

*На правах рукописи*



**КАИБОВ Абдель-Насир Магомедович**

**СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО И МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ОФИЦЕРОВ-ЭКСПЕРТОВ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА РОСГВАРДИИ**

**5.8.7. – Методология и технология профессионального образования  
(педагогические науки)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук**

Санкт-Петербург – 2023

Работа выполнена на кафедре теории и методики непрерывного профессионального образования факультета (подготовки кадров высшей квалификации и дополнительного профессионального образования) Федерального государственного казенного военного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт войск национальной гвардии Российской Федерации»

**Научный руководитель:** **Шарухин Анатолий Петрович,**  
доктор педагогических наук, профессор

**Официальные  
оппоненты:** **Томилин Александр Николаевич,**  
доктор педагогических наук, профессор, профессор  
кафедры «Судовождение» ФГБОУ ВО  
«Государственный морской университет имени  
адмирала Ф.Ф. Ушакова», г. Новороссийск.

**Никоноров Андрей Анатольевич,**  
кандидат педагогических наук, старший офицер  
отделения обеспечения конгрессно-выставочной  
деятельности 6 научного отдела организационно-  
методического обеспечения научной и научно-  
технической деятельности ФГКУ «Главный центр  
научных исследований Росгвардии», г. Москва

**Ведущая организация:** ФГКВОУ ВО «Саратовский военный ордена Жукова  
Краснознамённый институт войск национальной  
гвардии Российской Федерации», г. Саратов

Защита состоится « 29 » июня 2023 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 16.2.001.02 по защите докторских и кандидатских диссертаций при ФГКВОУ ВО «Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт войск национальной гвардии Российской Федерации» по адресу: 198206, г. Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилотова, д. 1.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГКВОУ ВО «Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт войск национальной гвардии Российской Федерации», [spvi.ru](http://spvi.ru)

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » апреля 2023 г.

Ученый секретарь диссертационного совета Д 16.2.001.02  
Доктор психологических наук, профессор



Турчин  
Анатолий Степанович

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** обусловлена необходимостью разрешения сложившегося противоречия между возрастающими потребностями войск национальной гвардии в росте эффективности педагогического стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, от которого в значительной степени зависит качество и результаты их деятельности, и недостаточными темпами совершенствования системы педагогического стимулирования, что не позволяет в полной мере раскрыть личностно-профессиональный потенциал офицеров-экспертов и ускорить повышение качества выполняемых ими служебно-экспертных обязанностей.

Об этом свидетельствуют статистические данные: 86,4% офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы Росгвардии считают, что существующая система стимулирования слишком однообразна. Это выражается в шаблонном применении нескольких методов материального стимулирования без учета условий, в которых выполняются служебные функции и индивидуального вклада каждого в решение общей задачи, и поэтому требует своего совершенствования.

К этому необходимо добавить, что у руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии отсутствует опыт педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов, а у значительного числа самих офицеров-экспертов отсутствует опыт службы, сопровождаемой высокой нравственной и профессиональной ответственностью.

Сложившееся положение дел привело к тому, что показатели сроков и качества рассмотрения офицерами-экспертами поступающей на государственную экспертизу проектно-сметной документации в 2017–2019 годах находились в относительно низких значениях (это касалось, по оценке руководителей Центра государственной экспертизы Росгвардии, 1/3 офицеров-экспертов), что крайне нежелательно, тем более сегодня в условиях участия войск национальной гвардии в специальной военной операции. Ситуация требует скорейшего возведения объектов обороны и безопасности Росгвардии и МВД России на новых территориях Российской Федерации.

К этому следует добавить доминирование ценностных установок в информационном поле жизнедеятельности офицеров-экспертов, связанных со значимостью только денежного стимулирования.

Отсутствие целостной системы педагогически целесообразного стимулирования в строительном комплексе Росгвардии связано еще с одной причиной, которая кроется в организации педагогических исследований.

**Степень разработанности темы.** Анализ научной литературы свидетельствует, что вопросы обоснования стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии не рассматривались в педагогических исследованиях. Однако в теоретико-методологическом плане существует достаточное количество научных работ, способствующих результативному

решению данной задачи. Для проектирования системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии полезными выступают выводы и рекомендации из научных работ, посвященных:

мотивации и стимулированию труда персонала: Абрамова С.В. (Мотивация и стимулирование труда персонала // Проблемы современной экономики. Челябинск: Два комсомольца, 2012. С. 149–153); Балашов Ю.К. (Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. № 7. С. 52–59); Барнард Ч. (Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации [пер. с англ. В. Кошкина]. М.: Социум, 2009. 440 с.); Белашова В.В., Рощектаев С.А. (Моральные и материальные виды стимулирования // Инновационная наука. № 2. 2017. С. 179–183); Богданович С.Н. (Повышение роли стимулирования труда в экономике. Саратов: ООО «Институт управления и социально-экономического развития». 2015. № 2–1 (15). С. 649–654); Бурганова Л.А. (Теория управления Элтона Мэйо: монография. Казань: КГТУ, 2007. 159 с.); Вебер М. (Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. Господство. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. 544 с.); Гант Г.Л. (Организация труда. М.: Изд-во ВСНХ, 1923. 66 с.); Гущина И.Э. (Влияние трудовой мотивации на эффективность труда на современном этапе проведения реформ: автореф. дис. ... канд. экон. Наук: 08.00.07. М., 2000. 32 с.); Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. (Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Инфра-М, 2010. 524 с.); Макгрегор Д. (Человеческая сторона предприятия / Д. Макгрегор. McGraw-Hill, 1960. 418 с.); Маслоу А.Г. (Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2013. 351 с.); Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебник / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Е.П. Костенко [и др.]. Ростов-н/Д: Изд-во ЮФУ, 2017. – 336 с.); Шарухин А.П. (Психология менеджмента: учебное пособие. СПб.: Речь, 2005. 347 с.) Эмерсон Г. (Двенадцать принципов производительности. – М.: ЛЕНАНД, 2019. – 221 с.); Fayol H. (*Administration industrielle lleetgénérale*. Paris: Dunodet Pinat, 1916. 174 p.) и др.;

организации стимулирования сотрудников «силовых структур» Российской Федерации: Адаян А.О. (Совершенствование системы стимулирования труда сотрудников органов внутренних дел (Теоретический и организационно-правовой аспекты: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. М., 2006. 23 с.); Балуннов М.С. (Педагогическое стимулирование лидерства у курсантов военно-экономического вуза: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Кострома, 2000. 22 с.); Быченко Ю.Г., Савенко А.А. Совершенствование мотивации служебно-трудовой деятельности военнослужащих национальной гвардии Российской Федерации // Среднерусский вестник общественных наук. М.: РАНХиГС, 2018. № 3. Т. 13. С. 58–71; Гильфанова М.Г. (Проблемы классической мотивационной системы в условиях становления организации командного типа // Доклады Академии военных наук (Поволжское отделение). 2010. № 1 (39). С. 31–37); Зорин, О.Л., Коновалов А.Ю. Правовое стимулирование военно-служебной

деятельности военнослужащих Вооруженных Сил Российской Федерации как один из основных факторов морально-психологического обеспечения безопасности военной службы // ВКС. Теория и практика. 2013. № 2. С. 1–22); Савенко А.А. (Мотивация служебно-трудовой деятельности военнослужащих национальной гвардии России: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04. Саратов, 2018. 224 с.) и др.;

педагогическому стимулированию в образовательной сфере: Бабанова И.А. (Педагогическое стимулирование профессионального самоопределения студентов ССУЗ технического профиля: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Казань, 2009. 22 с.); Бодров А.Н. (Педагогическая эффективность экономического стимулирования среднего профессионального образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. М., 2009. 40 с.); Вершловский С.Г. (Общее образование взрослых: стимулы и мотивы. М.: Педагогика, 1987. 184 с.); Винтер Е.И. (Педагогическое стимулирование как фактор профессионально-творческой подготовки будущего учителя: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01). Челябинск, 2004. 19 с.); Гордин Л.Ю. (Теория и практика педагогического стимулирования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. М., 1979. 385 с.); Закиева Р.Р. (Система материального и морального стимулирования в области профессионального образования // Перспективы науки. 2019. № 3 (114). С. 137–140); Надежкин Е.Г. (Педагогическое стимулирование профессиональной самореализации курсантов военных вузов: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Ярославль, 2002. 24 с.) и др.

Следует отметить, что, во-первых, большинство работ написано в других социально-экономических и правовых условиях; во-вторых, вопрос формирования системы педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии не становился предметом специального научного исследования. Это говорит еще об одном противоречии, которое связано с отсутствием исследований, посвященных проблеме создания системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии при их значительной востребованности.

**Научная задача** заключается в обосновании педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии с использованием методов моделирования и эксперимента.

В связи с этим **объектом исследования** избрано материальное и моральное стимулирование военнослужащих войск национальной гвардии Российской Федерации, а **предметом исследования** – материальное и моральное стимулирование офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы в отношении объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации (офицеры эксперты строительного комплекса Росгвардии).

**Цель исследования** состоит в теоретическом обосновании и экспериментальной проверке эффективности педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

**Гипотеза исследования** состоит в том, что материальное и моральное стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии будет результативным, если:

- системный и личностно-деятельностный подходы соотнесены с положениями стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии;

- выявлены теоретические и служебно-практические предпосылки продуктивного решения научной задачи и классифицированы методы стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии;

- проанализирована практика применения стимулирующих методов в Центре государственной экспертизы Росгвардии и разработана модель педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов как цель совершенствования сложившейся системы стимулирования;

- разработана целевая программа педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии к результативному решению задач стимулирования подчиненных на основе использования модели педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов.

**Задачи исследования:**

1. Обосновать теоретические и служебно-практические предпосылки продуктивного решения научной задачи.

2. Раскрыть классификацию методов педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

3. Разработать педагогически целесообразную систему материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и целевую программу педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений к результативному решению задач стимулирования подчиненных.

4. Провести экспериментальную проверку результативности педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

**Научная новизна** исследования заключается в постановке и обосновании решения научной задачи, которая впервые была сформулирована по отношению к военнослужащим – офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии:

1. Обоснованы теоретические и служебно-практические предпосылки педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии (обобщены положения, касающиеся системы стимулирования работников и

офицеров силового блока государства; выявлено отсутствие у органов управления строительным комплексом Росгвардии опыта педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов; выявлено отсутствие у значительного числа офицеров-экспертов опыта службы, сопровождаемой высокой нравственной и профессиональной ответственностью; зафиксировано однообразие методов стимулирования деятельности офицеров-экспертов).

2. Раскрыта классификация методов педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии: по типам (формирующе-развивающие: смысловые установки, рефлексивно-чувственные переживания, нацеленность на достижение наивысших результатов; активизирующие: профессиональное развитие, самоактуализацию в экспертной деятельности; тормозящие некачественное выполнение служебных обязанностей; поддерживающие: статус офицера-эксперта, удовлетворение витальных потребностей); видам (моральные, материальные и комплексные).

3. Разработана авторская педагогически целесообразная система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и целевая программа педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии к результативному решению задач стимулирования подчиненных, в которой содержательно-смысловые блоки скомпонованы с учетом особенностей служебной деятельности офицеров-экспертов.

4. Экспериментально апробирована система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, ориентированная на развитие и совершенствование личности военнослужащего.

**Теоретическая значимость** результатов исследования состоит в том, что:

1. Доказана целесообразность использования системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии как важнейшего инструмента в профессиональном развитии военнослужащих.

2. Применительно к проблематике диссертации результативно использованы констатирующий и формирующий эксперименты для обоснования системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

3. Изложены: модель педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, как цель совершенствования сложившейся системы стимулирования; критерии и технология оценки качества и результативности применения педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов; результаты экспериментальной работы.

4. Раскрыты принципы (справедливость, соразмерность, целенаправленность, индивидуальный подход, технологичность, публичность применения методов) моделирования системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

5. Изучены причинно-следственные связи между реализацией целевой программы педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии к результативному решению задач стимулирования подчиненных, а также качеством выполнения ими служебно-экспертных функций.

**Практическая значимость исследования:**

1. В основу управленческо-педагогической деятельности руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии положена разработанная в исследовании педагогически целесообразная система стимулирования.

2. Сделанные выводы и рекомендации легли в основу интерпретации итогов применения руководством строительным комплексом Росгвардии методов стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии в управленческо-педагогической деятельности.

3. Разработаны критерии оценки результативности педагогически целесообразной системы стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии к ее применению, которые были использованы при подведении итогов с коллективом офицеров-экспертов и руководителями экспертных подразделений.

4. Организована профессионально-педагогическая подготовка офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии к результативному решению задач стимулирования подчиненных на основе целевой программы.

**Методологическую** основу исследования составили:

идеи системного (Р. Акофф; В.Г. Афанасьев; И.В. Блауберг; В.Н. Садовский; Ф. Эмери; Э.Г. Юдин и др.) и личностно-деятельностного подходов (Б.Г. Ананьев; А.Н. Леонтьев; С.Л. Рубинштейн).

**Теоретическую** основу исследования составили:

идеи организации педагогического исследования (А.В. Барабанщиков; В.И. Загвязинский; Р.В. Атаханов); основные положения теории воспитания (О.Л. Поминова, И.А. Федосеева; А.П. Шарухин; Н.П. Шитякова и др.); основные положения концепции педагогического стимулирования личности (Г.С. Вяликова; Е.В. Петрова; З.И. Равкин; Е.Н. Тарасюк; И. А. Уманская и др.); современные требования к разработке педагогических систем (И.В. Брызгалов; И.И. Галимзянова; Т.С. Сливин; А.А. Фасоля; А.П. Шарухин), современные зарубежные и отечественные концепции, рассматривающие мотивационно-потребностную сферу личности (Е.П. Ильин; Д. Макгрегор; А. Маслоу; Ю.А. Токарева; Е. П. Топоркова; Н. Хилл; Ф. Херцберг; С.А. Шапиро и др.).

В исследовании применялись как общетеоретические (анализ, синтез, обобщение, классификация, моделирование и др.), так и эмпирические методы: тест Герчикова (на типы мотивации) и шкала определения активности и

оптимизма (AOS), наблюдение, опрос (анкетирование, беседы), тестирование, экспертная оценка, рейтинги, методы математической статистики.

**Основные этапы исследования.** Исследование проведено в четыре этапа в течение 2019-2023 годов:

I этап – (июнь 2019 – ноябрь 2019 гг.) – включал: разработку общей концепции исследования; изучение научной и нормативной литературы; анализ сложившейся практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и выявление причин, снижающих ее эффективность; обоснование программы констатирующего эксперимента и ее реализацию; разработку педагогически целесообразной системы стимулирования офицеров-экспертов, а также методики формирующего эксперимента.

II этап – (декабрь 2019 – декабрь 2021 гг.) – был посвящен организации и проведению формирующего эксперимента.

III этап – (январь 2022 – июнь 2022 гг.) – включал обработку и апробацию данных формирующего эксперимента.

IV этап – (июль 2022 – февраль 2023 гг.) – имел своим содержанием обмен опытом совершенствования системы стимулирования с экспертными (экспертно-строительными) организациями других федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, оформление диссертации.

**Экспериментальная база исследования:** Федеральное государственное казенное учреждение «Центр государственной экспертизы в отношении объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации». Центр судебной строительно-технической экспертизы, Центр экспертизы зданий и сооружений «Промбезопасность» при ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет». К экспериментальной работе были привлечены эксперты центров и студенты направлений подготовки: 08.03.01 – Строительство, направленность: «Теплогазоснабжение и вентиляция», 08.04.01 – Строительство, направленность: «Теория и проектирование зданий и сооружений» и «Промышленное и гражданское строительство: проектирование». Выборка составила 213 человек.

В формирующей работе приняли участие 42 офицера-эксперта (100% выборки офицеров исследуемой категории).

Генеральная совокупность выборки составила 255 респондентов.

Изучено более 200 научных источников и нормативных документов по организации материального и морального стимулирования, 49 служебных характеристик на офицеров-экспертов. Проанализировано 24 подведения итогов с офицерами-экспертами и 13 инструкторско-методических занятия, проведено более 130 групповых и индивидуальных бесед с офицерами-экспертами, а также 17 индивидуальных бесед с офицерами-руководителями экспертных подразделений и представителями Департамента строительства Росгвардии.

### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Теоретические и служебно-практические предпосылки решения научной задачи обоснования педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

В настоящее время проблема стимулирования имеет большое значение для развития личности военнослужащего. В исследовании раскрыты следующие теоретические и служебно-практические предпосылки решения поставленной научной задачи: необходимость обобщения теоретических разработок в области проектирования системы стимулирования работников в целом и офицеров-экспертов, в частности, приводящей к повышению их заинтересованности и проявлению инициативы в служебно-экспертной деятельности, росту профессионализма и качества выполнения экспертных функций; отсутствие у органов управления строительным комплексом Росгвардии опыта педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов; отсутствие у значительного числа офицеров-экспертов опыта службы, сопровождаемой высокой нравственной и профессиональной ответственностью; однообразие ценностных установок в информационном поле стимулирования деятельности офицеров-экспертов, проявляющееся в значимости только денежного стимулирования;

2. Классификация методов педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Под классификацией методов педагогически целесообразного стимулирования понимается распределение методов влияния на мотивацию офицеров-экспертов по четко обозначенным группам на основе их функционального предназначения в соответствии со структурой мотивации. В исследовании выделены моральные, материальные и комплексные методы, которые ориентированы на развитие личности военнослужащего;

3. Педагогически целесообразная система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и целевая программа педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений к результативному решению задач стимулирования подчиненных.

Под педагогически целесообразной системой стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии понимается компонентный и функциональный комплекс педагогически обоснованных методов влияния на их мотивацию, приводящих к повышению заинтересованности и проявлению инициативы в служебно-экспертной деятельности, росту профессионализма и качества выполнения экспертных функций. Она характеризуется: составом (материальные, моральные, комплексные стимулы), структурой (связями между стимулами и мотивационными компонентами: обеспечивающие удовлетворение витальных потребностей; иницирующие самозащиту; поддерживающие статус; активизирующие познание и самовыражение; закрепляющая установки

смысловые и целевые, тормозящие негативные побуждения), функциями (активизирующая, иницирующая, закрепляющая, поддерживающая, тормозящая), принципами применения (справедливость, соразмерность, целенаправленность, индивидуальный подход, технологичность).

Целевая программа педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений к результативному решению задач стимулирования подчиненных включает блоки: мотивационно-развивающий, компетентностно-формирующий, организационный, контрольно-оценивающий;

4. Апробация педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

В процессе апробации применялись критерии оценки результативности, отражающие связь качественных изменений, произошедших в мотивационных установках и характере служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов с реализацией целевой программы педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии к эффективному решению задач стимулирования подчиненных.

Под критериями оценки результативности педагогически целесообразной системы стимулирования офицеров-экспертов понимаются признаки, позволяющие судить о качественных изменениях, произошедших в их мотивационных установках (смысловых и целевых) и характере служебно-экспертной деятельности (заинтересованность, инициативность, нацеленность на достижение наивысших результатов, профессиональный рост, качество выполняемых экспертных функций).

Под критериями оценки результативности педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии к педагогически целесообразному применению системы стимулирования подчиненных понимаются признаки, позволяющие судить о качественных изменениях, произошедших в компетентностной готовности офицеров-руководителей экспертных подразделений.

**Достоверность и обоснованность результатов** исследования обеспечена: обоснованностью исходных методологических позиций и подходов к организации исследования, опорой на общенаучные принципы и методы исследования; полнотой и системностью анализа предмета исследования; репрезентативностью и достаточным объемом выборки участников эксперимента; корректным использованием методов сбора, обработки, анализа и интерпретации экспериментальных данных; подтверждением проверяемых положений корректным использованием методов математической статистики; результативностью полученных данных.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты и положения исследовательской работы публиковались в рецензируемых ВАК журналах, докладывались и обсуждались в ходе научно-практических конференций: XII межвузовская научно-практическая конференция с международным участием

«Направления и перспективы развития образования в военных институтах войск национальной гвардии Российской Федерации» (Новосибирский военный институт имени генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации – 19.11.2020 г.); научная конференция кафедры теории и методики непрерывного профессионального образования факультета, «Стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии к повышению качественных показателей» (Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт войск национальной гвардии Российской Федерации – 08.02.2022 г.); межвузовская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития Российской военной науки» (Саратовский военный ордена Жукова краснознаменный институт войск национальной гвардии Российской Федерации – 15.02.2022 г.); X научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные вопросы материально-технического обеспечения войск национальной гвардии Российской Федерации» (Пермский военный институт войск национальной гвардии Российской Федерации – 18.02.2022 г.).

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается актуальность темы, раскрываются научный аппарат исследования, приводятся положения, выносимые на защиту, содержатся сведения о достоверности и апробации результатов.

В **первой главе** «Теоретическое обоснование педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии»: анализируются научные подходы к осуществлению стимулирования труда; изучаются потребности служебно-трудовой деятельности в организации педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии; обосновывается классификация используемых методов стимулирующего влияния на офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии; исследуется современная практика стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Вопрос стимулирования выполнения трудовых функций интересовал людей на протяжении всей истории человечества. Однако, не во все времена вызывал потребность в научном обосновании методов стимулирования. Такая необходимость возникла с активным развитием промышленного производства и вовлечением в него больших масс людей. Именно в этот исторический период появляются теории:

1) «Бюрократическая» М. Вебера: стимулирование осуществляется через систему ценностей, выступающих для человека субъективно значимыми (стимулирует то, что значимо). Если речь идет о внутренних побуждениях, в основе которых лежит протестантская трудовая этика, то речь следует вести об индивидуалистических стимулах, обращенных к связи человека с Богом,

трудолюбию, развитию предпринимательства, добросовестному труду, рациональной деятельности. К высшему уровню относятся стимулы этические, к низшему – материальные. Стимулированием должны заниматься стоящие на вершине управления организацией высокоподготовленные специалисты через бюрократический аппарат, частью которого являются они сами.

2) «Научного управления» Ф. Тейлора, Френка и Лилиан Джилбрет, Г. Эмерсона и др., основу которой составляют идеи точности, хронометража, различных замеров действий, установления стандартов, отношения к работнику как средству достижения организацией своих целей и поэтому направленность стимулирования на удовлетворение физиологических потребностей работника, который прошел специальный отбор и обучен (т.е., упор делается на материальное стимулирование).

3) «Классического»/«административного» управления А. Файоля, Л. Урвика, Дж. Муни и др., занималась разработкой универсальных принципов, опора на которые позволит воздействовать на социально-психологические факторы труда через его организацию. Стимулирование необходимо направлять на соблюдение дисциплины, единение работников, проявление ими инициативы, сохранение их постоянного состава, подчинение частных интересов интересам общим. Само стимулирование/вознаграждение выступает одним из основных принципов управления персоналом. Данной концепции стимулирования на новых принципах организации труда в СССР придерживались А.К. Гастев и П.М. Керженцев.

4) «Человеческих отношений» или «неоклассического управления», яркими представителями которой выступают Г. Мюнстенберг, Э. Мейо, А. Маслоу и др. Основная идея состояла в том, что на рост производительности труда оказывают влияние не только четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата, но и взаимоотношения как между работниками, так и между управленцами и персоналом. Уважительное отношение к сотрудникам со стороны менеджеров оказывает сильное стимулирующее влияние.

А. Маслоу разработал «пирамиду потребностей», каждому уровню в которой соответствуют свои стимулы. Причем заменить один уровень другим нельзя, но, внутри уровня такие замены возможны. Развитие мотивации осуществляется от низшего уровня к высшим. Следовательно и стимулирование должно быть подчинено этой же закономерности.

5) «Школа поведенческих наук», представленная Дугласом Мак Грегором, Р. Лайкертом и др. Дуглас Мак Грегор в своей теории управления и стимулирования «Х и Y» разделил людей на две категории: а) пассивных, не любящих работать, старающихся избегать ответственности, безразличных к целям организации, предпочитающих, чтобы ими управляли; б) инициативных, любящих работать и получающих от нее удовлетворение, разделяющих цели организации, готовых брать на себя ответственность. По отношению к первой категории характер стимулирования связан с непосредственным управлением работником, авторитарным характером отношений, четкой постановкой задач,

жестким контролем, активным применением мер принуждения, минимальное привлечение к принятию решений. По отношению ко второй категории: предоставление большей свободы, сочетаемой с самоконтролем, применение в основном мер поощрения, демократичность взаимоотношений, активное привлечение к принятию решений. Р. Лайкерт считал, что стимулирование в процессе управления связано с пониманием и учетом различных аспектов мотивации, с обеспечением гармоничного соотношения власти-авторитета, налаживанием вертикальных и горизонтальных коммуникаций, поддержанием соответствующего качества труда и наполнением его содержания высоким смыслом.

б) модель гигиенических мотивов-факторов Герцберга, которые включают в себя: заработную плату, условия работы, межличностные отношения начальника с подчинёнными, степень контроля работы, статус организации, политика учреждения, сохранение рабочего места. Герцберг считал, что при отсутствии или недостаточности гигиенических факторов у человека наступает неудовлетворённость своей работой, но при этом если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворение работой и не способны мотивировать человека на что-либо. Основная идея состояла в том, что, для удовлетворения работников мотивация очень важна. Выделялись основные правила мотивации, такие как: похвала эффективнее неконструктивной критики; внимание к личности сотрудника и его семье; непредсказуемые поощрения мотивируют больше, чем предсказуемые; свобода действий; разумная внутренняя конкуренция; определение конкретных целей; создание возможностей для побед.

В России развитие системы стимулирования шло по пути: от «милостивого» отношения царя, барина, чиновника, перед которым необходимо все время сдавать экзамен на лояльность во времена самодержавия к управляемому развитию в годы советской власти у советских людей инициативы, самостоятельности, творчества. По С.Л. Рубинштейну, к человеку должны применяться стимулы, направленные на формирование и поддержание широких, обобщенных мотивов, которые придают деятельности смысл, и узких (частных) мотивов, которые, не меняя смысл, непосредственно побуждают к действиям.

В войсках национальной гвардии в стимулировании четко обозначена тенденция сокращения видов наказания и снижения их жестокости при расширении методов поощрения, особенно моральных стимулов, обращенных к сознанию военнослужащих. Наиболее четко она проявилась в ходе советского этапа строительства внутренних войск. В постсоветский период начался поиск новой системы стимулирования, которая бы соединила все лучшее, что накоплено в мировой практике и в процессе развития Росгвардии.

Анализ и обобщение подходов к организации стимулирования труда позволил осуществить изучение сложившейся системы стимулирования в войсках национальной гвардии на современном этапе, определить предпосылки разработки педагогически целесообразной модели стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и осуществить педагогически

целесообразную классификацию стимулов, применяемых к офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация педагогически целесообразных стимулов используемых в работе с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии

Объект стимулирующего влияния		Тип стимулов	Виды и методы стимулирования			
			Материальные	Моральные	Комплексные	
Смысловые установки	Осознанная личная востребованность	Формирующе-развивающие	Повышение денежного содержания; расширение социальных льгот; денежные премии	Разъяснение; показ; совместное обсуждение; доверие; анализ итогов; критика; контроль; требование; моральные поощрения		
	Доминирование этических ценностей (долг, честь, ответственность и др.)		Повышение денежного содержания; расширение социальных льгот; денежные премии			
Рефлексивно-чувственные переживания (совесть)	Радость, гордость, удовлетворенность		Повышение денежного содержания; расширение социальных льгот; денежные премии	Доверие; моральные поощрения		Открытие перспектив ; привилегии
	Горечь, сожаление, неудовлетворенность		Понижение денежного содержания; сужение социальных льгот; лишение денежных премий	Замечание; предупреждение; критика		
Нацеленность на достижение наивысших результатов				Разъяснение; показ; совместное обсуждение, доверие; анализ итогов; критика; контроль; требование; моральные поощрения; педагогическая поддержка; замечание; предупреждение; критика		Открытие перспектив  привилегии  забота об обучении

Профессиональное развитие	Активи- зирующие		Постановка нестандартных задач; доверие	Открытие перспектив забота об обучении
Самореализация в служебно-экспертной деятельности			Педагогическая поддержка; постановка нестандартных задач; доверие	
Отклонение от моральных, правовых, профессиональных стандартов поведения	Тормозящие	Понижение денежного содержания; сужение социальных льгот; лишение денежных премий	Замечание; предупреждение; критика; выражение недоверия	Лишение перспектив; привилегий
Статус	Поддерживающие	Повышение денежного содержания; расширение социальных льгот; денежные премии	Перевод в другой коллектив; постановка нестандартных задач; доверие	Открытие перспектив; привилегии
Удовлетворение витальных потребностей		Повышение денежного содержания; расширение социальных льгот; денежные премии		

Офицеры-эксперты в соответствии с Федеральным законом от 27.05.1998 № 76-ФЗ «О статусе военнослужащих» находятся на государственной службе и выполняют свои должностные обязанности в интересах государства. Качество выполнения ими служебно-трудовых функций выступает в конечном итоге фактором влияния на безопасность общества и государства. Однако, исследование показало, что и качество, и производительность их труда требуют повышения. А, существующая система стимулирования не соответствует критериям педагогической целесообразности, т.к. сводится в основном к выплате денежных премий, как правило, без учета условий, в которых выполняются служебные функции каждого, и индивидуального вклада каждого в решение общей задачи. Она не направлена на проявление инициативы в служебной деятельности, рост профессионализма, мобилизацию личностно-профессиональных ресурсов.

Кроме того, отсутствие научно обоснованных рекомендаций по организации педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов, отсутствие у значительного их числа опыта службы, сопровождаемой высокой нравственной и профессиональной ответственностью; однообразие ценностных установок в информационном поле жизнедеятельности офицеров-экспертов, проявляющееся в значимости только денежного стимулирования усугубляют проблему.

При проектировании системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов важно было также понять, в каком виде будет представлена ее модель. С учетом экспертного мнения и запросов офицеров-руководителей экспертных подразделений было определено, что модель должна быть представлена в схематическом виде и позволять понять связи между компонентами системы (рисунок 1).

Направленность применения на:		Стимулы	Правила применения	Оценка результативности
Формирование и развитие смысловых установок	Осознанная личная востребованность	Разъяснение; показ; совместное обсуждение; участие в принятии решений; доверие; критика; контроль; требование; поощрения; наказания	Справедливость, соразмерность, целенаправленность, индивидуальный подход, технологичность, публичность	Достижение результата: полное, частичное, не достигнуто
	Доминирование этических ценностей (долг, честь, ответственность и др.)			
Проявление Рефлексивно-чувственных переживаний (совести)	Радость, гордость, удовлетворенность	Поощрение; открытие перспектив; доверие; неофициальные привилегии		
	Горечь, сожаление, неудовлетворенность	Замечание; предупреждение; критика; наказания		
Целевые установки (нацеленность на наивысшие результаты)		Разъяснение; показ; совместное обсуждение; совместное принятие решений; требование		
Стремление к профессиональному развитию		Открытие перспектив; постановка нестандартных задач; забота об обучении		
Обеспечение самореализации в экспертной деятельности		Поддержка; поощрение; постановка нестандартных задач		
Торможение не критического отношения к себе, допускающего некачественное выполнение экспертных обязанностей		Замечание; предупреждение; критика; наказания		

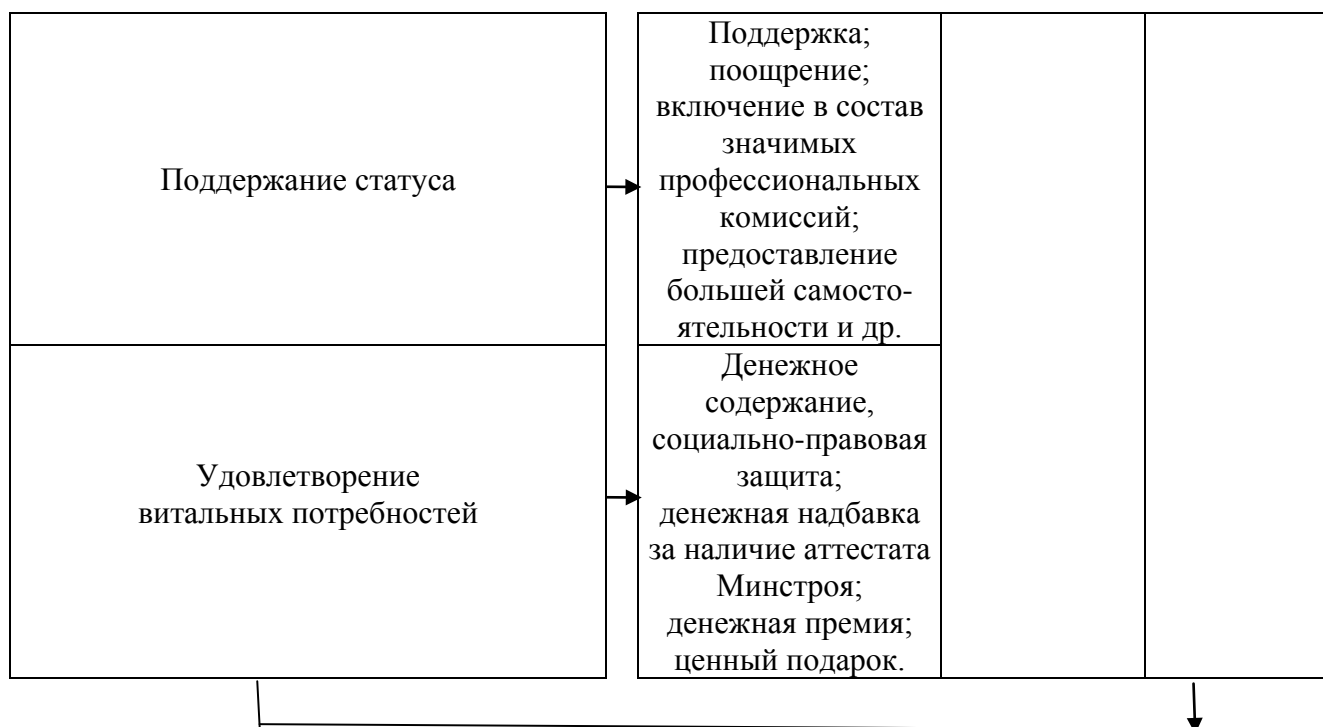


Рисунок 1 – Модель системы педагогически целесообразных стимулов повышения качества и результативности деятельности офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии

Во **второй главе** «Экспериментальное обоснование результативности системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии» представлены: система педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и условия ее эффективной реализации; методика и результаты экспериментальной работы.

Под моделированием системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии понималась разработка логической схематической конструкции, отражающей релевантные свойства реально создаваемого комплекса педагогически целесообразных стимулов, правил их применения в условиях осуществления офицерами-экспертами служебной деятельности и позволяющий изучать различные его аспекты. Модель педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов обладает репрезентативностью и отражает основные свойства системы стимулирования.

Экспериментальная работа включала разработку модели педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и реализации ее в управленческом процессе с целью повышения инициативности офицеров-экспертов, роста профессионализма и качества выполнения ими экспертных функций.

Анализ применения стимулирующих мер влияния на офицеров-экспертов перед началом формирующего эксперимента и в период его проведения приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ применения стимулирующих мер влияния на офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии перед началом формирующего эксперимента

Виды стимулирования	Методы стимулирования	Годы		
		2019	2020	2021
Моральное	Выговор	3%	0	0
	Снятие ранее наложенного взыскания	3%	0	0
	Критика	0	9%	3%
	Контроль	0	94%	98%
	Доверие	0	16%	21%
	Замечание	0	8%	2%
	Предупреждение	0	12%	2%
	Личностно-профессиональная поддержка	0	7%	12%
	Благодарность	58%	67%	70%
	Награждение грамотой	13%	25%	33%
Материальное	Денежное содержание и социально-правовая защита	100%	100%	100%
	Ценный подарок	4%	15%	20%
	Денежная премия	17%	23%	66%
	Денежная надбавка за наличие аттестата Минстроя	Надбавка не выплачивалась	В приказ Росгвардии от 28.11.20 № 472 внесён пункт по выплате надбавки	выплачивается 39 офицерам-экспертам
Комплексное	Открытие перспектив	0	да	да
	Выдвижение на вышестоящую должность	1 офицер-эксперта	2 офицера-эксперта	5 офицеров-экспертов
	Создание дополнительных условий для служебно-экспертной деятельности	Отступали от норм СанПиН	Близки к нормам СанПиН	Соответствуют нормам СанПиН
	Возможность обучения	Отсутствовала	Обучено 52%	Обучено 93%

В экспериментальной работе приняли участие Центр судебной строительной технической экспертизы, Центр экспертизы зданий и сооружений «Промбезопасность» при ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный

архитектурно-строительный университет». К экспериментальной работе были привлечены эксперты центров и студенты направлений подготовки: 08.03.01 – Строительство, направленность: «Теплогазоснабжение и вентиляция», 08.04.01 – Строительство, направленность: «Теория и проектирование зданий и сооружений» и «Промышленное и гражданское строительство: проектирование». Выборка составила 213 человек.

В формирующем эксперименте приняли участие 42 офицера-эксперта (100 % выборки офицеров исследуемой категории).

Генеральная совокупность выборки составила 255 респондентов.

Центральным звеном экспериментальной работы стала реализация специально разработанной целевой программы педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений, в которой предусматривалось их обучение применению разработанной системы педагогически целесообразного стимулирования.

Организация формирующего эксперимента предусматривала работу на индивидуальном, групповом и управленческом уровнях.

С управленческим составом были обсуждены вопросы: связанные с пониманием того, что представляет собой система педагогически целесообразного стимулирования, какой она должна быть; связанные с анализом существующей системы стимулирования и ее недостатков; что необходимо сделать для ее совершенствования; как организовать обмен опытом. С офицерами-экспертами обсуждались вопросы, относящиеся к качеству выполнения ими своих функций, причинам недостатков, организации и эффективности стимулирования их экспертной деятельности, возможностям совершенствования системы стимулирования.

Для успешного проведения исследования были разработаны критерии оценки успешности реализации модели педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов, при помощи которых были проанализированы качество и результативность применения педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов.

Качество оценивалось по: педагогической целесообразности (справедливость, учет индивидуальных особенностей, направленность на профессиональный рост, на развитие добросовестности и инициативы); полноте использования видов и методов стимулирования, технологичности (целенаправленность, этапность, эффективность).

Результативность оценивалась по: развитию смысловой, рефлексивно-чувственной и потребностно-целевой сферы; профессиональному росту (самообразование, обучение); профессиональным достижениям по показателям – сроков и качества рассмотрения проектов.

Результаты формирующего эксперимента представлены в таблице 3 в сравнении с результатами, которые были получены перед проведением формирующего эксперимента.

Таблица 3 – Результаты применения системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов

Критерии		Начало эксперимента (06.2019)	Окончание эксперимента (12.2021)	
Качество стимулирования	Педагогическая целесообразность	2	4	
	Полнота использования методов стимулирования	2	5	
	Технологичность	3	5	
Результативность стимулирования	Развитие мотивационной сферы	Смысловой	3	5
		Рефлексивно-чувственной	2	5
		Потребностно-целевой	3	5
	Профессиональный рост	Самообразование	3	4
		Обучение	2	5
	Профессиональные достижения	Сроки рассмотрения проектов	3	4
Качество рассмотрения проектов		3	5	

Оценка качества и результативности педагогически целесообразного материального и морального стимулирования осуществлялась экспертами, в роли которых выступали при оценке: качества – начальник Центра государственной экспертизы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, его заместитель – главный инженер Центра; результативности – заместитель начальника Центра государственной экспертизы Росгвардии – диссертант (исследователь), начальник группы учета проведения государственных экспертиз.

Оценка осуществлялась по баллам (2, 3, 4, 5), которые присваивались каждому компоненту названных критериев. В частности, за: 1) педагогическую целесообразность балл «2» выставлялся, если в процессе стимулирования не учитывалась хотя бы одна из составляющих (справедливость; учет индивидуальных особенностей; направленность на профессиональный рост, на развитие добросовестности и инициативы), а балл «5» – за полноценное проявление каждой из составляющих; 2) полноту использования видов и методов стимулирования балл «2» выставлялся, если не использовалось 2 и более стимулов, а балл «5» – за полное использование стимулов; 3) технологичность балл «2» выставлялся, если отсутствовало соответствие по всем признакам (целенаправленность, этапность, эффективность), а балл «5» – за полное соответствие всем признакам; 4) развитие мотивационной сферы балл «2» выставлялся, если мотивационная сфера не способствует успешному выполнению служебно-экспертных функций, а балл «5», если мотивационная сфера способствует успешному выполнению служебно-экспертных функций; 5) профессиональный рост балл «2» выставлялся, если офицер профессионально не развивается, а балл «5», если осуществляется активный профессиональный рост;

б) профессиональные достижения балл «2» выставлялся, если офицер-эксперт не имел никакого профессионального достижения, а балл «5», если офицер-эксперт достигал профессиональных успехов. Балл «4» выставляется при несущественных отклонениях от характеристик, которым присваивается высший балл.

В **заключении** диссертации изложены основные итоги: обобщены теоретические и служебно-практические предпосылки успешного решения научной задачи; раскрыта классификация методов педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии; разработана педагогически целесообразная система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и целевая программа педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений к результативному решению задач стимулирования подчиненных; осуществлена экспериментальная проверка результативности педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

#### **Практические рекомендации:**

1. В основу управления служебно-экспертной деятельностью офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии положить разработанную в исследовании систему материального и морального стимулирования.
2. В систему подготовки руководителей подразделений строительного комплекса Росгвардии, начальников Центров заказчика-застройщика, начальников отделов и групп Центра государственной экспертизы Росгвардии включить тематику, связанную с педагогически целесообразным применением материальных и моральных стимулов.
3. При подведении итогов с руководителями подразделений строительного комплекса Росгвардии, начальниками Центров заказчика-застройщика, начальниками отделов и групп Центра государственной экспертизы Росгвардии – анализировать применение системы материальных и моральных стимулов по отношению к офицерам строительного комплекса Росгвардии.
4. Использовать в воспитательном процессе воинских частей строительного комплекса Росгвардии методические рекомендации по реализации системы педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов.

#### **Список публикаций, в которых отражены основные научные результаты диссертации, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК**

##### **Минобрнауки России и приравненных к ним:**

1. Каибов А.Н. М. Стимулирование служебно-трудовой деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии в контексте управленческих теорий / А.Н. М. Каибов // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2021. – № 1(29). – С. 132–140.

2. Каибов А-Н. М. Проектирование системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии / А-Н. М. Каибов // Перспективы науки. – 2021. – № 3(138). – С. 124–129.

3. Каибов А-Н. М. Стимулирующее педагогическое общение руководителя подразделения / А-Н. М. Каибов // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского Университета МВД России. – 2021. – № 1(63). – С. 28–32.

4. Каибов А-Н. М. Модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и условия ее эффективной реализации / А-Н. М. Каибов // Мир науки, культуры, образования. – 2022. – № 2. – С. 84–87.

5. Каибов А-Н. М. Критерии оценки эффективности системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии / А-Н. М. Каибов // Вестник экономической безопасности. – 2022. – № 3. – С. 326–329.

#### **Публикации в других изданиях:**

6. Каибов А-Н. М. Этические принципы формирования антикоррупционной позиции офицеров Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации / А-Н. М. Каибов: Сборник трудов межвузовской научно-практической конференции с международным участием. – Новосибирск: Новосибирский военный институт имени генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, 19.11.2020. – С. 290–295.

7. Каибов А-Н. М. Педагогические аспекты реализации форм и методов стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии / А-Н. М. Каибов: Сборник трудов межвузовской научно-практической конференции с международным участием. – Новосибирск: Новосибирский военный институт имени генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, 19.11.2020. – С. 265–277.

8. Каибов А-Н. М. Интенсификация обучения на курсах усовершенствования офицерского состава Росгвардии / А-Н. М. Каибов // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. – 2020. – № 4(13). – С. 25–27.

9. Каибов А-Н. М. Анализ современной практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии / А-Н. М. Каибов: Актуальные вопросы материально-технического обеспечения войск национальной гвардии Российской Федерации: Сборник научных статей X Всероссийской научно-практической конференции. – Пермь: Пермский военный институт войск национальной гвардии Российской Федерации, 18.02.2022. – С. 186–191.

10. Каибов А-Н. М. О реализации педагогических подходов к стимулированию офицеров экспертов строительного комплекса Росгвардии / А-Н. М. Каибов // Известия Саратовского военного института войск национальной гвардии. – 2022. – № 2(7). – С. 18–23.