства, Кафедра «Управление персоналом». - М. : , 2016. - 75 с.

39. Мандрикова, Е.Ю. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников/ Е.Ю. Мандрикова, А.А, Горбунова // Организационная психология. 2012.- №4. – С.25-29.
40. Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Е.В. Маслов // Организационная психология. 2015. - №1. – С.73-90.
41. Михайлов А. С. Социально-психологический климат производственной организации в различных социально-экономических условиях / А. С. Михайлов // Ученые записки. 2013. - №1. - С.251-256
42. Молочников, Н.Р. Организация и мотивация труда: зарубежный опыт / Н.Р. Молочников, А.Н. Хуако Альбина Нурдиновна // Теория и практика общественного развития. 2011. - №8 – С. 324-326.
43. Назаров, В.Л. Компетенции в содержании труда менеджера в сфере физической культуры и спорта в современных условиях / В.Л. Назаров, Д.А. Обожина // Педагогическое образование в России. 2014. - №1. – С. 40-44.
44. Просвирина, И.И. Стимулирование труда в современных условиях управления предприятием / И.И. Просвирина // СИСП. 2012.-№1.- С.348-358.
45. Ребров, А.В. Влияние структуры мотивации на результативность труда работников различных профессий / А.В. Ребров // Социологические исследования. 2008. - №5. - С. 74-84.
46. Ребров, А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда: автореф. дис.... канд.социолог.наук: 22.00.08/ А.В. Ребров. – Москва 2009.- 26 с.

47. Резник, С.Д. О роли личного общения и деловых связей менеджера / С.Д. Резник // ПСЭ. 2014.-№3.-С.327-328.
48. Рогожин, М. Ю. Делопроизводство в кадровой службе / М. Ю. Рогожин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.|Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 783 с.
49. Розаренова, Т.В. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Т.В.Розарёновой - М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.
50. Романчук, А. А. Социальные отношения в трудовом коллективе / А. А. Романчук // Вестник КемГУ. 2010. - №3. - С.203-209.
51. Смоленцева, Л.В. Профессиональные компетенции менеджеров как определяющая роль в управлении предприятием в современных условиях / Л.В. Смоленцева, К.Н. Хафизова // ОТО. 2013.-№2.- С.408-416.
52. Соколова, Л.Г. Методология расчета производительности управленческого труда / Л.Г. Соколова // Известия БГУ. 2016. - №2. – С.213-219.
53. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. "Управление персоналом", "Организационное поведение", "Мотивация персонала" / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ, 2009. - 312 с.
54. Степанов, А.С. Системный подход к оценке эффективности управления производственной организацией : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.С. Степанов. Саратов, - 2016. – 23с.
55. Тараскина, Ю.В. Совершенствование системы управления организацией на основе управления развитием бизнес-процессов : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Ю.В. Тараскина. – Саратов, 2014.- 23 с.

56. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия : [учеб.-практ. пособие] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - 4-е изд. - Москва : Дело, 2002. - 272 с.
57. Труфанова, Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях /Т.А. Труфанова, А.П. Воеводина // Социально-экономические явления и процессы. 2013. - №6 - С. 138-144.
58. Улизко, Д.О. Эффективное взаимодействие менеджера и лидеров с подчиненными в период формирования команды / Д.О. Улизко // Теория и практика общественного развития. 2013. - №3.- С.212-214.
59. Фролова, И. И. Оценка удовлетворенности потребителя качеством услуг на базе отдыха / И. И. Фролова // Образование, наука, бизнес, власть : сборник научных статей. - Казань : Юниверсум, 2011. - С. 288-296.
60. Хагур, Ф.Р. Категория «Удовлетворенность трудом» в социологическом измерении / Ф.Р. Хагур // Теория и практика общественного развития. 2011. - №8. – С.56-59.
61. Хлызова, И.В. Педагогические условия формирования готовности будущих менеджеров к сплочению персонала : автореферат дис. ... канд. Пед. наук : 13.00.01 / И.В. Хлызова. Москва, 2015. – 22с.
62. Холопова, Л.А. Современный менеджер – конкурентоспособный менеджер / Л.А. Холопова // Концепт. 2014. - №5.- С 86-90.
63. Черкашина, А. А. Современные механизмы мотивации в менеджменте фирмы / А. А. Черкашина, М. В. Ушарова // Инновации. Интеллект. Культура : XXI Всероссийская (с международным участием) научно-практическая конференция молодых ученых и студентов, 7-10 февраля 2014 г. Тобольск. - Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. - С. 189-192.

64. Чуланова, О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / О. Л. Чуланова // Наукoведение. 2013. - №5. - С.8-10.
65. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 400 с.
66. Шарова, Е.Б. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации / Е.Б. Шарова // Территория науки. 2015. - №4. – С.90-94.
67. Шмаков, А. Г., Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова // Вестник ЧелГУ. 2013. - №3. – С. 103-106.
68. Шульц, Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – 8-е изд. СПб.: Питер, 2003. – 560 с.
69. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации /В.Н. Якимов // Знание. Понимание. Умение. 2012. - №4. – С. 65-67.
70. Ярош, Н. Н. Социально-психологические аспекты управления персоналом / Н. Н Ярош, Н.В. Ярош // Экономический журнал. 2014. - №18.- С.52-61.

*Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.*

**1. Что Вы больше всего цените в своей работе?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

**2. Какое выражение (из перечисленных ниже) Вам подходит более всего?**

**Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:**

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

**3. Как Вы предпочитаете работать?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

**4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

**5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

**Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?**

**ДАЙТЕ ТОЛЬКО ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОМ ПУНКТЕ.**

**6. Заработная плата и премии**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**7. Доплаты за квалификацию**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**9. Социальные выплаты и льготы, пособия**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**10. Доходы от капитала, акций**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**11. Любые дополнительные приработки**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.**

- 1) Очень важно

- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?**

**Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:**

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

**16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

**17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.



4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

**18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей**

**организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зарработке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

**19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

**20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника а**

**Вашей организации?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

**21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?**

**Можете дать СКОЛЬКО УГОДНО ответов:**

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.

- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

**22. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

**23. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать?**

**Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня. \_\_

**ДИАГНОСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА (А.Л. ЖУРАВЛЕВ)**

**Назначение:** Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

**Инструкция:** Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике - по 5 вариантов ее проявления. Выберите, пожалуйста, один или несколько из 5 вариантов, которые Вам подходят и отметьте их. Просим быть искренним. Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

**1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:**

а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;

б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;

в) четко распределяет функции между собой; своими заместителями и подчиненными;

г) ожидает указаний сверху или даже требует их; д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

**2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:**

а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;

б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;

в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

**3. Контакты руководителя с подчиненными:**

- а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.

**4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:**

- а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
- г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

**5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:**

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

**6. Контроль деятельности подчиненных:**

- а) контролирует работу от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда за счет положительных результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

**7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:**

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношения в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных

**8. Характер приказов руководителя :**

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

**9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:**

- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это;

- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

#### **10. Поведение руководителя при недостатке знаний:**

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

#### **11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:**

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственности;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

#### **12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:**

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);

г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;

д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов

**13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:**

а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, он» чувствуют некоторое облегчение;

б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;

в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;

г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель а потом скучают;

д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями а затем быстро забывается.

**14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных**

а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет; но никогда не просит;

в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами советами;

г) часто делает руководимым замечания и выговоры;

д) его замечания всегда справедливы.

**15. Характер обращения руководителя с подчиненными:**

а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно

б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже грубым;

в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;

г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;

д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

**16. Участие членов коллектива в управлении:**

- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

### **17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:**

- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

### **18. Характер общения руководителя с исполнителями:**

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко руководителя трудно понять в общении с ними.

### **19. Характер принятия решений по руководству коллективно:**

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;



д) берется за решение в основном мелких вопросов.

**20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:**

а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;

в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, подружески;

д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

**21. Предоставление самостоятельности подчиненным:**

а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно:

б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

в) исполнители работают больше по указаниям руководителя нежели самостоятельно;

г) исполнители предоставлены самим себе;

д) предоставляет подчиненными самостоятельность лишь время от времени.

**22. Отношение руководителя к советам других:**

а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;

б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;

в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;

г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;

д) советуется только с вышестоящими руководителями.

**23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:**

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
- д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.

#### **24. Характер требовательности руководителя:**

- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но одновременно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен к себе и к другим.

#### **25. Отношение руководителя к нововведениям:**

- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо руководителя.

#### **26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:**

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

#### **27. Отношение руководителя к самому себе:**

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе,

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Интегративным показателем, отражающим благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом. Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

**Инструкция:** Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Текст опросника:

**1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:**

- а) да;
- б) отчасти;
- в) нет.

**2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:**

- а) да;
- б) отчасти;
- в) нет.

**3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:**

- а) да;
- б) не со всеми;
- в) нет.

**4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:**

- а) да;
- б) не всегда;
- в) нет.

**5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:**

- а) да;
- б) отчасти;

в) нет.

**6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:**

а) да;

б) время от времени;

в) нет.

**7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:**

а) да;

б) не уверен;

в) нет.

**8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:**

а) да;

б) что-то среднее;

в) нет.

**9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:**

а) да;

б) среднее;

в) нет.

**10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:**

а) да;

б) редко;

в) нет.

**11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:**

а) да;

б) среднее;

в) нет.

**12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:**

- а) да;
- б) время от времени;
- в) нет.

**13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:**

- а) да;
- б) не совсем;
- в) нет.

**14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:**

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

**15. Меня редко поощряют за работу:**

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

**16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:**

- а) да;
- б) может быть;
- в) нет.

**17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:**

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

**18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:**

- а) да;
- б) не совсем;
- в) нет.

**Уважаемые сотрудники! Приглашаем вас ответить на вопросы анкеты.  
Ваше мнение очень важно для нас!**

Прочитав вопрос, выберите из предлагаемого перечня ответов те, которые соответствуют вашему мнению, и отметьте их любым удобным для вас знаком или подчеркните.

Должность \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_\_ ВОЗРАСТ \_\_\_\_\_

1. **Насколько вы удовлетворены или не удовлетворены взаимоотношениями с сотрудниками?**
  - Абсолютно удовлетворен
  - Удовлетворен
  - Скорее удовлетворен
  - Частично удовлетворен
  - Скорее не удовлетворен
  - Не удовлетворен
  - Абсолютно не удовлетворен
2. **По вашему мнению, в последнее время отношения в коллективе стали напряженные?**
  - Нет
  - Если да, то по вашему мнению, чем объясняется такая обстановка на работе? \_\_\_\_\_
3. **Чтобы вы предложили по улучшению взаимоотношений с сотрудниками?** \_\_\_\_\_
4. **Насколько вы удовлетворены или не удовлетворены взаимоотношениями с руководством?**
  - Абсолютно удовлетворен
  - Удовлетворен
  - Скорее удовлетворен
  - Частично удовлетворен
  - Скорее не удовлетворен
  - Не удовлетворен
  - Абсолютно не удовлетворен
5. **Если вы остались, в какой-либо мере, не удовлетворены взаимоотношениями с руководством напишите причину** \_\_\_\_\_
6. **Чтобы вы предложили по улучшению взаимоотношений с руководством?** \_\_\_\_\_
7. **Стремитесь ли вы продвигаться по карьерной лестнице?**
  - Да

Нет

Почему? \_\_\_\_\_

8. Как часто вы выполняете свою работу качественно?

Всегда

Время от времени

Никогда

9. Имеете ли вы какие-нибудь поощрения: за переработку; за участие в мероприятиях организации; за успешную рабочую деятельность?

10. Всегда ли вы изъявляете желание участвовать в мероприятиях вашей организации( мастер-классы, дни открытых дверей и т.д.)?

Всегда Почему? \_\_\_\_\_

Время от времени Почему? \_\_\_\_\_

Никогда Почему? \_\_\_\_\_



**Уважаемый клиент! Приглашаем вас ответить на вопросы анкеты.  
Ваше мнение очень важно для нас!**

Прочитав вопрос, выберите из предлагаемого перечня ответов те, которые соответствуют вашему мнению, и отметьте их любым удобным для вас знаком или подчеркните.

Пол \_\_\_\_\_ ВОЗРАСТ \_\_\_\_\_

1. **Оцените, пожалуйста, насколько вы остались, удовлетворены или неудовлетворены результатом, полученным после прохождения лечебного курса?**
  - Абсолютно удовлетворен
  - Удовлетворен
  - Скорее удовлетворен
  - Частично удовлетворен
  - Скорее не удовлетворен
  - Не удовлетворен
  - Абсолютно не удовлетворен
2. **Оцените, пожалуйста, насколько вы остались, удовлетворены или не удовлетворены качеством оказания услуг администраторским составом?**
  - Абсолютно удовлетворен
  - Удовлетворен
  - Скорее удовлетворен
  - Частично удовлетворен
  - Скорее не удовлетворен
  - Не удовлетворен
  - Абсолютно не удовлетворен
3. **Оцените, пожалуйста, насколько вы остались, удовлетворены или не удовлетворены качеством оказания услуг врачом составом?**
  - Абсолютно удовлетворен
  - Удовлетворен
  - Скорее удовлетворен
  - Частично удовлетворен
  - Скорее не удовлетворен
  - Не удовлетворен
  - Абсолютно не удовлетворен
4. **Оцените, пожалуйста, насколько вы остались, удовлетворены или не удовлетворены качеством оказания услуг инструкторским составом?**
  - Абсолютно удовлетворен
  - Удовлетворен
  - Скорее удовлетворен

- Частично удовлетворен
- Скорее не удовлетворен
- Не удовлетворен
- Абсолютно не удовлетворен

**5. Оцените, пожалуйста, по 10-ти бальной шкале свое состояние, по интенсивности, на момент обращения в центр и после прохождения лечебного курса.**

**Таблица 8**

Состояние клиентов на момент обращения и на момент окончания лечебного курса

Основные составляющие анамнеза клиента	Состояние по интенсивности (от 1 до 10)	
	До занятий	После Занятий
Боль ( в суставах, в позвоночнике, и т.д.)		
Головокружение		
Онемение конечности		
Нестабильность артериального давления		