

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра

Педагогика и психология

(наименование)

37.03.01 Психология

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Психология

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Психологические факторы мотивации персонала организации (на примере страховой компании)

Обучающийся

М.П. Слободян

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. психол. наук, И.Г. Муленкова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию психологических механизмов мотивации персонала в организациях, занимающихся предоставлением страховых услуг, таких как автострахование, добровольное медицинское страхование (ДМС), страхование имущества и другие виды страхования. Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности работы сотрудников и оптимизации мотивационных процессов в условиях растущей конкуренции на рынке страховых услуг.

Цель исследования заключается в выявлении ключевых психологических факторов, влияющих на мотивацию персонала в страховых компаниях, а также определении наиболее эффективных методов управления мотивацией в таких организациях. В работе акцентируется внимание на важности психологической поддержки сотрудников в условиях высоких эмоциональных и профессиональных нагрузок, связанных с деятельностью в страховом секторе.

В качестве объекта исследования выступают сотрудники одной из крупных страховых компаний, предоставляющей услуги в сферах автострахования, ДМС и страхования имущества. Выборка состоит из 30 сотрудников различного уровня — от менеджеров по продажам и страховых агентов до руководителей среднего звена. Методы исследования включают анкетирование, а также анализ документов и данных компании, отражающих систему мотивации персонала.

Исследование выявляет основные психологические механизмы, определяющие мотивацию сотрудников, такие как потребность в признании, профессиональном развитии, социальной поддержке и материальной стабильности. В выпускной квалификационной работе рассматриваются как внутренние (личностные) факторы мотивации, так и внешние стимулы,

применяемые организацией, включая системы поощрений, тренинги и программы психологической поддержки.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала страховых компаний с учетом специфики их деятельности и психологических особенностей сотрудников. Эти рекомендации могут быть использованы руководителями страховых организаций для повышения уровня мотивации и улучшения показателей эффективности труда сотрудников.

## Оглавление

Введение.....	6
Глава 1 Теоретические подходы к изучению мотивации персонала.....	9
1.1 Понятие мотивации и её значение в трудовой деятельности..	9
1.2 Классические и современные теории мотивации.....	12
1.3 Психологические механизмы мотивации в организационной среде.....	16
1.4 Особенности мотивации персонала в высоко стрессовых отраслях.....	21
Глава 2 Эмпирическое исследование мотивации персонала страховой компании .....	26
2.1 Организация и методы исследования.....	26
2.2 Анализ результатов исследования.....	29
2.3 Рекомендации направленные на укрепление мотивации, профилактику профессионального выгорания и улучшение взаимодействия в коллективе.....	37
Заключение.....	43
Список используемых источников.....	45
Приложение А Методика М. Рокича «Ценности».....	49
Приложение Б Методика оценки удовлетворенности трудом (опросник В.А. Ядова).....	52
Приложение В Методика диагностики уровня эмоционального выгорания (В.В. Бойко).....	54
Приложение Г Методика «Индексы групповой сплоченности» (Сишор).....	57
Приложение Д Метод статистической обработки данных — критерий $\chi^2$ (хи-квадрат Пирсона).....	62
Приложение Е Результаты диагностики мотивационных факторов (хи-квадрат ( $\chi^2$ )).....	65

Приложение Ж Статистическая обработка данных методом $\chi^2$ (хи-квадрат Пирсона).....	67
Приложение И Статистическая обработка данных методом $\chi^2$ (хи-квадрат Пирсона).....	69
Приложение К Статистическая обработка данных по выгоранию м	71
Приложение Л Таблица результатов исследования личных и профессиональных целей сотрудников.....	73

## Введение

Мотивация персонала является ключевым фактором, определяющим эффективность работы сотрудников в любой организации. В современных условиях рыночной конкуренции компании, предоставляющие услуги в области страхования, включая автострахование, добровольное медицинское страхование (ДМС), страхование имущества и другие виды страхования, сталкиваются с необходимостью не только обеспечивать качественное обслуживание клиентов, но и создавать условия для максимальной вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Понимание психологических механизмов, лежащих в основе мотивации работников, приобретает особое значение, поскольку мотивированные сотрудники более продуктивны, лояльны к компании и способны эффективно справляться с профессиональными вызовами.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в страховой отрасли, связанной с высоким уровнем ответственности, стрессовыми ситуациями и эмоциональной нагрузкой, важно создавать такую мотивационную систему, которая бы учитывала не только материальные, но и нематериальные стимулы. Психологические аспекты мотивации, такие как потребность в признании, саморазвитии, а также поддержка со стороны руководства и коллег, оказывают существенное влияние на производительность и эмоциональное состояние сотрудников. Изучение психологических механизмов мотивации в страховой организации позволяет выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на мотивацию персонала, и разработать эффективные стратегии управления трудовыми ресурсами.

Цель исследования – выявить и проанализировать психологические механизмы, влияющие на мотивацию персонала страховой компании, оказывающей услуги в сфере автострахования, ДМС, страхования имущества и других видов страхования, а также разработать рекомендации по улучшению системы мотивации сотрудников, на основе полученных данных.

Объект исследования – мотивационная сфера личности.

Предмет исследования – мотивация персонала страховой компании.

Гипотеза исследования: для сотрудников страховой компании равнозначное значение имеют как внутренние, так и внешние мотивирующие факторы.

Задачи исследования:

- проанализировать теоретические подходы к изучению мотивации персонала в психологии;
- определить психологические механизмы, влияющие на мотивацию работников страховой компании;
- исследовать специфические особенности мотивации сотрудников страховой отрасли;
- провести эмпирическое исследование с целью выявления факторов, влияющих на мотивацию персонала страховой компании;
- разработать рекомендации для улучшения системы мотивации персонала с учетом полученных результатов.

Теоретико-методологическая основа исследования базируется на ряде классических и современных теорий мотивации. Среди них можно выделить теорию иерархии потребностей А. Маслоу [29], [51], согласно которой удовлетворение базовых потребностей способствует развитию более высоких уровней мотивации; двухфакторную теорию Ф. Герцберга [49], разграничивающую гигиенические факторы и мотиваторы; теорию ожиданий В. Врума [52], акцентирующую внимание на взаимосвязи усилий, результатов и вознаграждений; а также теорию самодетерминации Э. Деси [48] и Р. Райана [50], подчеркивающую роль внутренней мотивации, автономии и чувства компетентности. Дополнительно в качестве методологической базы использовались исследования в области организационной психологии, управления персоналом и специфики деятельности в стрессогенных профессиональных условиях, включая сферу страхования.

Выборка исследования включала 30 сотрудников одной из крупных страховых компаний, предоставляющей услуги в сферах автострахования, ДМС и страхования имущества. В исследовании приняли участие мужчины и женщины в возрасте от 25 до 57 лет. Участники занимали различные должности: от страховых агентов и менеджеров по продажам до руководителей среднего звена. Профессиональный опыт респондентов варьировался от 1 года до 20 лет, что позволило отразить разнообразие точек зрения как начинающих специалистов, так и опытных работников с высоким уровнем профессиональной компетентности.

Методы исследования включают:

- тестирование на выявление мотиваторов;
- методика Рокича (ценностные ориентации) [35];
- тест мотивации к успеху и избеганию неудач Т. Элерса;
- опросник удовлетворенности трудом В. А. Ядова [47];
- методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко;
- опросник для оценки личных и профессиональных целей;
- индексы групповой сплоченности Сижора [37];
- метод статистической обработки данных – критерий  $\chi^2$  (хи-квадрат Пирсона).

Проведенное исследование позволит выявить наиболее значимые психологические механизмы, определяющие мотивацию персонала страховой компании, а также предложить стратегии для их оптимизации, что окажет положительное влияние на эффективность работы сотрудников и организационные показатели компании в целом.

## **Глава 1 Теоретические подходы к изучению мотивации персонала**

### **1.1 Понятие мотивации и её значение в трудовой деятельности**

Мотивация является одной из центральных и фундаментальных категорий в психологии труда и организационной психологии. Она представляет собой многоуровневый и динамический процесс, который инициирует, направляет и поддерживает поведение индивида, способствуя достижению как личных, так и организационных целей. Этот сложный феномен объединяет внутренние и внешние стимулы, определяющие активность человека в профессиональной среде, и напрямую влияет на его производительность, удовлетворенность трудом, а также психологическое состояние, включая риск профессионального выгорания [4, с. 51-84].

В контексте трудовой деятельности мотивация играет ключевую роль в формировании готовности сотрудника выполнять свои обязанности с максимальной отдачей. Она определяет степень интенсивности, направленности и устойчивости усилий, прикладываемых работником, и является важнейшим фактором повышения эффективности деятельности организации. В условиях современного рынка труда, особенно в таких высокоответственных и стрессовых отраслях, как страхование, значение мотивации приобретает особую актуальность [6, с. 34-60].

В психологической науке мотивация рассматривается как процесс, интегрирующий внутренние потребности и внешние воздействия, который определяет поведение человека. Подходы к пониманию и определению мотивации в значительной степени варьируются в зависимости от теоретической школы. Так, Л.И. Божович определяет мотивацию как сложную систему побуждений, которая определяет выбор и реализацию конкретного поведения [1, с. 45-78]. Д.А. Леонтьев связывает мотивацию с ценностными ориентациями личности, подчеркивая их значимость как основы для принятия решений [5, с. 34-60]. Е.П. Ильин выделяет потребности, мотивы и цели как

центральные элементы, управляющие формированием поведенческой активности [3, с. 92-120].

В контексте профессиональной деятельности мотивация может быть определена как процесс формирования готовности человека к выполнению своих обязанностей, обусловленный такими факторами, как уровень внутренней заинтересованности, влияние организационной среды, осознание важности целей компании, а также возможности для личного и профессионального роста. Таким образом, мотивация сотрудника отражает его отношение к труду и степень вовлеченности в выполнение задач.

Мотивация как феномен обладает сложной структурой, которая включает несколько взаимосвязанных компонентов: потребности, мотивы, цели и ценности.

Потребности представляют собой внутренние состояния, вызывающие стремление к их удовлетворению. Они могут быть физиологическими (потребность в отдыхе и еде), социальными (потребность в принадлежности и поддержке) и экзистенциальными (самореализация и развитие). В профессиональной сфере особенно важны такие потребности, как безопасность, стабильность и возможность карьерного роста.

Мотивы – это осознанные или неосознанные причины, побуждающие к определенному поведению. В контексте труда мотивами могут быть как внутренние интересы (стремление к самореализации), так и внешние факторы (материальное вознаграждение) [8].

Цели определяют конкретные результаты, которых стремится достичь индивид. Для сотрудника страховой компании целью может быть успешное выполнение плана продаж или удовлетворение запросов клиента.

Ценности отражают устойчивые убеждения индивида, которые придают значимость различным аспектам трудовой деятельности. Например, ценность командной работы или профессиональной компетенции может определять отношение сотрудника к выполнению задач.

Эти компоненты образуют динамическую систему, которая претерпевает изменения под воздействием внешних условий, профессионального опыта и личностных характеристик сотрудника. Их взаимодействие определяет общую направленность и уровень мотивации в конкретной профессиональной ситуации [16, с. 56-89].

Роль мотивации в трудовой деятельности сложно переоценить, поскольку именно она формирует основу для эффективной и продуктивной работы персонала. Основные функции мотивации включают: регуляцию поведения, повышение производительности труда, удовлетворенность трудом, предотвращение профессионального выгорания.

Мотивация направляет действия работника в соответствии с целями организации, обеспечивая их согласованность и направленность. В условиях стресса или высокой нагрузки сотрудники с высокой мотивацией способны поддерживать концентрацию и добиваться результатов [46].

Мотивированные сотрудники демонстрируют высокий уровень вовлеченности, инициативности и творческого подхода. Они быстрее адаптируются к изменяющимся условиям работы и вносят значимый вклад в общий успех компании.

Мотивация оказывает прямое влияние на восприятие сотрудником своей профессиональной роли и отношение к выполняемой работе. Удовлетворенность трудом способствует улучшению психологического климата в коллективе и снижению уровня конфликтности.

Мотивация играет ключевую роль в снижении риска выгорания, так как она помогает работнику видеть смысл в своей деятельности и преодолевать трудности [21, с. 74-108].

В страховой отрасли, где сотрудники ежедневно сталкиваются с высоким уровнем ответственности и стрессовыми ситуациями, значение мотивации особенно велико. Работа с клиентами, которые находятся в сложных жизненных обстоятельствах, требует эмоциональной устойчивости и значительной вовлеченности. При этом мотивация персонала напрямую

связана не только с качеством предоставляемых услуг, но и с репутацией компании, её конкурентоспособностью и финансовыми результатами.

Таким образом, мотивация выступает не только как внутренний ресурс работника, но и как стратегический инструмент управления персоналом, позволяющий организациям достигать устойчивого развития и высокой эффективности.

## **1.2 Классические и современные теории мотивации**

Мотивация персонала – это сложное и многогранное явление, изучение которого является одним из ключевых направлений в психологии труда и организационной психологии. Данный феномен охватывает широкий спектр внутренних и внешних факторов, которые побуждают человека к деятельности, определяют её направленность, интенсивность и устойчивость. Понимание механизмов мотивации особенно важно в страховой отрасли, где сотрудники сталкиваются с высокой степенью ответственности, стрессовыми ситуациями и необходимостью поддерживать длительное взаимодействие с клиентами [28, с. 84-120].

Изучение классических и современных теорий мотивации предоставляет возможность системного анализа мотивационных процессов, что имеет принципиальное значение для разработки эффективных управленческих решений. Эти теории позволяют не только понять основные детерминанты поведения сотрудников, но и разработать стратегии повышения их вовлеченности, профессиональной удовлетворённости и эффективности [26, с. 118-148].

Классические теории мотивации представляют собой фундаментальные концепции, которые акцентируют внимание на базовых потребностях и механизмах их удовлетворения. Они стали основой для развития современных подходов и продолжают оказывать значительное влияние на практику управления персоналом.

## Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Одной из наиболее известных теорий мотивации является иерархия потребностей, предложенная А. Маслоу [7, с. 100-137]. Согласно этой модели, потребности человека структурированы в виде пирамиды, где более высокие уровни становятся актуальными только после частичного удовлетворения потребностей нижних уровней (Рисунок 1).

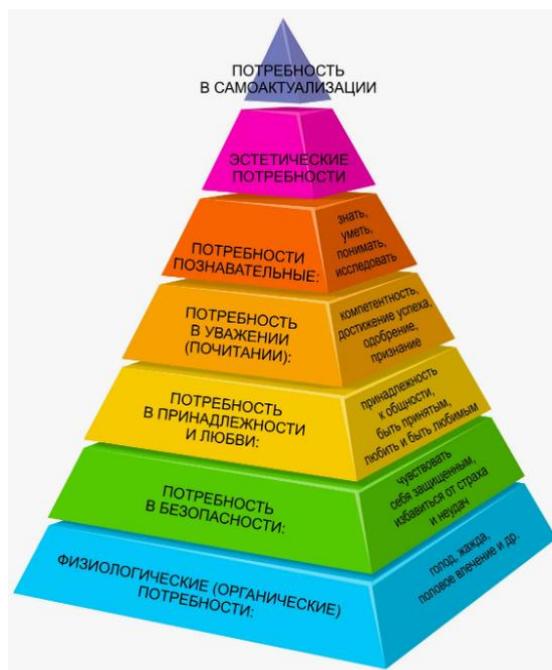


Рисунок 1 – Иерархия потребностей А. Маслоу

Физиологические потребности: обеспечение базовых условий существования, таких как питание, сон и отдых.

Потребности в безопасности: стабильность дохода, защита от угроз внешней среды.

Социальные потребности: стремление к принадлежности, установление и поддержание межличностных связей.

Потребности в уважении: признание, статус, достижение успеха.

Потребности в самореализации: реализация личного потенциала, творческая деятельность.

В страховых компаниях, где сотрудники часто работают в условиях интенсивного взаимодействия с клиентами, удовлетворение физиологических и социальных потребностей становится первоочередной задачей работодателя. Например, обеспечение комфортных условий труда и налаживание поддерживающих отношений в коллективе способствует снижению стресса и повышению удовлетворённости. По мере удовлетворения этих потребностей сотрудники начинают стремиться к реализации более высоких целей, таких как профессиональный рост и самореализация [44].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Ф. Герцберг предложил двухфакторную модель мотивации, разделив факторы, влияющие на мотивацию, на две группы:

- гигиенические факторы: условия труда, заработная плата, безопасность, отношения с коллегами; их присутствие предотвращает неудовлетворённость, но не способствует активной мотивации;
- мотиваторы: возможности для достижения, признание успехов, профессиональный рост; эти факторы стимулируют внутреннюю мотивацию и побуждают сотрудников к продуктивной деятельности.

Для страховой отрасли особое значение имеет правильное сочетание гигиенических факторов и мотиваторов. Например, адекватное вознаграждение и обеспечение безопасных условий работы предотвращают снижение удовлетворённости, а признание профессиональных достижений и поощрение инновационного подхода усиливают вовлечённость сотрудников.

Современные теории мотивации расширяют рамки классических подходов, акцентируя внимание на когнитивных и эмоциональных аспектах мотивации, а также на влиянии социальных факторов [34].

В. Врум предложил модель, согласно которой мотивация определяется сочетанием трёх переменных:

- ожидание: уверенность в том, что приложенные усилия приведут к желаемому результату;
- инструментальность: восприятие связи между результатами труда и последующим вознаграждением;
- ценность: субъективная значимость вознаграждения для сотрудника.

В страховых компаниях эта теория позволяет оценивать эффективность мотивационных программ. Например, если сотрудник видит чёткую связь между своим вкладом и вознаграждением, его мотивация будет выше. Недооценка этой связи может привести к снижению продуктивности и вовлечённости [39, с. 112-146].

Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана подчёркивает важность внутренней мотивации, связанной с удовлетворением трёх базовых потребностей:

- автономия: возможность самостоятельно принимать решения;
- компетентность: уверенность в своих профессиональных навыках и их развитии;
- принадлежность: ощущение поддержки и значимости в коллективе.

Для страховых компаний внедрение практик, способствующих автономии сотрудников (например, делегирование полномочий) и развитию их компетенций через обучение, является ключевым шагом в укреплении внутренней мотивации [20].

Согласно теории справедливости, Дж. Адамса, сотрудники сравнивают свои усилия и получаемое вознаграждение с тем, что получают коллеги. Если наблюдается дисбаланс, это может вызывать снижение мотивации, конфликтные ситуации и неудовлетворённость [41]. В страховых компаниях обеспечение прозрачности системы вознаграждений и признания успехов имеет принципиальное значение для поддержания справедливого отношения между сотрудниками.

Применение классических и современных теорий мотивации в практике управления персоналом страховых компаний позволяет выработать системный подход к развитию мотивационных механизмов: удовлетворение базовых и высших потребностей, фокус на внутренней мотивации, справедливость и прозрачность

Грамотная организация труда должна сочетать обеспечение достойного уровня заработной платы и социальных гарантий с возможностями для профессионального роста.

Создание условий для автономии, развития компетенций и ощущения принадлежности к коллективу способствует укреплению внутренней мотивации сотрудников [45].

Прозрачная система вознаграждений и чёткие критерии оценки результатов труда создают доверительную атмосферу и предотвращают конфликты.

Изучение классических и современных теорий мотивации даёт возможность глубже понять механизмы формирования мотивационного поведения сотрудников страховых компаний. Эти знания становятся основой для разработки эффективных управленческих решений, которые способствуют не только повышению производительности и удовлетворённости трудом, но и устойчивому развитию всей организации. В страховой отрасли, где профессиональная деятельность сопряжена с высоким уровнем ответственности и стрессом, применение системного подхода к мотивации становится ключевым фактором успеха [12, с. 85-116].

### **1.3 Психологические механизмы мотивации в организационной среде**

Мотивация в организационной среде представляет собой ключевой аспект управления персоналом, определяющий продуктивность труда, удовлетворённость сотрудников и их вовлечённость в деятельность компании.

В страховой отрасли, где профессиональная деятельность сотрудников сопровождается высоким уровнем стресса, необходимостью постоянного взаимодействия с клиентами и строгими нормативными требованиями, понимание психологических механизмов мотивации приобретает особую актуальность [2, с. 112-135].

Психологические механизмы мотивации – это совокупность процессов, связанных с восприятием, оценкой и регуляцией индивидуальных и групповых усилий в профессиональной среде. Они формируют основу для выбора, целенаправленности и интенсивности деятельности сотрудника, влияя на уровень его удовлетворённости работой и эффективности [42].

В организационной среде эти механизмы функционируют под воздействием внутреннего состояния работника (потребностей, целей, ценностей) и внешних факторов (корпоративной культуры, системы вознаграждений, межличностных отношений). Их интеграция обеспечивает целостность и динамику мотивационных процессов [17].

В контексте страховой отрасли можно выделить несколько ключевых психологических механизмов мотивации, которые определяют поведение сотрудников.

Потребностно-мотивационный механизм.

Этот механизм основывается на классических концепциях мотивации, таких как теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга и теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана.

Удовлетворение базовых потребностей.

Например, адекватный уровень оплаты труда и стабильность занятости являются основой мотивации сотрудников страховых компаний, обеспечивая их чувство безопасности.

Формирование целей высшего порядка.

Сотрудники, удовлетворившие базовые потребности, стремятся к профессиональной самореализации, развитию навыков и признанию в коллективе.

Когнитивный механизм.

Когнитивный механизм связан с восприятием сотрудниками условий труда, их интерпретацией и принятием решений относительно собственных усилий.

Оценка справедливости.

Согласно теории справедливости, Дж. Адамса, сотрудники сравнивают свою зарплату и усилия с коллегами. В страховых компаниях это проявляется в необходимости прозрачной системы оплаты труда и бонусов.

Ожидания и инструментальность.

Теория ожиданий В. Врума объясняет, как уверенность в результате и восприятие связи между усилиями и вознаграждением формируют мотивацию. Например, сотрудник, ожидающий премию за выполнение плана по продажам страховых полисов, будет проявлять больше усилий.

Эмоционально-волевой механизм.

Включает процессы эмоционального реагирования и волевой регуляции, которые определяют устойчивость и направленность мотивации.

Роль эмоционального состояния.

Позитивная рабочая атмосфера и поддержка коллег способствуют укреплению мотивации. В страховых компаниях такие меры, как командные мероприятия и корпоративные тренинги, помогают укреплять позитивный эмоциональный фон.

Стрессоустойчивость.

В условиях высокого стресса, связанного с работой в страховой отрасли, важным становится развитие навыков управления стрессом и преодоления трудностей [11, с. 50-79].

Социально-психологический механизм.

Мотивация сотрудников формируется под влиянием социальной среды, межличностных взаимодействий и корпоративной культуры.

Поддержка коллег и руководства.

Взаимодействие с руководителями, которые активно поддерживают и признают успехи сотрудников, способствует укреплению мотивации.

Идентификация с корпоративными целями.

Если сотрудники чувствуют себя частью команды, разделяют цели и ценности компании, они более мотивированы на достижение результатов.

Организационная среда включает в себя совокупность факторов, которые оказывают влияние на мотивацию персонала. В страховой отрасли эти факторы можно разделить на несколько ключевых категорий: корпоративная культура, система вознаграждений, организация труда [19].

Корпоративная культура определяет нормы и ценности, которые влияют на поведение сотрудников. В страховых компаниях культура, ориентированная на поддержку и развитие персонала, стимулирует мотивацию. Например, внедрение программ наставничества помогает молодым сотрудникам адаптироваться и быстрее включаться в работу [43].

Эффективная система вознаграждений должна учитывать, как материальные, так и нематериальные стимулы [13, с. 65-112].

Материальные стимулы: заработная плата, бонусы, премии за выполнение планов.

Нематериальные стимулы: признание успехов, карьерное продвижение, возможность обучения и повышения квалификации.

Организация труда включает распределение обязанностей, график работы, наличие ресурсов и поддержку со стороны руководства. Например, гибкий график работы и возможность удалённой работы могут повысить мотивацию сотрудников, особенно в условиях высокого стресса [14, с. 95-130].

Страховая отрасль имеет ряд особенностей, которые определяют специфику функционирования мотивационных механизмов.

Высокий уровень ответственности.

Сотрудники страховых компаний часто принимают решения, которые имеют значительные финансовые последствия для клиентов и компании. Это требует наличия как внутренней, так и внешней мотивации.

Работа с клиентами.

Постоянное взаимодействие с клиентами требует развитых коммуникативных навыков и устойчивости к стрессу.

Необходимость соблюдения нормативов.

В страховой отрасли работа связана с выполнением строгих требований, что может вызывать напряжение у сотрудников.

Понимание психологических механизмов мотивации позволяет разработать эффективные стратегии управления персоналом в страховых компаниях: индивидуализация подхода, создание условий для самореализации, поддержание справедливости, развитие корпоративной культуры.

Учитывая уникальные потребности и мотивационные факторы каждого сотрудника, можно разрабатывать персонализированные программы стимулирования.

Предоставление возможностей для карьерного роста, профессионального обучения и повышения квалификации укрепляет внутреннюю мотивацию сотрудников.

Прозрачная и справедливая система вознаграждений предотвращает конфликтные ситуации и способствует формированию доверия.

Формирование поддерживающей и открытой атмосферы в коллективе укрепляет социально-психологические аспекты мотивации [21, с. 74-108].

Психологические механизмы мотивации играют ключевую роль в управлении персоналом страховых компаний. Они обеспечивают интеграцию внутренних потребностей сотрудников с внешними условиями труда, формируя основу для их вовлечённости и продуктивности. Применение знаний о мотивационных механизмах позволяет не только повысить эффективность работы персонала, но и создать благоприятную организационную среду, способствующую устойчивому развитию компании.

## **1.4 Особенности мотивации персонала в высоко стрессовых отраслях**

Профессиональная деятельность в условиях высокого стресса, характерного для страховой отрасли, предъявляет особые требования к организации трудовой деятельности и мотивации персонала. Компании, предоставляющие страховые услуги (например, автострахование, добровольное медицинское страхование и страхование имущества), вынуждены адаптировать свои подходы к управлению мотивацией с учётом специфики работы. В таких организациях сотрудники сталкиваются с высокой ответственностью, необходимостью принимать оперативные решения и часто вступать в коммуникацию с эмоционально напряжёнными клиентами. Эти факторы формируют уникальные особенности мотивации, которые требуют системного анализа и проработки для создания эффективных стратегий управления персоналом [9, с. 243-278].

Стресс является неотъемлемой частью профессиональной среды в страховой отрасли. Его воздействие на мотивацию может быть, как негативным, так и положительным в зависимости от интенсивности и продолжительности стрессовых факторов [13, с. 65-112].

Негативное влияние стресса проявляется в снижении продуктивности, мотивации, удовлетворённости работой и вовлечённости сотрудников. Постоянное нахождение в стрессовых ситуациях приводит к эмоциональному истощению, развитию профессионального выгорания и увеличению текучести кадров. В страховой отрасли ключевыми источниками стресса являются: эмоциональное давление, неопределённость и конфликты, высокая ответственность [25].

Страховые агенты и специалисты ежедневно взаимодействуют с клиентами, чьи ожидания и эмоции часто превышают обыденный уровень общения.

Споры о выплатах, разбирательства с клиентами и необходимость следовать сложным внутренним регламентам формируют напряжение и тревожность.

Решения, принимаемые сотрудниками страховых компаний, имеют значительные финансовые и репутационные последствия, что повышает уровень тревожности [18, с. 77-109].

Вместе с тем умеренные стрессовые нагрузки могут служить мотивирующим фактором, мобилизуя усилия сотрудников на достижение целей. Кратковременные дедлайны, участие в сложных проектах или необходимость быстрого принятия решений активизируют внутренние ресурсы и способствуют профессиональному развитию. Однако такой эффект наблюдается только при наличии ресурсов для преодоления трудностей и устойчивой поддерживающей среды.

Мотивационные процессы в страховых компаниях отличаются от иных сфер за счёт сочетания высоких требований к сотрудникам и необходимости учитывать их психологическое состояние.

Развитие внутренней мотивации играет ключевую роль в успешной адаптации сотрудников к стрессовым условиям работы. Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана подчёркивает, что удовлетворение базовых потребностей в автономии, компетентности и принадлежности к коллективу является важным аспектом сохранения мотивации [31, с. 99-134].

Возможность самостоятельно принимать решения, например, в выборе методов взаимодействия с клиентами, повышает уровень вовлечённости.

Программы обучения, направленные на повышение профессиональных навыков, укрепляют уверенность сотрудников в своих способностях и снижают уровень стресса.

Эффективная командная работа и поддерживающая корпоративная культура помогают снизить эмоциональное напряжение и укрепить чувство единства.

Для страховых компаний важным является сочетание внутренней и внешней мотивации. Внешние стимулы (например, премии, карьерный рост, признание достижений) играют значительную роль, особенно на начальных этапах карьеры, когда сотрудники ещё не полностью интегрированы в профессиональную среду. Однако по мере накопления опыта внутренние факторы (удовлетворение от работы, профессиональное развитие) приобретают первостепенное значение, особенно в условиях длительного стресса [32, с. 88-121].

Профессиональное выгорание является серьёзной угрозой для сотрудников страховых компаний. Оно проявляется в снижении работоспособности, потере интереса к работе и увеличении количества ошибок. Предотвращение выгорания требует интеграции следующих подходов.

Регламентация обязанностей.

Устранение перегрузки сотрудников за счёт оптимального распределения задач.

Психологическая поддержка.

Создание возможностей для обсуждения проблем с руководством и доступ к услугам корпоративных психологов.

Реализация программ восстановления.

Включение в корпоративную культуру мероприятий, направленных на восстановление эмоционального баланса, таких как тренинги, тимбилдинги или дополнительные дни отдыха [38, с. 95-129].

Мотивация сотрудников формируется под воздействием как внешних, так и внутренних факторов, которые тесно взаимодействуют друг с другом.

Внешние факторы: организационная структура, корпоративная культура, система вознаграждений.

Чётко выстроенные процессы и стандарты работы помогают снизить неопределённость и укрепляют уверенность сотрудников в своих действиях.

Например, наличие чётких регламентов минимизирует стресс, связанный с урегулированием конфликтов.

Культура, ориентированная на сотрудничество и поддержку, способствует снижению эмоционального давления.

Прозрачность и справедливость в оплате труда и премировании стимулируют сотрудников, формируя у них ощущение справедливости и признания.

Внутренние факторы: личностные характеристики, профессиональная подготовка, ценности и мотивационные установки.

Сотрудники с высокой стрессоустойчивостью и развитой эмоциональной регуляцией более успешно справляются с вызовами профессиональной среды.

Чем выше квалификация специалиста, тем лучше он готов к сложным ситуациям, что снижает уровень стресса.

Стремление к самореализации, стабильности или карьерному росту влияет на восприятие рабочих задач и стрессовых факторов [36, с. 91-122].

Эффективное управление мотивацией в страховой отрасли требует системного подхода, включающего следующие аспекты: обучение и развитие компетенций, психоэмоциональная поддержка, гибкость в организации труда, признание достижений [24].

Организация регулярных тренингов и программ повышения квалификации укрепляет уверенность сотрудников и даёт им инструменты для успешного выполнения своих обязанностей.

Предоставление сотрудникам доступа к психологической помощи, включая консультации, тренинги по стресс-менеджменту и корпоративные программы профилактики эмоционального выгорания, укрепляет их устойчивость к стрессу.

Введение гибких графиков работы или частичной удалённой занятости помогает сотрудникам лучше балансировать профессиональные и личные обязанности, снижая уровень стресса.

Формирование системы признания успехов сотрудников, включая как материальные (бонусы, премии), так и нематериальные стимулы (благодарности, награды), укрепляет их мотивацию и лояльность [33].

Мотивация сотрудников в условиях высокого стресса, характерного для страховой отрасли, представляет собой многоаспектный процесс, требующий учёта организационных и индивидуальных факторов. Эффективное управление мотивацией должно быть направлено не только на преодоление негативного воздействия стресса, но и на создание возможностей для профессионального роста, самореализации и укрепления внутренней мотивации. Такой подход способствует повышению продуктивности сотрудников, их удовлетворённости трудом и устойчивости всей организации к внешним вызовам [40, с. 89-120].

Таким образом, теоретический анализ проблематики мотивации продемонстрировал многоаспектность и глубину научных подходов к данному феномену. Рассмотренные концепции – от иерархической модели потребностей А. Маслоу до теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана – позволяют сформировать комплексное представление о мотивации как о динамической системе, обусловленной как внешними условиями, так и внутренними стремлениями личности. Особое значение приобретают современные междисциплинарные подходы, сочетающие психологические, управленческие и социокультурные аспекты мотивационного процесса. Это создает прочную методологическую базу для дальнейшего анализа мотивации в контексте профессиональной деятельности в условиях повышенного стресса, включая сферу страхования.

## **Глава 2 Эмпирическое исследование мотивации персонала страховой компании**

### **2.1 Организация и методы исследования**

Для комплексной программы психодиагностики с целью анализа мотивационных факторов сотрудников страховой компании «РЕСО-Гарантия», а также для подготовки рекомендаций по повышению их мотивации и эффективности труда, была разработана психодиагностическая программа [27, с. 102-137].

Цель психодиагностической программы заключается в глубоком изучении психологических аспектов мотивации персонала. На основе анализа выявленных факторов мотивации планируется сформировать рекомендации, направленные на повышение мотивационного уровня сотрудников и их производительности.

Основные задачи:

- изучение ведущих мотиваторов сотрудников для выявления их предпочтений и индивидуальных мотивационных потребностей;
- определение уровня удовлетворенности трудом, что позволит оценить общее отношение сотрудников к работе;
- диагностика степени профессионального выгорания, чтобы своевременно выявить сотрудников, нуждающихся в психологической поддержке;
- анализ личных и профессиональных целей, чтобы понять степень их согласованности со стратегическими задачами компании;
- оценка уровня командного взаимодействия и психологического климата, влияющих на эмоциональное состояние и мотивацию сотрудников.

Для диагностики мотивационных факторов, удовлетворенности трудом, уровня профессионального выгорания, а также для оценки командного

взаимодействия и психологического климата, были выбраны методики, адекватно отвечающие целям исследования. Ниже описаны методики, которые будут использованы для каждого аспекта [22, с. 145-175].

Методика Рокича (Приложение А) направлена на выявление системы личных ценностей и установление, какие из них наиболее значимы для сотрудника. В процессе диагностики сотрудникам предлагается ранжировать список терминальных и инструментальных ценностей, что позволяет определить их приоритеты и мотивы поведения.

Тест мотивации к успеху и избеганию неудач Т. Элерса (Приложение Б) - позволяет выявить доминирующий тип мотивации, будь то стремление к успеху или избегание неудач. Данная методика оценивает готовность сотрудников к риску и анализирует их поведенческую установку в достижении целей [30, с. 78-115].

Методики для оценки удовлетворенности трудом - опросник удовлетворенности трудом В. А. Ядова (Приложение В).

Целью данной методики является всесторонняя оценка удовлетворенности сотрудников ключевыми аспектами их работы, такими как условия труда, содержание работы, отношения с коллегами и руководство, а также организационные условия, включая стабильность и систему поощрений. Показатели данного опросника помогут выявить как позитивные, так и проблемные аспекты в работе, влияющие на мотивацию [10, с. 60-89].

Методика для диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко (Приложение Г). Данная методика анализирует стадии эмоционального выгорания у сотрудников (напряжение, резистенция, истощение) и определяет степень их профессионального истощения. Диагностика проходит по трём основным стадиям: накопление стресса, снижение мотивации и резистенция, переход к глубокому истощению, что в случае высокого уровня требует профилактических мер. Опросник для оценки личных и профессиональных целей - содержит вопросы, направленные на выявление краткосрочных и долгосрочных профессиональных устремлений

сотрудников. Данный опросник помогает сопоставить личные цели сотрудников с целями компании, чтобы выяснить их уровень вовлеченности и мотивацию к достижению корпоративных задач.

Методика для оценки командного взаимодействия и психологического климата: индексы групповой сплоченности Сижора (Приложение Д) - методика оценивает уровень сплоченности коллектива и степени интеграции каждого сотрудника в коллектив, что позволяет определить социальные связи, уровень поддержки и взаимодействия внутри команды [23, с. 65-112].

Метод статистической обработки данных – критерий  $\chi^2$  (хи-квадрат Пирсона), позволяющий выявить статистически значимые различия между группами сотрудников по ряду показателей (Приложение Е).

Для обеспечения добровольности участия и анонимности результатов диагностики, исследование будет проводиться на основе выборочной выборки 30 сотрудников из различных подразделений компании. Процесс будет включать проведение индивидуальных и групповых сеансов тестирования, и интервью для получения всесторонних данных.

Все результаты будут тщательно зафиксированы и внесены в базу данных для последующего статистического анализа. Проведение каждого теста будет сопровождаться инструкциями и правилами конфиденциальности для поддержания профессиональной этики [15, с. 78-112].

Для проведения анализа данных по 30 сотрудникам, работающим в качестве страховых агентов, будет проведен качественный и количественный анализ результатов диагностики. На основе данных, полученных по вышеперечисленным методикам, будут выявлены ключевые мотивационные и профессиональные характеристики сотрудников, их личные установки и проблемные аспекты, требующие внимания. Данный анализ послужит основой для формирования рекомендаций по повышению мотивации и созданию благоприятного рабочего климата, способствующего росту производительности сотрудников страховой компании «РЕСО-Гарантия».

## 2.2 Анализ результатов исследования

Объектом исследования выступили сотрудники одной из крупных страховых компаний, предоставляющей услуги в сферах автострахования, добровольного медицинского страхования (ДМС) и страхования имущества. В исследовании приняли участие 30 сотрудников, занимающих различные должности - от страховых агентов и менеджеров по продажам до руководителей среднего звена. Выборка включала как мужчин, так и женщин в возрасте от 25 до 57 лет. Участники исследования обладают различным профессиональным опытом: стаж работы в страховой сфере варьируется от 1 года до 20 лет, что позволило учесть мнения как начинающих специалистов, так и сотрудников с высоким уровнем профессиональной компетенции.

Для оценки мотивационных факторов сотрудников были использованы методики диагностики, включающие методику ценностных ориентаций Рокича и Тест мотивации к успеху или избеганию неудач Т. Элерса (рисунок 2).



Рисунок 2 – Результаты диагностики по методике ценностных ориентаций Рокича и тест мотивации к успеху или избеганию неудач Т. Элерса

Эти методики позволяют выявить ключевые личностные установки и склонность к достижению профессиональных целей либо избеганию ситуаций, связанных с риском неудач, результаты представлены в таблице А.1 приложения А.

Результаты диагностики:

- материальные мотивы доминируют у большинства сотрудников 60%, при этом 40% из них отмечают важность карьерного роста, что подчеркивает их стремление к профессиональному развитию и продвижению. Остальные 20% ориентированы на доход;
- не материальные мотивы присутствуют у 40% сотрудников. Среди них ведущими факторами являются признание со стороны коллег и руководства 27% и стабильность 13%, что свидетельствует о значимости социального признания и уверенности в будущем;
- мотивационная направленность на успех преобладает у 70% сотрудника, что указывает на высокую готовность к достижению целей и инициативность. Остальные 30% сотрудников проявляют склонность к избеганию неудач, особенно это наблюдается у тех, кто работает в компании относительно недавно и еще не адаптировался к корпоративной среде.

Статистический анализ ( $\chi^2 = 12,86$ ,  $p < 0.05$ ) подтвердил значимую разницу между распределением мотивационных установок в зависимости от стажа: сотрудники с опытом более 3 лет чаще демонстрируют мотивацию на успех, а новые - склонность к избеганию неудач (Приложение Ж).

Большинство сотрудников ориентированы на материальные стимулы и карьерные перспективы, что объясняет их заинтересованность в карьерном росте. Меньшее значение имеют нематериальные мотивы, такие как признание и стабильность. Кроме того, высокая мотивация к успеху у большинства сотрудников указывает на позитивное отношение к профессиональным вызовам, что способствует их продуктивности.

Для оценки удовлетворенности трудом сотрудников использовался опросник удовлетворенности трудом В.А. Ядова, который охватывает основные аспекты профессиональной среды, такие как условия труда, межличностные отношения, а также субъективное восприятие роли и ее значимости (рисунок 3). Результаты представлены в приложении В.

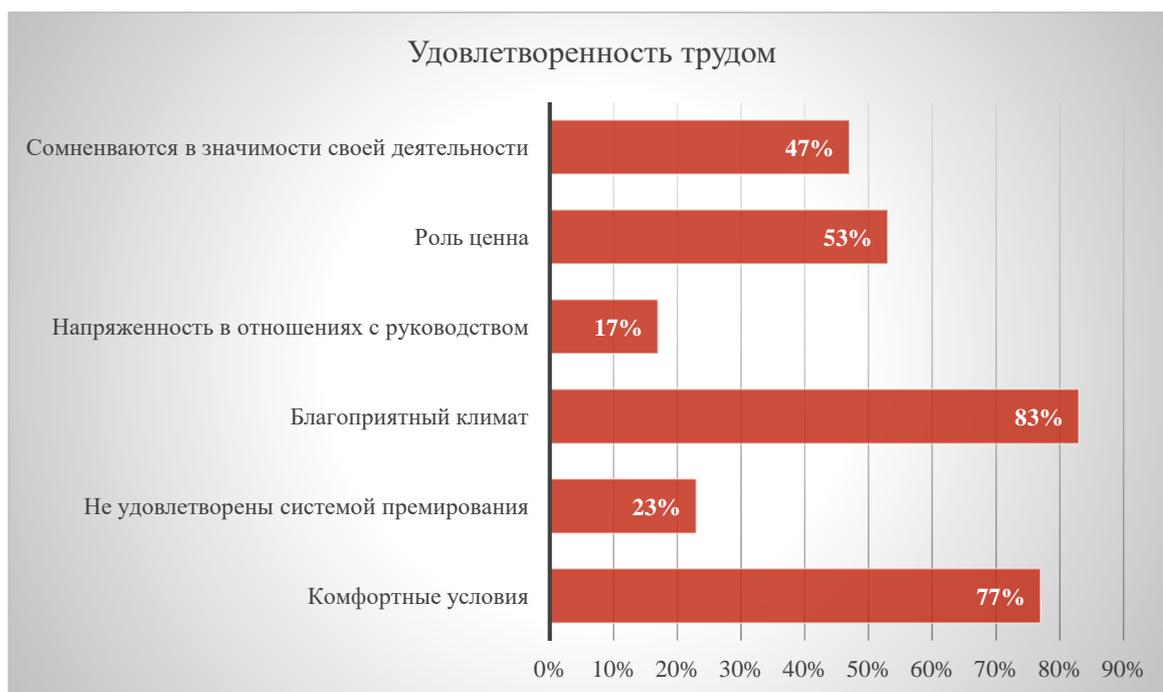


Рисунок 3 – Результаты диагностики по опроснику удовлетворенности трудом В. А. Ядова

Результаты диагностики:

- удовлетворенность условиями труда: 77% сотрудников отмечают комфортные условия работы, хотя 23% указали на неудовлетворенность системой премирования и бонусов, что подчеркивает потребность в более гибкой и прозрачной системе финансового вознаграждения;
- взаимоотношения в коллективе: 83% характеризуют межличностные отношения как благоприятные, что способствует положительному климату. Тем не менее, 17% сотрудников указывают на напряженные отношения с руководством, что может

свидетельствовать о необходимости улучшения коммуникации в вертикальных связях;

- удовлетворенность значимостью роли: 53% сотрудников считают свою роль ценной и важной для достижения целей компании, тогда как 47% сотрудников выражают сомнения относительно значимости своей работы, что может приводить к снижению мотивации.

Критерий  $\chi^2$  ( $\chi^2 = 5.87$ ,  $p < 0.05$ ) выявил статистически значимую связь между удовлетворённостью трудом и субъективной значимостью своей роли: чем выше ощущение значимости, тем выше общий уровень удовлетворенности (Приложение 3).

В целом, условия труда и командные отношения положительно воспринимаются сотрудниками, однако определенные аспекты, такие как система вознаграждения и чувство личной значимости, вызывают неудовлетворенность у отдельных сотрудников, что может влиять на их вовлеченность и эффективность.

Для оценки уровня профессионального выгорания сотрудников использовалась Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко, которая позволяет выявить стадии эмоционального истощения и степень влияния стресса на состояние сотрудников (рисунок 4). Результаты представлены в приложении Г.

Результаты диагностики:

- высокий уровень выгорания наблюдается у 27% сотрудников, каждый из которых работает с клиентами более 3 лет и испытывает высокий уровень стресса из-за интенсивной клиентской нагрузки;
- средний уровень выгорания отмечен у 40% человек, которые периодически испытывают признаки эмоционального истощения, однако пока что не демонстрируют значительных признаков профессионального истощения;

- низкий уровень выгорания характерен для 33 % сотрудников, только недавно начавших работу в компании или не имеющих высокой клиентской нагрузки.



Рисунок 4 – Результаты диагностики по методике диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко

Статанализ ( $\chi^2 = 7.29$ ,  $p < 0.01$ ) выявил достоверную взаимосвязь между стажем и уровнем выгорания: с ростом стажа увеличивается риск выгорания (Приложение К).

Примерно треть сотрудников подвержена риску профессионального выгорания, особенно те, кто длительно работает с клиентами и сталкивается с повышенным уровнем стресса. Это указывает на необходимость разработки профилактических мер по снижению риска выгорания для опытных сотрудников, что также способствует повышению их продуктивности и мотивации.

С помощью опросника личных и профессиональных целей были проанализированы личные и профессиональные цели сотрудников, а также

степень их согласованности с целями компании (рисунок 5). Результаты представлены в приложении Л.



Рисунок 5 – Результаты исследования личных и профессиональных целей сотрудников

Результаты исследования:

- совпадение личных целей с корпоративными: 57% сотрудников отмечают, что их личные цели, такие как карьерное развитие и рост профессиональных компетенций, совпадают с целями компании, что свидетельствует о высоком уровне вовлеченности и удовлетворенности;
- диссонанс между целями: 43% сотрудников указали на несовпадение личных целей с текущими возможностями в компании, что объясняется отсутствием перспектив для карьерного роста или желанием сменить профессиональную сферу.

Большинство сотрудников отмечают, что их личные цели совместимы с целями компании, однако у части сотрудников наблюдается диссонанс, что может ослабить их мотивацию и снизить удовлетворенность работой.

Для анализа командной сплоченности и психологического климата использовалась Методика «Индексы групповой сплоченности» (рисунок 6). Числовые значения представлены в приложении Д.



Рисунок 6 – Результаты по методике «Индексы групповой сплоченности»

Результаты диагностики:

- высокий уровень сплоченности в команде характерен для 43% сотрудников, которые отмечают наличие позитивных отношений, поддержки и готовности к сотрудничеству;
- средний уровень сплоченности у 37% сотрудников, проявляющих нейтральное отношение к команде, но заинтересованных в выполнении профессиональных задач;

- низкая сплоченность у 20% сотрудников, сообщивших о конфликтах и недопонимании в условиях высокого стресса.

В целом, командный климат положительный, однако у части сотрудников наблюдается наличие стрессовых ситуаций и конфликтов, что может снизить эффективность взаимодействия в условиях повышенной нагрузки.

Выводы.

Мотивация сотрудников.

Доминируют материальные мотивы, такие как заработная плата и карьерный рост. Однако нематериальные мотивы также играют важную роль, особенно для сотрудников, ценящих признание.

Удовлетворенность трудом.

Большинство сотрудников довольны условиями работы и атмосферой в коллективе, но неудовлетворенность системой вознаграждения и субъективной значимостью своей роли требует внимания.

Риск профессионального выгорания.

Значительная часть сотрудников подвержена риску выгорания, особенно те, кто длительно работает с клиентами.

Психологический климат.

В целом положительный, однако наличие конфликтов и стресса требует улучшения межличностного взаимодействия и повышения сплоченности.

Рекомендации:

- разработать программы карьерного роста и систему поощрений для повышения удовлетворенности сотрудников и их вовлеченности;
- внедрить профилактические меры против выгорания, такие как периодическая ротация и психологическая поддержка для сотрудников, сталкивающихся с высоким уровнем стресса;
- усовершенствовать систему премирования, чтобы обеспечить более гибкие и прозрачные условия поощрений;

- провести тренинги и командные мероприятия, направленные на улучшение межличностных отношений и снижение конфликтов.

Данные рекомендации позволят повысить мотивацию сотрудников, укрепить командный дух и улучшить психологический климат, что, в свою очередь, окажет позитивное влияние на производительность и удовлетворенность трудом.

### **2.3 Рекомендации направленные на укрепление мотивации, профилактику профессионального выгорания и улучшение взаимодействия в коллективе**

На основе результатов диагностического анализа мотивационных установок и факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников, была разработана программа психологического консультирования, направленная на повышение мотивации, профилактику профессионального выгорания и улучшение командного взаимодействия. Программа ориентирована на индивидуальные потребности сотрудников и направлена на создание условий для устойчивого роста их вовлеченности и удовлетворенности трудовой деятельностью [17, с. 123-148].

Основные цели программы консультирования.

Стимулирование мотивации, ориентированной на материальные и карьерные аспекты.

Повысить и поддерживать мотивацию сотрудников, ориентированных на профессиональное развитие и достижение карьерных целей. Для этого предлагается разработка индивидуальных стратегий, учитывающих карьерные ожидания и мотивационные установки [19, с. 45-90].

Профилактика эмоционального выгорания, особенно среди сотрудников с высокой нагрузкой.

Программа предполагает особое внимание к сотрудникам с высоким уровнем нагрузки и значительным стажем работы, которые находятся в группе

риска по выгоранию. Предполагается внедрение мер по снижению стресса и саморегуляции.

Уменьшение неудовлетворенности через повышение значимости работы и развитие системы поощрений.

Разработка подходов к повышению субъективной значимости рабочих задач и пересмотру системы нематериальных поощрений для снижения уровня неудовлетворенности.

Поддержание баланса между личными и профессиональными целями сотрудников.

Консультации направлены на помощь сотрудникам в нахождении равновесия между карьерными и личными интересами, что позволяет минимизировать внутренний диссонанс и способствует большей устойчивости к стрессу.

Укрепление командного взаимодействия и улучшение социального климата в коллективе.

Программа включает разработку правил и механизмов взаимодействия, которые будут способствовать созданию атмосферы взаимной поддержки и укреплению командного духа [24, с. 105-133].

#### Занятие 1. Индивидуальные вводные беседы.

Цель: установление доверительных отношений, выявление ключевых факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность.

Содержание: ознакомление сотрудников с целями и задачами программы; обсуждение индивидуальных ожиданий и потребностей; первичная диагностика мотивационных установок.

Методы: полуструктурированное интервью, беседа по открытому протоколу.

Ожидаемые результаты: формирование доверия, определение индивидуальных направлений работы.

#### Занятие 2. Исследование мотивационных факторов.

Цель: выявить ведущие мотивы, определяющие трудовое поведение сотрудника.

Содержание: анализ значимости выполняемой работы для сотрудника; определение факторов, способствующих и препятствующих мотивации.

Методы: индивидуальное консультирование, метод «мотивационной карты», обсуждение кейсов из профессиональной практики.

Ожидаемые результаты: составление индивидуального профиля мотивации.

### Занятие 3. Определение личных и профессиональных целей.

Цель: соотнести личные цели сотрудника с целями компании.

Содержание: постановка и структурирование целей (метод SMART); выявление точек пересечения личных и организационных интересов.

Методы: работа с целями, визуализация карьерной траектории, обсуждение приоритетов.

Ожидаемые результаты: разработанный перечень целей с обозначенными шагами достижения.

### Занятие 4. Разработка индивидуальной карьерной стратегии.

Цель: построение плана профессионального развития с учетом личных ценностей и установок.

Содержание: выбор направлений профессионального роста; формирование плана действий для достижения карьерных целей.

Методы: консультативная беседа, метод «дерево целей», разработка карьерного маршрута.

Ожидаемые результаты: индивидуальная карьерная стратегия, согласованная с целями компании.

### Занятие 5. Признаки и факторы выгорания.

Цель: повысить осведомленность о симптомах и причинах профессионального выгорания.

Содержание: обсуждение признаков эмоционального выгорания; определение индивидуальных и организационных факторов риска.

Методы: групповая дискуссия, мини-лекция, анализ кейсов.

Ожидаемые результаты: повышение информированности о рисках выгорания.

#### Занятие 6. Тренинг по саморегуляции.

Цель: освоить техники управления стрессом и эмоциональной саморегуляции.

Содержание: обучение дыхательным упражнениям, методам релаксации; освоение когнитивно-поведенческих стратегий борьбы со стрессом.

Методы: практический тренинг, ролевая игра, упражнения на релаксацию.

Ожидаемые результаты: овладение базовыми навыками стресс-менеджмента.

#### Занятие 7. Составление индивидуального плана профилактики выгорания.

Цель: разработать персонализированные меры по предотвращению выгорания.

Содержание: определение баланса между нагрузкой и отдыхом; планирование ротации задач и восстановительных мероприятий.

Методы: индивидуальное планирование, обсуждение стратегий в малых группах.

Ожидаемые результаты: готовый личный план профилактики выгорания.

#### Занятие 8. Анализ командной динамики.

Цель: выявить факторы, влияющие на качество командного взаимодействия.

Содержание: анализ существующих моделей взаимодействия; диагностика потенциальных конфликтных зон.

Методы: групповая дискуссия, социометрический анализ, кейс-методы.

Ожидаемые результаты: карта командной динамики, выявленные зоны напряженности.

#### Занятие 9. Упражнения на командообразование.

Цель: развивать навыки эффективного командного взаимодействия.

Содержание: упражнения на сплочение команды; тренировка навыков совместного решения задач.

Методы: тренинг командообразования, игровые упражнения, работа с кейсами.

Ожидаемые результаты: улучшение коммуникации, повышение доверия в команде.

#### Занятие 10. Формирование правил командного взаимодействия.

Цель: закрепить нормы и правила эффективного взаимодействия.

Содержание: обсуждение и согласование правил работы в команде; разработка системы взаимной поддержки.

Методы: фасилитированная сессия, мозговой штурм, работа в малых группах.

Ожидаемые результаты: принятый коллективом свод правил взаимодействия, механизм поддержки.

#### Занятие 11. Итоговая сессия.

Цель: оценить достигнутые изменения, определить направления дальнейшей работы.

Содержание: обсуждение полученного опыта и индивидуальных изменений; формирование рекомендаций для дальнейшего развития.

Методы: групповая дискуссия, индивидуальное анкетирование, обратная связь.

Ожидаемые результаты: отчет о результатах программы, индивидуальные рекомендации для сотрудников и предложения для руководства.

Ключевые особенности программы:

- индивидуализация подхода – учет личных мотивационных профилей сотрудников;
- гибкость – адаптация структуры программы в зависимости от динамики группы;
- приоритет профилактики выгорания – системная работа с группой риска;
- фокус на командное взаимодействие – создание поддерживающей среды;
- ориентация на долгосрочный эффект – формирование устойчивой мотивации и благополучия.

Таким образом, программа представляет собой комплексное и поэтапное консультирование, сочетающее индивидуальные и групповые формы работы, что обеспечивает интеграцию личных целей сотрудников с целями организации, способствует укреплению мотивации, снижению риска выгорания и формированию эффективной командной среды.

## Заключение

В ходе проведённого исследования была подтверждена значимость комплексного подхода к изучению психологических механизмов мотивации персонала, основанного на сочетании теоретического анализа и эмпирической диагностики. Опора на классические и современные мотивационные теории позволила выстроить целостное представление о мотивации как о многоуровневом процессе, обусловленном взаимодействием внутренних потребностей, индивидуальных ценностей и внешних организационных факторов.

Результаты эмпирического этапа подтвердили гипотезу о том, что эффективность мотивации сотрудников страховой компании определяется не только системой поощрений, но и степенью учёта их личностных особенностей, эмоционального состояния и профессиональных целей.

Диагностика выявила преобладание внешних мотивов, таких как материальное вознаграждение и карьерный рост, однако при этом обнаружено, что нематериальные аспекты – признание, поддержка и возможность самореализации – оказывают существенное влияние на вовлечённость и удовлетворённость трудом.

Отдельное внимание требует проблема профессионального выгорания, выявленная у значительной части персонала, особенно в группах с высокой нагрузкой на эмоциональное взаимодействие. Несмотря на в целом благоприятный психологический климат, наличие скрытых конфликтов и недостаточной сплочённости указывает на необходимость системной профилактической работы.

Разработанная в рамках исследования программа психологического сопровождения нацелена на усиление мотивации, улучшение групповой динамики и создание устойчивой основы для личностного и профессионального развития сотрудников. Программа представляет собой комплексное и поэтапное консультирование, сочетающее индивидуальные и

групповые формы работы, что обеспечивает интеграцию личных целей сотрудников с целями организации, способствует укреплению мотивации, снижению риска выгорания и формированию эффективной командной среды.

Практическая реализация данной программы может стать эффективным инструментом повышения продуктивности труда и укрепления корпоративной культуры, а её адаптивный характер позволяет учитывать индивидуальные различия и изменяющиеся организационные условия. Полученные результаты имеют прикладное значение и могут быть использованы в работе специалистов по управлению персоналом, корпоративных психологов и руководителей, заинтересованных в развитии человеческого потенциала своей организации.

## Список используемых источников

1. Акимова Т. А. Психологические аспекты мотивации труда в страховых компаниях // Психология труда и организационная психология. 2021. № 3. С. 45–58.
2. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Просвещение, 1988. С. 95–129.
3. Бандура А. Теория социального научения. М.: Педагогика-Пресс, 2000. С. 45–90.
4. Баранов И. В. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала в страховом бизнесе // Управление персоналом. 2022. № 2. С. 33–47.
5. Басов Н. В. Трудовая деятельность и личность. М.: Наука, 1982. С. 105–133.
6. Божович Л. И. Личность и её формирование в детском возрасте. М.: Просвещение, 1968. С. 45–78.
7. Бойко В. В. Эмоциональное выгорание: диагностика и профилактика. М.: Институт психотерапии, 2001. С. 50–79.
8. Вачков И. В., Гилязитдинова Г. М. Психология управления: учебное пособие. М.: Академический проект, 2009. С. 112–135.
9. Выготский Л. С. Мышление и речь. СПб.: Питер, 1999. С. 80–115.
10. Галкин В. С. Организационная культура: учебное пособие. М.: Высшая школа, 2011. С. 145–175.
11. Гаспарян А. Ю. Психология управления персоналом. М.: Эксмо, 2010. С. 118–148.
12. Гершунский Б. С. Психология менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2010. С. 85–116.
13. Григорьева Е. С. Современные методы нематериального стимулирования сотрудников страховых компаний // Экономика и управление: современные тенденции. 2023. № 4. С. 112–126.

14. Дмитриева Н. П. Психологические особенности мотивации труда в условиях цифровизации страховой отрасли // Журнал организационной психологии. 2020. № 1. С. 78–89.
15. Друкер П. Ф. Менеджмент. М.: Вильямс, 2008. С. 89–120.
16. Ефимов А. Л. Роль индивидуальных ценностей в формировании мотивации сотрудников страховых компаний // Вестник психологии труда. 2024. № 2. С. 59–73.
17. Зеер Э. Ф. Психология профессиональной деятельности. М.: Академия, 2003. С. 99–134.
18. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2003. С. 92–120.
19. Исаев Е. И. Психология управления. М.: Логос, 2004. С. 78–110.
20. Иванов Д. С. Влияние системы поощрений на мотивацию сотрудников страховых компаний // Психология и экономика труда. 2022. № 3. С. 120–134.
21. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. М.: Академия, 2005. С. 51–84.
22. Коттер Дж. П. Лидерство и изменения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 88–121.
23. Кузнецова Л. В. Психологические аспекты профессионального развития в страховых организациях // Журнал прикладной психологии. 2023. № 6. С. 66–80.
24. Лазарев Л. И. Основы психологии управления. СПб.: Питер, 2004. С. 102–137.
25. Лебедев С. Н. Индивидуальные потребности и мотивация труда в страховой сфере // Психология труда и организационное поведение. 2020. № 2. С. 101–115.
26. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Наука, 1975. С. 132–164.
27. Леонтьев Д. А. Психология смысла. М.: Смысл, 1999. С. 34–60.

28. Макшанова Н. И. Организационная психология. М.: Юрайт, 2015. С. 132–165.
29. Маслоу А. Х. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008. С. 100–137.
30. Мейтон А. К. Мотивация в профессиональной деятельности. М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 74–108.
31. Мейер Дж. П., Аллен Н. Дж. Приверженность в организационном поведении. М.: Альпина Паблишер, 2007. С. 95–130.
32. Михайлова О. Е. Психологические особенности формирования мотивации у сотрудников страховых компаний // Современные исследования в психологии. 2021. № 4. С. 88–102.
33. Парабин А. А. Психология лидерства. М.: Эксмо, 2012. С. 91–122.
34. Роббинс С. П., Култер М. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007. С. 67–97.
35. Рокич М. Психология ценностей. СПб.: Речь, 2005. С. 45–78.
36. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2002. С. 243–278.
37. Сишор Д. П. Социальная психология малых групп. М.: Мысль, 1990. С. 89–115.
38. Фатхутдинов Р. А. Управление персоналом. М.: Экономика, 2010. С. 112–146.
39. Фетисов Л. А. Психология труда. М.: Издательство МГУ, 1985. С. 65–102.
40. Фромм Э. Бегство от свободы. СПб.: Азбука, 2018. С. 56–89.
41. Хасанов А. М. Психология профессиональной деятельности. Казань: КФУ, 2012. С. 77–109.
42. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб.: Питер, 2001. С. 56–89.
43. Шахов В. В. Психология бизнеса. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 103–143.

44. Шейнов В. П. Психологические аспекты управления. М.: Феникс, 2004. С. 78–112.
45. Шендеров А. Л. Психология мотивации. М.: Юрайт, 2011. С. 84–120.
46. Шохин А. А. Психологические основы управления. М.: Эксмо, 2014. С. 123–148.
47. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. М.: Наука, 1972. С. 60–89.
48. Deci E. L., & Ryan, R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum, 1985. P. 45–78.
49. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company, 1966. P. 112–135.
50. Locke E. A., & Latham, G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990. P. 92–120.
51. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. P. 51–84.
52. Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. P. 34–60.

Приложение А  
**Методика М. Рокича «Ценности»**

Цель методики: выявление системы личных ценностей и установление их значимости для сотрудника.

Инструкция:

Вам представлен список терминальных и инструментальных ценностей. Ваша задача – расположить каждую группу ценностей в порядке их значимости от 1 (наиболее значимая ценность) до 18 (наименее значимая ценность). В каждой группе каждая цифра должна быть использована только один раз.

Терминальные ценности:

- Активная насыщенная жизнь
- Жизненная мудрость
- Здоровье
- Интересная работа
- Красота природы и искусства
- Любовь
- Материально обеспеченная жизнь
- Наличие хороших и верных друзей
- Общественное признание
- Познание
- Продуктивная жизнь
- Развитие
- Свобода
- Счастливая семейная жизнь
- Счастье других
- Творчество
- Уверенность в себе
- Финансовая независимость

## Продолжение Приложения А

Инструментальные ценности:

Аккуратность

Вежливость

Высокие запросы

Гибкость

Доброта

Жизнерадостность

Здоровый смысл

Интерес к жизни

Исполнительность

Независимость

Ответственность

Рационализм

Самоконтроль

Смелость в отстаивании своих взглядов

Терпимость

Честность

Эффективность в делах

Широта взглядов

Обработка результатов: результаты оцениваются путем анализа рангов ценностей, выявления ведущих терминальных и инструментальных ценностей.

Продолжение Приложения А

Таблица А.1 – Таблица результатов диагностики по методике ценностных ориентаций Рокича и тест мотивации к успеху или избеганию неудач Т. Элерса

Номер респондента	Пол	Возраст	Стаж (лет)	Тип мотивации	Ключевой мотив	Мотивационная направленность
1	М	34	5	Материальная	Карьерный рост	Успех
2	Ж	28	2	Материальная	Карьерный рост	Успех
3	М	45	10	Материальная	Карьерный рост	Успех
4	Ж	31	3	Материальная	Карьерный рост	Успех
5	М	40	15	Материальная	Карьерный рост	Успех
6	Ж	27	2	Материальная	Карьерный рост	Успех
7	М	37	7	Материальная	Карьерный рост	Успех
8	Ж	33	5	Материальная	Карьерный рост	Успех
9	М	50	20	Материальная	Карьерный рост	Успех
10	Ж	35	8	Материальная	Карьерный рост	Успех
11	М	29	4	Материальная	Карьерный рост	Успех
12	Ж	41	12	Материальная	Карьерный рост	Успех
13	М	44	18	Материальная	Доход	Успех
14	Ж	36	6	Материальная	Доход	Успех
15	М	52	20	Материальная	Доход	Успех
16	Ж	30	4	Материальная	Доход	Успех
17	М	38	9	Материальная	Доход	Успех
18	Ж	42	14	Материальная	Доход	Успех
19	М	33	5	Нематериальная	Признание	Успех
20	Ж	48	17	Нематериальная	Признание	Успех
21	М	51	19	Нематериальная	Признание	Успех
22	Ж	39	11	Нематериальная	Признание	Успех
23	М	26	1	Нематериальная	Признание	Избегание неудач
24	Ж	27	1	Нематериальная	Признание	Избегание неудач
25	М	32	3	Нематериальная	Признание	Избегание неудач
26	Ж	25	1	Нематериальная	Признание	Избегание неудач
27	М	29	2	Нематериальная	Стабильность	Избегание неудач
28	Ж	35	7	Нематериальная	Стабильность	Успех
29	М	40	10	Нематериальная	Стабильность	Успех
30	Ж	45	15	Нематериальная	Стабильность	Успех

## Приложение Б

### Тест мотивации к успеху и избеганию неудач (Т. Элерс)

Цель методики: выявление доминирующего типа мотивации: стремление к успеху или избегание неудач.

Инструкция:

Вам предлагаются утверждения. Если вы согласны с утверждением, поставьте «+» (плюс). Если не согласны — поставьте «-» (минус).

Утверждения:

Я люблю задачи, требующие максимальной отдачи.

Меня привлекают трудные, но выполнимые задачи.

Неудачи лишают меня уверенности в себе.

У меня бывают мысли, что я не смогу справиться с задачей.

Я стремлюсь к достижениям, даже если это связано с трудностями.

Часто я избегаю ответственности, опасаясь не справиться.

Я получаю удовольствие, если задача сложная.

Я боюсь потерпеть неудачу.

Я стараюсь брать на себя новые задачи.

Иногда я отказываюсь от задачи, если сомневаюсь в успехе.

Я ищу ситуации, где могу показать свои способности.

Мне сложно начать новое дело, опасаясь неудачи.

Я стараюсь завершить дело как можно лучше.

Я часто переживаю, что сделаю ошибку.

Я люблю соревновательные ситуации.

Я стараюсь избегать ситуаций, где высок риск неудачи.

Обработка результатов:

Подсчитайте количество плюсов по следующим вопросам:

Мотивация к успеху — № 1, 2, 5, 7, 9, 11, 13, 15

Мотивация избегания неудач — № 3, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16

## Продолжение Приложения Б

Если количество плюсов по мотивации к успеху больше → преобладает мотивация к успеху.

Если количество плюсов по мотивации избегания неудач больше → преобладает мотивация избегания неудач.

Если показатели равны → сбалансированная мотивация.

Приложение В  
**Методика оценки удовлетворенности трудом (опросник  
В.А. Ядова)**

Цель методики: определить общий уровень удовлетворенности трудом, а также его основные компоненты.

Инструкция:

Перед вами вопросы, касающиеся различных сторон вашей трудовой деятельности. Отметьте тот вариант ответа, который наиболее точно соответствует вашему мнению.

Варианты ответов:

Полностью удовлетворяет

Скорее удовлетворяет

Трудно сказать

Скорее не удовлетворяет

Полностью не удовлетворяет

Вопросы опросника:

Насколько вы удовлетворены содержанием вашей работы?

Насколько вы удовлетворены условиями труда на вашем рабочем месте?

Насколько вы удовлетворены оплатой вашего труда?

Насколько вы удовлетворены отношениями с коллегами?

Насколько вы удовлетворены отношениями с руководителем?

Насколько вы удовлетворены возможностями для профессионального роста?

Насколько вы удовлетворены стабильностью рабочего места?

Насколько вы удовлетворены возможностью проявлять инициативу в работе?

Насколько вы удовлетворены признанием результатов вашего труда?

## Продолжение Приложения В

Насколько вы удовлетворены возможностью повышения квалификации?

Обработка результатов:

Каждому варианту ответа присваивается балл:

Таблица В.1 – Варианты ответов и баллы

Ответ	Балл
Полностью удовлетворяет	5
Скорее удовлетворяет	4
Трудно сказать	3
Скорее не удовлетворяет	2
Полностью не удовлетворяет	1

Подсчитайте сумму баллов по всем вопросам.

Определите среднее значение (сумма баллов делится на количество вопросов).

Чем выше среднее значение, тем выше уровень удовлетворенности трудом.

Интерпретация:

4,5–5,0 баллов — очень высокая удовлетворенность трудом

4,0–4,4 баллов — высокая удовлетворенность

3,0–3,9 баллов — средняя удовлетворенность

2,0–2,9 баллов — низкая удовлетворенность

ниже 2,0 баллов — очень низкая удовлетворенность

Продолжение Приложения В

Таблица В.2 – Таблица результатов диагностики по опроснику удовлетворенности трудом В. А. Ядова

Номер респондента	Пол	Возраст	Стаж	Удовлетворенность условиями труда	Комментарий по условиям труда	Взаимоотношения в коллективе	Оценка значимости труда
1	М	34	5	Да	-	Благоприятные	Высокая
2	Ж	28	2	Да	-	Благоприятные	Высокая
3	М	45	10	Да	-	Благоприятные	Высокая
4	Ж	31	3	Да	-	Благоприятные	Высокая
5	М	40	15	Да	-	Благоприятные	Высокая
6	Ж	27	2	Да	-	Благоприятные	Высокая
7	М	37	7	Да	-	Благоприятные	Высокая
8	Ж	33	5	Да	-	Благоприятные	Высокая
9	М	50	20	Да	-	Благоприятные	Высокая
10	Ж	35	8	Да	-	Благоприятные	Высокая
11	М	29	4	Да	-	Благоприятные	Высокая
12	Ж	41	12	Да	-	Благоприятные	Высокая
13	М	44	18	Да	-	Благоприятные	Высокая
14	Ж	36	6	Да	-	Благоприятные	Высокая
15	М	52	20	Да	-	Благоприятные	Высокая
16	Ж	30	4	Нет	Неудовлетв. премированием	Благоприятные	Сомнительная
17	М	38	9	Нет	Неудовлетв. премированием	Благоприятные	Сомнительная
18	Ж	42	14	Нет	Неудовлетв. премированием	Благоприятные	Сомнительная
19	М	33	5	Нет	Неудовлетв. премированием	Благоприятные	Сомнительная
20	Ж	48	17	Нет	Неудовлетв. премированием	Благоприятные	Сомнительная
21	М	51	19	Нет	Неудовлетв. премированием	Благоприятные	Сомнительная
22	Ж	39	11	Нет	Неудовлетв. премированием	Благоприятные	Сомнительная
23	М	26	1	Да	-	Напряженные	Сомнительная
24	Ж	27	1	Да	-	Напряженные	Сомнительная
25	М	32	3	Да	-	Напряженные	Сомнительная
26	Ж	25	1	Да	-	Напряженные	Сомнительная
27	М	29	2	Да	-	Напряженные	Сомнительная
28	Ж	35	7	Да	-	Напряженные	Сомнительная
29	М	40	10	Да	-	Напряженные	Сомнительная
30	Ж	45	15	Да	-	Напряженные	Сомнительная

## Приложение Г

### Методика диагностики уровня эмоционального выгорания (В.В. Бойко)

Для диагностики уровня эмоционального выгорания в исследовании применялась методика В. В. Бойко (1996), которая направлена на выявление степени выраженности синдрома эмоционального выгорания, его стадий и ведущих симптомов. Методика позволяет оценить три ключевые фазы эмоционального выгорания: напряжённость, резистенция и истощение.

Цель методики.

Определение уровня эмоционального выгорания, выявление стадии процесса и ведущих симптомов.

Инструкция:

Вам предлагается 84 утверждения, отражающие различные состояния и реакции, которые могут возникать в профессиональной деятельности. Если утверждение соответствует вашему поведению или состоянию за последние 6–12 месяцев, отметьте «+» (да). Если утверждение не соответствует — отметьте «-» (нет).

Структура методики.

Методика включает три фазы, каждая из которых содержит соответствующие симптомы и утверждения.

I. Фаза напряжённости

Симптом 1. Переживание психотравмирующих обстоятельств:

1.1. Я вынужден работать в условиях, постоянно травмирующих мою психику.

1.2. Я чувствую, что обстоятельства мешают мне нормально работать.

1.3. Я переживаю из-за условий, в которых приходится работать.

1.4. Я испытываю постоянное давление со стороны руководства.

Симптом 2. Неудовлетворённость собой:

## Продолжение Приложения Г

1.5. Я не удовлетворён результатами своей работы.

1.6. Я часто разочарован в своих профессиональных успехах.

1.7. Я чувствую, что мало чего достиг.

Симптом 3. «Загнанность в клетку»:

1.8. Мне кажется, что я нахожусь в ситуации, из которой нет выхода.

1.9. Я чувствую, что нахожусь в замкнутом круге обязанностей.

1.10. Я ощущаю, что всё чаще приходится делать то, что не хочу.

Симптом 4. Тревога и депрессия:

1.11. Я часто чувствую тревогу без явной причины.

1.12. У меня снижается настроение по незначительным поводам.

1.13. Я всё чаще чувствую себя подавленным.

II. Фаза резистенции

Симптом 1. «Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование»:

2.1. Я стал безразличен к успехам и неудачам моих клиентов (учеников, пациентов).

2.2. Я меньше реагирую на просьбы коллег.

2.3. Я стараюсь не вникать в проблемы окружающих.

Симптом 2. «Эмоционально-нравственная дезориентация»:

2.4. Я всё чаще замечаю за собой равнодушие к результатам работы.

2.5. Я стал холоднее относиться к коллегам.

2.6. Я меньше переживаю из-за своих профессиональных неудач.

Симптом 3. Расширение зоны экономии эмоций:

2.7. Я стараюсь ограничивать контакты с людьми, чтобы не тратить лишние силы.

2.8. Я всё чаще стремлюсь уйти от обсуждения рабочих проблем.

2.9. Я выбираю только самые необходимые дела, откладывая второстепенные.

## Продолжение Приложения Г

Симптом 4. Редукция профессиональных обязанностей:

2.10. Я всё чаще выполняю работу формально, без лишних усилий.

2.11. Я минимизирую свою активность, чтобы избежать перегрузки.

2.12. Я стараюсь брать на себя как можно меньше новых задач.

III. Фаза истощения

Симптом 1. Эмоциональный дефицит:

3.1. Я ощущаю, что у меня не остаётся сил на эмоциональное участие.

3.2. Я чувствую опустошённость по окончании рабочего дня.

3.3. Я всё чаще не могу проявлять сочувствие.

Симптом 2. Эмоциональное отчуждение:

3.4. Я ощущаю, что отстраняюсь от коллег и клиентов.

3.5. Я избегаю эмоционально насыщенного общения.

3.6. Я чувствую себя равнодушным к проблемам других.

Симптом 3. Психосоматические и психовегетативные нарушения:

3.7. У меня участились головные боли.

3.8. Я замечаю боли в области сердца.

3.9. У меня появились проблемы со сном.

3.10. Я часто ощущаю хроническую усталость.

Обработка результатов:

Подсчитать количество положительных ответов по каждому симптому (например, в симптоме «переживание психотравмирующих обстоятельств» — 4 утверждения; если участник отметил 3 «+», балл = 3).

Баллы по симптомам суммируются в рамках каждой фазы.

Интерпретация проводится на основе полученных сумм:

## Продолжение Приложения Г

Таблица Г.1 – Баллы по ответам

Баллы за фазу	Уровень выраженности
0–12	Не выражено
13–20	Умеренно выражено
21 и выше	Высокий уровень

Интерпретация:

Высокие баллы по фазе «напряжённости» — формируется эмоциональное выгорание.

Высокие баллы по фазе «резистенции» — утрата профессиональных ценностей, защитные реакции.

Высокие баллы по фазе «истощения» — эмоциональное и физическое истощение.

Таблица Г.2 – Таблица результатов диагностики по методике диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко

Номер респондента	Пол	Возраст	Стаж (лет)	Уровень выгорания	Комментарий
1	М	34	5	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
2	Ж	28	2	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
3	М	45	10	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
4	Ж	31	3	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
5	М	40	15	Высокий	Работает с клиентами более 3 лет, высокий стресс
6	Ж	27	2	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
7	М	37	7	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
8	Ж	33	5	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
9	М	50	20	Высокий	Работает с клиентами более 3 лет, высокий стресс

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.2

Номер респондента	Пол	Возраст	Стаж (лет)	Уровень выгорания	Комментарий
10	Ж	35	8	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
11	М	29	4	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
12	Ж	41	12	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
13	М	44	18	Высокий	Работает с клиентами более 3 лет, высокий стресс
14	Ж	36	6	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
15	М	52	20	Высокий	Работает с клиентами более 3 лет, высокий стресс
16	Ж	30	4	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
17	М	38	9	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
18	Ж	42	14	Высокий	Работает с клиентами более 3 лет, высокий стресс
19	М	33	5	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
20	Ж	48	17	Высокий	Работает с клиентами более 3 лет, высокий стресс
21	М	51	19	Высокий	Работает с клиентами более 3 лет, высокий стресс
22	Ж	39	11	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
23	М	26	1	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
24	Ж	27	1	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
25	М	32	3	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
26	Ж	25	1	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
27	М	29	2	Низкий	Недавно начал работу, нагрузка невысокая
28	Ж	35	7	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
29	М	40	10	Средний	Иногда чувствует эмоциональное истощение
30	Ж	45	15	Высокий	Работает с клиентами более 3 лет, высокий стресс

## Приложение Д

### Методика «Индексы групповой сплоченности» (Сишор)

Цель методики: оценить уровень сплоченности коллектива и степень интеграции каждого сотрудника в группу, выявить социальные связи, уровень поддержки и взаимодействия внутри команды.

Инструкция:

Вам предлагаются вопросы, касающиеся отношений в вашем рабочем коллективе. Ответьте на каждый вопрос, вписывая фамилии коллег, которых вы считаете подходящими по смыслу вопроса. Количество фамилий — не более трёх на каждый вопрос.

Вопросы:

С кем из коллег вы бы хотели работать в одной бригаде (команде)?

С кем из коллег вы бы хотели вместе отдыхать?

К кому из коллег вы могли бы обратиться за советом в трудной ситуации?

С кем из коллег вы бы не хотели работать в одной бригаде?

С кем из коллег вы бы не хотели проводить свободное время?

Обработка результатов:

Подсчитывается количество положительных выборов каждого участника по вопросам 1–3 (количество раз, когда его фамилия упоминалась другими).

Подсчитывается количество отрицательных выборов по вопросам 4–5 (количество раз, когда его фамилия упоминалась другими).

Рассчитываются индексы групповой сплоченности:

Индекс положительной сплоченности (ИПС):  $\text{ИПС} = \frac{\text{количество положительных выборов участника}}{\text{максимальное возможное количество положительных выборов}}$

## Продолжение Приложения Д

Индекс отрицательной сплоченности (ИОС):  $\text{ИОС} = \frac{\text{количество отрицательных выборов участника}}{\text{максимальное возможное количество отрицательных выборов}}$

Чем выше ИПС, тем выше уровень интеграции человека в коллектив. Чем выше ИОС, тем больше отторжения испытывает коллектив по отношению к участнику.

Интерпретация:

Высокий ИПС + низкий ИОС → участник популярен, хорошо интегрирован в коллектив.

Низкий ИПС + высокий ИОС → участник изолирован, есть проблемы с принятием в коллективе.

Средние значения → нейтральное положение в коллективе.

Таблица Д.1 – Таблица результатов по методике «Индексы групповой сплоченности»

Номер респондента	Пол	Возраст	Стаж (лет)	Уровень сплоченности
1	М	34	5	Высокий
2	Ж	28	2	Средний
3	М	45	10	Высокий
4	Ж	31	3	Средний
5	М	40	15	Высокий
6	Ж	27	2	Средний
7	М	37	7	Высокий
8	Ж	33	5	Средний
9	М	50	20	Высокий
10	Ж	35	8	Высокий
11	М	29	4	Средний
12	Ж	41	12	Высокий
13	М	44	18	Высокий
14	Ж	36	6	Средний
15	М	52	20	Высокий
16	Ж	30	4	Средний
17	М	38	9	Высокий
18	Ж	42	14	Высокий
19	М	33	5	Средний
20	Ж	48	17	Высокий

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Номер респондента	Пол	Возраст	Стаж (лет)	Уровень сплоченности
21	М	51	19	Высокий
22	Ж	39	11	Средний
23	М	26	1	Низкий
24	Ж	27	1	Низкий
25	М	32	3	Низкий
26	Ж	25	1	Низкий
27	М	29	2	Низкий
28	Ж	35	7	Средний
29	М	40	10	Высокий
30	Ж	45	15	Высокий

## Приложение Е

### Метод статистической обработки данных — критерий $\chi^2$ (хи-квадрат Пирсона)

В настоящем исследовании для анализа различий между группами сотрудников по ряду качественных (категориальных) показателей использовался критерий согласия  $\chi^2$  (хи-квадрат) Пирсона. Этот метод применяется с целью выявления статистически значимых различий в распределении частот значений переменных в разных выборках, а также для оценки зависимости между категориальными переменными.

Суть метода заключается в сравнении наблюдаемых частот (реальных эмпирических данных) с ожидаемыми частотами, которые предполагались бы при отсутствии различий между группами или при отсутствии связи между признаками.

Формула расчёта критерия  $\chi^2$ :

$$\chi^2 = \sum (O_i - E_i)^2 / E_i \quad (E.1)$$

где  $O_i$  — наблюдаемое значение (частота) в  $i$ -й ячейке,

$E_i$  — ожидаемое значение в  $i$ -й ячейке при нулевой гипотезе (об отсутствии различий или связи).

Основные этапы применения критерия  $\chi^2$ :

1. Формулировка гипотез:
  - Нулевая гипотеза ( $H_0$ ): между сравниваемыми группами нет статистически значимых различий (или переменные независимы).
  - Альтернативная гипотеза ( $H_1$ ): имеются статистически значимые различия между группами (или переменные зависимы).
2. Построение таблицы сопряжённости — перекрёстной таблицы, отражающей распределение частот по категориям.
3. Расчёт ожидаемых частот для каждой ячейки таблицы.

## Продолжение Приложения Е

4. Вычисление значения  $\chi^2$  по приведённой выше формуле.
5. Сравнение полученного значения  $\chi^2$  с критическим значением из таблицы распределения хи-квадрат при заданном уровне значимости (обычно  $\alpha=0,05$ ) и соответствующих степенях свободы:

$$Df = (r-1) (c-1) \quad (E.2)$$

где  $r$  — количество строк,

$c$  — количество столбцов в таблице сопряжённости.

6. Принятие решения:
  - Если  $\chi^2_{\text{набл.}} > \chi^2_{\text{крит}}$ , то нулевая гипотеза отвергается — различия статистически значимы.
  - Если  $\chi^2_{\text{набл.}} \leq \chi^2_{\text{крит}}$ , нулевая гипотеза не отвергается — различия незначимы.

Условия применимости критерия  $\chi^2$ :

- Данные представлены в виде абсолютных частот (не процентных).
- Ожидаемая частота в каждой ячейке должна быть не менее 5 (при меньших значениях рекомендуется использовать поправку Йейтса или точный критерий Фишера).
- Наблюдения независимы между собой.
- Преимущества метода:
  - Простой в применении.
  - Позволяет анализировать независимость и различия между категориальными переменными.
  - Подходит для анализа анкетных и социологических данных.
- Ограничения:
  - Нельзя использовать для количественных (не категориальных) данных без предварительной категоризации.
  - При малых выборках может давать искажённые результаты.

Приложение Ж  
**Результаты диагностики мотивационных факторов (хи-квадрат  
 ( $\chi^2$ ))**

Выборка: 30 человек.

Таблица Ж.1 – Распределение по видам мотивации

Вид мотивации	Кол-во сотрудников	Доля (%)
Материальные мотивы	18	60%
— из них важен карьерный рост	12	40%
Нематериальные мотивы	12	40%
— из них важность признания	8	27%
— из них стабильность	4	13%

Таблица Ж.2 – Распределение по типу мотивации

Тип мотивации	Кол-во сотрудников	Доля (%)
Мотивация к успеху	21	70%
Избегание неудач	9	30%

Анализ зависимости мотивации от стажа сотрудников

Таблица Ж.3 – Разделение сотрудников на две группы по стажу

Мотивация / Стаж	Стаж $\leq$ 3 лет	Стаж $>$ 3 лет	Итого
Мотивация к успеху	6	15	21
Избегание неудач	9	0	9
Итого	15	15	30

- Стаж  $>$  3 лет — 15 человек
- Стаж  $\leq$  3 лет — 15 человек

Расчет критерия хи-квадрат ( $\chi^2$ )

Формула критерия хи-квадрат:

Продолжение Приложения Ж

$$\chi^2 = \sum (O - E)^2 / E \quad (\text{Ж.1})$$

где  $O$  — наблюдаемое значение,

$E$  — ожидаемое значение.

Ожидаемые значения ( $E$ ):

$$E = (\text{строчная сумма} \times \text{столбцовая сумма}) / \text{общая сумма} \quad (\text{Ж.2})$$

Таблица Ж.4 – Расчет критерия хи-квадрат ( $\chi^2$ )

Мотивация / стаж	O (набл.)	E (ожд.)	(O - E) <sup>2</sup> / E
Успех / ≤ 3 лет	6	10.5	1.93
Успех / > 3 лет	15	10.5	1.93
Неудача / ≤ 3 лет	9	4.5	4.5
Неудача / > 3 лет	0	4.5	4.5

$$\text{Сумма } \chi^2 = 1.93 + 1.93 + 4.5 + 4.5 = 12.86$$

Статистическая значимость

$$\text{Степени свободы: } df = (2 - 1) \times (2 - 1) = 1$$

$$\text{Критическое значение } \chi^2 \text{ при } p = 0.05 \text{ и } df = 1: \chi^2_{\text{крит}} = 3.84$$

Поскольку  $\chi^2 = 12.86 > 3.84$ , различие статистически значимо на уровне  $p < 0.05$ .

## Приложение И

### Статистическая обработка данных методом $\chi^2$ (хи-квадрат Пирсона)

Для оценки различий и зависимости между компонентами удовлетворённости трудом сотрудников использован критерий хи-квадрат Пирсона. В частности, была проверена связь между общей удовлетворённостью трудом и восприятием значимости своей роли в компании.

Выборка: 30 сотрудников

Инструмент исследования: Опросник удовлетворенности трудом В. А. Ядова.

Таблица И.1 – Удовлетворенность условиями труда

Категория	Кол-во человек	% от выборки
Удовлетворены	23	77%
Неудовлетворены	7	23%

Таблица И.2 – Межличностные отношения в коллективе

Категория	Кол-во человек	% от выборки
Благоприятные отношения	25	83%
Напряженные отношения	5	17%

Таблица И.3 – Удовлетворенность значимостью своей роли

Категория	Кол-во человек	% от выборки
Считают свою роль значимой	16	53%
Сомневаются в значимости своей роли	14	47%

## Продолжение Приложения И

Таблица И.4 – Сопряженность: удовлетворенность трудом × значимость роли

Показатели	Считают роль значимой	Сомневаются в значимости	Итого
Высокая удовлетворённость (n=20)	13	7	20
Низкая удовлетворенность (n=20)	3	7	10
Итого	16	14	30

Формула расчета  $\chi^2$ :

$$\chi^2 = \sum ((O - E)^2 / E)$$

Рассчитаем ожидаемые частоты (E):

- E (высокая  $\cap$  значимая) =  $(20 \times 16) / 30 = 10.67$
- E (высокая  $\cap$  сомневается) =  $(20 \times 14) / 30 = 9.33$
- E (низкая  $\cap$  значимая) =  $(10 \times 16) / 30 = 5.33$
- E (низкая  $\cap$  сомневается) =  $(10 \times 14) / 30 = 4.67$

Таблица И.5 – Расчёт  $\chi^2$

Ячейка	O	E	$(O - E)^2 / E$
Высокая $\cap$ считает значимой	13	10,67	0,51
Высокая $\cap$ сомневается	7	9,33	0,58
Низкая $\cap$ считает значимой	3	5,33	1,02
Низкая $\cap$ сомневается	7	4,67	1,16

$$\chi^2 = 0.51 + 0.58 + 1.02 + 1.16 = 5.87$$

$$\text{Степени свободы (df)} = (2-1) (2-1) = 1$$

Критическое значение  $\chi^2$  при  $\alpha = 0.05$ : 3.84

Так как  $5.87 > 3.84$ , различия статистически значимы ( $p < 0.05$ ).

Критерий  $\chi^2$  выявил статистически значимую связь между общей удовлетворённостью трудом и субъективной значимостью роли сотрудника ( $\chi^2 = 5.87$ ,  $p < 0.05$ ). Это подтверждает, что восприятие своей роли как важной положительно связано с общим уровнем удовлетворённости трудом.

## Приложение К

### Статистическая обработка данных по выгоранию методом $\chi^2$ (хи-квадрат Пирсона)

Для оценки уровня профессионального выгорания сотрудников использовалась Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко, которая позволяет выявить стадии эмоционального истощения и степень влияния стресса на состояние сотрудников. Выборка: 30 сотрудников.

Таблица К.1 – Распределение сотрудников по уровням эмоционального выгорания

Уровень выгорания	Кол-во человек	% от выборки
Высокий	8	27%
Средний	12	40%
Низкий	10	33%

Таблица К.2 – Распределение по стажу работы с клиентами

Категория стажа	Кол-во человек	Примечание
> 3 лет	12	Высокая клиентская нагрузка
≤ 3 лет	18	Новички или низкая нагрузка

Таблица К.3 – Сопряженность: стаж работы × уровень выгорания

Показатели	Высокий	Средний	Низкий	Итого
> 3 лет (n=12)	6	4	2	12
≤ 3 лет (n=18)	2	8	8	18
Итого	8	12	10	30

Формула расчета  $\chi^2$ :

$$\chi^2 = \sum ((O - E)^2 / E)$$

Рассчитаем ожидаемые частоты (E):

## Продолжение Приложения К

- $E (>3 \text{ лет} \cap \text{высокий}) = (12 \times 8) / 30 = 3.2$
- $E (>3 \text{ лет} \cap \text{средний}) = (12 \times 12) / 30 = 4.8$
- $E (>3 \text{ лет} \cap \text{низкий}) = (12 \times 10) / 30 = 4.0$
- $E (\leq 3 \text{ лет} \cap \text{высокий}) = (18 \times 8) / 30 = 4.8$
- $E (\leq 3 \text{ лет} \cap \text{средний}) = (18 \times 12) / 30 = 7.2$
- $E (\leq 3 \text{ лет} \cap \text{низкий}) = (18 \times 10) / 30 = 6.0$

Таблица К.4 – Расчёт  $\chi^2$

Ячейка	O	E	$(O - E)^2 / E$
>3 лет $\cap$ высокий	6	3.2	2.45
>3 лет $\cap$ средний	4	4.8	0.13
>3 лет $\cap$ низкий	2	4.0	1.00
$\leq 3$ лет $\cap$ высокий	2	4.8	1.63
$\leq 3$ лет $\cap$ средний	8	7.2	0.09
$\leq 3$ лет $\cap$ низкий	8	6.0	0.67

$$\chi^2 = 2.45 + 0.13 + 1.00 + 1.63 + 0.09 + 0.67 = 7.29$$

$$\text{Степени свободы (df)} = (2-1) (3-1) = 2$$

Критическое значение  $\chi^2$  при  $\alpha = 0.01$ : 7.21

Так как  $7.29 > 7.21$ , различия статистически значимы ( $p < 0.01$ ).

Критерий  $\chi^2$  выявил достоверную взаимосвязь между стажем работы с клиентами и уровнем профессионального выгорания ( $\chi^2 = 7.29$ ,  $p < 0.01$ ). Это указывает на то, что с увеличением стажа работы возрастает риск эмоционального истощения.

## Приложение Л

### **Таблица результатов исследования личных и профессиональных целей сотрудников**

Таблица Л.1 – Таблица результатов исследования личных и профессиональных целей сотрудников

№ респондента	Пол	Возраст	Стаж (лет)	Совпадение целей (да, нет)
1	М	34	5	Да
2	Ж	28	2	Нет
3	М	45	10	Да
4	Ж	31	3	Нет
5	М	40	15	Да
6	Ж	27	2	Нет
7	М	37	7	Да
8	Ж	33	5	Нет
9	М	50	20	Да
10	Ж	35	8	Да
11	М	29	4	Нет
12	Ж	41	12	Да
13	М	44	18	Да
14	Ж	36	6	Да
15	М	52	20	Да
16	Ж	30	4	Нет
17	М	38	9	Да
18	Ж	42	14	Да
19	М	33	5	Нет
20	Ж	48	17	Да
21	М	51	19	Да
22	Ж	39	11	Да
23	М	26	1	Нет
24	Ж	27	1	Нет
25	М	32	3	Нет
26	Ж	25	1	Нет
27	М	29	2	Нет
28	Ж	35	7	Да
29	М	40	10	Да
30	Ж	45	15	Да