

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет социальных наук  
Кафедра психологии и педагогики  
Направление подготовки 37.04.01 – Психология  
Направленность (профиль) образовательной программы Организационная психология

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Лейфа

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

на тему: Особенности профессиональной мотивации сотрудников страховой компании

Исполнитель  
студент группы 6640м

А.В. Сухов

Руководитель  
доцент, канд.псих.наук

Ю.В. Бадалян

Руководитель научного содержания  
программы магистратуры

Н.А. Кора

Нормоконтроль

В.С. Клемес

Рецензент

И.Н. Дзюба

Благовещенск 2018

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет социальных наук  
Кафедра психологии и педагогики

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Лейфа  
«01» сентября 2017 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Сухова Андрея Васильевича.

**1. Тема выпускной квалификационной работы:** Особенности профессиональной мотивации сотрудников страховой компании.

(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

**2. Срок сдачи студентом законченной работы** 15.06.2018 г.

**3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:**

Мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это «действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией», или «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».

Как и другие виды мотивации, профессиональная мотивация подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как постоянными, так и временными. Поэтому профессиональная мотивация одновременно является и относительно устойчивым, и относительно изменчивым, динамичным образованием.

Одними из важнейших компонентов деятельности является мотивационный комплекс личности, мотивация профессиональной деятельности, социаль-

но-психологические установки личности в мотивационно-потребностной сфере. Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности – одна из стержневых в психологии. В российской психологии разработан ряд плодотворных концепций деятельности и методических подходов к ее изучению. Это, прежде всего, работы общетеоретического плана С.Л. Рубинштейна, А.Н. Леонтьева, Б.М. Теплова, Б.Г. Ананьева, К.А. Абульхановой-Славской, В.П. Зинченко, В.Н. Мясищева, Г.В. Суходольского, Е.Б. Старовойтенко.

**4. Содержание выпускной квалификационной работы** (перечень подлежащих разработке вопросов):

- проанализировать литературу по проблеме изучения особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании;

- определить структуру профессиональной мотивации, ведущие мотивационные факторы, действующие на организационное поведение сотрудников страховой компании, а так же особенности мотивации сотрудников к построению карьеры;

- выявить особенности профессиональной мотивации сотрудников страховой компании;

- разработать рекомендации по формированию внутренней мотивации сотрудников страховой компании.

**5. Перечень материалов приложения:** (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.).

Данная выпускная квалификационная работа содержит 88 страниц текста, 2 главы, 9 рисунков, 3 таблицы, 4 приложения, 60 литературных источников.

**6. Дата выдачи задания** 01 сентября 2017 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Бадалян Юлия Валерьевна, кандидат психологических наук, доцент.

Задание принял к исполнению 01.09.2017 г. \_\_\_\_\_

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация содержит 88 страниц текста, 9 рисунков, 3 таблицы, 60 литературных источников, 4 приложения.

МОТИВ, ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ, ПОБУЖДЕНИЯ, ПОТРЕБНОСТЬ, МОТИВАЦИЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ

В первой главе рассматриваются теоретические основы изучения особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании, а также факторы развития профессиональной мотивации сотрудников страховой компании.

Цель исследования: изучение особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании.

Вторая глава посвящена исследованию особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании, описаны результаты исследования.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы изучения особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании	9
1.1 Общее понятие и характеристика профессиональной мотивации в психологии	9
1.2 Характеристика профессиональной деятельности сотрудников страховой компании	22
1.3 Факторы развития профессиональной мотивации сотрудников страховой компании	31
2 Исследование особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании	51
2.1 Организация и методы исследования	51
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования	58
2.3 Рекомендации по формированию внутренней мотивации сотрудников страховой компании	75
Заключение	82
Библиографический список	84
Приложение А Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов (Францева Т.Н.)	89
Приложение Б «Оценка мотивации организационного поведения» (Герцберг Ф.)	91
Приложение В Опросник «Мотивация к карьере» А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххебер (адаптация Могилевкина Е.А.)	92
Приложение Г Сводные таблицы результатов исследования	93

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время интерес к проблеме профессиональной мотивации возрастает среди специалистов различного профиля, в том числе и психологов. Проблема становления высококвалифицированных специалистов приобретает большее значение. Проблема профессиональной мотивации является одной из фундаментальных проблем как отечественной, так и зарубежной психологии. Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Персонал в любой организации является ее неотъемлемой частью, соответственно организация не может существовать без людей, а как следствие из этого – что-то производить, добиваться своей цели в деятельности. Управление персоналом, прежде всего, базируется на принципах заинтересованности сотрудников организации работать на нее, на достижение неких целей. Именно поэтому, сегодня актуально изучение принципов и методов эффективной мотивации персонала.

Структура управления крупными страховыми фирмами формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны, это требования, обусловленные ростом объемов страховых услуг, их видов; увеличением в результате интернационализации территориальной разобщенности филиалов и условий их деятельности на территории других стран. С другой стороны, она носит на себе отпечаток исторических особенностей формирования и развития конкретных страховых фирм. Здесь непосредственным образом сказываются традиции, сложившиеся в той или иной стране, различия в законодательстве, системе государственного регулирования страховой деятельности.

Мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это «действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией», или «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».

Как и другие виды мотивации, профессиональная мотивация подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как постоянными, так и временными. Поэтому профессиональная мотивация одновременно является и относительно устойчивым, и относительно изменчивым, динамичным образованием.

Одними из важнейших компонентов деятельности является мотивационный комплекс личности, мотивация профессиональной деятельности, социально-психологические установки личности в мотивационно-потребностной сфере.

Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности – одна из стержневых в психологии. В российской психологии разработан ряд плодотворных концепций деятельности и методических подходов к ее изучению. Это, прежде всего, работы общетеоретического плана С.Л. Рубинштейна, А.Н. Леонтьева, Б.М. Теплова, Б.Г. Ананьева, К.А. Абульхановой-Славской, В.П. Зинченко, В.Н. Мясищева, Г.В. Суходольского, Е.Б. Старовойтенко.

Мотивация это важный компонент регуляции любой деятельности человека. Ее изучением занимались и занимаются различные ученые с древнейших времен по наши дни. В различные периоды жизни человека значимыми становятся разные виды деятельности. В настоящее время существует большое количество теорий мотивации, которые отражают различные взгляды на такие феномены как нужда, потребность, мотив, мотивация, интересы, склонности.

В нашей стране вопросами мотивации поведения человека занимались такие известные ученые психологи как А.Ф. Лазурский, Н.Н. Ланге, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Л.С. Выготский (первый, кто начал изучать вопрос формирования произвольной мотивации).

**Цель исследования:** изучение особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании.

**Объект исследования:** профессиональная мотивация.

**Предмет исследования:** особенности профессиональной мотивации сотрудников страховой компании.

**Задачи исследования:**

- проанализировать литературу по проблеме изучения особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании;
- определить структуру профессиональной мотивации, ведущие мотивационные факторы, действующие на организационное поведение сотрудников страховой компании, а так же особенности мотивации сотрудников к построению карьеры;
  - выявить особенности профессиональной мотивации сотрудников страховой компании;
  - разработать рекомендации по формированию внутренней мотивации сотрудников страховой компании.

**Гипотеза исследования:** сотрудники страховой компании в структуре мотивации профессиональной деятельности имеют преимущественно внешние мотивы, их организационное поведение также определяется условиями среды, построение собственной карьеры связано с наличием неадекватных карьерных ожиданий.

**База исследования:** Страховая компания «Хоска», г. Благовещенск, Амурская область, г. Хабаровск, Хабаровский край.

**Выборка исследования:** 15 сотрудников страховой компании.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

## 1.1 Общее понятие и характеристика профессиональной мотивации в психологии

Мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это «действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией», или «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [14].

Как и другие виды мотивации, профессиональная мотивация подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как постоянными, так и временными. Поэтому профессиональная мотивация одновременно является и относительно устойчивым, и относительно изменчивым, динамичным образованием. В зависимости от психологических особенностей личности и внешних обстоятельств ее жизнедеятельности профессиональная мотивация одного человека может в целом сохраняться в течение нескольких десятилетий, а профессиональная мотивация другого человека – полностью перемениться за значительно более короткий срок [1].

Мотивация профессиональной деятельности – это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией; профессиональная мотивация формируется под влиянием факторов окружающей действительности, работы по профориентации.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации профессиональной деятельности и определению сущности понятия «профессиональная мотивация». Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их поведения, а, следова-



тельно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда [9].

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей А. Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и А. Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,

- социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей [8].

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способ-

ность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клееланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации [10].

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Первая группа факторов (гигиенические факторы: политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень непосредственного контроля за работой) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результата, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста) связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, а по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей [9].

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Л. Портера – Э. Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность [13].

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, степень удовлетворения [17].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории

мотивации достигли Л.С. Выготский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. Все основные положения теории Выготского подходят и для профессиональной деятельности.

Теория Л.С. Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно, и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, то есть существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование [22].

Американские ученые-бихевиористы выделяют три «психических состояния», испытываемые работником, которые определяют его удовлетворенность работой и профессиональную мотивацию:

- ощущение значимости (работник должен чувствовать, что его деятельность является стоящей и важной в принятой им системе ценностей);
- ощущение ответственности (он должен быть уверен, что несет личную

ответственность за результат своих действий);

- знание результата (он должен иметь возможность оценить результаты своей работы).

В процессе профессиональной деятельности человек испытывает приятные чувства, которые побуждают его работать хорошо. Такое включение в работу из-за положительных ощущений от качественного выполнения своих обязанностей, а не под влиянием внешних факторов американские ученые называют внутренней мотивацией. Это понятие совпадает с термином процессуально-содержательная мотивация, но в большей степени касается трудовой или профессиональной деятельности.

На основе представлений о позитивных психических состояниях, мотивирующих человека, американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Греггом Олдхэмом и другими, была разработана модель мотивационных характеристик работы (рисунок 1). В данной модели определенные параметры работы рассматриваются как источники или причины позитивных психологических состояний, чувств работников, что, в свою очередь, определяет различные стороны мотивации [38].



Рисунок 1 – Модель мотивационных характеристик работы

Работа, отвечающая всем описанным требованиям, вызывает чувство удовлетворенности содержанием работы, мотивирует работников, дает чувство сопричастности. Такая работа или профессиональная деятельность, по мнению авторов этой модели, обладает высоким мотивационным потенциалом. Следует заметить, что она не в одинаковой мере побуждает людей к более эффективной деятельности. Учеными выявлена прямая зависимость между потребностью в личностном росте и высокой мотивацией при выполнении работы с высоким мотивационным потенциалом. Людей, не обладающих выраженной потребностью в личностном развитии, работа с высоким мотивационным потенциалом не мотивирует [33].

Психологи отмечают, что для одних людей очень важно, чтобы работа была динамичной. Для других, чтобы испытывать удовлетворенность интенсивностью труда, нужны значимые результаты. Для третьих важно, чтобы работа была наполнена смыслом, давала возможность развития их личности. Удовлетворенность содержанием работы, таким образом, тесно связана с индивидуальными потребностями и особенностями личности.

Важным показателем является удовлетворенность условиями работы. Сюда включают всё, что касается экологии и эргономики рабочего места: наличие и удобство расположения инструментов, освещенность, качество питьевой воды, используемой в офисе.

Удовлетворенность условиями работы связана со степенью информированности персонала о текущем положении дел в компании. «Если сотрудники питаются только слухами и домыслами, а достоверная информация до них не доводится, то возникают различные опасения, например: «им есть что скрывать, значить слухи о банкротстве не лишены основания, следовательно, пора давать объявление о поиске нового места работы».

Одним из основных элементов информирования является доведение персоналу видения будущего организации, ее целей. Успешные лидеры, представляя свое видение организации, активизируют и себя, и персонал. К условиям работы нужно относить и такие особенности, как месторасположение учрежде-

ния, удобный режим (график), сопутствующие работе возможности интересных встреч, поездок [38].

Впервые обращение к субъективным факторам внутренней мотивации прозвучало в концепции личностной причинности, разработанной группой американских психологов во главе с Р. Чармсом. На основе этой концепции Э. Деси и Р. Райан в 1970-х годах разработали оригинальный теоретический подход к объяснению внутренней и внешней мотивации, который они назвали теорией самодетерминацией. Э. Деси утверждает, что внутренняя мотивация базируется на потребностях в компетенции и самодетерминации. Ощущение самодетерминации – это осознание себя (и только себя) причиной своих действий. Ощущение компетенции – это ощущение всей полноты своих возможностей, ощущение «я знаю, я могу».

А.А. Зеличенко и А.Г. Шмелёв предлагают следующую систему внешних и внутренних мотивационных факторов труда:

а) внешние мотивационные факторы:

1) факторы давления – рекомендации, советы, указания со стороны других людей; требования объективного характера; индивидуальные объективные обстоятельства;

2) факторы притяжения – отталкивания – примеры со стороны непосредственного окружения человека, со стороны других людей;

3) факторы инерции – стереотипы наличных социальных ролей; привычные занятия.

б) внутренние мотивационные факторы:

1) собственные мотивационные факторы профессии – предмет труда;

2) процесс труда (привлекательный – непривлекательный, эстетические аспекты, разнообразие – однообразие деятельности, возможности развития человека в данном труде);

3) результаты труда;

4) условия труда – физические; территориально-географические; организационные условия; социальные условия;

5) возможности для реализации внепрофессиональных целей – возможности для общественной работы; для достижения желаемого общественного положения; для создания материального благополучия; для отдыха и развлечения; для сохранения и укрепления здоровья; возможности, предоставляемые работой и профессией для общения [40].

Необходимой предпосылкой успешности любой деятельности является сформированность мотивационной сферы. Важность положительной мотивации для эффективности и успешности деятельности была доказана исследователями: М.Х. Клаусом, В.А. Якуниным, Н.И. Мешковым. Кроме того, данные некоторых исследователей позволяют говорить, о том, что высокая позитивная мотивация может играть роль компенсаторного фактора в случае низких специальных способностей (Мотков А.А.). Характер учебной мотивации, ее энергетический уровень и структура являются важнейшим фактором успешного обучения и деятельности.

Большую значимость приобретает исследование таких широких форм мотивации, которые, проявляясь в разных сферах деятельности (профессиональной, научной, учебной), определяют творческое, инициативное отношение к делу и влияют как на характер, так и на качество выполнения труда. Одним из основных видов такой мотивации выступает мотивация достижения, определяющая стремление человека выполнить дело на высоком уровне качества везде, где есть возможность проявить свое мастерство и способности. Следует признать важным тот факт, что мотивация достижения тесно связана с такими качествами личности, как инициативность, ответственность, добросовестное отношение к труду, реалистичность в оценках своих возможностей при постановке задач.

Стремление к достижению успеха по Ф. Хоппе, или «мотив достижения», по Д. Мак Клелланду – это устойчиво проявляемая потребность индивида добиваться успеха в различных видах деятельности. При исследованиях в данной области достаточно широкую известность получила мотивационная концепция Г. Мюррея, в которой он предложил список вторичных потребностей человека,



возникающих на базе инстинктоподобных влечений в результате воспитания и обучения.

К ним можно отнести потребности достижения успехов, аффилиации, агрессии, независимости, противодействия, уважения, унижения, защиты, доминирования, привлечения внимания, избегания вредных воздействий, избегания неудач, покровительства, порядка, игры, неприятия, осмысления, сексуальных отношений, помощи, взаимопонимания. Позже к этим двадцати были добавлены еще шесть потребностей: приобретения, отклонения обвинений, познания, созидания, объяснения, признания и бережливости. Рассматриваемую концепцию Г. Мюррей понимал как устойчивую потребность достижения результата в работе, как стремление «сделать что-то быстро и хорошо, достичь уровня в каком-либо деле» эта потребность проявляется в любой ситуации независимо от конкретного ее содержания [55].

Для характеристики структуры мотивов профессиональной деятельности можно воспользоваться способом, предложенным Б.И. Додоновым. Он отмечает, что причинами любой деятельности может быть совокупность следующих факторов:

- удовольствия от самого процесса деятельности;
- прямого результата деятельности (создаваемый продукт, усваиваемые знания);
- вознаграждения за деятельность (зарплата, повышение в должности, слава);
- стремления избежать санкций, которые грозят в случае уклонения от деятельности или недобросовестного ее исполнения; депривация страха наказания.

Каждая из этих причин может иметь и отрицательную «валентность», не привлекая человека к деятельности, а отталкивая от нее. Обозначают отрицательную валентность знаком «минус» над символами:

П – сам по себе процесс деятельности человеку неприятен, тягостен;

Р – отталкивает тот результат, который должен получиться (возможно

причинение вреда другим людям);

В – вознаграждение предлагается за отказ от работы или за заведомый брак;

Д – за данную деятельность грозит наказание или штраф.

Таким образом, мотивационную структуру любой деятельности любого рабочего можно представить четырехчленной формулой ПРВД с тем или иным индексом (от нуля до трех, обозначающих степень выраженности у человека данного фактора) под каждым из символов. Тогда для рабочего, который трудится только ради заработной платы, формула мотива будет выглядеть приблизительно так: П2Р0 В3 Д1-2. А для рабочего, которому работа приносит удовольствие – П2 Р3 В1-2 Д0 [35].

Другой подход в изучении структуры мотива трудовой деятельности предложен румынским социологом К. Замфир, которая исходит из представления о трех составляющих мотивации: внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ).

Под внутренними мотивами К. Замфир понимает то, что порождается в сознании человека самой трудовой деятельностью: понимание ее общественной полезности, удовлетворение, которое приносит работа, то есть результат и процесс труда. Внутренняя мотивация возникает, как полагает автор, из потребностей самого человека, поэтому на ее основе он трудится с удовольствием, без какого-либо внешнего давления.

Внешняя мотивация содержит те мотивы, которые находятся за пределами самого работника и труда как такового: заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу. К внешней положительной мотивации относятся: материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, то есть те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия. К внешней отрицательной мотивации автор относит наказания, критику, осуждение, штрафы.

Внутренняя мотивация с точки зрения удовлетворения трудом и его про-

изводительностью наиболее эффективна. Затем, по степени положительного влияния, идет внешняя положительная мотивация. При этом как внешняя положительная, так и внешняя отрицательная мотивации по сравнению с внутренней мотивацией обладают меньшей устойчивостью, быстро теряют свою стимулирующую силу. Так, материальное вознаграждение, если оно остается на одном и том же уровне, теряет свою мотивационную нагрузку по прошествии некоторого времени. Поэтому на зарубежных предприятиях заработная плата с учетом стажа повышается не через 5 и 10 лет работы, а через более короткие временные интервалы [24].

Теряют свою силу при многократном повторении и внешние отрицательные мотиваторы. К. Замфир считает, что для высокой эффективности труда наиболее благоприятно такое соотношение между рассмотренными тремя видами мотивации, при котором центральное место занимают внутренние мотивы при одновременном использовании внешних положительных мотивов и исключении, по возможности, или ограничении внешних отрицательных мотивов:  $BM > ВПМ > ВОМ$ . Наихудшее соотношение –  $ВОМ > ВПМ > BM$ .

Профессиональная мотивация обладает определенными динамическими параметрами. Можно назвать следующие свойства [34]:

- устойчивость как длительность сохранения мотивов через некоторое время и в разных ситуациях, в том числе в сложных и экстремальных условиях;
- интенсивность как сила выраженности побуждений;
- длительность как распространяемость на большие промежутки времени;
- переключаемость как легкость перехода от одного побуждения к другому;
- широта как распространенность, на разное количество объектов, сторон труда;
- эмоциональная окраска положительной или отрицательной модальности.

Мотивационная сфера профессиональной деятельности не одинакова на различных стадиях профессионализации. Так, на стадии выбора профессии складываются интерес к содержанию будущей деятельности, понимание ее зна-

чимости, происходит осознание профессионального призвания, возникает стремление войти в определенную профессиональную общность и определенные профессиональные ожидания.

На стадии профессионального обучения начинается адаптация как приспособление личности к профессии, происходит уточнение своих профессиональных притязаний, возможно охлаждение интереса к избранной профессии. Намечается принятие роли профессионала.

На стадии практического овладения профессией углубляется адаптация. Идет корректировка профессиональных мотивов и целей, упрочиваются мотивы овладения высокими нормами и образцами профессионального мастерства, появляется первая удовлетворенность трудом, возникают мотивы самореализации личности в труде, возрастает число побуждений в мотивационной сфере, усложняется их иерархия [37].

На стадии расцвета профессиональной деятельности укрепляются мотивы индивидуального вклада в профессию и профессионального творчества, усиливается смыслотворчество в профессии как поиск все новых смыслов профессии для себя, упрочивается преобладание конструктивной мотивационной тенденции, ориентирующей человека на созидание.

На стадии ухода из профессии может наблюдаться мотив самореализации личности в новых формах деятельности, либо проявляются защитная мотивация избегания неприятностей, противопоставление профессиональным интересам молодежи, регресс. Таким образом, источником изменений в мотивационной сфере являются перестраивание общественных отношений человека, условий профессионального труда, логика саморазвития человека, неравномерность развития и рассогласование между уровнями профессиональной деятельности и профессионального общения, а также рассогласования между отдельными сторонами в самой мотивационной сфере.

Изменения в мотивационной сфере могут происходить по механизму «сверху вниз» (через осознание человеком желательных для общества эталонов мотивов) и «снизу вверх» (через включение человека в разные виды реальной

деятельности, в ходе которой во взаимодействии с другими людьми практически осваиваются и изменяются мотивы и цели труда человека).

## **1.2 Характеристика профессиональной деятельности сотрудников страховой компании**

Страхование является уникальной отраслью экономики. Успех в страховании неразрывно связан с персоналом компании. Для работающих в этой сфере деятельности необходимыми являются умения выявить заботы страхователя для того, чтобы предложить адекватный страховой продукт.

Специфика деятельности страховых компаний и ее влияние на требования, предъявляемые к персоналу организации [49].

Опрос, проведенный ROMIR Monitoring, выявил два основных условия выбора страхователями страховой компании. Главным критерием для физических лиц являлась известность компании, для юридических лиц на первом месте стоит надежность и устойчивость. Вторым же по важности для обеих категорий страхователей является профессионализм персонала.

Эти два фактора не случайны, а обусловлены сутью страхования. Страхование как услуга финансового характера не имеет вещественной формы. Клиент страховой компании, заключив договор страхования, может лишь верить в полезность сделки, так как ключевой особенностью именно страховой услуги является ее отсрочка во времени и страховой случай по конкретному виду страхования для данного клиента может не наступить в течение всего срока действия договора. В то же время без уплаты страхователем страхового взноса договор страхования в силу не вступит. При этом покупатель страховой услуги сразу после ее покупки еще не осознает своего имущественного интереса, в соответствии с которым он должен быть уверен в ценности и экономической полезности своей покупки. Основная причина, по которой страхователь испытывает недоверие к страховщику, – это сомнения в том, что страховая компания выполнит свои договорные обязательства [50].

С утверждением, что персонал является одной из основных составляющих успешного развития страховой компании, согласны и директора страховых

компаний: Около 80 % клиентов покупают страховой полис даже не у компании, а у конкретного ее сотрудника, который смог расположить к себе клиента, понял его проблемы и помог найти им достойное решение. В связи с этим подбор и последующая оценка персонала становятся одним из основным критериев успешной деятельности компании. Страхование – это услуга, которая неразрывно связана с тем персоналом, который ее оказывает, помимо финансового капитала для успешной работы необходим соответствующий и человеческий капитал, который иногда, может быть, даже более важен.

Страхование является уникальной отраслью экономики. Успех в страховании неразрывно связан с персоналом компании. Необходимые умения – выявить заботы страхователя для того, чтобы предложить адекватный страховой продукт.

В соответствии с вышеизложенным работа с кадрами в страховой компании должна определяться как комплексное воздействие на трудовой коллектив для достижения целей компании.

Управление кадрами формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений. Главный акцент делается в сторону долговременно развития трудового потенциала страховых работников. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долговременным фактором конкурентоспособности страховой компании в условиях резких изменений ее внешней среды [51].

В связи с тем, что существует объективная связь процессов развития персонала с развитием страховой компании, развитие человеческого потенциала (интеллектуального и социального) является для страховой компании частью инвестиций, а не расходов. Тем не менее, в последнее время виден явный прогресс в отношении к персоналу компаний: из наемной рабсилы он переходит в новую ценностную категорию – «человеческий капитал» (здесь слово «капитал» ключевое), существенно «прибавив в весе». Отличительная особенность капитала – в его самовозрастающей стоимости. По подсчетам экспертов, эф-

фект от инвестиций в персонал может составлять до 300 % годовых. Еще одна характеристика капитала (в основном овеществленного) – моральный и физический износ. Эти черты присущи и человеку как одной из форм интеллектуального капитала. Но важно помнить главное – именно человек обеспечивает прирост стоимости совокупного капитала (в любых его формах).

Специфика страховой деятельности предопределяет особенности персонала страховой компании. Это связано, прежде всего, с наличием у страховых работников определенных профессиональных навыков и знаний, связанных с общими направлениями страховой деятельности.

Например, многие специалисты по добровольному медицинскому страхованию помимо экономического имеют и медицинское образование, по страхованию крупных промышленных объектов – экономическое и техническое образование. Появление комплексных продуктов требует расширения диапазона знаний у страховых специалистов [51].

Классификация страховых работников.

По функциональным обязанностям страховые работники сгруппированы в соответствующие линейные или функциональные структурные подразделения страховой компании.

Персонал страховой компании можно разделить на две большие группы: front-office и back-office. Соотношение количества персонала в этих двух группах составляет 70 и 30 % соответственно. В группу front-office входят специалисты, которые связаны с процессом страхования. Часть подразделений занимается непосредственно продажей страховых продуктов. Это сеть различных каналов продаж страховых продуктов. Большая часть сотрудников таких подразделений могут не иметь предшествующего опыта работы в страховании и при этом быть весьма успешными специалистами по продажам. Также в front-office существуют подразделения, которые занимаются непосредственно разработкой страховых продуктов, оценкой страховых рисков, урегулированием убытков. Эта часть состоит в основном из сотрудников со специальным образованием и опытом работы в страховании. В большинстве случаев сотрудники

front-office специализируются на определенных видах страхования, например автострахование, добровольное медицинское страхование, страхование имущества, страхование грузов.

Основными действующими лицами в подразделениях front-office, связанных с продажей страховых продуктов, являются агенты и продавцы. Несмотря на то, что нередко неспециалисты ставят знак равенства между этими двумя профессиями, существует большая разница между этими двумя категориями работников.

Агент – это «вольный» работник, главная задача которого – приносить бизнес в компанию и получать комиссионного вознаграждение, которое непосредственно зависит от размера страховой премии, которую получила компания. Агент планирует свою работу так, как считает нужным, и нередко работает на несколько страховых компаний одновременно. У него нет фиксированного рабочего дня и зарплаты. Как правило, он не является штатным работником компании.

Продавец – это штатный работник компании, работающий в команде, для которого важны корпоративные нормы, традиции и принадлежность к коллективу. Это сотрудник, который непосредственно заинтересован в успешности работы его подразделения и компании в целом, так как он сам является частью этой системы. Продавец получает фиксированную заработную плату и поощрение в виде процента от собранной страховой премии или бонуса по результатам выполнения плана.

В страховом бизнесе на сегодняшний день прослеживается тенденция переноса центра тяжести с агентов на продавцов. Основное требование, предъявляемое к продавцам, – успешный опыт любых продаж, а также, желательно, высшее образование и, самое главное, желание работать с людьми [52].

В категорию back-office входят подразделения, которые непосредственно не связаны с процессом страхования, однако обеспечивают функционирование бизнеса. Как правило, в эту часть входят следующие подразделения: финансовая служба, бухгалтерия, администрация, маркетинг, реклама, пресс-служба.



Для большинства специалистов back-office опыт работы в страховании не является обязательным, но учитывается как положительный фактор при приеме на работу. Особенно важен этот опыт для специалистов финансовой и методологической служб страховой компании, а также отдельных позиций в маркетинге и рекламе, поскольку именно там существует ярко выраженная отраслевая специфика.

Главной задачей отдела управления персоналом является создание слаженного механизма взаимодействия между всеми структурными подразделениями страховой компании и всеми страховыми работниками.

Активным и действенным инструментом управления персоналом, позволяющим решать производственные и социальные проблемы в компаниях, добиваться успехов в бизнесе на основе активизации и рационального использования самого главного вида ресурсов – человеческих ресурсов, является всесторонняя и объективная оценка работников предприятия. Иными словами, оценка персонала – это системообразующий элемент в системе управления персоналом. Можно сказать, что оценка является основой всей работы по управлению персоналом, без нее невозможно проведение целенаправленной кадровой политики. В связи с этим систему оценки следует рассматривать в комплексе задач, решаемых в процессе управления персоналом. Оценка персонала должна содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом [52].

В случае если все вышеуказанное существует в организации, можно говорить о том, что вся система управления персоналом является эффективной и максимально ориентирована на реализацию целей, стоящих перед компанией.

В связи с вышесказанным описание целей ежегодной аттестации одной из основных составляющих системы оценки персонала может выглядеть следующим образом:

а) принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- 1) изменение заработной платы;
- 2) изменение системы поощрения (наказания);
- 3) повышение мотивации.

б) принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

- 1) получение обратной связи;
- 2) выявление потенциала;
- 3) информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
- 4) развитие карьеры;
- 5) личное развитие;
- 6) корректировка планов организации;
- 7) информация для планирования человеческих ресурсов.

в) принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

- 1) прошлая деятельность;
- 2) достижение результатов;
- 3) потребность в обучении;
- 4) выявление рабочих проблем;
- 5) улучшение деятельности.

Эффективная система оценки дает возможность совершенствовать используемые методы отбора кадров. Специалисты, занимающиеся отбором, при этом получают важную информацию, позволяющую определить качество и прогностический потенциал, действующий в организации систем отбора. Результаты оценки показывают возможность прогноза профессиональной успешности кандидатов на основе используемых методов и процедур отбора. Без такого рода обратной связи совершенствование системы отбора было бы невозможно [55].

Выявляя работников, способных выполнять более сложную и ответственную работу (кандидатов на продвижение), оценка рабочих показателей помога-

ет решить задачи формирования кадрового резерва, планирования карьеры работников и кадрового планирования. Оценка рабочих показателей позволяет получить ценную информацию о той пользе, которую дает участие работников в тех или иных учебных программах.

Оценка рабочих показателей, будучи органично связана с системой оплаты труда и с программами, направленными на повышение уровня трудовой мотивации персонала, позволяет поддерживать на должном уровне заинтересованность работников в достижении высоких результатов.

Ведущие профессиональные качества и личностные характеристики страховых агентов:

- мышление (продуктивное, наглядно образное и наглядно-действенное, словесно-логическое);
- память (образная, долговременная, оперативная);
- внимание (устойчивое, избирательное);
- эмпатия (сопереживание);
- эмоциональная устойчивость [50].

Личностные характеристики:

- любить свою работу, осознавать важность и значимость влияния своей деятельности на стимуляции благоприятных общественных процессов;
- быть внимательным к миру;
- оказывать безусловное позитивное внимание клиенту;
- выработать индивидуальный подход к каждому;
- агент должен иметь выдержку, умение адаптироваться в сложных ситуациях;
- высокий уровень контроля;
- энергичность, подвижность, инициативность (обычно не выдерживает бездействия и однообразия).

Итак, среди основных профессионально важных качеств страхового агента выделяются живость и общительность. И вообще, вопреки распространенному предрассудку, страховой агент работа живая и интересная.

Чтобы узнать, какими психологическими качествами должен обладать человек для успешного занятия той или иной работой, следует сначала разобраться в содержании профессии, выяснить, что человек должен делать на своем рабочем месте.

Страховой агент, во-первых, он, как уже говорилось, торговец. Его задача состоит в том, чтобы найти потенциального клиента и убедить его в том, что ему следует купить страховые услуги именно сейчас, именно у данной страховой компании и именно на предлагаемых (т.е. наиболее выгодных для компании) условиях.

Во-вторых, он просветитель. Никакие статьи в прессе или телевизионные передачи не заменят живого общения с человеком в формировании так необходимой сейчас нашему обществу страховой культуры.

В-третьих, он экономист. Он должен на месте в считанные минуты прикинуть степень риска и выгодность сделки для компании для клиента, оценить его платежеспособность. Он должен говорить на одном языке с финансовыми директорами и главными бухгалтерами предприятий и организаций.

В-четвертых, он менеджер. Его работа настолько разнообразна по содержанию, разбросана во времени и пространстве, что без четкой организации собственной деятельности, без искусства «руководить собой» с ней очень трудно справиться.

В-пятых, что самое главное, он – практический психолог. Его ремесло – находить контакт с людьми, говорить с каждым человеком на его языке, уметь убеждать. Иначе не преодолеть всех психологических барьеров, перечисленных выше [52].

Какие же качества необходимы, чтобы успешно справляться с такой работой? Прежде всего, к ним относятся энергичность, высокая подвижность. Такие люди обычно не способны долго усидеть на одном месте. Хорошие страховые агенты редко получают из кабинетных работников.

В страховом деле успех зачастую приходит не сразу, серьезные достижения чередуются с полосами неудач. С этим бизнесом хорошо справляются те,

кого неудачи не обезоруживают, не ввергают в растерянность и апатию, а, наоборот, мобилизуют.

Страховому агенту нередко свойственен некоторый авантюризм. Есть люди, предпочитающие жить на гарантированную зарплату, не гнаться за журавлем в небе. Поскольку заработок страхового агента дело его энергии, умения и удачливости, такие люди обычно плохо приживаются на этой работе. Их слишком беспокоят мысли о необеспеченности будущего, неуверенности в завтрашнем дне, которые изматывают и морально, и физически.

Очевидно, что страховому агенту необходима общительность, но не простая, а та, которую психологи называют социальной смелостью, т.е. способность первым вступить в контакт с незнакомым человеком.

Страховой агент должен быть компетентным в общении: уметь понять, услышать своего партнера по общению, донести до него свои мысли. Это довольно редко встречающееся качество, и за него иногда ошибочно принимают простую болтливость, которая в действительности, как мы увидим ниже, не помогает, а мешает работе [55].

Перечисленные качества в человеческом характере обычно бывают связаны с высокой степенью внутренней свободы, стремлением к независимости. Большинство хороших страховых агентов – типичные «кошки, гуляющие сами по себе». Надо сказать, что это делает их людьми, плохо управляемыми, и, по признанию многих руководителей страховых компаний, с которыми нам приходилось беседовать, руководить страховыми агентами – очень нелегкое дело. Вместе с тем, по складу личности и по образу деятельности страховой агент очень близок к бизнесмену. Работа страхового агента может послужить хорошим тренировочным «полигоном» для тех, кто желает испытать себя на готовность к самостоятельной предпринимательской деятельности.

Строго говоря, основная работа слухового агента (помимо изрядной по объему бухгалтерии и отчетов перед собственным начальством) сводится к последовательному решению следующих задач:

- найти будущего клиента;

- добиться, чтобы он выслушал;
- выбрать наиболее заманчивые для клиента и выгодные для страховой компании вид и условия страхования;
- заключить страховой договор;
- распрощаться с клиентом так, чтобы в дальнейшем он либо возобновил договор после окончания его срока, либо заключил договора на другие виды страхования;
- при наступлении страхового события сделать все, чтобы ни клиент, ни компания не остались в обиде.

Первые две задачи составляют для многих, особенно новичков, особую сложность [60].

Таким образом, можно сделать вывод, что профессиональная деятельность сотрудников страховой компании имеет ряд особенностей. Работа в качестве страхового агента требует от кандидата не только знаний в области страхования, но и психологии людей. Страховому агенту необходимо обладать такими важными качествами, как умение вести переговоры, обладать искусством убеждать.

### **1.3 Факторы развития профессиональной мотивации сотрудников страховой компании**

Профессиональная мотивация личности может быть представлена как процесс стимулирования себя и других людей к достижению определенных профессиональных успехов. Кроме того, мотивация профессиональной деятельности может быть раскрыта как действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией. Профессиональная мотивация или профессиональная направленность – интегративное образование личности, опосредующее превращение студента в субъект профессиональной деятельности [10].

Мотивы, связанные с трудовой деятельностью человека, можно разделить на три группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы; конкретная деятельность определяется в конеч-

ном итоге всеми этими мотивами (мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы).

Рассмотрим те побудительные причины, которые заставляют человека заниматься трудом. Первая группа причин – побуждения общественного характера. Это и осознание необходимости приносить пользу обществу, это и желание оказывать помощь другим людям, это и общественная установка на необходимость трудовой деятельности, и нежелание прослыть тунеядцем.

Вторая группа – получение определенных материальных благ для себя и семьи; зарабатывание денег для удовлетворения материальных и духовных потребностей. Третья группа – удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации: человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он – не только потребитель, но и создатель. В процессе созидания он получает удовлетворение от творчества, оправдывает смысл своего существования. К этой же группе относится и мотив, связанный с удовлетворением потребности в общественном признании, в уважении со стороны других [15].

М.С. Яницкий предлагает рассматривать профессиональную мотивацию как интегративное образование, включает в себя следующие блоки: ценностно-смысловой, эмоциональный, регуляционный, операциональный. Ценностно-смысловой блок представлен смысложизненными ориентациями, жизненными стремлениями, удовлетворенностью базовых потребностей; эмоциональный – удовлетворенностью учением, обучением, профессией; регуляционный – общим уровнем развития саморегуляции, ее компонентов, параметрами временной перспективы; операциональный – уровнем сформированности учебно-профессиональных компетенций.

Развитие ценностно-смыслового блока профессиональной мотивации предполагает превращение ценностей профессионального сообщества в собственные устойчивые и осознанные ценностно-смысловые ориентации будущего специалиста. В данный процесс включается механизм интернализации, дей-

ствие которого реализуется посредством прояснение смысла собственной жизни и ее целей, выбора значимых ценностей и формирования системы ценностных ориентации.

Таким образом, ценностно-смысловой блок профессиональной мотивации характеризует процесс содержательного раскрытия и принятия личностного смысла медицинской деятельности, отражает место выбранной профессии в иерархической системе жизненных отношений, связь с определенными потребностями, мотивами и ценностями субъекта учебно-профессиональной деятельности [16].

Эмоциональный блок связан с возникновением долгосрочного положительного эмоционального отношения к процессу и содержанию вузовской подготовки, выбранной профессии. Регуляционный блок раскрывает развитость всех компонентов и межфункциональных связей системы саморегуляции, осознание учебных и профессиональных перспектив. Операциональный блок отражает степень овладения студентами учебно-профессиональными компетенциями.

По мнению Т.И. Ильиной каждый этап профессиональной подготовки педагога имеет свои организационные и содержательные характеристики учебно-образовательного процесса. Преобразование учебно-академической деятельности в учебно-профессиональную, начально-профессиональную сопровождается изменением предмета деятельности, что приводит к мотивационным изменениям. Иерархическая мотивационная структура, включающая мотивацию на приобретение знаний, мотивацию на овладение профессией и мотивацию на получение диплома, взаимосвязана с профессиональной мотивацией личности будущего педагога. В свою очередь, профессиональная мотивация, как ведущая и интегральная форма в мотивационно-целевой структуре обучения, связана с динамикой учебных мотивов [20].

Формирование профессиональной мотивации В.А. Якунин рассматривает как управление процессом становления профессиональной направленности, которое предполагает оптимальное развитие каждого из ее компонентов и преоб-



разование их взаимосвязей, придающее всей ее структуре целостность и согласованность.

Эволюция мотивационной основы учения по В.Э. Мильман предполагает развитие внутренней мотивации посредством сдвига внешнего мотива на внутренний. Личностный смысл является «тем необходимым условием, при котором может совершаться развивающий сдвиг мотива на цель». Обретение личностного смысла учения раскрывается в расширяющейся, прогрессивной структуре мотивации. Но невозможно полностью устранить внешние мотивы из структуры деятельности; в научных и научно-практических исследованиях подчеркивается полезная связующая роль внешних мотивов между учебным процессом и окружающей действительностью.

А.В. Юпитов считает, что профессиональная деятельность приобретает смысложизненный характер при условии, когда избранная профессия и реализуемый жизненный смысл, достигаемая жизненная ценность составляют деятельностно-смысловое единство для субъекта (объектом воздействия на смысловую сферу личности являются процессы смысловой динамики, представленные смыслообразованием, смыслоосознанием и смыслопорождением [24].

По мнению А.Г. Асмолова, процесс осознания смысловых связей предполагает внутреннюю работу личности по соотнесению различных аспектов мотивации. Отраженная в личностном смысле мотивация по отношению к действительности фиксируется и принимает участие в регуляции деятельности субъекта в виде смысловой установки, которая определяет в конечном итоге устойчивость и направленность деятельности личности. Отрицательные смысловые переживания также значимы для развития человека, как и положительные, поскольку «в них нередко заложены точки роста».

В результате неоднократно испытанного удовлетворения в какой-то сфере жизни и деятельности возникает удовлетворенность как устойчивое долгосрочное положительное эмоциональное отношение человека к чему-либо.

Таким образом, отмечается необходимость формирования соответствующих мотивационно-смысловых образований в структуре учебной мотивации в

процессе развития профессиональной мотивации личности будущего специалиста [16].

Трансформации между внутренней и внешней мотивацией, согласно Э. Деси и Р. Райн, регулируются с помощью процесса интернализации – механизма, реализующего переход от регуляции с помощью внешних факторов к саморегуляции. С одной стороны, типы регуляционных процессов рассматриваются как этапы последовательных изменений, приводящих к автономии, внутреннеорганизованной активности. С другой стороны содержательные аспекты личности, в том числе потребностно-мотивационная сфера обуславливают изменения особенностей саморегуляции. Взаимное влияние мотивации на деятельность и деятельности на мотивацию выступает активным моментом формирования учебно-профессиональных компетенций студентов.

Таким образом, формирование профессиональной мотивации возможно посредством развития учебной мотивации, заключающегося в осознании и принятии смысла настоящей учебно-профессиональной деятельности и будущей профессии, формировании устойчивого положительного эмоционального отношения к профессиональной деятельности, актуализации и развитию саморегуляции, расширении представлений о связи личностных особенностей с мотивацией учения, а так же под влиянием личностных особенностей [31].

Иерархия потребностей личности и соответствующих им мотивов выражает ее генеральную динамическую тенденцию – направленность личности – системообразующее качество личности. С.Л. Рубинштейн отмечал, что «проблема направленности – это, прежде всего, вопрос о динамических тенденциях, которые в качестве мотивов определяют деятельность, сами. В свою очередь, определяясь ее целями и задачами». Поэтому направленность личности проявляется во всех видах потребностей, мотивах и мотивационных образованиях.

Именно направленность определяет психологический облик личности, подчеркивал Б.Ф. Ломов. Именно в направленности выражаются цели, во имя которых действует личность, мотивы, ее субъективные отношения. Поэтому, определяя направленность личности, можно сказать, что она выражает отноше-

ние личности к целям ее деятельности на эмоциональном, познавательном (когнитивном) и поведенческом уровнях [33].

В направленности выражается содержательный, качественный момент потребностно-мотивационной сферы личности как совокупности всех потребностей, мотивов, мотивационных образований и черт личности, которые формируются и развиваются в течение ее жизни.

Направленность личности – это термин (понятие), большей частью, наших отечественных психологов, которому, начиная с С.Л. Рубинштейна, придаётся большой смысл и множество нередко противоречивых значений. Следуя за Л.И. Божович, направленность личности можно определить как устойчивую устремлённость, ориентированность мыслей, чувств, желаний, фантазий (мечты), поступков человека, которая является следствием доминирования определённых (главных, ведущих) мотиваций.

Сложность понятийной и феноменологической операционализации направленности личности как психологического конструкта связана со многими социально-психологическими элементами. Во-первых, с тем, что в данном контексте речь идет о проекции на поток сознания и поведения латентных (скрытых от внешнего наблюдения) факторов (мотивов, потребностей). Во-вторых, с неопределённостью критериев для различения устойчивых и ситуативных факторов (устойчивость личностной мотивации не означает ее единственности, её монополии на детерминацию поведения и переживаний). В-третьих, с тем, что личность непосредственно не осознаёт своей направленности (скрытость от «внутреннего» наблюдения) [38].

Под уровнем профессиональной направленности понимается степень ответственности ведущего мотива предпочтения профессии (следовательно, личностного смысла) объективному содержанию профессии. При низком уровне направленности ведущий мотив выражает потребность не столько в деятельности, сколько в различных, связанных с ней обстоятельствах [30]. При высоком уровне направленности близким и нужным человеку является наиболее существенное в данной деятельности, то, в чем состоит ее объективное назначение.

Высокий уровень профессиональной направленности – это та качественная особенность структуры мотивов личности, которая выражает единство интересов и личности в системе профессионального самоопределения. Повышение уровня профессиональной направленности образует основное содержание ее развития. Выбор профессии можно считать оправданным лишь в том случае, если есть надежда, что активность личности приведет к такому взаимоотношению между личностью и трудом, при котором будет успешно происходить дальнейшее развитие творческих и нравственных сил человека. Одним из основных условий прогнозирования такого развития личности является высокий уровень профессиональной направленности.

Основной показатель уровня – содержательность и глубина профессионального интереса с учетом его положения в системе мотивов, образующих профессиональную направленность. Очевидно, что без достаточно высокого уровня профессиональной направленности невозможно оптимальное взаимодействие между человеком и избираемым им трудом. Только при этом условии можно прогнозировать успешное развитие творческих и нравственных сил личности в процессе труда.

Развитие профессиональной мотивации нельзя понять, ограничив его источник лишь внутренним миром личности, активности ее сознания. Это подтверждается тем, что осознание рассматриваемого противоречия еще недостаточно для его разрешения. Возможность обострения данного противоречия во многом будет зависеть от характера соподчинения таких более общих мотивационных факторов, как идейные мотивы, стремление к самовыражению, стремление к удовлетворению материальных потребностей.

В случае возникновения борьбы мотивов возможна лишь переориентация, либо сохранение начального намерения. Однако внутренняя борьба сама по себе не может изменять тот личностный смысл, который имеет для человека содержание его профессии [10].

Таким образом, оптимальное развитие профессиональной мотивации, основное содержание этого процесса находят в повышении ее уровня. Было бы

неверно понимать отношение к профессии односторонне, только как проявление активности, избирательности со стороны человека. В действительности здесь имеет место взаимодействие, поскольку профессия также воздействует на субъекта. Это воздействие характеризуется тем, какие чувства, образы, мысли, возникают в сознании под влиянием профессии и, что особенно существенно, теми объективными требованиями, которые профессия предъявляет к человеку. К числу последних относятся, во-первых, требования, предъявляемые некоторыми профессиями к отдельным психофизическим особенностям человека.

Л.И. Божович и М.С. Неймарк выделили три группы направленности личности:

- лица с коллективистической направленностью;
- лица с деловой направленностью;
- лица с личностной направленностью;
- лица со смешанной направленностью (или без явной направленности).

Коллективистская направленность имеет место тогда, когда поступки человека определяется потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами по учёбе, по работе. Такой человек проявляет интерес к совместной деятельности с другими людьми, хотя по своим индивидуальным качествам может и не способствовать успешному выполнению задания, нередко его действия даже затрудняют выполнение групповой задачи и его фактическая помощь может быть минимальной.

Деловая направленность отражает преобладание мотивов порождаемых самой деятельностью, увлечение процессом деятельности, бескорыстное стремление к познанию, овладению новыми навыками и умениями. Обычно такой человек стремится к сотрудничеству и добивается наибольшей продуктивности группы, а поэтому старается доказать точку зрения на предмет, которую считает полезной для выполнения поставленной задачи.

Личностная направленность в труде создаётся преобладанием мотивов собственного благополучия, стремлением к личному первенству, престижу. Такой человек, чаще всего, бывает, занят самим собой, своими чувствами и пере-

живаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, может игнорировать интересы сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе видит, прежде всего, возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других сотрудников.

Возникновение избирательно-положительного отношения к профессии означает образование индивидуально-социальной системы «человек – профессия», «внутри» которой начинается взаимодействие субъекта и объекта отношения (человека и профессиональной деятельности). При определённых условиях взаимодействия сторон данного отношения, оно приобретает характер диалектического противоречия, создающего движущие силы развития профессиональной направленности [22].

Идеальная модель соответствия между личностью и трудом должна содержать полное совпадение объективного содержания деятельности и её личного смысла. Однако полного совпадения реально достигнуто быть не может по следующим причинам. Процесс формирования профессиональной направленности можно представить в виде модели, где мотивообразующим компонентом выступают перспективы.

Как обозначено выше, потребности, увлечения и интересы возникают на основе осознания перспектив и адекватной оценки степени рассогласования требований перспектив с наличными склонностями, знаниями и умениями. На основе общезначимых перспектив формируются мировоззрения, взгляды, убеждения и идеалы, система целей и установок, намерения. Перспективы выступают в качестве отдельной цели.

Формирование и поддержание устойчивой мотивации представляет собой непрерывный процесс согласования требований перспективы посредством деятельности, посредством обратной связи. Формирование мотивов, равно как и системы целей и намерений, идёт вместе с формированием потребностей. Потребность и другие соответствующие психосоциальные компоненты (интересы, влечения, цели, намерения) становятся устойчивее за счёт более глубокого познания перспективы и трансформаций потребности в конкретные мотивы.

Изменение общественной значимости перспективы, осознание её и адекватная оценка степени рассогласования требований этой перспективы с наличными знаниями и умениями приводит к появлению новых потребностей и интересов, новой системы целей и установок, к необходимости совершенствования взглядов, убеждений и мировоззрения. Эти изменения как бы побуждают к активной деятельности, которая компенсирует возникшее рассогласование. Если же человек в процессе деятельности не будет видеть перспективы или, например, общественно значимая работа для него как личности интереса не представляет, направленность не будет развиваться, поскольку отсутствует активная деятельность по достижению общественно значимой перспективы [40].

Развитие профессиональной мотивации как некий общий для всех и уникальный для каждого социально-психологический феномен нельзя полностью понять, ограничившись лишь внутренним миром личности. Это подтверждается тем, что осознание рассматриваемого противоречия ещё недостаточно для его разрешения. Возможность обострения данного противоречия во многом будет зависеть от характера соподчинения таких более общих мотивационных факторов, как идейные мотивы, стремление к самовыражению, стремление к удовлетворению материальных потребностей. В случае возникновения борьбы мотивов возможна лишь переориентация, либо сохранение начального намерения. Однако внутренняя психологическая мотивационная борьба сама по себе не может полностью изменять тот личностный смысл, который имеет для человека содержание его профессии.

Познавательная деятельность, отражающая собою активность сознания личности, обеспечивающая приток новой информации о профессии, о её требованиях к человеку, более эффективна при полной профессиональной направленности (преобладании прямых мотивов выбора). Открывающиеся перед человеком новые горизонты могут стимулировать в этих случаях ценностно-ориентационную деятельность, расширяющую и углубляющую уже сложившуюся систему оценок и представлений [34].

Происходящее в процессе деятельности зарождение новых потребностей

также свидетельствует о развитии профессиональной мотивации. Однако этот процесс, прежде всего, заключается в развитии ведущей потребности от элементарных её форм к всё более сложным: от одностороннего, или слабо выраженного интереса к профессиональной деятельности до более глубокой, устойчивой, сложной потребности. Такое развитие потребности в основном содержания деятельности и обуславливает изменение её личностного смысла и, в конечном счёте, повышение уровня профессиональной направленности.

Мотивация трудовой деятельности, ее сила, направленность обуславливаются воздействием на человека в процессе труда различных групп внешних и внутренних, объективных и субъективных факторов, связанных как с самим работником, так и с субъектом управления, профессиональной группой, организационной средой и т.д. В своем сочетании факторы, влияющие на мотивацию, образуя определенную целостность, далеко не всегда равно-направлены. Они могут находиться в состоянии противоборства, антагонизма, параллельного направления воздействия.

К числу факторов, содержащих в себе стимулирующие возможности и обеспечивающих активность персонала, по меньшей мере, могут быть отнесены следующие группы (рисунок 2).

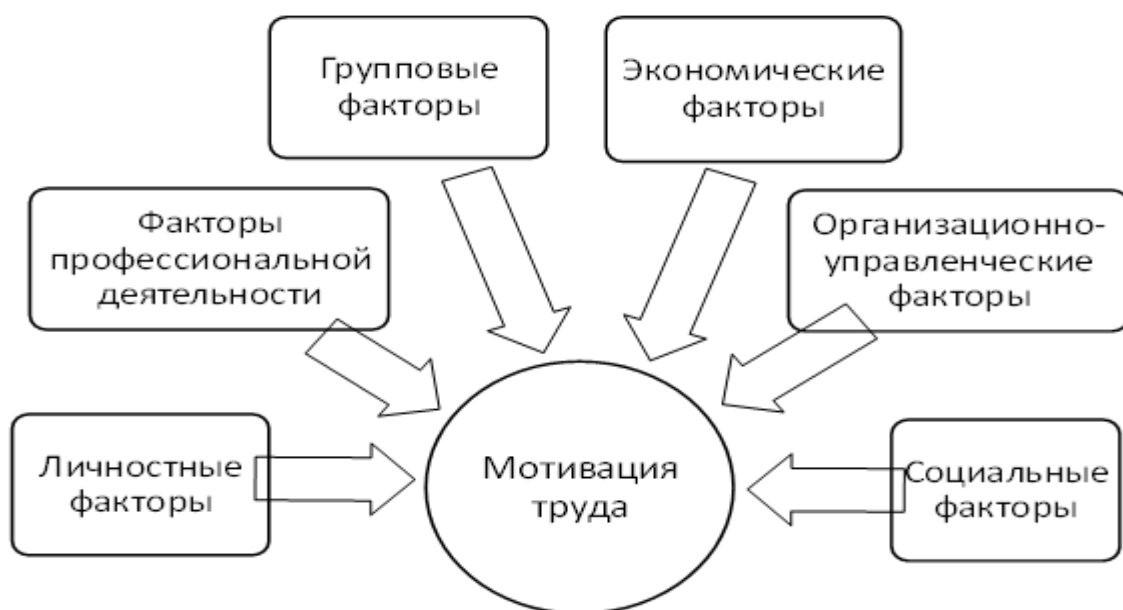


Рисунок 2 – Основные факторы, влияющие на мотивацию персонала



Рассмотрим подробнее содержание каждой из названных в схеме групп факторов.

Личностные факторы обусловлены потребностями личности и в совокупности охватывают все стороны жизнедеятельности человека и, следовательно, выходят за пределы отношений, складывающихся в организации в процессе труда и других видов деятельности.

Можно выделить следующие личностные факторы, которые опосредованно влияют на различные стороны трудового поведения и, в частности, исполнение профессионально-должностных обязанностей:

- основные ценностные ориентации личности;
- цели, которые ставит перед собой личность;
- индивидуальные свойства, влияющие на поведение личности;
- настроения, выступающие в качестве фона трудовой активности;
- трудоспособность и трудолюбие личности.

Основные ценностные ориентации определяют содержание отношений, к которым стремится и которые выстраивает вокруг себя в связи со своими потребностями и интересами личность в организации. В частности, в структуре ценностных ориентаций важное место в связи с мотивацией занимают следующие:

- ценности корпоративные, определяющие место корпоративных требований и выгод в качестве источников активности;
- ценности нравственные, определяющие содержание организационного поведения;
- ценности, определяющие отношение личности к самой себе и задающие стиль выстраиваемых личностью отношений, а также стиль ее активности;
- ценности социальные, в том числе ценности, определяющие отношения личности к различным социальным слоям общества и, в конце концов, ее общественно-политическую позицию.

Конечно, названными здесь ценностными ориентациями не исчерпывается весь их спектр. На самом деле многое связано с ситуацией, в которую оказы-

вается включенной личностью или группа в процессе профессиональной деятельности [44].

Цели, которые добровольно или вынужденно ставит перед собой личность, также являются значимыми для ее мотивации. Среди мотивационно значимых целей можно выделить следующие:

- цели, связанные с планированием жизненного пути и карьеры;
- цели, связанные с удовлетворением потребности в развитии самореализации;
- цели, связанные с изменением социального положения, например обзаведением семьей, рождением ребенка и другие, влияющие на переход в другую социальную группу, способствующие приобретению нового социального статуса;
- цели социально-психологического направления, ориентированные на достижение признания, уважения, в целом комфортных отношений.

Как видно, каждая из целей связана с определенной стороной жизни личности и является значимой в различные жизненные периоды.

Индивидуальные свойства, влияющие на поведение и в целом на жизненный уклад и являющиеся своеобразными мотивами, связаны со следующими особенностями личности:

- ее толерантностью, т.е. своеобразной уживчивостью в различных организационно-корпоративных условиях;
- ориентацией на сотрудничество, а следовательно, на коллективные формы деятельности;
- своего рода универсальностью личности, т.е. ее способностью ко многим или одному виду деятельности;
- структурой ее интересов, влияющих на уровень включенности личности в организационные отношения;
- коммуникативными качествами личности.

Настроения отдельных работников и персонала выступают в качестве фона и трудовой деятельности, и отношений, складывающихся в процессе реали-

зации организационных ценностей и в организационном климате, обеспечивающих во многом долговременность и устойчивость кооперативных начал организационного и трудового поведения.

Наконец, трудоспособность и трудолюбие личности, являющиеся, с одной стороны, производными от психофизиологических ее возможностей и, с другой стороны, ее характерологическими особенностями, также являются элементами мотивации и нуждаются в управлении. Здесь управление ориентировано на развитие указанных свойств личности. Другими словами, трудоспособность и трудолюбие являются заметными мотивами, влияющими на профессиональную результативность, но в то же время их состояние необходимо стимулировать с ориентацией на развитие и трудоспособности, и трудолюбия [45].

К личностным факторам также относят:

- изменение системы потребностей у персонала различных возрастных групп;
- изменение приоритетов ценностных ориентации;
- психические состояния личности, например депрессия, в результате переживания какой-то неудачи и т.п.;
- изменение социального статуса или социального положения личности;
- пересмотр отношений личности со значимыми для нее объектами;
- физическое состояние личности, например ухудшение состояния здоровья.

Факторы профессиональной деятельности. Некоторые аспекты профессиональной деятельности независимо от того, в какой сфере она осуществляется, оказывают самое непосредственное влияние на мотивацию труда.

Компонентами труда, которые выступают в качестве факторов мотивации, являются:

- творческий компонент трудовой деятельности;
- компонент, позволяющий работнику продемонстрировать исключительные данные, физические или интеллектуальные;
- компонент, который можно назвать соревновательным (состязатель-

ным);

- развивающий компонент;
- исследовательский, познавательный компонент.

Каждый вид труда, так или иначе, включает творческий компонент, требующий мобилизации интеллектуальных и когнитивных способностей личности. Для большинства людей, хотя и не для всех, творческий компонент трудовой деятельности является наиболее привлекательной частью трудовых операций. В данном случае объектом управления будет обогащение труда, наращивание в содержании операций тех их составляющих, которые позволят сделать труд более творческим [45].

Компонент, позволяющий продемонстрировать исключительные данные или способности на конкретном рабочем месте, также может быть использован в качестве мотивационного элемента. В данном случае объектом мотивации выступает превосходство, необычность, непохожесть одного работника при исполнении трудовых обязанностей по отношению к другому. Продемонстрировать собственное превосходство перед другими всегда привлекательно почти для каждого человека.

Соревновательный компонент близок по содержанию к компоненту, основанному на индивидуальном превосходстве и исключительности, но имеет и некоторое своеобразие. Это своеобразие состоит в основном в использовании групповых факторов. Работа в группе или работа с использованием групповых результатов, работа в связке – вот основные способы использования мотивации как объекта управления. Несомненно, групповые способы организации деятельности позволяют получить дополнительные положительные результаты посредством творчески отлаженного сотрудничества, выражающегося или в спонтанном, или в планируемом разделении труда.

Развивающий компонент труда также относится к факторам мотивации труда. Благодаря этому компоненту удовлетворяется потребность в самореализации. Труд, который обязательно включает возможность развития способностей человека, всегда привлекателен и интересен именно тем, что открывает

новые возможности для человека.

Тесно связана с развивающим компонентом исследовательская (познавательная) составляющая трудовой деятельности. В условиях ограниченности творческой составляющей исследовательский компонент позволяет компенсировать дефицит в области приложения интеллектуальных усилий и тем самым повысить привлекательность труда, т.е. создать возможности дополнительно его мотивировать посредством специально организованной исследовательской функции [24]. Исследовательский (познавательный) компонент может быть использован при отработке индивидуально ориентированных приемов и методов труда.

В качестве групповых факторов выступают свойства первичной группы, в которую включен непосредственно работник в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Отношения с такой группой могут строиться на следующих основаниях:

- технологических;
- совместности;
- иерархических.

Технологические факторы групповой интеграции полностью замыкаются на профессиональную деятельность и проявляют себя исключительно через разделение и интеграцию трудовых операций. Такого рода отношения особенно сплачивают группу на основе значимой для каждого члена группы деятельности.

Совместность как фактор групповой интеграции основывается на присутствии работников одновременно на одном месте. Он возникает вследствие того, что деятельность осуществляется в одном рабочем пространстве.

Иерархические отношения основываются на различных факторах руководства-подчинения, причем в неформально организованных иерархических структурах. Могут быть иерархические отношения, основанные на партисипативности или патернализме.

В условиях указанных связей и отношений групповая мотивация проявля-

ется в нравственном, индивидуальном, организационно-трудовом, социально-психологическом влиянии на работника.

Нравственное мотивирующее влияние группы состоит в образовании нравственной атмосферы отношений, проявляющихся непосредственно в труде, а точнее – в отношениях между субъектом и объектами труда [31].

В условия корпоративных отношений нравственный аспект труда получает дополнительные стимулы развития в качестве специальной мотивации, суть которой состоит в обеспечении корпоративного организационного поведения.

Индивидуальное влияние проявляется в подражании, определенных стилях поведения и трудовых приемах. Индивидуальность другого и стремление в связи с этим походить на другого при наличии стандартов корпоративного поведения служит важнейшим мотивирующим элементом. Организационно-трудовое мотивирующее влияние выражается в соответствующей организации труда, рабочих мест, санитарно-гигиенических условий труда, режимов труда и отдыха, которые в совокупности могут влиять на ритм, качество как самих результатов труда, так и формировать позитивное отношение к труду. Все они являются элементами мотивации, активно воздействующими на организационное поведение работников.

Отдельно выделяют в качестве мотивирующих социально-психологические влияния, выражающиеся прежде всего в создаваемой обстановке толерантности и симпатии и вытекающих из этих отношений доверия, признания, уважения и других личностно-значимых факторов, стимулирующих адекватное поведение на рабочем месте, ориентированное на реализацию важнейших трудовых корпоративных ценностей.

Под воздействием различного рода групповых факторов, имеющих в основе социальное или социально-психологическое содержание, также может произойти изменение в процессе мотивации. К таким факторам в первую очередь относят:

- солидарность с групповыми ценностями и нормами;
- референтность, то есть добровольное подражательное ориентирование

на определенные типы поведения;

- давление группы, вызванное интересами, связанными с выполнением профессиональной деятельности и ее оплатой;

- групповыми технологиями работы, которые объективно требуют подчинения работника, да и всего персонала, определенным стандартам [33].

Групповые факторы сильно влияют на динамику структуры мотивации в первичных коллективах, в тех коллективах, которые характеризуются наличием непосредственных долговременных технологических и социально-психологических взаимных воздействий.

Самые разнообразные воздействия на мотивацию оказывают экономические, организационно-управленческие, социальные факторы.

Среди экономических факторов, влияющих на динамику мотивации, выделим следующие:

- изменения в зарплате, которые могут быть вызваны экономическим ростом организации;

- изменения в стимулах и стимулировании персонала, например введение различного рода льгот и привилегий;

- реконструкция, связанная с изменением номенклатуры выпускаемых изделий, слиянием с другими организациями;

- изменения в маркетинговой политике и положения на сегментах рынка продукции;

- изменение экономической политики организации в связи со структурными изменениями на макроуровне.

Организационно-управленческие факторы обычно тесно связаны с экономическими, являясь их причиной или следствием. Среди этих факторов наиболее заметно влияющими на мотивацию являются: уровень формализации организационной структуры, ее сложность, устойчивость и мобильность, ригидность; дублирование организационных структур на разных иерархических уровнях управления; стиль управления, практикующийся в организации; парасипативные структуры и особенности их использования в управлении; пре-

обладание гуманистических тенденций в управлении организацией; ориентация на групповые технологии осуществления управленческой деятельности; специальные поощрения за участие в управлении рядового персонала; использование в управлении технологий, ориентированных на обучение и развитие персонала; исключение субъективистских тенденций в управлении, особенно в оценке и подборе персонала [40].

Стимулы бывают:

Материальные стимулы: повышение должностного оклада: за увеличение объема работ; за рост квалификации; за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников; за увеличение объема продаж. Премирование: за внедрение новых разработок и новой техники; за изготовление продукции на экспорт; за повышение качества продукции; по итогам работы за год; за снижение трудоемкости работ.

Моральные стимулы: корпоративные; муниципального, городского, регионального значения; государственного значения; межгосударственного значения; международные моральные стимулы.

Стимулы трудовой карьеры: стремление быть признанным в своем коллективе; непрерывное повышение своих знаний после окончания университета, колледжа; долгосрочное обеспечение денежного дохода; расширение области полномочий в принятии решений; полная реализация своего творческого потенциала; неуклонное продвижение по службе; избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху); участие в работе межгосударственных органов и совместных предприятий; избрание: руководителем организации или в государственные органы управления.

Дополнительные стимулы: стимулирование за участие, разработку и внедрение рационализаторских предложений и изобретений; разовые выплаты за вклад в увеличение прибыли предприятия; за участие в увеличении акционерного капитала; разовые выплаты из сберегательных фондов; льготная продажа акций и облигаций своим работникам; разовые выплаты по итогам года; выплата дивидендов по акциям.



Социально-натуральные стимулы: выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием; покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника); строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д.; льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания; выделение льготных кредитов; предоставление отсрочки платежей на определенный период.

Социальные стимулы: бесплатное пользование дошкольными учреждениями; бесплатное питание на работе; бесплатное медицинское обслуживание; кредитование бесплатного получения образования; оплата транспортных расходов; бесплатное пользование спортивными сооружениями; досрочный выход на пенсию за счет предприятия; повышение квалификации за счет предприятия; материальные гарантии по безработице; покупка для работников жилья; снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья; скидка на покупку товаров; выделение беспроцентных кредитов [49].

Таким образом, необходимо отметить, что факторов влияющих на развитие профессиональной мотивации сотрудников страховой компании достаточно много, и каждый из них играет определенную роль.

## 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

### 2.1 Организация и методы исследования

Цель исследования – изучение особенностей профессиональной мотивации сотрудников страховой компании.

Базой исследования выступило публичное акционерное общество Страховая группа «Хоска» г. Благовещенск, Амурская область, г. Хабаровск, Хабаровский край. Выборку составили 15 сотрудников страховой компании.

В исследовании участвовали менеджеры по страхованию, работающие с клиентами (1 группа). Возраст испытуемых от 26 до 40 лет. Все сотрудники имеют высшее экономическое образование.

Чтобы определить особенности профессиональной мотивации сотрудников страховой компании в исследовании была использована контрольная группа, которая также была протестирована. В качестве контрольной группы выступили учителя средней общеобразовательной школы № 16 г. Благовещенска.

В исследовании участвовали 16 учителей начальной школы (2 группа). Такая группа сравнения выбрана исходя из того, что и у менеджеров и у учителей субъектом профессиональной деятельности является другой человек, но особенности профессиональной деятельности разные, что и обуславливает различия в мотивационных особенностях.

В теоретической части работы было определено, что профессиональная мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

На эффективность профессиональной деятельности влияет соответствие особенностей осуществляемой деятельности особенностям мотивационной сферы личности сотрудника.

Опираясь на эти теоретические положения, были выделены задачи исследова-

дования:

- определить структуру профессиональной мотивации сотрудников страховой компании;
- выявить ведущие мотивационные факторы, действующие на организационное поведение сотрудников страховой компании;
- определить особенности мотивации сотрудников к построению карьеры.

Гипотеза исследования состояла в том, что особенностями профессиональной мотивации сотрудников страховой компании является доминирование внешних мотивов и выраженное стремление к построению собственной карьеры.

Этапы исследования.

Первый этап заключался в подборе методик в соответствии с поставленными целями и задачами.

Для решения задачи по выявлению структуры профессиональной мотивации сотрудников страховой компании использовалась методика Т.Н. Францевой «Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов» (приложение А).

Ведущие мотивационные факторы, влияющие на организационное поведение испытуемых, определялись при помощи методики «Оценка мотивации организационного поведения» Ф. Герцберг (приложение Б).

Мотивационные особенности построения карьеры сотрудников страховой компании определялись при помощи опросника «Мотивация к карьере» А. Ноэ. Р. Ноэ, Д. Баххебер, адаптация Е.А. Могилевкина (приложение В).

Второй этап исследования состоял в проведении диагностики в обеих группах испытуемых. Тестирование по выбранным методикам проходило в групповой форме. Сначала испытуемым предлагались тексты опросников, предназначенные для решения поставленных задач. Каждому испытуемому предлагалась подробная инструкция по работе с опросниками. Общее время заполнения всех бланков составило примерно один час в каждой из групп.

Третий этап состоял в обработке собранных данных. Протоколы всех ис-

пытуемых обрабатывались в соответствии с ключами к опросникам. Затем составлялись таблицы данных, содержащие баллы каждого испытуемого по каждой из шкал, выбранных опросников. Далее проводилась статистическая обработка полученных данных. В работе использовался U-критерий Манна – Уитни. Данный критерий предназначен для оценки различий между двумя выборками по уровню выраженности какого-либо количественно измеренного признака.

Использование U-критерия Манна – Уитни позволило выявить именно те особенности профессиональной мотивации испытуемых, которые присущи только группе сотрудников страховой компании.

Алгоритм расчета U-критерия Манна – Уитни выглядит следующим образом:

- расположить все данные по степени нарастания признака, не считаясь с тем, к какой выборке они относятся, как если бы работа велась с одной большей выборкой, при этом пометив цветом (или иным способом) баллы, принадлежащие испытуемым разных групп;

- проранжировать значения, приписывая меньшему значению меньший ранг. Всего рангов получится столько, сколько испытуемых в обеих группах ( $n_1+n_2$ );

- вновь разделить данные по группам, ориентируясь на цветные (или иные) обозначения;

- подсчитать сумму рангов отдельно для выборки 1 и для выборки 2;

- определить большую из двух ранговых сумм;

- определить значение критерия U по формуле 1:

$$U = (n_1 \times n_2) + \frac{n_x \times (n_x + 1)}{2} - T_x \quad (1)$$

где  $n_1$  – количество испытуемых в выборке 1;

$n_2$  – количество испытуемых в выборке 2;

$T_x$  – большая из двух ранговых сумм;

$n_x$  – количество испытуемых в группе с большей суммой рангов.

Расчет статистического критерия производился при помощи программы Статистика 10.0. На этом этапе также осуществлялось описание и психологиче-

ская интерпретация полученных данных.

Опишем использованные в исследовании методики.

Методика «Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов» (Францева Т.Н.).

Автор опросника считает, что путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им.

Побудительными причинами деятельности человека являются мотивы – совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих направленность деятельности. Именно мотив, побуждая к деятельности, определяет ее направленность, т. е. определяет ее цели и задачи.

Анализ существующих различных классификаций профессиональных мотивов позволил автору выделить мотивы профессиональной деятельности. Выделенные мотивы были разделены на группу внешних и внутренних мотивов. Основываясь на основных психических контурах регуляции, было выделено пять способов регуляции профессиональной деятельности (источников мотивов).

Уровень всех психометрических характеристик опросника мотивации оказался удовлетворительным, что подтверждает правомерность использования созданной методики для диагностики мотивов профессиональной деятельности работников. Опросник состоит из ситуаций, основанных на психологических конструктах изучаемых феноменов, полученных в результате семантического анализа, и позволяет определить отношение испытуемых к названным ситуациям в зависимости от степени согласия с ними. Разработанный опросник мотивации позволяет:

- описывать сложную структуру мотивов профессиональной деятельности работников;
- выявлять факторы, регулирующие профессиональную деятельность ра-

ботников в плане изменения их мотивов;

- определять динамику изменения мотивов профессиональной деятельности, возникающих в результате их включения в работу.

Сам опросник состоит из 60 утверждений, каждое из которых испытуемым предлагается оценить по пятибалльной шкале. Методика позволяет определить выраженность следующих мотивов:

- мотив жизнеобеспечения (внешний мотив) – поведение мотивируется потребностью в высоком заработке и материальном вознаграждении, желании иметь работу, приносящую большую выгоду и дополнительные льготы, позволяющие обеспечить семью; сосредоточение внимания на денежном вознаграждении за работу;

- мотив взаимодействия (внешний) – поведение направлено на установление определенного характера отношений;

- познавательный мотив (внутренний) – поведение мотивируется получением новой информации;

- мотив активности (внутренний) – проявляется во внутренней готовности к целенаправленному взаимодействию со средой, к самостоятельности, базирующейся на потребностях и интересах личности, характеризующейся стремлением и желанием действовать;

- мотив признания (внешний) (приобретение общественной значимости) – преобладающая потребность в постоянном получении похвалы окружающих, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств, необходимость уважения окружающих людей;

- мотив самореализации (внутренний) (самосовершенствование) – потребность расти и развиваться как личность, стремление к полной реализации своих способностей и желание ощущать свою компетентность, творческий подход к решению стоящих задач.

Основываясь на основных психических контурах регуляции, было выделено пять способов регуляции профессиональной деятельности (источников мотивов):

- ценностная регуляция – характеризует мотивационную функцию ценностей и служит основой мотивации людей, определяет ее особенности и представляет собой высший уровень мотивации;

- эмоциональная регуляция – осуществляет эмоциональную поддержку активности мотивов, связанную не только с уровнем и направлением их возбуждения, но и реальными переживаниями;

- социальная регуляция – характеризует влияние социального окружения на личность, ее побуждения и желания;

- волевая регуляция – характеризует управление поведением с помощью сознания личности, прежде всего, за счет использования волевых усилий;

- информационная регуляция – характеризуется когнитивными способностями и обработкой информации, получаемой во время работы, побуждающей к актуализации мотива.

Методика «Оценка мотивации организационного поведения» Ф. Герцберга.

Методика основана на мотивационной теории Ф. Герцберга для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

Каждому участнику теста необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 указанных факторов, влияющих на его отношение к работе:

- очень важно – 5 баллов;

- важно, но не очень – от 4 до 2 баллов;

- неважно – 1 балл.

Для определения ведущего мотивационного фактора используется специальный ключ.

Оценка доминирующего мотива производится на основе количественного доминирования одного из исследуемых мотивов. Уровень того или иного личностно значимого мотива определяется по следующим количественным значениям:

- 20-30 баллов – высокий уровень;
- 10-19 баллов – средний уровень;
- 1-9 – низкий уровень.

В случае незначительных межфакторных различий можно судить либо о несущественной значимости обоих факторов, либо об их сбалансированности.

Опросник «Мотивация к карьере» (Ноэ А., Ноэ Р., Баххебер Д.).

Методика базируется на представлении о важной роли таких мотивационных феноменов, как карьерная интуиция, карьерная причастность и карьерная устойчивость. Центральным аспектом мотивации считают идентификацию с карьерой, соотносящуюся со степенью идентификации с выполняемой работой.

Опросник состоит из 20 утверждений. Испытуемых просят оценить в какой степени они с ними согласны. Оценка производится по пятибалльной шкале.

Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 1 по 6 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная интуиция. Высокая степень развития карьерной интуиции характерна для работников, реально оценивающих свои карьерные перспективы, опирающихся если и не на осознанное, то на интуитивное понимание своих сильных и слабых сторон в отношении профессионального и должностного продвижения.

Низкий уровень развития карьерной интуиции характерен для работников, недостаточно эффективно использующих свои личностные ресурсы для продвижения по службе.

Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 7 по 13 определяет



уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная причастность. Высокий уровень развития карьерной причастности свойственен для сотрудников, готовых работать с максимальной отдачей ради достижения, прежде всего, целей организации и способных достаточно длительный период времени работать сверхурочно и безвозмездно.

Низкий уровень развития карьерной причастности свойственен для работников, реализующих в карьере, прежде всего, личные цели, недостаточно учитывающих интересы организации. Такие сотрудники не склонны «выкладываться» на работе, предпочитая направлять свою активность в другие сферы жизни.

Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 14 по 20 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная устойчивость. Работники с высокой карьерной устойчивостью легко адаптируются к меняющимся обстоятельствам и способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществления их профессиональной деятельности.

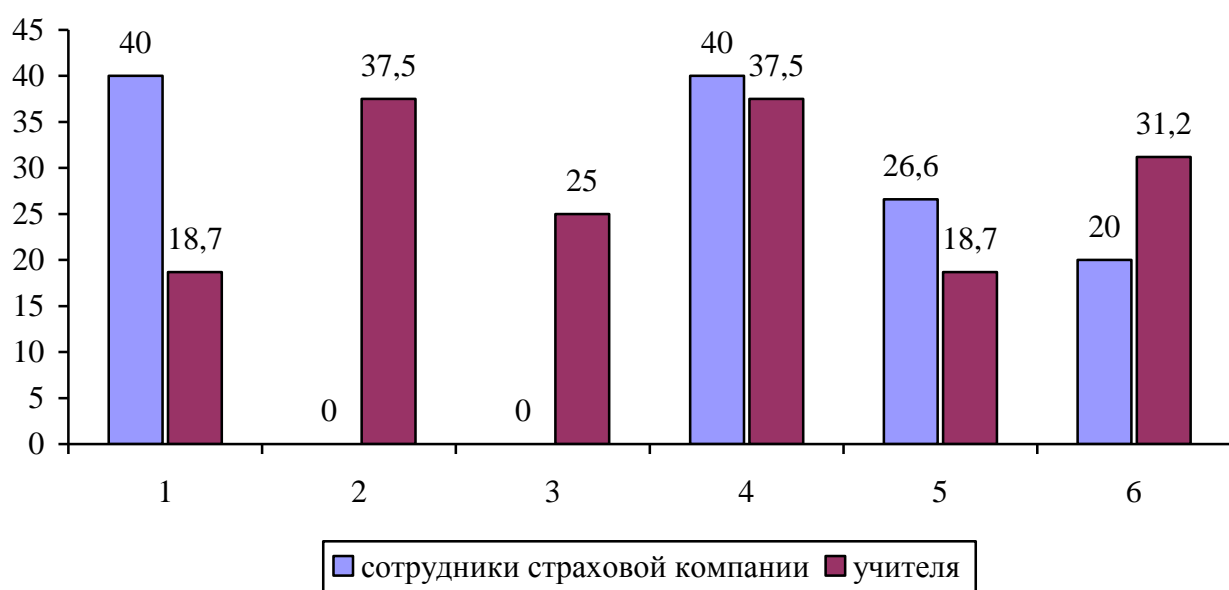
Для работников с низкой карьерной устойчивостью представляет определенную сложность сохранение высокого качества исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег и вышестоящего руководства. Они менее склонны проявлять инициативу, недостаточно настойчивы в разрешении проблем, тормозящих их профессиональный и должностной рост.

## **2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования**

Исследование было начато с определения структуры профессиональной мотивации сотрудников страховой компании. Для этого использовалась методика «Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов» (Францева Т.Н.). Результаты представлены на рисунках 3-5.

На рисунке 3 отражена структура мотивов сотрудников страховой компании и испытуемых группы сравнения (учителей). Из рисунка видно, что иерархия мотивов в группе учителей включает все заданные методикой мотивы, то-

гда как структура мотивов сотрудников страховой компании имеет более узкий диапазон. Это связано не только со спецификой деятельности испытуемых, но и с тем как они сами ее воспринимают, какие приоритеты в профессиональной деятельности ставят. При обработке данных было отмечено, что для некоторых испытуемых ведущими оказывались несколько мотивов одновременно, поэтому сумма всех мотивов в процентном отношении превышает сто процентов (рисунок 3).



#### Примечания

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1 – мотив жизнеобеспечения | 4 – мотив активности     |
| 2 – мотив взаимодействия   | 5 – мотив признания      |
| 3 – познавательный мотив   | 6 – мотив самореализации |

Рисунок 3 – Структура мотивов профессиональной деятельности испытуемых

Для сотрудников страховой компании важными оказались такие мотивы как «мотив жизнеобеспечения» (40 %), мотив активности (40 %), мотив признания (26,6 %), мотив самореализации (20 %). Такая структура мотивов говорит об ориентированности сотрудников страховой компании на себя, на свои интересы, на построение своей карьеры.

Доминирование в структуре мотивов профессиональной деятельности мотива жизнеобеспечения говорит о наличии потребности в высоком заработке и

материальном вознаграждении, желании иметь работу, приносящую большую выгоду и дополнительные льготы, позволяющие обеспечить семью; сосредоточение внимания на денежном вознаграждении за работу. Таким сотрудникам зачастую не важно, чем заниматься. Они сознательно ищут сам заработок. Если есть возможность получить много, работая лучше и больше, то это их место. Мотив жизнеобеспечения относится к группе внешних мотивов.

Столь же важным для сотрудников страховой компании оказался мотив активности. Он проявляется во внутренней готовности к целенаправленному взаимодействию со средой, к самостоятельности, базирующейся на потребностях и интересах личности. Наличие такого мотива отражает стремление и желание человека действовать. Этот мотив относится к группе внутренних мотивов.

Следующим в структуре мотивов профессиональной деятельности для группы сотрудников страховой компании является мотив признания или мотив приобретения общественной значимости. У сотрудников, для которых данный мотив является ведущим, преобладает потребность в постоянном получении похвалы окружающих, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств. Они остро испытывают необходимость уважения окружающих людей. В таком случае вся их профессиональная деятельность будет ориентирована на мнение окружающих.

Для 20 % сотрудников страховой компании ведущим оказался мотив самореализации. Данный мотив относится к группе внутренних мотивов. У них выражена потребность расти и развиваться как личность, стремление к полной реализации своих способностей и желание ощущать свою компетентность, творческий подход к решению стоящих задач. Такие сотрудники могут весьма успешными в профессиональной деятельности.

Для группы учителей структура мотивов профессиональной деятельности оказалась иной. Ведущими в этой структуре являются мотивы взаимодействия (37,5 %) и активности (37,5 %).

Мотив взаимодействия относится к группе внешних мотивов. Поведение

сотрудников, для которых мотив взаимодействия является ведущим, направлено на установление определенного характера отношений. Такие испытуемые стремятся к взаимопониманию, взаимопомощи с другим человеком (коллегой, субъектом труда). Им важно, что в процессе деятельности будет формироваться так называемый психический контакт, проявляющийся не только в передаче партнеру по общению вербальной и невербальной информации, но и в установлении дружеских отношений, отношений взаимопомощи. Это связано с тем, что в процессе деятельности учитель устанавливает контакт с каждым ребенком, пытается его понять, подобрать нужные слова. Его профессиональная деятельность связана также с необходимостью что-то объяснять детям. В этой ситуации деятельность будет эффективной, если есть взаимодействие, контакт.

Важным для учителей оказался мотив активности, который проявляется во внутренней готовности к целенаправленному взаимодействию со средой. Наличие такого мотива в сочетании с мотивом взаимодействия дает наиболее оптимальный вариант функционирования сотрудников.

Для 31,2 % учителей ведущим оказался мотив самореализации. Данный мотив говорит о наличии потребности расти и развиваться как личность, о желании ощущать свою компетентность, проявлять творческий подход к решению стоящих задач. Деятельность учителя предоставляет широкие для этого возможности.

У 25 % учителей выражен познавательный мотив, относящийся к группе внутренних мотивов. Их поведение мотивируется получением новой информации. Такие сотрудники, как правило, хотят, чтобы их работа стала более глубокой, в большей степени удовлетворяла профессиональный интерес. Это означает, что они допускают усложнение своей деятельности. Им нравится, когда работа требует более высоких профессиональных навыков, а также мобилизации интеллектуальных способностей.

Мотив жизнеобеспечения и мотив признания оказались ведущими для 18,7 % учителей. Оба мотива относятся к группе внешних мотивов. Мотив жизнеобеспечения как ведущий мотив говорит об ориентации специалиста на вы-

сокий заработок. Мотив же признания как ведущий подчеркивает потребность этой части испытуемых во внимании со стороны окружающих.

На рисунке 4 представлено соотношение внешних и внутренних мотивов в группах испытуемых. Из рисунка видно, что в структуре мотивов профессиональной деятельности обеих групп испытуемых присутствуют как внешние так и внутренние мотивы. В группе сотрудников страховой компании соотношение внутренней и внешней мотивации примерно одинаково. В группе учителей более выражена внутренняя мотивация, но различия незначительны. В целом есть тенденция к доминированию в этой группе внутренней мотивации.

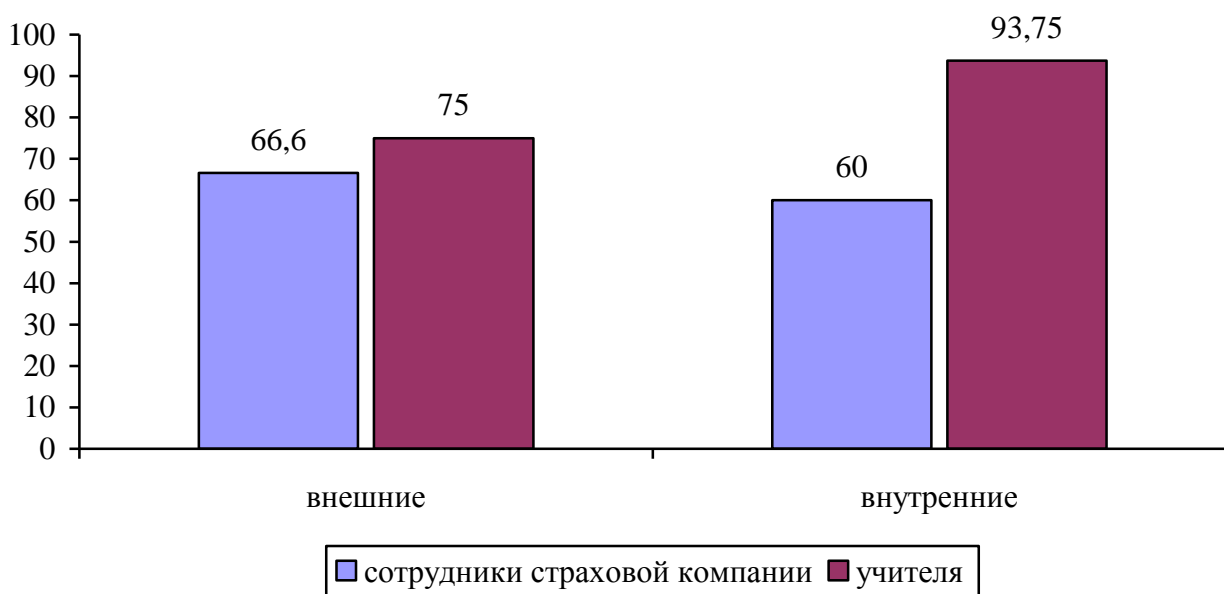


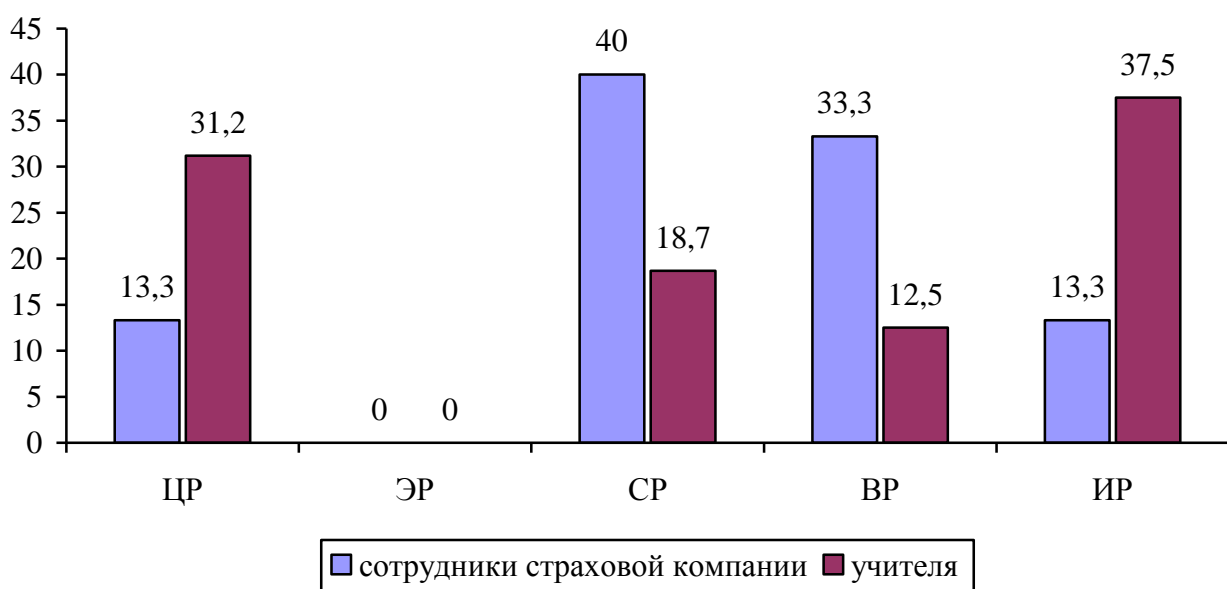
Рисунок 4 – Соотношение внешних и внутренних мотивов в группах испытуемых

Под внешней мотивацией понимается совокупность побудительных причин деятельности, не связанных непосредственно с ее содержанием, лежащих вне ее. Соответственно, внутренняя мотивация связана не с внешними стимулами, а с содержанием самой деятельности. Это психологические свойства субъекта поведения, непосредственный внутренний интерес личности к предстоящим действиям.

В профессиональной деятельности нет четких разграничений «внутренней» и «внешней» мотиваций. Некоторые мотивы в одних ситуациях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновре-

менно порожден разными системами мотивации. Отсюда, управление должно опираться на «внешний» тип мотивации, но принимая во внимание и возникновение «внутренней» мотивации.

Используемая методика позволяет определить не только структуру мотивов профессиональной деятельности, но и источники этой мотивации. Активность личности «нуждается» в структурном упорядочении ее компонентов, и тем самым, встает вопрос об источниках мотивационных побуждений, т.е. целесообразно говорить о регуляции как управлении мотивацией. Система регуляции мотивов выступает источником и условием изменения мотивов профессиональной деятельности. Информация о регуляции мотивов представлена на рисунке 5.



#### Примечания

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 ЦР – ценностная регуляция    | 4 ВР – волевая регуляция        |
| 2 ЭР – эмоциональная регуляция | 5 ИР – информационная регуляция |
| 3 СР – социальная регуляция    |                                 |

Рисунок 5 – Результаты диагностики ведущего типа регуляции мотивов профессиональной деятельности

Из рисунка 5 видно, что источники регуляции мотивов профессиональной деятельности в разных группах различны.

Для сотрудников страховой компании ведущее место занимают социальная и волевая регуляция мотивов. Социальная регуляция как ведущий тип регу-

ляции мотивов выявлен у 40 % сотрудников страховой компании. Такой тип регуляции характеризует влияние социального окружения на личность, ее побуждения и желания. Для таких людей источником их активности являются другие значимые люди, телевидение и т.д. Такой тип регуляции формирует внешние по отношению к человеку мотивы.

Волевой тип регуляции мотивов характерен для 33,3 % сотрудников страховой компании. Волевая регуляция характеризует управление поведением с помощью сознания личности, прежде всего, за счет использования волевых усилий. Это предполагает самостоятельность, как в принятии решений, так и в инициативе действий, их осуществлении и контроле. То есть намеренно осуществляемый контроль побуждения к действию, сознательно принятому по необходимости и выполняемому человеком по своему решению.

Для испытуемых учителей основными способами регуляции мотивов выступают информационный и ценностный тип регуляции.

Информационная регуляция характерна для 37,5 % учителей. Данный тип регуляции характеризуется когнитивными способностями и обработкой информации, получаемой во время работы, побуждающей к актуализации мотива. Как результат преобразования информации в формы, такие как группирование, сравнение, формы удобные для работы.

Ценностный тип регуляция выражен у 31,2 % учителей. Он характеризует мотивационную функцию ценностей, служит основой мотивации людей, определяет ее особенности и представляет собой высший уровень мотивации. Человек принимает решения, ориентируясь, прежде всего на критерии – ценности и нормы, которые в данном обществе признаны разумными, обоснованными.

Для 18,7 % учителей характерен социальный тип регуляции мотивов. Это значит, что для них основным источником мотивирования выступают не содержание деятельности, а условия, в которых она осуществляется. В соответствии с этим формируется внешний по отношению к специалисту мотив, что не позволяет ему получать и чувствовать удовлетворение от работы

Волевой тип регуляции характерен для 12,5 % учителей. Эта часть испы-

туемых способна сформировать у себя нужный в данный момент мотив, используя свое самосознание. Степень осознанности деятельности таких сотрудников высока.

Достоверность выявленных различий проверялась при помощи U-критерия Манна – Уитни. Данный критерий позволяет оценить существуют ли значимые различия в уровне выраженности какого-либо признака в двух группах. Расчет критерия производился при помощи пакета статистической обработки данных Статистика 10.0. Результаты расчета представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Итоговые значения U-критерия Манна – Уитни

Шкала	Значение критерия	Уровень значимости	Число испытуемых 1 группы	Число испытуемых 2 группы
Мотив жизнеобеспечения	59,5000	<b>0,017707</b>	15	16
Мотив взаимодействия	19,0000	<b>0,000071</b>	15	16
Познавательный мотив	32,0000	<b>0,000543</b>	15	16
Мотив активности	91,0000	0,259929	15	16
Мотив признания	110,5000	0,722023	15	16
Мотив самореализации	56,5000	<b>0,012764</b>	15	16
Ценностная регуляция	27,5000	<b>0,000276</b>	15	16
Эмоциональная регуляция	111,0000	0,736877	15	16



Социальная регуляция	52,50 00	<b>0,008088</b>	15	16
Волевая регуляция	51,50 00	<b>0,007190</b>	15	16
Информационная регуляция	102,5 000	0,501594	15	16

Из таблицы 1 видно, что существуют статистически достоверные различия как в структуре мотивов испытуемых, так и в источниках этих мотивов. Достоверные различия выявлены по таким мотивам как «жизнеобеспечение», «взаимодействие», «познавательный», «самореализации».

Анализ данных показал, что мотив жизнеобеспечения статистически достоверно является ведущим в группе сотрудников страховой компании. Это связано с особенностями их профессиональной деятельности, когда от суммы проданных полисов страхования зависит и размер их вознаграждения.

В группе учителей мотивы «взаимодействие», «познавательный», «самореализации» статистически более значимы, чем для группы сотрудников страховой компании. Такая структура их профессиональной мотивации также связана с особенностями деятельности данных испытуемых. Значимым стимулом для профессиональной деятельности учителя оказывается потребность в развитии, получении новой информации, установлении с субъектами своего труда отношений взаимопонимания.

В отношении источников регуляции мотивов испытуемых также были выявлены статистически достоверные различия. Так, определили, что для группы учителей в большей степени, чем для сотрудников страховой компании источником изменения мотивов деятельности выступают ценности. Это можно считать высшим уровнем мотивации.

Для сотрудников страховой компании статистически более значимыми (действенными) являются социальный и волевой тип регуляции мотивов. Это значит, что для них поводом изменить свои мотивы будут внешние стимулы, а

также собственные в основном материальные потребности.

Таким образом, ведущими мотивами в профессиональной деятельности сотрудников страховой компании является мотив жизнеобеспечения, характерными для них типами регуляции мотивов являются социальный и волевой.

Ведущие мотивационные факторы, влияющие на организационное поведение сотрудников страховой компании, определялись при помощи методики «Оценка мотивации организационного поведения». Результаты представлены на рисунке 6. Использованный для этого опросник позволил определить наиболее значимые мотивирующие факторы в профессиональной деятельности испытуемых: условия труда или же его содержание и потенциальные возможности для человека.

Данные рисунка 6 показывают, что сотрудники страховой компании в целом ориентируются на гигиенические факторы (53,3 %). Им важно чтобы профессиональная деятельность выполнялась в соответствующих условиях. Стремление соблюдать эти условия и организовывать их не только для себя, но и для других порой приобретает акцентуированные черты. Такие испытуемые не могут сесть за стол, на котором навалены бумаги, или пятно может испортить им настроение на весь рабочий день.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус.

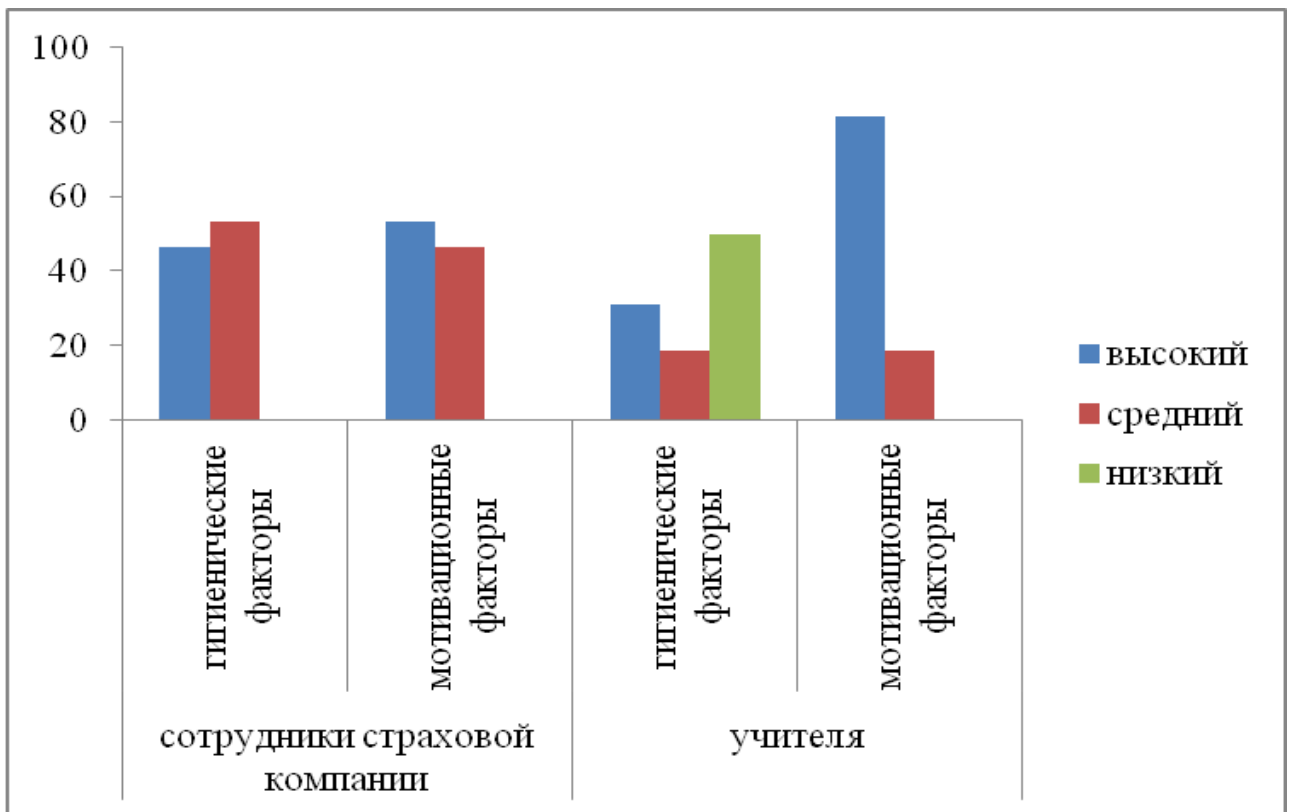


Рисунок 6 – Доминирующие факторы формирования мотивов организационного поведения испытуемых

Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Ф. Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

В группе учителей на гигиенические факторы ориентированы 31,2 % испытуемых.

Мотивационный фактор организационного поведения выражен у 46,6 % сотрудников страховой компании. Это значит, что поведение сотрудников данной организации определяется их вниманием не к условиям труда, а их ориентацией на собственное развитие. Им важно, чтобы работа была интересной, позволяла проявлять свои лучшие качества (например, ответственность) личностные и профессиональные. Для испытуемых с такой ориентацией важно,

чтобы проделанная работа была признана. Они стремятся заработать уважение других людей. Немаловажным мотивом выступает и возможность продвижения по службе, что дает ощущение перспективы. Это создает фон для повышения значимости потребности в самосовершенствовании. Испытуемые хотят и могут хорошо выполнять свою работу и преуспевают в этом.

Для таких сотрудников важно, чтобы начальник был хороший, работа была престижной, условия труда соответствующие. Они придают значение таким аспектам как разумные правила и процедуры, существующие в данной компании. И, конечно же, им важно, что их работа обеспечивает им определенный уровень безопасности (гарантированная зарплата, условия труда и т.д.).

Для 68,7 % учителей мотивационные факторы также играют большую роль гигиенические. Эти факторы направлены на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы.

Большая значимость мотивационных факторов говорит также о том, что у таких сотрудников отмечается и высокая степень ответственности за выполняемое дело. Для них значима возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Статистическая достоверность выявленных различий определялась с помощью U-критерия Манна – Уитни. Результаты расчета представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Итоговые значения U-критерия Манна – Уитни

Факторы	Значение критерия	Уровень значимости	Число испытуемых 1 группы	Число испытуемых 2 группы
гигиенические	63,50000	<b>0,026857</b>	15	16
мотивационные	52,50000	<b>0,008088</b>	15	16

Из таблицы 2 видно, что уровень значимости для испытуемых гигиенических и мотивационных факторов формирования мотивов профессиональной деятельности статистически достоверно различается. Гигиенические факторы являются основным источником формирования мотива для группы сотрудников страховой компании. Мотивационные факторы более значимы в формировании мотивации профессиональной деятельности в группе учителей.

Таким образом, организационное поведение сотрудников страховой компании определяется в значительной степени гигиеническими факторами. Мотивационный фактор организационного поведения более значим для группы учителей.

Мотивационные особенности построения карьеры сотрудников страховой компании определялись при помощи опросника «Мотивация к карьере» А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххебер; адаптация Е.А. Могилевкина. Полученные по методике результаты отражены на рисунке 7-9. На рисунке 7 представлены результаты исследования по шкале «карьерная интуиция».

Карьерная интуиция понимается как адекватность самооценки сотрудником своих профессиональных способностей в контексте фактической ситуации. Адекватность самооценки (или неадекватность) также может выступать самостоятельным мотивом построения карьеры или организационного поведения в целом.

Высокая степень развития карьерной интуиции характерна для 6,6 % сотрудников страховой компании и для 31,2 % учителей. Эти испытуемые реально оценивают свои карьерные перспективы, которые опираются если и не на осознанное, то на интуитивное понимание своих сильных и слабых сторон в отношении профессионального и должностного продвижения. Такие работники умело меняют свои карьерные цели и активно действуют в достижении этих целей.

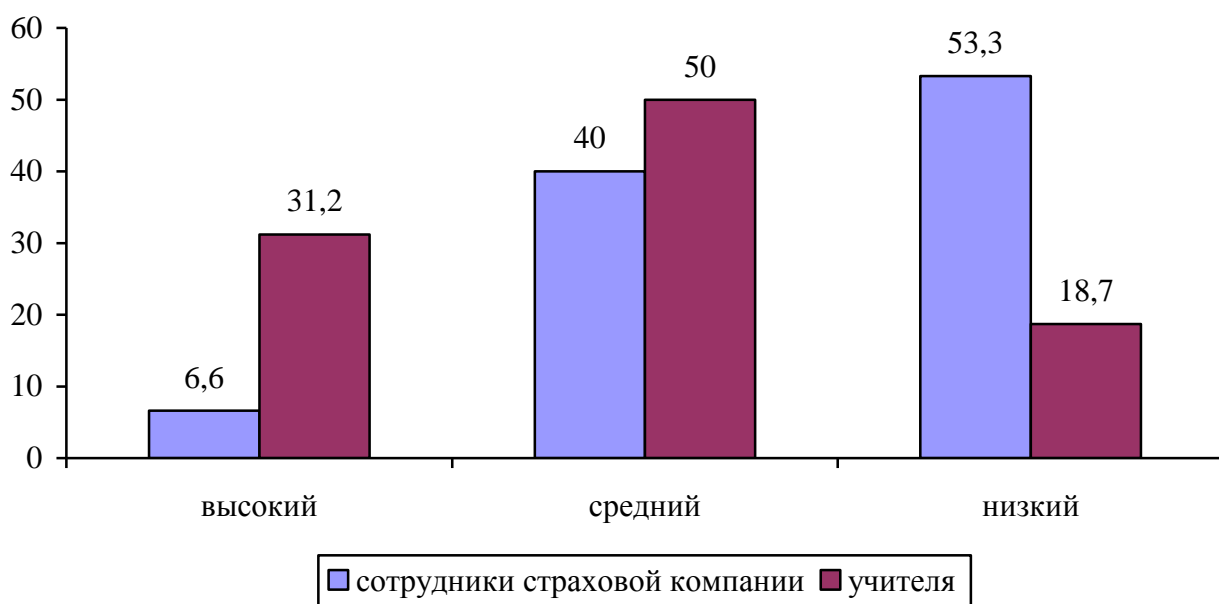


Рисунок 7 – Результаты диагностики по шкале «карьерная интуиция»

Низкий уровень развития карьерной интуиции характерен для 53,3 % сотрудников страховой компании и 18,7 % учителей. Можно говорить, что эта часть испытуемых недостаточно эффективно использует свои личностные ресурсы для продвижения по службе. Такие работники могут иметь неадекватные (или заниженные, или завышенные) карьерные ожидания. Они не очень охотно схватывают и усваивают новые методы работы. И часто свое продвижение по карьерной лестнице связывают не с собственными усилиями, а ожидают каких-либо действий со стороны.

На рисунке 8 представлен результат диагностики по шкале «карьерная причастность». Карьерная причастность – это верность, преданность своему предприятию, готовность сотрудника работать на воплощение целей организации.

Высокий уровень развития карьерной причастности выявлен только у испытуемых группы сотрудников страховой компании. Такой уровень причастности свойственен 6,6 % испытуемых. Они готовы работать с максимальной отдачей ради достижения, прежде всего, целей организации и способны достаточно длительный период времени работать сверхурочно и безвозмездно. Такие работники согласны принять на себя любое бремя организации, которое она вы-

нуждена нести в осложненных обстоятельствах.

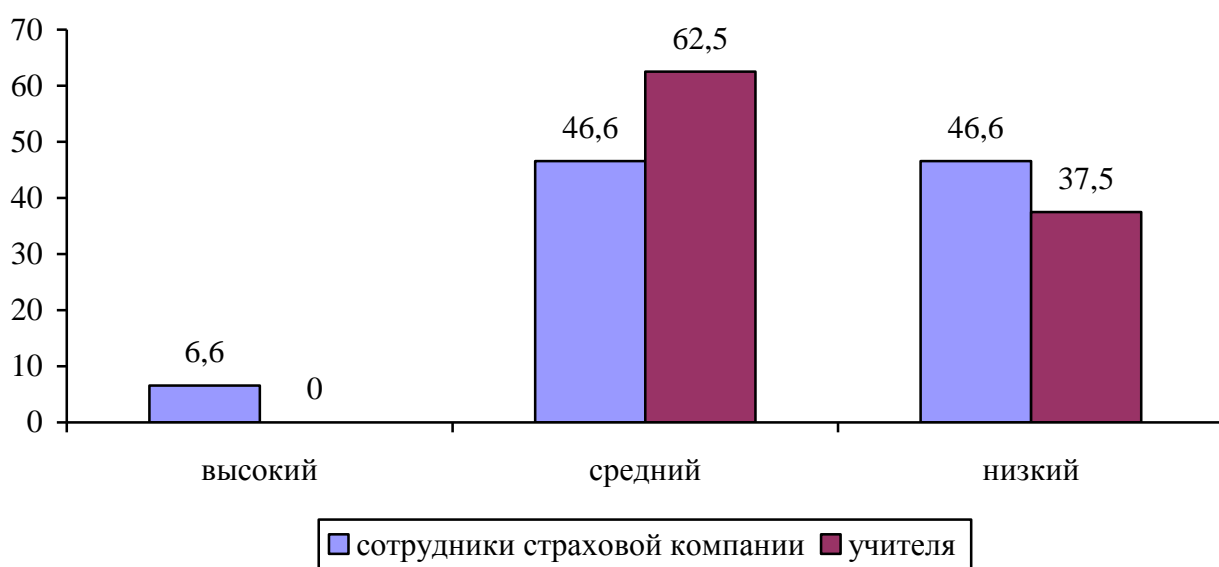


Рисунок 8 – Результаты диагностики по шкале «карьерная причастность»

Низкий уровень развития карьерной причастности свойственен для 46,6 % сотрудников страховой компании и для 37,5 % учителей. Эта часть испытуемых реализует в карьере, прежде всего, личные цели. Они недостаточно учитывают интересы организации. Такие сотрудники не склонны «выкладываться» на работе, предпочитая направлять свою активность в другие сферы жизни.

Большая часть испытуемых учителей имеет средний уровень причастности, что говорит об избирательном организационном поведении. Для таких специалистов важен мотив в каждой конкретной ситуации. Они достаточно подвижны и могут проявлять верность своей организации, если каждая конкретная ситуация будет совпадать с их целями, ценностями, при этом они скорее не готовы жертвовать собственными интересами в пользу интересов организации. Средний уровень карьерной причастности характерен также для 46,6 % сотрудников страховой компании.

На рисунке 9 представлены результаты исследования по шкале «карьерная устойчивость». Карьерная устойчивость – это способность справляться с трудностями, адаптироваться к изменениям ситуации.

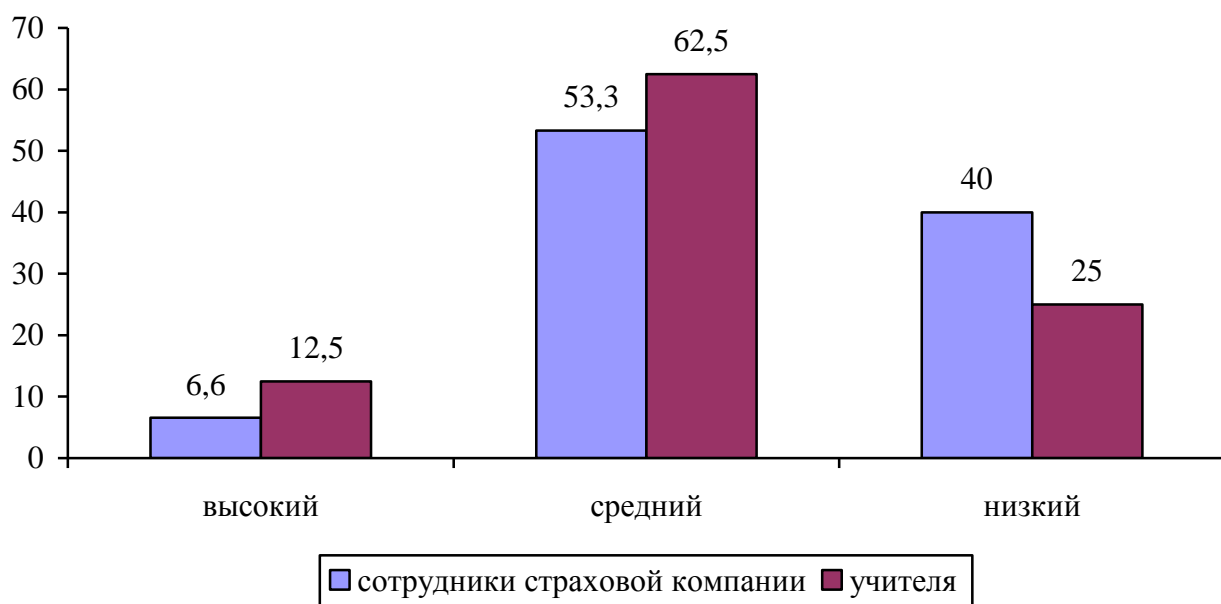


Рисунок 9 – Результаты диагностики по шкале «карьерная устойчивость»

Высокий уровень карьерной устойчивости характерен только для 6,6 % сотрудников страховой компании и для 12,5 % учителей. Работники с высокой карьерной устойчивостью легко адаптируются к меняющимся обстоятельствам и способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществления их профессиональной деятельности. Они отличаются настойчивостью в преодолении разного рода препятствий и служебных проблем на пути профессионального роста.

Для работников с низкой карьерной устойчивостью (40 % сотрудников страховой компании и 25 % учителей) представляет определенную сложность сохранение высокого качества исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки каких-либо ресурсов, отсутствия информации от коллег и вышестоящего руководства. Они менее склонны проявлять инициативу, недостаточно настойчивы в разрешении проблем, тормозящих их профессиональный и должностной рост.

Большинство испытуемых обеих групп демонстрируют средний уровень карьерной устойчивости. Испытуемые легко адаптируются к меняющимся условиям и обстоятельствам. Однако они не всегда способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществле-



ния их профессиональной деятельности. Не отличаются настойчивостью в преодолении разного рода препятствий на пути профессионального и служебных проблем. В процессе выполнения работы, ее качество может значительно снижаться. Они менее склонны проявлять инициативу.

Результаты проверки достоверности выявленных различий представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Итоговые значения U-критерия Манна – Уитни

Факторы	Значение критерия	Уровень значимости	Число Испытуемых 1 группы	Число испытуемых 2 группы
Карьерная интуиция	63,5000	<b>0,026857</b>	15	16
Карьерная причастность	102,5000	0,501594	15	16
Карьерная устойчивость	89,0000	0,227966	15	16

Из таблицы 3 видно, что статистически достоверными являются различия только по шкале «карьерная интуиция», т.е. различается степень адекватности самооценки сотрудниками своих профессиональных способностей в каждой конкретной ситуации. В группе учителей степень адекватности оценки выше чем в группе сотрудников страховой компании. Это связано со спецификой выполняемой деятельности. Профессиональная деятельность учителя требует достаточно высокой рефлексивности и результат их труда во многом связан с оценкой собственных возможностей.

Выявленные особенности карьерных амбиций сотрудников позволять подобрать наиболее подходящие способы повышения заинтересованности сотрудников в собственном труде.

Таким образом, изученные особенности мотивации к карьере у сотрудников страховой компании позволяют охарактеризовать их как специалистов, недостаточно эффективно использующих свои личностные ресурсы, неготовых жертвовать собственными интересами ради интересов своей организации, легко адаптирующихся, но не готовых преодолевать препятствия на пути построения

карьеры.

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов.

Для сотрудников страховой компании важными оказались такие мотивы как «мотив жизнеобеспечения», «мотив активности». Такая структура мотивов говорит об ориентированности сотрудников страховой компании на себя, на свои интересы, на построение своей карьеры.

В структуре мотивов сотрудников страховой компании в одинаковой степени выражены как внешние так и внутренние мотивы. Для сотрудников страховой компании статистически более значимыми (действенными) являются социальный и волевой тип регуляции мотивов. Это значит, что для них поводом изменить свои мотивы будут внешние стимулы, а также собственные в основном материальные потребности.

Для сотрудников страховой компании характерными типами регуляции мотивов являются социальный и волевой.

Организационное поведение сотрудников страховой компании мотивируется гигиеническими факторами. Им важно чтобы профессиональная деятельность выполнялась в соответствующих условиях.

Мотивация к построению карьеры сотрудников страховой компании характеризуется низким уровнем адекватности самооценки своих профессиональных способностей, что приводит к появлению у них неадекватных карьерных ожиданий. Уровень их причастности своей организации средний с тенденцией к низкому, т.е. необходимо учитывать тот факт, что исследуемая группа сотрудников страховой компании не готова жертвовать собственными интересами ради интересов организации. Не отличаются настойчивостью в преодолении разного рода препятствий на пути профессионального и служебных проблем.

Гипотеза исследования подтвердилась. Сотрудники страховой компании в структуре мотивации профессиональной деятельности имеют преимущественно внешние мотивы, их организационное поведение также определяется условиями среды, построение собственной карьеры связано с наличием неадекватных

карьерных ожиданий.

### **2.3 Рекомендации по формированию внутренней мотивации сотрудников страховой компании**

В современной психологии управления вопрос мотивации персонала приобретает наибольшую актуальность. Любой руководитель, желающий добиться высокой производительности труда с помощью эффективной деятельности своих подчинённых, должен позаботиться о наличии для них стимулов трудиться, поэтому одной из главных задач современного организационного психолога является создание таких условий труда, при которых потенциал работников будет использован наилучшим образом.

В последние годы управленцы осваивают все новые способы стимулирования. В ход идет не только классическое экономическое мотивирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы стимулирования. К таким способам относят организационные и морально-психологические меры.

Можно сформулировать ряд принципов осуществления эффективной мотивации персонала. Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж; неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения.

Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы. Положительное подкрепление результативнее отрицательного. Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они

начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Однако поощрения руководителя должны воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.

Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно. Это связано с тем, что каждый человек испытывает потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех. Как правило, крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворение. Без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива.

Важно также хорошо знать своих подчиненных и способы воздействия на них. Мотивацию можно повышать и устанавливая личный контакт с каждым сотрудником, и сплачивая коллектив в единую команду. Все эти вещи также являются очень продуктивными для улучшения качества работы предприятия и поднятия производственных показателей.

Нужно отметить также, что в каждом конкретном случае организационный психолог может помочь руководителю подобрать свой собственный способ мотивирования. Чтобы любой выбранный способ был результативным, нужно в первую очередь очень хорошо узнать и понять своих работников, изучить их потребности, склад ума и характера и рабочие возможности. Любая компания держится в первую очередь на ее работниках, то о них следует задумываться прежде всего. Важно учесть потребности работников.

Большую роль в стимуляции сотрудников играют не только деньги. Кто-то, например, может работать за идею, кто-то может и хочет, чтобы перед его глазами был живой пример, так сказать, руководство к тому, как нужно работать. А кому-то, наоборот, нужно показать, как делать не нужно. Кто-то любит рисковать, и нужно лишь подтолкнуть его к риску и поддержать в начинаниях. Бывает множество различных типов работников, для каждого из которых нужен свой собственный способ стимуляции к действию.

Типовыми являются следующие стимулы:

- повышение в должности;
- расширение полномочий;
- увеличение власти;
- признание;
- лучшее место за столом на совещании;
- устная благодарность руководителя в присутствии коллег;
- возможность прямого общения с высшим руководителем;
- страхование жизни и здоровья;
- оплата медицинских услуг;
- внеочередной оплачиваемый отпуск;
- гарантия сохранности рабочего места;
- ссуды с пониженной ставкой на обучение.

Одним из вариантов нематериального стимулирования сотрудников может быть индивидуальный пакет стимулов. Наличие такого пакета будет говорить о том, что существует дифференцированный подход к сотрудникам и это для многих из них будет хорошим стимулом к эффективной профессиональной деятельности.

На каждом конкретном предприятии не может быть стандартного пакета стимулов, стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

В некоторых ситуациях средством мотивации работников может выступать наказание. Уровень наказания зависит в первую очередь от целей воздей-

ствия. Основная цель наказания – это недопущение действий, которые могут принести вред фирме. То есть наказание ценно не само по себе, как «месть» за неправильные действия подчиненного, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу. Наказание эффективно, когда оно ориентировано на оказание требуемого психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определенным образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешенном направлении. При наказании сотрудника обязательно наличие объяснения, за что и зачем применяется наказание. Наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника организации причинен действительно прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. Во многих случаях после проступка подчиненного начальнику бывает достаточно просто поговорить с ним.

Если основная разумная цель использования наказаний в организации – это избежание неудач, то соответственно применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию.

Социальная политика организации – также важнейший инструмент экономического стимулирования: Во-первых, в организации реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и другие), установленные на государственном или региональном уровне. Во-вторых, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития организации. Таким образом, социальная политика предприятия (организации) как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Совершенствование системы организации труда и управления также мо-

жет благоприятно сказываться на мотивации профессиональной деятельности сотрудников. Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками организации, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными - все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда.

К нематериальным психологическим стимулам можно отнести вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку.

Направлениями активизации использования нематериальных факторов для повышения лояльности персонала организаций могут стать:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры;
- формирование у сотрудников чувства справедливости, построения эффективных систем обратной связи;
- распространение среди сотрудников эффективных систем оценки деятельности;
- внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищенности;
- интеграция сотрудников в коллектив;
- создание «одной команды» путем повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении профессиональной деятельности.

Рассмотрим основные рекомендации по созданию эффективной системы мотивации сотрудников страховой компании. Система мотивации может быть построена по нескольким позициям.

Во-первых, это совершенствование профессионализма всех сотрудников, дальнейший рост их образовательного уровня. Это направление может быть реализовано посредством постоянного сотрудничества с учебными заведениями, занимающимися подготовкой специалистов данного профиля или с учреждениями дополнительного образования.

Во-вторых, это укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудников за результаты своей работы. Проведение постоянного анализа кадрового состава организации на предмет его профессионального соответствия занимаемым должностям. На основании результатов аттестации подготавливаются предложения по повышению квалификации кадров предприятия и конкретные мероприятия, связанные с их реализацией.

В-третьих, совершенствование системы оплаты труда, обеспечение достойного уровня заработной платы, эффективное использование каждого сотрудника на своем рабочем месте. Это могут быть повышающие и понижающие коэффициенты. Дополнительно за успехи в работе может выплачиваться единовременное вознаграждение.

Для повышения стимулирующего воздействия через материальное и моральное поощрение применяется набор средств материального и морального стимулирования, методы оценки качества труда сотрудников, способ учета средств стимулирования. В результате применения подобного мотивационного механизма повышается заинтересованность работника в результатах своего труда, в повышении своей квалификации.

Целесообразно сохранение или введение (при необходимости) социальных гарантий и благ. Например, полис добровольного медицинского страхования, оплаченный бассейн (каток) для сотрудников, помощь в устройстве детей сотрудников в секции, детские сады и т.д.

С целью повышения удовлетворенности работой в организации необходимо учитывать ведущие побудительные мотивы личности, а именно:

- гигиенические, которые включают в себя понятие психологического настроя на труд (организация современных рабочих мест, создание комнат от-



дыха, открытие столовой, гарантия сохранения и повышения зарплаты);

- мотивационные, которые включают в себя признание трудовых успехов, предоставление большей самостоятельности, возможности творчества и карьерного роста.

Таким образом, проанализировав систему мотивации и осознав ее значение для каждого отдельного работника и для организации в целом, можно сделать вывод о важности наличия справедливой и логично построенной системы стимулирования. При построении такой системы всегда нужно помнить о том, что система стимулирования должна позволить рационально балансировать уровни стимулирования для различных должностей, охватывать все уровни компании, все должности и иметь единые принципы построения для всех, при этом сохраняя общую структуру системы и, безусловно, поддерживая стратегию и цели компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав литературу, можно прийти к выводу, что теоретические аспекты профессиональной мотивации в достаточном объеме. Сложность и многоаспектность проблемы профессиональной мотивации обуславливает множественность подходов к пониманию ее сущности, природы, структуры, а также к методам изучения. В ходе теоретического анализа проблемы исследования было установлено, что человек осуществляет трудовую деятельность в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей не одинаковую реакцию.

Профессиональная мотивация как система мотивов, отражающих потребности, удовлетворяемые с помощью трудовой деятельности, динамична. Ее изменение так же, как и мотивов, происходит в зависимости от изменения личности работника (например, системы его ценностных ориентации) и окружающей его социальной действительности.

В современных условиях развития экономики эффективное использование имеющегося трудового потенциала компаний предполагает постоянное совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Как законодательно определено, страхование – это «... отношения по защите интересов физических и юридических лиц... при наступлении определенных страховых случаев за счет денежных фондов, формируемых страховщиками из уплаченных страховых премий (страховых взносов), а также за счет иных средств страховщиков...». Страховая деятельность осуществляется как исключительная, юридическими лицами – страховыми организациями (страховщиками), внесенными в «Единый государственный реестр субъектов страхового дела» и оказывающими на основании лицензии услуги по страхованию, перестрахованию и взаимному страхованию. Специфика деятельности и исторически сложившаяся практика ее осуществления обусловили особенности организации персонала страховых компаний. Наряду с законодательно установленными требованиями к отдельным категориям работников

(руководителям, учетным работникам и актуариям) страховых компаний, исторически сложилось разделение персонала на штатный и переменный состав.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы. Для сотрудников страховой компании важными оказались такие мотивы как «мотив жизнеобеспечения», «мотив активности». Такая структура мотивов говорит об ориентированности сотрудников страховой компании на себя, на свои интересы, на построение своей карьеры.

В структуре мотивов сотрудников страховой компании в одинаковой степени выражены как внешние так и внутренние мотивы. Для сотрудников страховой компании статистически более значимыми (действенными) являются социальный и волевой тип регуляции мотивов. Это значит, что для них поводом изменить свои мотивы будут внешние стимулы, а также собственные в основном материальные потребности. Для сотрудников страховой компании характерными типами регуляции мотивов являются социальный и волевой.

Организационное поведение сотрудников страховой компании мотивируется гигиеническими факторами. Им важно чтобы профессиональная деятельность выполнялась в соответствующих условиях.

Мотивация к построению карьеры сотрудников страховой компании характеризуется низким уровнем адекватности самооценки своих профессиональных способностей, что приводит к появлению у них неадекватных карьерных ожиданий. Уровень их причастности своей организации средний с тенденцией к низкому, т.е. необходимо учитывать тот факт, что исследуемая группа сотрудников страховой компании не готова жертвовать собственными интересами ради интересов организации. Не отличаются настойчивостью в преодолении разного рода препятствий на пути профессионального и служебных проблем.

Гипотеза исследования подтвердилась. Сотрудники страховой компании в структуре мотивации профессиональной деятельности имеют преимущественно внешние мотивы, их организационное поведение также определяется условиями среды, построение собственной карьеры связано с наличием неадекватных карьерных ожиданий.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирования личности / В.Г. Асеев. – М.: Мысль, 2010. – 102 с.
- 2 Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала / Г.Х Бакирова. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 440 с.
- 3 Бодров, В.А. Психология профессиональной деятельности: теоретические и прикладные проблемы / В.А. Бодров. – М. : Ин-т психологии РАН, 2011. – 622 с.
- 4 Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности / В.А. Бодров. – М.: Per Se, 2011. – 511 с.
- 5 Большая энциклопедия психологических тестов / под ред. Н.А. Карелина. – М. : Изд-во Эксмо, 2011. – 416 с.
- 6 Борисова, Е.М. Индивидуальность и профессия / Е.М. Борисова, Г.П. Логинова. – М.: Знание, 2014. – 178 с.
- 7 Боровикова, С.А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / С.А. Боровикова, Т.П. Водолазскова. – СПб.: Издательство СПб. ун-та, 2013. – 151 с.
- 8 Варенов, А. В. Мотивация персонала. Игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. – М. : Речь, 2012. – 160 с.
- 9 Вахнина, В.В. Психологические особенности мотивации личности руководителя: автореф. дис. ... канд. психол. наук / В.В. Вахнина. – М., 2013. – 33 с.
- 10 Верещагина, Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. – М. : Гуманитарный центр, 2012. – 156 с.
- 11 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2012. – 670 с.
- 12 Вишневский, Ю.Р. Общий менеджмент / Ю.Р. Вишневский. – Екатеринбург, 2014. – 370 с.
- 13 Волосский, А. Мотивация и стимуляция труда / А. Волосский. – М. :

Техносфера, 2012. – 496 с.

14 Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие для вузов / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – М., 2014. – 209 с.

15 Дмитриева, М. А. Уровни и критерии профессионализма: проблемы формирования современного профессионала / М. А. Дмитриева, С. А. Дружилов // Сибирь. Философия. Образование: Научно-публицистический альманах. Вып. 2000 (4). – Новокузнецк: Изд-во Института повышения квалификации, 2011. – С. 18-22.

16 Дмитриева, М. В. Психологический анализ системы «человек - профессиональная среда» / М. В. Дмитриева // Вестник ЛГУ. – Серия 6. – 2010. – Вып. 1. – № 6. – С. 82-90.

17 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – М. : «Инфра-М», 2011. – 463 с.

18 Ермолаев, О.Ю. Математическая статистика для психологов / О.Ю. Ермолаев. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2012. – 336 с.

19 Зайцева, О.А. Основы менеджмента / О.А. Зайцева, А.А. Радугин. – М. : Изд. центр Лада, 2010. – 265 с.

20 Зеер, Э.Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов / Э.Ф. Зеер. – М. : Академический проект, 2011. – 258 с.

21 Ивашкин, А.Г. Психологические основы развития профессиональной успешности личности муниципального руководителя: моногр. / А.Г. Ивашкин. – Краснодар : Кубань-книга, 2016. – 165 с.

22 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2010. – 512 с.

23 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.

24 Капустина, А.Н. Профессия и личность: социально-психологические характеристики профессиональных качеств личности / А.Н. Капустина. – СПб.: Знание, 2009. – 242 с.

- 25 Карпов, А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2012. – 584 с.
- 26 Климов, Е.А. Введение в психологию труда / Е.А. Климов. – М. : МГУ, 2009. – 335 с.
- 27 Климов, Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. – Воронеж : НПО «МОДЭК», 2009. – 352 с.
- 28 Климов, Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. – М.: Наука, 2010. – 120 с.
- 29 Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. – М. : Наука, 2010. – 156 с.
- 30 Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала / А.Н. Кошелев. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 224 с.
- 31 Краснова, Н. В. Развитие персонала компании / Н.В. Краснова. – М. : Московская Финансово-Промышленная Академия, 2014. – 118 с.
- 32 Лебедев, О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев. – Санкт-Петербург: Изд. МиМ, 2013. – 230 с.
- 33 Лукина, В. Управление рабочей мотивацией / В. Лукина // Менеджмент сегодня. – 2010. – № 5. – С. 16-19.
- 34 Масликова, Ж.В. Психология предпринимательства: учеб. пособие / Ж.В. Масликова, И.В. Акперов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 544 с.
- 35 Машков, В. Н. Психология управления: учебное пособие / В. Н. Машков. – 2-ое издание. – СПб., 2002. – 264 с.
- 36 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2009. – 800 с.
- 37 Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала / М. Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М. : Юрайт, 2014. – 384 с.
- 38 Минков, Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование / Е.Г. Минков. – М. : Феникс +, 2014. – 416 с.
- 39 Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М. : Феникс, 2013. – 272 с.

40 Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М. : ИКЦ «МарТ», 2014. – 224 с.

41 Морозов, А. В. Управленческая психология: учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений / А. В. Морозов. – М., 2010. – 310 с.

42 Москвичев, С.Г. Проблема мотивации в психологических исследованиях / С.Г. Москвичев. – М.: Наука, 2011. – 210 с.

43 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Е. Карпова. – М. : Проспект, 2012. – 534 с.

44 Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / В. Надеждина. – М. : Харвест, 2013. – 254 с.

45 Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) / Е. В. Орлова. – М. : Библиотечка «Российской Газеты», 2012. – 176 с.

46 Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности / Н. С. Пряжников. – М. : Академия, 2012. – 338 с.

47 Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / под ред. П.С. Никифорова. – СПб.: Изд-во СПбУ, 2012. – 151 с.

48 Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2011. – 384 с.

49 Рафаэльян, Э.А. Проблемы подготовки кадров для страховой отрасли / Э. А. Рафаэльян // Взаимодействие государства и страховых организаций: проблемы и перспективы развития: материалы Международного страхового форума (8-9 июня 2011 г., Пермь) / гл. ред. И.Ю. Макарихин. – Пермь : Перм. гос. ун- т., 2011. – С. 39-41.

50 Серёгина, Т.Н. Личностные особенности, детерминирующие профессиональную успешность деятельности руководителя / Т.Н. Серёгина. – М. : Владос, 20012. – 123 с.

51 Скачкова, Т. С. Особенности мотивации и стимулирования деятельно-

сти персонала страховых компаний [Электронный ресурс] / Т.С. Скачкова ; Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 991-994. – Режим доступа: URL <https://moluch.ru/archive/115/30758/>. – 17.05.2018.

52 Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала / А. С. Слепцова. – М. : Книжкин дом, 2014. – 320 с.

53 Смирнова, М.Б. Страховое право: учебное пособие. – Москва: Юстицин-форм, 2015. – 320 с.

54 Сплетухов, Ю. А. Страхование: учебное пособие / Ю. А. Сплетухов, Е. Ф. Дюжиков. – Москва: Инфра-М, 2010. – 356 с.

55 Талыкова, М.Б. Проблемы и особенности подбора персонала страховой компании [Электронный ресурс] / М.Б. Талыкова ; Официальный сайт «Страховое дело». – Режим доступа: <http://www.ins-education.ru>. – 13.03.2018.

56 Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие / А.А Урбанович. – М. : Харвест, 2011. – 640 с.

57 Фетискин, И.П. Социально-психологическая диагностика развития малых групп / И.П. Фетискин [и др.]. – М., 2012. – 347 с.

58 Шадриков, В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения / В.Д. Шадриков. – М.: Логос, 2011. – 136 с.

59 Шахов, В. В. Страхование: учебник для вузов / В. В. Шахов. – Москва: Страховой полис: Юнити, 2017. – 311 с.

60 Щербаков, В. А. Страхование: учебное пособие / В. А. Щербаков, Е. В. Костяева. – Москва: КноРус, 2017. – 310 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов (Францева Т.Н.)

Инструкция: Прочитайте каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас по 5- бальной шкале: «5» - да, конечно «4»- скорее да, чем нет «3»- затрудняюсь ответить «2»- скорее нет, чем да «1»- нет, конечно.

1. Для меня важно получать материальное вознаграждение за мои труды.
2. Мои переживания во время работы отрицательно сказываются на зарплате.
3. По мнению коллег, я занимаю позицию меркантильного человека в коллективе
4. Я ставлю перед собой цель добиться высокого материального положения.
5. Полученная мной в процессе работы дополнительная информация положительно влияет на мой заработок.
6. Для меня общение с коллегами важнее самого процесса работы.
7. Мои переживания во время работы отрицательно влияют на общение с коллегами.
8. Критика моего труда коллегами негативно влияет на взаимопонимании с ними.
9. Я контролирую свое общение с окружающими в процессе работы.
10. Получаемая в процессе работы информация положительно влияет на мои взаимоотношения с коллективом.
11. Для меня процесс работы важен только тем, что я узнаю что-то новое для себя.
12. Мне труднее разобраться в рабочем материале, если у меня плохое настроение.
13. Взаимоотношения с коллегами по работе влияет на широту моего кругозора.
14. Я ставлю перед собой цель познавать новое и интересное в профессиональной деятельности.
15. Новые знания помогают мне лучше разобраться с информацией полученной во время работы.
16. Для меня важно быть постоянно активным в работе.
17. Переживания во время работы мешают мне активно трудиться.
18. Критика в мой адрес не мешает мне активно работать.
19. Я могу заставить себя выполнить любую работу быстро и качественно.
20. Получаемая в процессе работы информация побуждает меня действовать.
21. Иметь статус ценного работника для меня очень важно.
22. Мне не нравится, что я нахожусь в центре внимания всего коллектива.
23. Оценка собственных достоинств зависит от мнения коллег.
24. Я ставлю перед собой цель, быть уважаемым в профессиональной деятельности.
25. Познание нового дает мне возможность быть значимой и уважаемой личностью.
26. Для меня важно постоянно развиваться и реализовывать свои способности в профессиональной сфере.
27. Заниматься полезной и нужной работой я предпочитаю только в хорошем настроении.
28. Мнение окружающих усиливает желание постоянно развиваться.
29. Я ставлю перед собой цель, быть компетентным в сфере своей деятельности.
30. Полученные в процессе работы знания побуждают меня повышать свою квалификацию как специалиста.
31. Для меня важно, чтобы дополнительная работа хорошо оплачивалась.
32. Когда у меня хорошее настроение, я добиваюсь материальной выгоды из любого своего занятия
33. Критика моей работы окружающими негативно отражается на моем заработке.
34. Я постоянно контролирую свои доходы и расходы.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

### Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов (Францева Т.Н.)

35. Познание нового дает мне возможность повышать свой заработок.
36. Для меня важно, какие взаимоотношения складываются у меня с коллегами по работе.
37. Когда я нахожусь в плохом настроении, я предпочитаю быть в одиночестве.
38. Отношения ко мне коллег по работе отражаются на взаимопонимании с ними.
39. Сложатся или нет в процессе работы взаимопонимание с коллегами, зависит только от меня самого.
40. На процесс общения с коллегами влияют мои знания, полученные во время работы.
41. Для меня важно усвоить все особенности профессиональной деятельности.
42. Я стремлюсь приобретать полезную для работы информацию из-за своей любознательности.
43. Обмен мнениями с коллективом помогает мне лучше разобраться с рабочим материалом.
44. Для лучшего использования полученной информации в работе я планирую свою профессиональную деятельность.
45. Получаемую в процессе работы информацию я всегда использую для понимания тонкостей своего труда.
46. Самое важное для меня быть занятым делом и достойно выполнять свою работу.
47. Продуктивность выполняемой мною работы, зависит от моего настроения.
48. Я могу выполнить работу в короткий срок, если об этом попросят коллеги.
49. Я не могу контролировать процесс работы.
50. Информация, полученная в процессе работы, отражается на ее активном использовании в деятельности.
51. Для меня не столь важно быть в центре внимания коллектива.
52. Мне трудно дать высокую оценку собственному труду, если я в плохом настроении.
53. Я бы добился большего, если бы не мнения окружающих.
54. Я стремлюсь к обретению высокого статуса среди окружающих.
55. Полезная информация, дает хорошую возможность добиться признания в коллективе.
56. Самое важное для меня быть компетентным в профессиональной деятельности.
57. Переживания во время работы мешают мне реализовать творческий потенциал.
58. Хорошие взаимоотношения с коллегами дают мне возможность реализовывать свои способности в деятельности.
59. Увидеть новое и перспективное в обычной ситуации зависит только от меня.
60. С помощью полученной информации, я нахожу творческий подход к решению стоящих задач.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### «Оценка мотивации организационного поведения» (Герцберг Ф.)

**Инструкция к тесту:** оцените по пятибалльной шкале степень важности для каждого из 12 указанных ниже факторов, влияющих на отношение к работе.

Очень важно (5), Важно, но не очень (4 - 2), Неважно (1).

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на ваше отношение к работе?

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворенность личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании.
10. Возможность самосовершенствования.
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросник «Мотивация к карьере» А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххебер

(адаптация Могилевкина Е.А.)

**Инструкция:** Оцените, пожалуйста, в какой степени Вы согласны с приведенными высказываниями, используя шкалу от 1 до 5, где «1» означает «в очень малой степени» или «очень редко», а «5» – «в очень большой степени» или «очень часто».

	У Вас есть конкретная цель карьеры	
	Вы планируете свою карьеру	
	Вы осознаете свои сильные и слабые профессиональные качества	
	Вас интересует мнение значимых для Вас коллег	
	Вы меняете или пересматриваете цели своей карьеры на основании новой информации относительно Вас или Вашей ситуации	
	Вы стремитесь к выполнению такой работы, которая направлена на достижение цели Вашей карьеры	
	Вы часто работаете сверхурочно	
	Вы часто думаете о своей работе в свободное время	
	Для Вас важны Ваше должностное положение, статус	
0	Вы повышаете свою профессиональную квалификацию на специализированных курсах	
1	Вы в курсе состояния дел Вашей организации в целом	
2	Вы непосредственно участвуете в определении основных направлений Вашей работы	
3	Вы посвящены в стратегические планы руководства Вашей организации	
4	Вы поощряете сами себя по окончании конкретного рабочего задания	
5	Вы ставите перед собой сложные, но достижимые цели в своей работе, непосредственно связанной с карьерой	
6	Вы беретесь за выполнение заданий, по которым у Вас отсутствует или не хватает информации	
7	Вы ищите возможности к взаимодействию с влиятельными лицами Вашей организации	
8	Вы помогаете Вашим коллегам по работе	

9	Вы устанавливаете дружеские взаимоотношения с коллегами из других подразделений Вашей организации	
0	Вы можете выполнить свою работу в отсутствие Вашего непосредственного руководителя	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Сводные таблицы результатов исследования

Таблица Г.1 – Результаты исследования по методике «Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов»  
(Францева Т.Н.) (сотрудники страховой компании)

И сп.	Мотивы						Регуляция				
	М Ж	М В	П М	М А	М П	М С	Ц Р	Э Р	С Р	В Р	И Р
1	4 0	1 5	1 2	1 5	1 0	1 3	1 2	2 5	3 3	5 5	3 1
2	4 0	2 0	1 3	1 8	4 0	1 6	1 8	2 5	5 0	4 9	3 0
3	3 5	2 3	1 7	1 2	2 1	1 5	1 4	2 8	3 4	5 0	3 4
4	2 2	1 7	1 2	3 9	3 9	1 8	5 0	2 0	2 5	4 1	3 6
5	2 4	1 6	1 2	3 6	2 0	1 9	1 5	2 6	3 8	4 0	5 5
6	2 5	2 1	1 8	3 7	3 7	2 0	5 0	2 0	5 0	4 2	3 3
7	3 7	2 3	1 8	1 5	1 8	2 1	1 7	2 1	3 6	5 0	3 6
8	2 0	2 5	1 7	2 1	1 2	3 7	1 8	2 0	5 0	4 4	3 2
9	1 8	1 4	2 0	4 0	1 6	1 3	1 8	2 7	3 0	4 0	3 9
0	1 8	3 5	1 0	2 0	2 8	3 1	2 9	2 3	5 0	5 5	3 0
1	1 9	1 0	2 7	3 7	1 2	2 0	2 6	2 3	3 2	4 4	3 5
2	1 0	2 6	1 0	1 9	1 2	4 0	1 6	2 8	3 4	4 1	6 0
3	1 6	3 3	2 1	2 6	1 6	1 9	1 9	2 8	5 0	2 2	3 3
4	1 1	2 6	1 4	2 0	2 1	2 0	4 9	2 8	5 0	4 0	4 8

5	1	2	1	2	3	2	2	1	2	4	3	3
	2	2	0	8	2	0	8	8	0	8	8	6

**Примечания**

1 МЖ – мотив жизнеобеспечения

2 МВ – мотив взаимодействия

3 ПМ – познавательный мотив

4 МА – мотив активности

5 МП – мотив признания

6 МС – мотив самореализации

7 ЦР – ценностная регуляция

8 ЭР – эмоциональная регуляция

9 СР – социальная регуляция

10 ВР – волевая регуляция

11 ИР – информационная регуляция

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Сводные таблицы результатов исследования

Таблица Г.2 – Результаты исследования по методике «Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов» (Францева Т.Н.) (учителя)

И сп.	Мотивы						Регуляция				
	М Ж	М В	П М	М А	М П	М С	Ц Р	Э Р	С Р	В Р	И Р
1	2	3	2	4	1	2	2	2	2	2	4
	1	2	2	0	0	5	6	5	8	8	3
2	2	4	2	1	4	2	4	2	4	3	4
	3	0	5	3	0	3	8	3	6	0	1
3	2	2	3	1	1	3	5	2	2	2	5
	1	6	8	7	2	8	0	7	4	2	6
4	3	3	3	1	2	1	5	2	2	5	5
	8	0	8	9	2	7	5	2	6	5	0
5	1	2	2	4	1	2	4	2	2	2	2
	4	2	2	0	9	4	6	3	3	4	6
6	1	4	2	2	4	2	2	2	4	2	6
	2	0	1	0	0	9	9	0	7	3	0
7	2	2	2	4	1	4	2	2	2	2	3
	1	1	9	0	8	0	7	1	0	5	7
8	2	3	2	2	3	2	3	2	5	2	3
	0	8	4	1	8	0	0	0	0	8	8
9	3	2	3	2	2	3	5	2	2	5	5
	6	0	6	2	1	6	0	8	8	5	0
0	1	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2
	4	0	7	4	1	1	2	4	0	7	5
1	1	2	1	4	2	4	2	2	2	2	4
	3	9	8	0	0	0	9	3	6	4	0
2	1	2	2	4	2	2	3	2	2	2	5
	6	3	2	0	3	3	0	5	8	1	2
3	1	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2
	7	6	2	5	2	6	9	8	9	0	9
4	1	2	3	2	2	2	5	2	2	5	2
	9	5	9	8	1	2	0	8	4	2	9



5	1	1	3	2	2	1	2	4	2	2	3	3
		3	7	4	9	2	5	4	8	4	4	7
6	1	1	2	1	3	1	2	4	2	2	2	3
		5	0	4	8	2	1	8	4	2	9	0

Примечания

1 МЖ – мотив жизнеобеспечения

2 МВ – мотив взаимодействия

3 ПМ – познавательный мотив

4 МА – мотив активности

5 МП – мотив признания

6 МС – мотив самореализации

7 ЦР – ценностная регуляция

8 ЭР – эмоциональная регуляция

9 СР – социальная регуляция

10 ВР – волевая регуляция

11 ИР – информационная регуляция

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г  
Сводные таблицы результатов исследования

Таблица Г.3 – Результаты диагностики по методике «Оценка мотивации организационного поведения»

Исп.	Сотрудники страховой компании		Учителя	
	гигиенические	мотивационные	гигиенические	мотивационные
1	29	22	7	28
2	27	14	8	30
3	30	15	14	27
4	19	16	10	29
5	25	16	26	16
6	16	27	9	27
7	17	26	8	26
8	18	15	22	15
9	16	21	8	27
10	28	23	28	23
11	16	22	9	28
12	26	24	32	24
13	12	19	33	19
14	16	19	9	20
15	20	26	12	30
16			9	32

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Сводные таблицы результатов исследования

Таблица Г.4 – Результаты диагностики по методике «Мотивация к карьере» авторов А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххебер

Исп	карьерная		
	интуиция	причастность	устойчивость
группа сотрудников страховой компании			
1	4	15	21
2	24	29	32
3	5	11	13
4	6	22	19
5	6	14	16
6	23	21	27
7	8	22	26
8	23	21	22
9	5	19	13
10	27	21	23
11	22	19	22
12	6	30	23
13	4	27	27
14	21	17	27
15	8	13	12
группа учителей			
1	27	28	33
2	25	21	30
3	22	26	24
4	11	17	19
5	20	13	23
6	22	18	28
7	27	22	22
8	17	24	20
9	25	23	26
10	16	25	27
11	22	26	24
12	11	17	19
13	20	13	23
14	22	18	28
15	27	22	22

16	17	24	20
----	----	----	----