

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

Научная статья

УДК 159.9

### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЛИЧНОГО СОСТАВА ВОЕННОСЛУЖАЩИХ К СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: К ПОСТАНОВКЕ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данил Дмитриевич Акимов<sup>1</sup>, Галина Ивановна Власова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт войск национальной гвардии,  
г. Санкт-Петербург, Россия

<sup>2</sup> Академия гражданской защиты МЧС России, городской округ Химки Московской обл., Россия

<sup>1</sup> akimz99@mail.ru

<sup>2</sup> vlasova-galina@bk.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема стимулирования военнослужащих-курсантов, обучающихся в образовательных организациях высшего образования силовых структур России. Дано теоретическое обоснование системности стимулирования как условия закрепления первичного профессионального самоопределения и предпосылки успешного принятия принципов соответствующей организационной культуры. Подчеркивается гетерохронность и управляемость процесса мотивирования и стимулирования военнослужащих в течение всего периода обучения в военной образовательной организации высшего образования.

**Ключевые слова:** мотивация, потребности, стимул, профессиональная деформация, самоактуализация

**Для цитирования:** Акимов Д.Д., Власова Г.И. Психологические особенности стимулирования личного состава военнослужащих к служебной деятельности: к постановке проблемы исследования // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. 2021. № 4 (17). С. 66–71. URL: <https://vestnik-spvi.ru/2021/12/014.pdf>

## PSYCHOLOGICAL SCIENCES

Original article

### PSYCHOLOGICAL FEATURES OF STIMULATING MILITARY PERSONNEL TO OFFICIAL ACTIVITY: TO THE FORMULATION OF THE RESEARCH PROBLEM

Danil D. Akimov<sup>1</sup>, Galina I. Vlasova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Saint-Petersburg Military Order of Zhukov Institute of the National Guard Troops, Saint-Petersburg, Russia

<sup>2</sup> The Civil Defence Academy of EMERCOM of Russia, Khimki City District, Moscow Region, Russia

<sup>1</sup> akimz99@mail.ru

<sup>2</sup> vlasova-galina@bk.ru

**Abstract.** The article discusses the problem of stimulating military cadets studying in educational institutions of higher education of the power structures of Russia. The theoretical substantiation of systematic stimulation as a condition for securing primary professional self-determination and prerequisites for the successful adoption of the principles of the appropriate organizational culture is given. The heterochrony and controllability of the process of motivating and stimulating military personnel during the entire period of study in a military educational institution of higher education is emphasized.

**Keywords:** motivation, needs, incentive, professional deformation, self-actualization

**For citation:** Akimov D.D., Vlasova G.I. Problems Psychological features of stimulating military personnel to official activity: to the formulation of the research problem // Vestnik of Saint-Petersburg Military Institute of the National Guard Troops. 2021. № 4 (17). P. 66–71. (In Russ.). URL: <https://vestnik-spvi.ru/2021/12/014.pdf>

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Н**а современном этапе развития общества в сфере ценностных ориентаций отмечаются факты, свидетельствующие о подмене моральных и духовных ценностей у молодежи. Последнее приводит к снижению престижа военной службы и снижению морально-психологического состояния военнослужащих армии и силовых структур. В этой связи осуществляется поиск эффективных способов стимулирования личного состава подразделений, что может рассматриваться в качестве компенсаторного механизма, противостоящего возникновению профессиональной деформации. С другой стороны, один из путей эффективного управления военнослужащим (сотрудником) войск национальной гвардии Российской Федерации или подразделений Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (далее – МЧС России) лежит через создание полноценной системы стимулирования личного состава.

В обыденном сознании преобладает представление о том, что решающее значение для молодых военнослужащих имеют стимулы материальные. Однако, как отмечает ряд авторов [1; 2; 6; 7; 11], моральные стимулы в жизни молодых людей тоже играют значимую роль. Как бы то ни было, но в учебной группе курсантов происходит внутригрупповое сравнение, и его результаты влияют на самочувствие каждого курсанта, его поведение и самоактуализацию [8; 12; 13; 19].

Поскольку проблема стимулирования часто рассматривается в общем контексте психологии воспитания, желательнее выполнить теоретический анализ основных подходов к ее содержанию для определения в дальнейшем потенциала обобщенных способов воздействия на личность военнослужащего, получающего высшее профессиональное образование в военной образовательной организации высшего образования (далее – ВООВО).

Значительная часть исследователей рассматривает заявленную проблему в контексте профессионального самоопределения [5; 14; 16] и его совпадения с содержанием государственного заказа на личность современного военного специалиста. Также часто предметом исследований выступает военно-профессиональная направленность, как система доминирующих мотивов и их внутренняя динамика на различных этапах служебной деятельности [14]. Особая роль отводится обеспечению позитивной динамики учебно-профессиональной деятельности и ее центрального компонента – внутренней положительной мотивации [16].

В литературе отмечается противоречие между возрастанием психологических нагрузок на военнослужащих Росгвардии и МЧС России в ситуациях стихийных бедствий, а также связанных с пандемией и иными ситуациями, при которых

действующая система стимулирования может восприниматься не всегда, как адекватно компенсирующая дистресс, потенциальные и реальные угрозы жизни и здоровью и др.

Представляется важным, с учетом генетического принципа (принцип развития) в его понимании Л.С. Выготским [4], выяснять предысторию возникновения угроз, чтобы не тиражировать или повторять ошибки, уже выявленные в предшествующие годы или эпохи, но и не воспринимать их как следствие профнепригодности молодого офицера к решению задач служебно-боевого характера. В этой связи объектом анализа может выступить система ценностных ориентаций и их динамика в образовательном пространстве ВООВО.

Опираясь на результаты исследований по выявлению основных ценностей курсантов ВООВО (аксиологический подход к проблеме ценностных ориентаций личности), можно отметить, что основными ценностями курсантов являются военно-профессиональные, индивидуально-личностные и общественно-социальные ценности. Группировка ценностей приводит к выделению близких по своему значению ценностей. Так, в первую группу входят военно-профессиональные ценностные ориентации (патриотизм, воинский долг и честь воина, дисциплина и боевые традиции). Вторая группа включает ценности, связанные с индивидуально-психологическими особенностями личности воина, формируемые в период обучения в образовательной организации высшего образования (далее – ООВО). Они предполагают обеспечение смыслового, эмоционально переживаемого отношения к жизни и воинской службе. Третья группа включает совокупность общественно-социальных ценностей (гражданственность, гуманизм, трудолюбие, свобода совести и др.) [17].

Ценностные ориентации обуславливаются жизненным опытом личности и детерминируют её поведение в типовых ситуациях, как и отношение к окружающей действительности. Армия и силовые структуры, как специфический социальный институт, способствуют принятию характерной для них системы ценностных ориентаций, связанных со спецификой служебно-боевой деятельности. Тем самым, детерминируется и принятый тип психологического стимулирования.

Прежде чем перейти к понятию стимулирования, целесообразно провести сравнительный анализ категорий мотивации и стимулирования, как методами управления служебной деятельностью. Хотя они реализуют противоположное по своей направленности воздействие на военнослужащих (сотрудников), однако их практическая сущность аналогична: они выступают как побуждение к активным действиям. Преимущественно это разделение производится авторами по источнику возникновения. Так, мотивация представляет собой побуждение к действию, исходящее от самого субъекта (военнослужащего), которое формирует мотивы для службы в войсках. Стиму-

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

лирование рассматривается как побуждение к действию, исходящее от государства, что выражается в виде предоставления желаемых военнослужащему благ, которые указаны в Федеральном законе «О статусе военнослужащих», направленных на удовлетворение имеющиеся у него потребностей в обмен на активную служебную деятельность.

Под стимулом чаще всего понимают предмет или явление, ситуативно приобретающие в конкретной ситуации некоторое значение для объекта управления, и выполняющего функцию пускового механизма поисковой или исполнительской активности в силу положительной оценки предоставляемого шанса и перспективы обладания (или избегания) желательным предметом или средством, а также способствующие достижению цели, осознаваемой субъектом управления. Соответственно стимулирование может выступать для субъектов деятельности как процесс или действие. В первом случае речь может идти о переборе вариантов воздействия стимулов по типу встречи потребности с предметом, по А.Н. Леонтьеву [10]. Во втором случае – это относительно непродолжительный, но завершённый момент деятельности, направленной на изменение поведения субъекта или субъектов управления, или взаимовоздействия, по В.Н. Куликову [9].

Целесообразно определить его функции стимулирования в сфере человеческой жизнедеятельности. Так, можно выделить экономическую, социальную, социально-психологическую и нравственную, воспитательную функции стимулирования труда.

– Экономическая функция реализуется в повышении эффективности и работоспособности военнослужащего (сотрудника) при предъявлении государством определенных стимулов, что также выражается в слаженности, производительности и устойчивости воинского подразделения или силовых структур в целом.

– Социальная функция проявляется в формировании социальной структуры общества через различный уровень доходов, а также сказывается на формировании потребностей и развитии личности, что связывается с организацией и стимулированием труда в обществе.

– Социально-психологическая функция стимулирования проявляется в воздействии системы стимулирования на формирование внутреннего мира военнослужащего.

– Нравственная функция состоит в воздействии стимулов на жизненную позицию личности, нравственный климат в обществе.

– Эффективность системы стимулирования зависит от обеспечения комплексного подхода (единства предъявления моральных, материальных и административных стимулов; дифференциации и индивидуализации при стимулировании различных групп военнослужащих; готовности и способности вносить изменения в систему стимулирования; ее оперативное реагирование

на изменения внешней и внутренней среды).

Мотивацию служебной деятельности в литературе характеризуют по-разному. В одном варианте она связывается со стремлением и способностью военнослужащего удовлетворять свои потребности посредством труда в интересах военной организации. Различия между мотивацией и стимулированием состоят в том, что мотивация направлена на изменение существующего положения военнослужащего, которое по каким-то причинам может его не устраивать. Стимулирование же направлено на закрепление данного положения, и при этом они взаимно дополняют друг друга. Мотивация способствует достижению глобальных целей военнослужащего, которые одновременно должны сочетаться с целями соответствующих силовых структур. Стимулирование же не ставит перед военнослужащим личных целей, а соответствует определенным мотивам, позволяя ему более эффективно служить.

Подводя итог, можно отметить следующие базовые характеристики стимулирования.

1. Под стимулированием понимается внешний по отношению к военнослужащим процесс управленческого воздействия, основывающийся в основном на субъективном понимании командирами, как субъектами системы управления, его направленности на систему мотивов поведения военнослужащих.

2. Основой процесса стимулирования служебной деятельности военнослужащих является применение набора стимулов, который должен обеспечивать стремление к осуществлению активной служебной деятельности. В силу избирательности действия стимулов на личность военнослужащего, наиболее рациональным считается варьирование методов воздействия и использование разных стимулов. Последнее также объясняют наличием так называемого «порога действия стимула», за которым стимул перестает влиять, поскольку бывшая ранее актуальной потребность, теряет свою привлекательность (напряженность) для военнослужащего. Стимулы (ценности или блага) не оказывают воздействия на военнослужащего, если они не отвечают по составу, содержанию потребностей военнослужащего, недостаточны по своему размеру или несовершенны. В таком случае необходимо вносить корректировки в процесс стимулирования в войсках.

Исследований в области стимулирования и мотивации проведено довольно много [1; 3; 15; 18]. В одних авторы обосновывают классификации потребностей, в других выясняется проблема содержательной специфики мотивирования и стимулирования.

Так, стимул в физиологии трактуют как раздражитель, воздействующий на организм и вызывающий активную реакцию. По сути, стимул, действующий определенным образом на организм или какую-то его часть и создает мотивацию. Он рассматривается как «внешняя побудительная

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

причина к какой-нибудь деятельности, не зависящая от работника» [3, с. 41].

Наиболее распространенной является дуалистическая схема стимулирования: позитивное и негативное, «кнул и пряник», поощрение и наказание и др. Позитивное проявляется в демонстрации благодарности, а также материальном вознаграждении, повышении по службе. И, напротив, стимулирование негативное выражается в лишении каких-либо благ и препятствовании карьерному росту.

Интересен такой аспект, как соотношение стимулов и антистимулов и их различие. Так, считается, что стимулы действуют на стенические эмоции или предоставление благ. Напротив, демомотиваторы (антистимулы) вызывают астенические эмоции, порождая реакцию страха и вселяя неуверенность в результате своей деятельности, тем самым блокируя активность личности. По сути, антистимулы выполняют организующую и сдерживающую деструктивные тенденции роль в группах с недостаточным уровнем внутренней мотивации. Однако в системе профессионального образования их роль обычно оценивается как отрицательная, дезорганизирующая деятельность и приводящая к психологическим травмам.

Существует мнение о том, что антистимулов не должно превышать 20 % в структуре средств стимулирования [5, с. 40–53].

Существуют общие правила или принципы стимулирования. А именно:

1) Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными.

2) Ощутимость. Требуется учитывать границы его влияния, т. е. нижний порог чувствительности разных специалистов.

3) Постепенность. Следует помнить, что завышенное по объему вознаграждение, не подтвержденное последующим качеством исполнительской деятельности, порождает еще более высокие притязания. При этом не допускается понижение уровня материального стимулирования.

4) Минимизация разрыва между результатами труда и его оплатой. Одномоментность действия стимула замечена давно. Возможно даже понижение уровня вознаграждения в начале работы, так как многих устраивает формула «лучше меньше, ... но сразу». В то же время, если вознаграждение учащается, то для большинства работников важно, чтобы каждый последующий «транш», соотносимый с реальным результатом является достаточно сильным мотиватором, принося не только материальное, но и моральное удовлетворение.

5) Комбинирование видов стимулирования. При этом и материальные, и социально-психологические и моральные стимулы оказываются достаточно действенными, естественно, с учетом организационной культуры подразделения.

Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо грамотно сочетать эти виды

стимулов с учетом их целенаправленного действия на отдельного работника. Крайности в применении видов стимулирования создают опасность для системы внутригрупповых отношений и приводят к уменьшению качества работы и эффективности управленческой деятельности.

При оценивании мотивации и стимулирования, как методов управления трудовой деятельностью, руководитель должен помнить, что, мотивируя подчиненных, он добивается изменения достигнутого положения, а стимулирование должно закреплять позитивное новое.

Принципиальное различие стимулирования и мотивирования можно увязывать с субъектностью личности, так как субъект самостоятельно и осознанно направляет энергию на достижение цели. Он мотивирован, поскольку, по А.Н. Леонтьеву, в результате личного успеха у него осуществлен «сдвиг мотива на цель» [10]. Он не просто желает получить что-то, но знает, что представляет собой предмет его потребности и имеет соответствующий способ ее удовлетворения. При стимулировании на его сознание осуществляется внешнее влияние, когда стимулы, в частности, речевые высказывания, должны вызвать (но могут и не вызвать) желательный мотив. Во многом это связано с иерархией ценностных ориентаций и отсутствием психологических барьеров на пути такого стимулирования у конкретной личности.

В детской психологии отмечается, что стимулы призваны обеспечить подчинение или изменить направленность поведения, хотя уже дошкольники пытаются соподчинять мотивы и реагировать на стимулы избирательно. Общим правилом считается, что чем короче время действия стимула, тем больше человек нуждается в ассоциируемых с этим стимулом благах. Во многом поэтому в тоталитарных сектах и группах с асоциальной направленностью новичкам стараются максимально ограничить время на размышление и стремятся включать стимулы в процесс манипулятивного воздействия.

Методы стимулирования личного состава войск национальной гвардии и подразделений МЧС могут быть самыми разнообразными и зависеть от проработанности системы стимулирования в воинской части (соединении), общей системы управления и особенностей деятельности самой воинской части.

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы стимулирования делятся:

1. На экономические методы стимулирования, обусловленные экономическими стимулами. Они помогают осуществить функцию ориентировки в выполнении результативных действий, в результате выполнения которых личность получает подтверждение обоснованности своих ожиданий вознаграждения или других вариантов поощрения.

2. Организационно-административные методы, отрабатываемые в практике служебной деятельности и базирующиеся на властной мотива-

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

ции, основанной на подчинении закону, старшему по должности и т. п., и опирающиеся на возможность принуждения. Они включают организационное планирование, соответствующее нормирование, инструктирование и контроль процесса и результата деятельности. С учетом сложившейся организационной культуры и стиля руководства наиболее действенными и приемлемыми для стимулирования являются следующие организационно-административные методы:

- осуществление распорядительного воздействия на подчиненных путем повседневного оперативного обеспечения слаженной работы всех подразделений и служб управления;

- дисциплинарное воздействие, заключающееся в установлении ответственности (материальной, административной, моральной и уголовной) и ее практической реализации.

3. Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности военнослужащих (сотрудников). К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т. п.

В целях совершенствования системы стимулирования целесообразно использовать также известные методы социально-психологического характера:

Принципы стимулирования:

- комплексность, предполагающая оптимальное сочетание всех его видов;
- индивидуальный подход;
- понятность;
- ощутимость;
- постоянный поиск новых методов;
- использование наряду со стимулами антистимулов, снижающих заинтересованность в получении результата.

В результате теоретического анализа проблемы стимулирования личного состава подразделений войск национальной гвардии и МЧС, целесообразно отметить высокую актуальность данной проблематики и для лиц, обучающихся в ООВО соответствующих силовых структур.

Планирование мотивирующего и стимулирующего влияния на личность и группу должно учиты-

вать предысторию существования и возникновения данного подразделения. Опыт, полученный офицером и преподавателем в предшествующие годы не должен абсолютизироваться, но может и должен рассматриваться в качестве инструментальной основы выстраиваемой системы взаимоотношений с обучаемыми.

Ценностные ориентации имеют внутреннюю динамику, выяснение которой у курсантов позволит более адресно использовать группы стимулов в зависимости от стадии развития учебной группы курсантов.

Мотивация и стимулирование, оцениваемые как единство противоположностей, могут выявляться при помощи диагностики формализованной и в процессе анализа активности курсантов и учебных групп. В этой связи особой задачей психологических служб является уточнение системобразующего звена мотивационно-потребностной сферы личности военнослужащего на каждом курсе обучения. Практика методов стимулирования личного состава зависит от проработанности системы стимулирования в каждой воинской части (соединении), а также общей системы управления и особенностей деятельности самой воинской части.

Не следует абсолютизировать такую распространенную форму стимулирования, как финансовое поощрение, не принижая, в то же время, его роль в воздействии на мотивационно-потребностную сферу личности. Что же касается личного состава, то на него оказывают воздействие не только сам факт такого стимулирования. Он нуждается в оценивании субъективной динамики своего профессионального выбора и внутригрупповом сравнении. Фактор объективной оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, и фактор социальной значимости, как в своем подразделении, но и за его рамками, особенно значим для молодых людей, получающих воинскую специальность в ООВО и нуждающихся в позитивной оценке своих достижений представителями родительской семьи, друзьями, преподавателями и др.

### Список источников

1. Березина В.Ю. Стимулирование и мотивирование: современные тенденции // Международный научно-исследовательский журнал. Resech Journal of International Studies. 2014. № 1-3 (20). С. 12–15.
2. Веревкин А.Л. Особенности развития мотивационно-потребностной сферы и ценностных ориентаций личности курсанта в процессе обучения в вузе войск национальной гвардии / А.Л. Веревкин, А.С. Турчин // Военно-правовые и гуманитарные науки Сибири. Новосибирск: Новосибирский военный институт имени генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, 2020. № 3(5). С. 115–120.
3. Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика / П.Н. Волгин, О.Н. Волгина. М.: Дашков и К0, 2004. 506 с.
4. Выготский Л.С. Проблемы общей психологии / Под ред. В.В. Давыдова // Собрание сочинений: в 6 т. М.: Педагогика, 1982. Т. 2. 504 с.
5. Горячев С.С. Система трудовой мотивации: принципы построения // Предпринимательство. 2005. № 2. С. 40–53.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

6. Иванова С.В. Дополнительные источники мотивации. М.: Изд-во «Управление персоналом», 2011. 250 с.
7. Корзенко И.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / И.И. Корзенко, М.Е. Зинина // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3. С. 66–69.
8. Кузнецов С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом // Современные проблемы науки и образования. 2011. № 6. С. 207–210.
9. Куликов В.Н. Проблемы социальной психологии. Иваново, 1979. 74 с.
10. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. 2-е изд. М.: Политиздат, 1977. 304 с.
11. Пашкин С.Б. Особенности динамики учебной мотивации курсантов военной образовательной организации высшего образования в процессе получения высшего образования / С.Б. Пашкин, А.С. Турчин // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. 2019. № 3 (8). С. 99–107. URL: <http://vesting-spin.ru/2019>.
12. Пашкин С.Б. Система мероприятий психологической помощи военнослужащим в интересах укрепления, сохранения, восстановления психического здоровья / С.Б. Пашкин, А.С. Турчин, Е.А. Саркисова // Вестник Санкт-Петербургского военного ордена Жукова института войск национальной гвардии. 2020. №1 (10). С. 82–88. URL: <http://vesting-spin.ru/2020>.
13. Петренко Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. 2006. № 9. 332 с.
14. Платонов К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов; отв. ред. А.Д. Глоточкин; АН СССР, Ин-т психологии. М.: Наука, 1986. 254 с.
15. Пономарёв И.И. Измерение мотивации. М.: Изд-во «Управление персоналом». 2012. 233 с.
16. Реан А.А. Психология и психодиагностика личности: Теория, методы исследования: практикум. СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 84–86.
17. Социология в СССР: в 2 т. / ред.-сост. Г.В. Осипов. М.: Мысль, 1965. 503 с.
18. Татьяна А.А. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала / А.А. Татьяна, Е.В. Юртайкина. М.: Изд-во «Бизнесшкола». 2012. 412 с.
19. Турчин А.С. Особенности мотивации учебной деятельности будущих офицеров-психологов // Вестник интегративной психологии: журнал для психологов. Ярославль: МАПН, 2018. Вып.16. С. 272–273.

### Информация об авторах

**Г.И. Власова** – кандидат педагогических наук

Статья поступила в редакцию 03.12.2021;  
одобрена после рецензирования 06.12.2021;  
принята к публикации 27.12.2021.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикаций. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### Information about the authors

**G.I. Vlasova** – Candidate of Sciences (Pedagogy)

The article was submitted 03.12.2021;  
approved after reviewing 06.12.2021;  
accepted for publication 27.12.2021.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.