



Научно-исследовательский журнал «*International Journal of Medicine and Psychology / Международный журнал медицины и психологии*»

<https://ijmp.ru>

2025, Том 8, № 4 / 2025, Vol. 8, Iss. 4 <https://ijmp.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика (психологические науки)

УДК 331.108.4

<sup>1</sup>Алемасов М.А.,

<sup>1</sup>Скрипниченко Л.С.,

<sup>1</sup>Кубанский государственный университет

## Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации страховой сферы

**Аннотация:** статья посвящена исследованию системы мотивации и стимулирования персонала в страховой компании. Авторами, на основе анализа нормативно-правовых актов компании, предыдущих исследований, а также результатов собственного эмпирического исследования, проводится анализ текущего состояния системы, выявляются проблемные зоны и предлагаются конкретные меры по ее совершенствованию, направленные на повышение эффективности работы сотрудников и достижение стратегических целей организации. В эмпирической части статьи приводятся результаты исследования мотивационного профиля разных категорий персонала компании. Авторами делается вывод, что целесообразным является дифференцированный подход к мотивации различных групп сотрудников, учитывающий их индивидуальные потребности и ценности. Также авторы делают вывод, что совместное использование методик «Опросник внутренней мотивации» (IMI) Райна Р.М и «Опросник мотивационных источников» (MSI) Барбуто Д. и Сколла Р. позволит достичь синергического эффекта, обеспечивая более широкий спектр описательных возможностей при анализе мотивационной структуры.

**Ключевые слова:** страхование, мотивация, материальный стимул, конкурентное преимущество, страховая сфера, организация, индивидуальные потребности, гибридный график работы

**Для цитирования:** Алемасов М.А., Скрипниченко Л.С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации страховой сферы // International Journal of Medicine and Psychology. 2025. Том 8. № 4. С. 224 – 228.

Поступила в редакцию: 18 февраля 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 15 апреля 2025 г.; Принята к публикации: 22 мая 2025 г.

<sup>1</sup>Alemasov M.A.,

<sup>1</sup>Skripnichenko L.S.,

<sup>1</sup>Kuban State University

## Developing the employee motivation and incentive program in an insurance sector company

**Abstract:** the article is dedicated to the study of the motivation and incentive system for personnel at the insurance company. Based on an analysis of the company's regulatory documents, previous research, and the results of their own empirical study, the authors analyze the current state of the system, identify problem areas, and propose specific measures to improve it, aimed at increasing employee efficiency and achieving the organization's strategic goals. The empirical part of the article presents the results of a study of the motivational profile of different categories of the company's personnel. The authors conclude that a differentiated approach to motivating various groups of employees, taking into account their individual needs and values, is advisable. The authors also conclude that the combined use of the "Intrinsic Motivation Inventory" (IMI) by Ryan R.M. and the "Motivational Sources Inventory" (MSI) by Barbuto J. and Scholl R. achieves a synergistic effect, providing a broader range of descriptive possibilities when analyzing the motivational structure.

**Keywords:** insurance, motivation, material incentive, competitive advantage, insurance sector, organization, individual needs, hybrid work schedule

**For citation:** Alemasov M.A., Skripnichenko L.S. Developing the employee motivation and incentive Program in an insurance sector company. International Journal of Medicine and Psychology. 2025. 8 (4). P. 224 – 228.

The article was submitted: February 18, 2025; Approved after reviewing: April 15, 2025; Accepted for publication: May 22, 2025

## Введение

Сектор страхования обеспечивает финансовую защиту и безопасность как физических, так и юридических лиц, тем самым являясь неотъемлемой частью современной экономики. Учитывая условия постоянных изменений на рынке, включающие усиление конкуренции и появление технических инноваций, страховыe компании вынуждены совершенствовать свои методы управления персоналом. Важным компонентом данной деятельности является стимулирование персонала, направленное на обеспечение максимальной мотивации сотрудников и конкурентного преимущества на рынке труда [1]. Таким образом, актуальность исследования эффективности системы стимулирования персонала в страховой компании обусловлена необходимостью обеспечения ее устойчивого развития и конкурентоспособности в динамично меняющейся среде.

Исследование проведено на примере одной из крупнейших российских страховых компаний. Сегодня это универсальный страховщик федерального уровня, один из лидеров отечественного страхового рынка как по объему страховой премии и сумме выплаченного страхового возмещения, так и по основным балансовым показателям [2]. По просьбе руководства организации, полное название не публикуется.

Стоит отметить, что компания активно использует дифференциацию методов стимулирования в зависимости от должности, стажа, а также результатов работы. Так, премиальные выплаты за производственные результаты положены всем группам сотрудников, кроме тех, кто работает на основе карты ключевых показателей эффективности, а ежегодные бонусы – не используются для категории Стажеров.

В связи с вышеизложенным, целью данного исследования является анализ существующей системы стимулирования персонала в рассматриваемой организации, ее влияния на сотрудников компании, выявление возможных недостатков, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию для повышения эффективности работы сотрудников и достижения стратегических целей компании.

Система стимулирования персонала включает компенсационную (страхование, оплата труда, выплаты за нетрудоспособность и др.) и некомпенсационную системы (корпоративные мероприятия, программы обучения, мерч компаний). [3] Особое внимание уделяется страхованию сотрудников. По мнению заместителя генерального директора компании, расширенный социальный пакет, включающий ДМС для сотрудников, их семей и даже домашних питомцев, с использованием передовых технологий, – это залог лояльности и здоровья персонала [4].

В качестве основы для данной работы были использованы внутренние нормативно-правовые документы компании. В частности, «Годовой отчет о деятельности в 2023 году» содержит информацию об основных целях компании в области развития мотивации персонала и достигнутых результатах. Значимым источником также послужило «Положение о мотивации сотрудников», где подробно описаны инструменты мотивации, условия их применения и целевые категории сотрудников.

В настоящее время имеется недостаток работ в области совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации страховой сферы. Среди работ в области изучения особенностей развития страхового российского рынка на современном этапе, можно выделить: А.Е. Коваленко, А.А. Мироненко, С.А. Ярушева. Оценке системы мотивации и стимулирования труда персонала посвящены работы таких авторов, как: Л.И. Еременской, О.С. Евдохина, О.В. Степнова, а также работы зарубежных авторов: R. Khusainova, A. de Jong, N. Lee, G.W. Marshall, J.M. Rudd, E. Morris, R.M. Ryan, E.L. Deci.

## Материалы и методы исследований

Эмпирическое исследование проводилось с применением метода анкетирования. В целях защиты персональных данных обработка анкет проводилась анонимно. В анкетах приняли участие 45 сотрудников, относящихся к различным категориям персонала («Руководство» – 10%, «Юриспруденция» – 6%, «Продажи» – 36% и «Функциональное сопровождение» – 48%).

Демографические и профессиональные характеристики выборки: возраст респондентов от 18 до 54 лет (средний возраст 30 лет); 39% респондентов – мужчины и 61% – женщины; стаж работы респондентов: меньше одного года – 26%, один-три года – 23%, от трех до шести лет – 16%, свыше шести лет – 35%.

Участникам исследования было предложено пройти две анкеты, основанные на Опроснике внутренней мотивации (в дальнейшем – IMI) Райна Р.М и Опроснике мотивационных источников (в дальнейшем – MSI) Барбуто Д. и Ричарда С.

Инвентарь внутренней мотивации (IMI) сосредоточен на измерении качества внутренней мотивации. Он оценивает, насколько люди испытывают интерес, удовольствие, чувство компетентности и значимости в процессе выполнения деятельности. IMI основан в большей степени на субъективном опыте вовлеченности в работу, оценивает

внутреннюю мотивацию по четырем шкалам: Интерес / Наслаждение, Воспринимаемая компетентность, Воспринимаемый выбор, Давление/Напряжение. Авторы IMI предполагают, что в зависимости от ситуации, можно использовать разные комбинации подшкал, ориентируясь на их релевантность для вопросов, исследуемых учеными [5].

Методика MSI (Motivation Sources Inventory) направлена на выявление источников мотивации. Опросник позволяет выявить следующие источники мотивации: внутренние процессы, инструментальная мотивация, внешняя концепция Я, внутренняя концепция Я, интернализация цели, на основе которых можно составить мотивационную карту сотрудника или организации в целом [6].

### Результаты и обсуждения

Интерпретацию результатов опросников можно представить в виде таблицы:

Таблица 1

Сводные результаты анализа обоих методик.

Table 1

Summary results of the analysis of both methods.

|               | IMI:<br>Интерес /<br>Наслаждение | IMI:<br>Воспринимаемая<br>компетентность | IMI:<br>Воспринимаемый<br>выбор | IMI:<br>Давление /<br>Напряжение | MSI:<br>Внутренние<br>процессы | MSI:<br>Инструментальная<br>мотивация | MSI :<br>Внешняя Я-<br>концепция | MSI:<br>Внутренняя Я-<br>концепция | MSI:<br>Интернализация<br>цели |
|---------------|----------------------------------|--|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Руководство   | 2,05                             | 0,14                                     | -0,95                           | -1,10                            | 0,67                           | 0,57                                  | 0,95                             | 1,95                               | 0,95                           |
| Юриспруденция | -0,64                            | -0,07                                    | -0,93                           | -1,64                            | 0,57                           | 1,29                                  | -0,64                            | 1,29                               | 0,79                           |
| Продажи       | 0,96                             | -0,03                                    | -0,57                           | -1,96                            | 1,00                           | 0,87                                  | 0,04                             | 1,38                               | 0,75                           |
| Сопровождение | 1,23                             | 0,10                                     | -0,42                           | -1,92                            | 0,61                           | 1,01                                  | 0,09                             | 1,28                               | 0,44                           |

Источник: Составлено автором на основании ответов респондентов.

Source: Compiled by the author based on respondents' responses.

В таблице представлены средние значения метрик IMI и MSI (шкала от 1 до 7) по направлениям деятельности. Значения подсчитаны как средние ответы респондентов по каждой шкале.

Анализ выявил неоднородность мотивационных профилей сотрудников в разных подразделениях:

1) Для группы «Руководство» характерна высокая степень внутренней мотивации, проявляющаяся в выраженном интересе и получении удовольствия от выполняемой работы (среднее значение по шкале «Интерес/Наслаждение» – 2,05). Вместе с тем, отмечается низкий уровень восприятия автономии и свободы выбора («Воспринимаемый выбор» – -0,95), что может свидетельствовать об ограничениях в процессе принятия решений. Относительно низкий показатель по шкале

«Давление/Напряжение» (-1,1) предполагает умеренное воздействие стрессовых факторов.

2) В «Юриспруденции» зафиксированы наиболее низкие значения по шкалам, отражающим внутреннюю мотивацию, в частности, «Интерес/Наслаждение» (-0,64) и «Воспринимаемая компетентность» (-0,07). Невысокий показатель «Внешней Я-концепции» (-0,64) указывает на возможное снижение чувства значимости работы для формирования профессиональной идентичности. При этом, наблюдается более выраженная «Инструментальная мотивация» (1,29), что предполагает преобладание ориентации на внешние стимулы.

3) Для персонала категории «Продажи» характерно преобладание инструментальной мотивации (среднее значение – 0,87), что обусловлено спецификой деятельности,

ориентированной на достижение конкретных финансовых показателей. Однако, выявлен крайне низкий уровень восприятия давления и напряжения («Давление/Напряжение» – -1.96), что может свидетельствовать о высоком уровне стресса и риске профессионального выгорания.

4) «Функциональное сопровождение» демонстрирует схожие с отделом продаж тенденции, в частности, низкий уровень «Интернационализации цели» (0.44) и выраженное ощущение давления («Давление/Напряжение» – -1.92). Полученные данные указывают на необходимость пересмотра системы стимулирования и мотивации, направленной на повышение осознания важности выполняемых задач и снижение уровня стресса.

В целом, внутренняя мотивация (удовольствие от процесса) и инструментальная мотивация (стремление к выгоде) могут проявляться в различных сочетаниях, так, юриспруденция показывает ярко выраженный пример инструментальной мотивации, когда работа делается ради результатов и выгод (например, финансовой стабильности, карьерного роста), а не из-за интереса к самому процессу. С другой стороны, сотрудники, занимающиеся продажами, в отличие от других категорий персонала, демонстрируют приблизительно равные показатели внутренней и инструментальной мотивации, что может быть обусловлено тем, что успех в продажах сопряжен как с удовлетворением от процесса, так и с конкретными материальными вознаграждениями [7].

### Выводы

На основе приведенного ранее анализа можно составить несколько рекомендаций по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в рассматриваемой организации:

1) В рамках развития мотивации руководящего состава, можно сделать упор на повышение чувства компетентности и автономии (например, через тренинги и делегирование), что могло бы снизить ощущение «внешнего» давления [8].

2) Для персонала юридической направленности и персонала функционального сопровождения можно поискать способы усилить внутреннюю мотивацию, возможно, через более тесную связь с миссией или ценностями организации.

3) У персонала по продажам наиболее актуальным является поддержание существующего уровня мотивации, возможно, через программы признания достижений.

Помимо предложенных мер, целесообразным представляется рассмотрение возможности внедрения гибридного графика работы для всех исследуемых направлений деятельности. Гибридный график работы, определяемый как модель организации рабочего времени, интегрирующая элементы работы в офисе и удаленной работы (вне офисного пространства) [9], позволяет сотрудникам распределять свое рабочее время между офисом и удаленным режимом, что потенциально способствует повышению гибкости и оптимизации баланса между профессиональными и личными обязанностями.

Сейчас гибридный график применяется фрагментарно (в основном, в отдельных направлениях продаж). Для большинства сотрудников удаленная работа возможна только в чрезвычайных ситуациях.

Внедрение гибридного графика работы для всех категорий персонала может представлять значительную выгоду для организации, обусловленную рядом факторов, связанных с повышением производительности и снижением издержек. Так, согласно данным исследования, проведенного компанией Bell Atlantic, эквивалентность производительности 25 часов удаленной работы сопоставима с 40 часами работы в офисе в условиях традиционного рабочего режима. Помимо повышения производительности, исследования также демонстрируют снижение частоты использования больничных и уменьшение количества случаев отсутствия на рабочем месте среди сотрудников, работающих в удаленном формате, по сравнению с коллегами, осуществляющими свою деятельность исключительно в офисе [10].

В результате проведенного исследования установлено, что методики IMI и MSI могут быть применены в параллельном режиме. Их совместное использование позволяет достичь синергетического эффекта, поскольку они дополняют друг друга, обеспечивая более широкий спектр описательных возможностей при анализе мотивационной структуры.

### Список источников

1. Мироненко А.А. Особенности развития страхового российского рынка на современном этапе // Вестник государственного и муниципального управления. 2016. № 2. С. 2.
2. Шишкова Н.О. Мотивация и стимулирование труда персонала // Научные исследования XXI века. 2024. № 3 (29). С. 46 – 49.

3. Коваленко А.Е., Ярушева С.А. Современный опыт стимулирования и мотивации трудовой деятельности работников сферы продаж страховых организаций // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. 2017. № 2. С. 127 – 132.
4. Нематериальная мотивация [Электронный ресурс] // Strategy Journal. Новости. URL: <https://strategyjournal.ru/partners-news/nematerialnaya-motivatsiya-3>
5. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being // American Psychologist. 2000. Vol. 55. No. 1. P. 68 – 78.
6. Алемасов М.А., Скрипниченко Л.С. Анализ и совершенствование методов стимулирования в страховой компании // Человек. Сообщество. Управление: материалы XXIV Всероссийской научно-практической конференции. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2024. С. 21 – 23.
7. Khusainova R., de Jong A., Lee N., Marshall G.W., Rudd J.M. Salesperson intrinsic and extrinsic motivation revisited: A combinatory perspective: An abstract // Marketing Opportunities and Challenges in a Changing Global Marketplace: Proceedings of the 2019 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. 2020. P. 127 – 128.
8. Евдохина О.С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 12. С. 4689 – 4708.
9. Степнова О.В., Еременская Л.И. Совершенствование системы мотивации и стимулирования деятельности персонала // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 3 (117). С. 171 – 173.
10. Morris E. Hybrid Work Schedule and Employee Motivation (Master's thesis) // California State University, Northridge. 2022. P. 15.

### References

1. Mironenko A.A. Features of the development of the Russian insurance market at the present stage. Bulletin of public and municipal management. 2016. No. 2. P. 2.
2. Shishkova N.O. Motivation and stimulation of personnel labor. Scientific research of the XXI century. 2024. No. 3 (29). P. 46 – 49.
3. Kovalenko A.E., Yarusheva S.A. Modern experience of stimulation and motivation of labor activity of employees in the sphere of sales of insurance organizations. Bulletin of the Faculty of Management of Chelyabinsk State University. 2017. No. 2. P. 127 – 132.
4. Non-material motivation [Electronic resource]. Strategy Journal. News. URL: <https://strategyjournal.ru/partners-news/nematerialnaya-motivatsiya-3>
5. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American Psychologist. 2000. Vol. 55. No. 1. P. 68 – 78.
6. Alemasov M.A., Skripnichenko L.S. Analysis and improvement of incentive methods in an insurance company. Man. Community. Management: Proceedings of the XXIV All-Russian scientific and practical conference. Krasnodar: Kuban State University, 2024. P. 21 – 23.
7. Khusainova R., de Jong A., Lee N., Marshall G.W., Rudd J.M. Salesperson intrinsic and extrinsic motivation revisited: A combinatory perspective: An abstract. Marketing Opportunities and Challenges in a Changing Global Marketplace: Proceedings of the 2019 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. 2020. P. 127 – 128.
8. Evdokhina O.S. Assessment of the motivation and incentive system for enterprise personnel. Creative Economy. 2021. Vol. 15. No. 12. P. 4689 – 4708.
9. Stepnova O.V., Eremenskaya L.I. Improving the motivation and incentive system for personnel activities. Science and business: development paths. 2021. No. 3 (117). P. 171 – 173.
10. Morris E. Hybrid Work Schedule and Employee Motivation (Master's thesis). California State University, Northridge. 2022. P. 15.

### Информация об авторах

**Алемасов М.А.**, Кубанский государственный университет, [amatvey503@mail.ru](mailto:amatvey503@mail.ru)  
**Скрипниченко Л.С.**, кандидат социологических наук, доцент, Кубанский государственный университет, [lud-skr@mail.ru](mailto:lud-skr@mail.ru)