

Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт
войск национальной гвардии Российской Федерации»

На правах рукописи



КАИБОВ

Абдель-Насир Магомедович

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

5.8.7. – Методология и технология профессионального образования

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Научный руководитель:

Шарухин Анатолий Петрович

доктор педагогических наук, профессор

Санкт-Петербург – 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1 Теоретическое обоснование педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии	19
1.1 Анализ научной литературы по теме исследования	19
1.2 Потребности профессиональной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии в организации педагогически целесообразного стимулирования	37
1.3 Классификация используемых методов стимулирующего влияния на офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии	47
1.4 Моделирование педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы Росгвардии	59
Выводы по главе 1	73
Глава 2 Экспериментальное обоснование результативности системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии	77
2.1 Анализ современной практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии (констатирующий этап экспериментальной работы)	77
2.2 Организация экспериментального исследования	87
2.3 Критерии оценки реализации педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии	107
2.4 Результаты экспериментальной работы	120

Выводы по главе 2	141
Заключение	147
Литература	168
Приложения	195

Приложение № 1. Целевая программа педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии к результативному решению задач стимулирования подчиненных.

Приложение № 2. Учебная программа модуля «Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии».

Приложение № 3. Лист наблюдения.

Приложение № 4. Лист оценки уровень педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений в начале формирующего эксперимента (декабрь 2019 года).

Приложение № 5. Лист оценки уровня педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений в ходе формирующего эксперимента (декабрь 2020 года)

Приложение № 6. Лист самооценки уровня педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений по окончанию формирующего эксперимента (декабрь 2021 года).

Приложение № 7. Лист беседы с офицерами-экспертами по теме стимулирования служебно-экспертной деятельности в строительном комплексе Росгвардии.

Приложение № 8. Лист беседы с офицерами-руководителями экспертных подразделений по теме стимулирования служебно-экспертной деятельности в строительном комплексе Росгвардии.

Приложение № 9. Скан копии страниц журнала командирской подготовки Центра государственной экспертизы Росгвардии, педагогическая

подготовка офицеров-руководителей экспертных подразделений (2019 год).

Приложение № 10. Скан копии страниц журнала командирской подготовки Центра государственной экспертизы Росгвардии, педагогическая подготовка офицеров-руководителей экспертных подразделений (2021 год).

Приложение № 11. Лист оценки служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в 2019 году.

Приложение № 12. Лист оценки служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в 2020 году.

Приложение № 13. Лист оценки служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в 2021 году.

Приложение № 14. Акт о внедрении в федеральном государственном бюджетном учреждении «Центр государственной экспертизы Росгвардии» результатов диссертационного исследования Каибова А.М. на тему: «Система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии».

Приложение № 15. Акт о внедрении в государственном бюджетном учреждении Московской области «НИИПРОЕКТ» результатов диссертационного исследования Каибова А.М. на тему: «Система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии», регистрационные карточки входящего документа.

Приложение № 16. Акт о внедрении в государственном бюджетном учреждении Московской области «Московское областное БТИ» результатов диссертационного исследования Каибова А.М. на тему: «Система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии», регистрационные карточки входящего документа.

Введение

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., Роцектаев 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.); Ганнт 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 industrie 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.

Объект исследования – материальное и моральное стимулирование военнослужащих войск национальной гвардии Российской Федерации.

Предмет 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 (обобщение положений, касающихся системы стимулирования работников и офицеров силового блока государства; 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 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, само актуализацию 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. Изложена 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, что позволило:

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

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

IV – (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 (профиль): «Теплогазоснабжение и вентиляция», 08.04.01 – Строительство, направленность (профиль): «Теория и проектирование

зданий и сооружений» и «Промышленное и гражданское строительство: проектирование». Выборка составила 213 человек.

В формирующей работе приняли участие 42 офицера-эксперта.

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 (подготовки кадров высшей квалификации и дополнительного профессионального образования) Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт войск национальной гвардии Российской Федерации – 08.02.2022 г., «Стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии к повышению качественных показателей»; межвузовская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития Российской военной науки» (Саратовский военный ордена Жукова краснознамённый 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.).

Глава 1. Теоретическое обоснование педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии

1.1. Анализ научной литературы по теме исследования

Стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса войск национальной гвардии как психолого-педагогическая проблема предполагает осуществление анализа понятийного аппарата исследуемого явления.

В научных источниках существуют различные объяснения понятия «стимулирование». В абсолютном большинстве источников стимулирование рассматривают совместно с мотивацией. Мотивация изучается в связке с потребностями. Для проводимого исследования важно определить, как функционально связаны между собой стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и их мотивация. Раскрытие зависимостей между ними предполагает изучение существующих моделей стимулирования и мотивации.

Бихевиористическая (поведенческая) модель, разрабатываемая Дж. Уотсоном и Лоренцом, связывает физиологические состояния организма с раздражителями, поступающими из окружающей среды, реализуемые по формуле «стимул-реакция». Другой представитель этой научной – Р. Боллс рассматривал мотивацию «как «механизм выбора» определенной формы поведения.

В американском и европейском менеджменте мотивационные и стимулирующие механизмы рассматривались в рамках развития различных подходов и школ, которые представляют определенный интерес для

проектирования системы стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

В «бюрократическом подходе» к организации работ Макса Вебера отмечается, что для поддержания стабильного уровня мотивации важна рационализация трудовых операций и отношение к труду как смысложизненной, нравственной ценности; рационализация труда формирует новый тип работника как рационального человека, с рациональными характеристиками трудового поведения [33].

Школа «научного управления» (основатель Ф. Тейлор; последователи – супруги Джилбрет, Эмерсон, Файоль и др.) выдвигает одним из основных средств стимулирования обоснованную и «справедливую» оценку труда работника, учитывающую характер и результаты деятельности, ответственность работника, индивидуально-творческие возможности, готовность и способность к обучению, повышению своей квалификации; при этом в производственном процессе труд должен быть разделен на управленческий и исполнительский: субъектов труда необходимо целенаправленно обучать тому, что способствует повышению эффективности их труда, в том числе умению стимулировать подчиненных; одна из забот менеджера – организовать труд так, чтобы он развивал работника, не был утомительным, приучал к здоровому образу жизни и приносил удовлетворение посредством расстановки людей в соответствии с физическими и психическими способностями; менеджеры не должны отдаляться от работников, в их компетенцию входит умение организовать сотрудничество предпринимателя и работника, убедить работника, что он соучастник управленческого процесса на производстве, что высокие показатели в труде должны быть результатом не увеличения, а снижения усилий за счет рационализации, улучшения эргономики труда; менеджер должен служить авторитетом для работника, выступать признанным лидером; должно быть организовано моральное развитие персонала посредством культивирования чувства ответственности за себя и других, профессиональной гордости, справедливости; стимулирование нельзя сводить

только к деньгам, сама работа должна быть стимулом, а для этого необходимо, чтобы она была в радость, имела четкие и достижимые цели, критерии контроля и оценки при строгом соблюдении дисциплины труда (каждый должен понимать, за что он отвечает, за что и кем может быть поощрен и за что и кем наказан, проявления произвола должны быть исключены); незыблемо должен соблюдаться принцип «лучше работаешь – лучше живешь» [229].

Для предмета проведенного исследования важными являются выводы ученых, относящихся к гуманистическому направлению в психологии: Д. Макгрегора, А. Маслоу, Ф. Херцберга, обосновавших значимость для любого вида деятельности «школы человеческих отношений» [126; 133; 219]. С профессиональной точки зрения были учтены: позитивное влияние организации нормирования, технологии управления Дж. Шелдрейка [232], выводы из анализа психологических аспектов профессиональной деятельности, рассматриваемой А.П. Шарухиным [229].

Эти и другие научные исследования дополняют теорию школы научного управления акцентированием внимания на человека, его психологию, социальный аспект производства. Следует согласиться с позицией ученых, полагающих, что работа так же естественна для человека, как игра и отдых, поэтому цели работника могут совпадать с целями организации и тогда он принимает на себя вместе с другими социальные обязательства и ответственность, что положительно влияет на мотивацию; совместная деятельность, направленная на выполнение принятых обязательств, объединенная совпадающими интересами, целями, общением, выработанными групповыми нормами (стандартами поведения) и групповыми санкциями, прежде всего морального характера стимулирует каждого работника; руководителю при организации производства надо обращать внимание прежде всего на людей, а не на продукты труда, создавать условия для проявления ими творчества, развитию благосклонности к целям организации, формированию корпоративного патриотизма; не должно быть очень жесткой иерархии подчиненности и бюрократизации, т. к. это противоречит

фундаментальной потребности «свобода человека» и снижает мотивацию, оптимальный стиль руководства – демократический, основанный на личном авторитете, доверии к подчиненным, совместном принятии решений, широком и открытом обсуждении вопросов; ответственность менеджера – управление неформальными отношениями, объединением работников, которым следует передавать часть полномочий в области коррекции целей, планирования, установления норм выработки, если это не противоречит целям организации. Суть мотивационных устремлений людей сводится к тому, что человек в соответствии со своими потребностями и их приоритетностью ставит перед собой профессиональные и личные цели и определяет систему вознаграждений при их достижении.

Следует обратить особое внимание на теорию «Х» и «У» Ф. Херцберга [219], Михненко П.А. [141]. Согласно теории «Х» офицеры-эксперты строительного комплекса Росгвардии не хотят добросовестно выполнять свои функции. Руководители всех уровней посредством жесткой централизации управления, оказания давления (угроза наказания), ограничения свободы действий подчиненных, разбивки стоящих перед ними задач на «небольшие подзадачи, которые удобно контролировать должны обеспечить выполнение стоящих задач.

В соответствии с теорией «У» руководители экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии стимулируют подчиненных, избегая навязывания своей воли подчиненным и прикладывая усилия для создания атмосферы открытости, доверия, творчества, определенной свободы, предоставляющей возможность подчиненным в, случае необходимости, обратиться к руководителю за помощью, привлечения их к совместному обсуждению решаемых задач.

В отечественной психологической и педагогической науке сложились свои взгляды на проблему мотивов. Л.С. Выготским была разработана теория «мотивационной сферы», которая имеет сложное наполнение, объединяющее

различные побудительные силы, осознаваемые человеком, и выступающие причиной его деятельности [46].

У А.Н. Леонтьева к мотиву относятся не потребностные переживания, а объективированная, конкретизированная в объекте потребность, на который направлена деятельность [118].

Л.И. Божович несколько иначе представляет мотивы, относя к ним объекты как внешнего мира, так и внутреннего (например, чувства, идеи) [80]. Данный подход снимает многие противоречия в толковании понятия, при этом объединяя его энергетическую, динамическую и содержательную стороны.

Б.И. Додонов анализирует мотивацию с позиции эмоций, выделяя в ней несколько аспектов: получение удовольствия от процесса деятельности (гедонический аспект); получение удовольствия от достигнутого результата (целевой аспект); радостное ожидание вознаграждения, которое мотивирует к продолжению деятельности (целевой аспект); «принуждающее» влияние эмоционального напряжения, связанного с необходимостью выполнения взятых обязательств (целевой аспект) [67].

Удовольствие от процесса деятельности; получение удовольствия от достигнутого результата выполняют функцию внутренней стимуляции, а ожидание вознаграждения и «принуждающее» влияние эмоционального напряжения, связанного с необходимостью выполнения взятых обязательств выполняют функцию внешней стимуляции [66].

Для достижения целей исследования важной является позиция В.И. Франчука, который рассматривает мотивацию как один из наиболее важных элементов управления самим собой, при этом выделяя индивидуальный, стимулирующий, а также материальный и моральный аспекты. Заслужено ученого является вывод о том, что мотивация посредством механизмов заинтересованности подталкивает к достижению высоких личных результатов [217].

Анализ взглядов на мотивацию, проведенный в аспекте стимулирования, позволяет прийти к следующему выводу: в мотивации присутствует как психологическое, так и социальное содержание; мотивация может изменяться, развиваться под влиянием материальных и информационно-смысловых факторов; исходным мотивирующим фактором выступает потребность.

Под потребностью следует понимать переживаемую нужду в преодолении дискомфорта состояния человека, внутренних и внешних условий его существования. Они существуют как осознанное стремление человека к достижению определенного уровня жизни, благосостояния, которого будет достаточно человеку для счастливого существования. Персональные потребности являются мотивом для деятельности человека. Если человек ощущает потребность, она побуждает его к действию, направленному на достижение цели. Человек, точно так же, как и общество обладает определенным перечнем потребностей, каждую из которых требуется удовлетворить [216]. Вместе с тем, чтобы стать мотивом, потребность должна «соединиться» с объектом, который позволит удовлетворить потребность. То есть воздействие на человека со стороны внешних объектов и позволяет обрести мотивацию. Мотивация трактуется как процесс побуждения экономического субъекта к деятельности. При отсутствии оной пропадает целесообразность выполнять какие-либо действия [101].

Для того, чтобы офицеры-эксперты строительного комплекса Росгвардии успешно выполняли экспертные задачи, у них должна быть сформирована определенным образом структурированная и наполненная специфическим содержанием мотивационная система. Для ее формирования необходимо позаботиться о создании комплекса стимулирующих факторов.

В современной научной литературе существует разная типизация стимулов. Однако практически все ученые сходятся во мнении, что существуют материальные и моральные стимулы. И материальные и моральные стимулы играют огромную роль в формировании и развитии мотивации [204]. В полной мере это относится и к сфере деятельности строительного комплекса Росгвардии.

Созданная в Росгвардии система стимулирования привлекает специалистов в области экспертной деятельности для службы на офицерских должностях и выполнения экспертно-служебных действий.

Однозначность в понимании феномена «стимулирование труда» отсутствует [121]. Одна группа ученых придерживается взглядов, что стимулирование трактуется либо как внешнее побуждение, в основе которого интерес (материальный, моральный, личный, коллективный или общественный) как форма реализации потребностей [42], либо как внешняя мотивация, когда внешняя среда вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи [38], что по сути не противоречит первому, но названо иначе.

Другая группа утверждает, что и мотивация, и стимулирование относятся к способам регулирования трудом, но при этом направленность мотивации и направленность стимулирования разные: стремление изменить положение дел характерно для мотивации; стремление закрепить – характерно для стимулирования (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.) [98].

Более обоснованной представляются точки зрения Лапшовой О.А. [164], Макаренко Т.Д. [125], Войтовой В.Н., Замлелой А.Т. [39], Ломовцева Н.Н. [122], Оголихина С.Д. [162], Костеньковой Т.А. [107] которые считают, что стимулы вызывают мотивацию, а их использование приводит к запуску мотивационного процесса. В исследовании за основу принято положение, что стимулы – это средство внешнего воздействия на человека, запускающее мотивационный процесс. Например, материальные стимулы связаны, прежде всего, с материальными благами, которые обеспечивают удовлетворение соответствующих потребностей. Материальные стимулы, вызывая активность, стремление получить материальные блага, выступают как средство воздействия на человека. Получение материальных благ рассматривается человеком как вознаграждение за проявленную активность. То есть разные стимулы – это триггеры, запускающие определенные виды мотивации.

Для офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии к стимулам относятся все инструменты влияния на запуск мотивационного процесса, активизирующего проявление инициативы, повышение качества и производительности служебно-экспертной деятельности. Используя вывод ученых представителей системного подхода (Афанасьев В.Г., Бабанский Ю.К., Беспалько В.П., Блауберг И.В., Кузьмина Н.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г.), в исследовании мотивационная сфера личности офицера-эксперта определяется как целостное образование, связанное с деятельностью (Леонтьев А.Н., Рубинштейн С.Л.), что позволяет рассматривать ее как целостный исследуемый объект, состоящий из взаимосвязанных частей и функций. Поэтому при его исследовании целесообразно разделить исследуемый объект на части, проанализировать каждую часть и выполняющую этой частью функцию, связи между частями, и затем – изучить в целостном виде, выделить добавочную дельту, т.к. свойства целостного объекта не сводятся к сумме свойств его частей.

Проблему педагогического стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии невозможно решить без обращения к управленческому подходу (Борозинец Н.М., Коблева А.Л.), который гармонизирует государственные и личные интересы офицеров-экспертов.

Выполняя служебно-экспертные функции, их действия характеризуются, говоря языком Барнарда Ч., активной коммуникацией, присутствием единой цели и поставленных задач [15]. Совместная деятельность офицеров-экспертов без единой цели, но приводящая к эффективному результату будет считаться неформальной системой. Как следствие, неформальная система будет представлять из себя сплоченную группу людей, которая объединена общими интересами.

Не менее важным элементом исследования является классификация систем управления на основе мотивации. Анализ научных источников по данному вопросу говорит, что система управления включает две подсистемы: управляющую и управляемую [176]. В системе материального и морального

стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии управляющая подсистема – руководитель экспертного подразделения и руководители Центра, а управляемая подсистема – офицеры-эксперты [87].

Стимулирование военной службы может быть прямым и косвенным [101]. Прямое стимулирование – денежное довольствие, награды, которые получает военнослужащий. Косвенное стимулирование отражается в достижении высокого уровня и качества жизни в социально-бытовом и медицинском обеспечении военнослужащих (сотрудников) и членов их семей, а также особых прав, которыми не обладают «гражданские» работники: более продолжительный отпуск, зависимость пенсионного обеспечения от стажа работы, а не от возраста и т. д.

Данное положение определяет необходимость более детального рассмотрения функций стимулирования, которые описаны в исследованиях Виноградова А.В. [36], Когдина А.А. [102], Шапиро С.А. [227] и др.

Так, по мнению С.А. Шапиро ключевой функцией стимулирования является обеспечение эффективного управления исполнительскими действиями [227] для морально-психологической и материальной заинтересованности в выполнении служебно-экспертных задач офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии.

Виноградов А.В. [36], Когдин А.А. [102] дополнительно выделяют следующие функции стимулирования, адаптированные нами под предмет исследования:

– экономическая – повышение служебно-трудовой деятельности (производительности) и качества выдаваемых офицерами-экспертами заключений;

– нравственная – формирование целенаправленной жизненной позиции и высоконравственного общественно-служебного климата;

– социальная – повышение статуса.

Системный характер стимулов говорит о том, что в работе с офицерами-экспертами могут и должны использоваться различные методы стимулирования, которые связаны с материальными и нематериальными потребностями офицеров-экспертов.

Базово в основе трудовой деятельности людей находится необходимость в регулярном удовлетворении своих материальных и духовных потребностей, которые формируют их социально-экономические и общественно-политические интересы. Как следствие, стимулирование труда осуществляется за счёт воздействия на частные экономические интересы военнослужащего, ориентированности на результат своего труда.

Процесс стимулирования оказывает воздействие и на потребности, и на желания, и на интересы, и на стремление, и на поведение военнослужащего, что является фундаментальным явлением в формировании системы стимулирования. Однако, происходит это либо опосредованно через создание более благоприятных условий служебно-экспертной деятельности, либо через непосредственное воздействие на мотивационные структуры личности офицера-эксперта. Одним из условий организации процесса материального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии является интеграция в систему товарно-денежных отношений.

Анализ литературы по проблеме исследования позволил установить четыре основные формы стимулов, используемые в производственной практике [56]:

1) Принуждение. В соответствии с нормативными документами в военных организациях применяются методы административного принуждения: замечание, предупреждение, выговор, строгий выговор, назначение на низшую воинскую должность (должность), увольнение с военной службы (со службы).

2) Материальное поощрение. В частности, речь идёт о заработной плате, вознаграждении за результаты, материальной помощи, обеспечении путевками и др., т. е. поощрение в денежной и неденежной формах. Неденежные формы

материального поощрения носят более разнообразный характер (например: оплат расходов на образование, дополнительная материальная помощь в оплате расходов на лечение, оплата за счет государственных средств медицинского обследования, предоставление билетов на досуговые мероприятия и т. д.) [143].

3) Моральные стимулы, развивающие и поддерживающие духовно-нравственные силы человека: благодарности, почетные грамоты, размещение фотографий на доске почета, почетные звания, ученые степени, дипломы [142]. В войсках национальной гвардии можно выделить следующие стимулы:

– Моральные стимулы – стимулы, связанные с потребностями в уважении, признании военнослужащего со стороны коллектива (формы проявления: благодарность, награждение знаками отличия, продвижение по службе, размещение фотографии на доске почёта, публикации в СМИ, ведомственные награды Росгвардии, государственные награды и т. д.).

– Творческие стимулы – предоставление права и возможности решить задачу, исходя из своих предпочтений (если они не выходят за рамки нормативного регулирования) для реализации потребности в самовыражении.

– Социальные стимулы – стимулы, основанные на нравственных ценностях человека, осознании офицером-экспертом своей служебной деятельности, как долга перед обществом.

– Социально-психологические стимулы, которые позволяют создать для офицера-эксперта благоприятные социально-психологические условия для профессионального общения и роста, и связаны с кадровыми перемещениями.

4) Стимулы реализации потребности в самоутверждении [142], которые могут проявляться в предоставлении условий для повышения квалификации (получение дополнительного образования), прохождения аттестации в Министерстве строительства России на право проведение экспертизы, работе над диссертационным исследованием для присуждения ученого звания или степени, публикации научных статей, изобретательская деятельность и др. Как показывает

практика, использование этих стимулов позволяет получить один из самых значительных эффектов.

Необходимо отметить, что комплексное применение стимулов усиливается, если офицер-эксперт четко понимает логику их использования и требования, которые он должен выполнять, если избранные им способы поведения не противоречат правилам применения стимулов. При этом при выборе организации для устройства на работу/службу каждый претендент сам определяет наиболее подходящие ему условия труда и стимулирования.

К примеру, в одной организации эффективно решаются проблемные вопросы, связанные с необходимостью повышения квалификации, в другой – присутствует возможность обеспечения работников санаторно-курортным отдыхом и лечением. Так, для человека, у которого в приоритете находятся лечение и отдых, в данном случае сделает выбор в пользу второй организации. Однако, если особенную ценность представляет повышение квалификации, выбирает первую организацию.

В результате формирования наиболее широких условий для удовлетворения потребностей будущих офицеров-экспертов строительный комплекс Росгвардии может обеспечить себе возможность более качественного отбора кандидатов из увеличенного числа желающих поступить на службу и удовлетворить имеющиеся потребности.

Служебно-экспертная деятельность направлена не только на получение востребованного строительным комплексом Росгвардии результата, но и на получение от строительного комплекса определенных социально значимых благ. В то же время функционирование строительного комплекса Росгвардии опирается на вклад офицеров-экспертов. Стимулирование является обоюдно выгодным обменом деятельностью.

Основное предназначение трудовых и служебных стимулов отражается в развитии производительности труда, потребности людей качественно и продуктивно трудиться. Система морального и материального стимулирования

офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии включает комплекс мер, которые направлены на увеличение их служебно-экспертного потенциала и реализацию данного потенциала. Однако офицеру-эксперту необходимо понимать, какие требования и стандарты предъявляются к нему. Такое взаимодействие системы стимулов с творческо-продуктивным потенциалом офицеров-экспертов предполагает наличие закономерных связей между ними и правил применения стимулов.

Изучение современной практики стимулирования в войсках национальной гвардии, следует отметить, что наиболее часто применяется материальное стимулирование в виде финансовых выплат. В то же время многие командиры отмечают, что финансовое стимулирование «работает» до какого-то момента, а затем рост эффективности деятельности военнослужащих останавливается, а иногда и снижается. Статистика говорит о том, что 40% военнослужащих, из числа поощренных, премировано в денежном выражении за отличие в боевой подготовке, еще 40% военнослужащих, из числа поощренных, премирована в денежном выражении за отличие в служебной деятельности и 15% военнослужащих, из числа поощренных, премирована в денежном выражении по случаю юбилейных дат. И только 5% получили моральные поощрения. Это означает, что отсутствует четко продуманная система морального и материального стимулирования военнослужащих с явным смещением центра тяжести на одну из сторон жизнедеятельности личного состава.

При этом мотивация профессиональной подготовки и роста военнослужащих остается на сегодняшний момент одной из наиболее актуальных и не до конца решенных задач. Учитывая, что служебный рост достигается посредством профессионального роста и обеспечивает удовлетворение потребности в самовыражении, хорошей базой улучшения материального состояния могут выступать и нематериальные стимулы.

Взаимосвязь мотивации нематериального плана, со структурой личности и готовность личности к деятельности рассматривали такие ученые, как

Е.В. Бондаревская [26], И.В. Грабовский [57], В.П. Зинченко [94] и Н.Е. Щуркова [237].

Так, по мнению И.В. Грабовского [57], ценностный компонент мотивации офицеров опирается на стремление:

- самоутвердиться в профессиональной среде;
- стать профессионально надежным в составе офицерского коллектива;
- поддерживать высокий уровень профессиональных достижений путем постоянного саморазвития;
- достичь значимых для подразделения результатов;
- достичь уважения у товарищей по службе и не потерять самоуважения;
- получать достойное вознаграждение за свои старания;
- избегать неудач, критики и наказаний.

В соответствии с «мотивационно-гигиенической» теорией Ф. Херцберга, трудящиеся имеют свой взгляд на две частные группы факторов. Например, группа внешних факторов («гигиеническая», связанная с внешней средой и поддерживающая здоровье) включает в себя заработную плату, физические и технические условия труда, поведение руководства, внутри коллективные взаимоотношения, организация контроля труда и др. Эта группа факторов не влияет в полной мере на удовлетворенность и не активизирует деятельность. Однако, неудовлетворенность трудовой деятельностью напрямую связана с неудовлетворенностью каким-либо одним из этих факторов, либо она строится из комплекса факторов, которые по различным причинам не устраивают конкретного человека. Данные факторы, когда они положительные, рассматриваются как что-то само собою разумеющееся. Их отсутствие вызывает неудовольствие и неудовлетворенность. Зарплата после того, как к ней привыкнут, войдет в число гигиенических факторов.

Мотивирующие факторы связаны с характером деятельности. Ответственность, достижение успеха, творчество, возможность расти профессионально, признание – вот что толкает работника на активизацию

деятельности. Довольствие мотивационными факторами обуславливает удовлетворенность трудовой деятельностью в целом. Невысокий уровень их выраженности не обязательно вызывает неудовлетворенность деятельностью [220].

Изучение вопросов, связанных с мотивационными факторами, а именно: продвижение по службе, достижения в работе, признание ... [176] заслуг, позволяют установить их взаимосвязь с трудовым процессом.

По мнению С.Я. Батышева, в большинстве случаев человек сам имеет стремление к реализации своей профессиональной деятельности, называя ее «привычной формой активности». По мнению ученого, личное желание человека к постоянной трудовой деятельности возникает в тех случаях, когда присутствует возможность саморазвития, самовыражения и расширения своих профессиональных качеств. Из этого следует, что пропорционально процессу совершенствования трудовой деятельности, трудящимся будет легче удовлетворять свои потребности [16].

Сравнивая, анализируя и характеризуя вышерассмотренные научные подходы, достаточно обоснованно можно сделать вывод о том, что организацию психики человека можно трактовать как целенаправленную систему, с одной стороны и как систему самоорганизующуюся с другой.

Таким образом, рассмотренные элементы системного подхода к управлению получают психологическое обоснование. Целенаправленная форма организации опирается на психологические механизмы целенаправленной активности, получившая наименование «установочной», а самоорганизующаяся форма связана с «функциональным» механизмом.

По принципу «разрядки напряжения», установочный механизм реализует психический акт любого действия. Иными словами, присутствие чувства неудовлетворенной потребности в форме влечения провоцируют человека на действия по достижению предмета этой деятельности. Активность угасает по

достижении определенной потребности. В качестве первичных потребностей выделяют [215]:

- органические (еда, одежда, жилье);
- социальные (потребность в общении);
- познавательные (получение новой информации);
- эстетические (творчество, искусство).

Более актуальные потребности имеют последовательный характер удовлетворения, тогда как появление новых потребностей уже будет связано непосредственно с улучшением ранее приобретенных.

Функциональный механизм работает по принципу «конструктивной активности». В данном контексте, под потребностью понимается цикл действий, который с течением времени превращается в привычку под влиянием социальной обстановки. Инновационные формы активности и, как следствие, появление связки «привычка – потребность» – прямая связь с изменением структуры взаимодействия с окружающей средой либо из-за ее изменения, либо по причине изменения уровня активности организма.

Каждая форма организации психологических механизмов имеет возможность самостоятельно поддерживать необходимый уровень жизнедеятельности организма. Имеется две формы такой организации, которые относят работника к одному из типов: установочному или функциональному. Существование этих типов в жизни отразилось в теоретических и экспериментальных положениях.

Особое значение для обеспечения эффективного управления имеет изначальный источник активности лиц установочного психологического типа, стремящийся к избеганию неудач, и функционального типа, стремящийся к достижению высоких результатов. Избегающие неудач стараются выбирать работу как можно более простую, на которой можно не допускать ошибок. Стремящиеся к достижению успеха выбирают работу среднего уровня трудности [176] (рисунок 1).

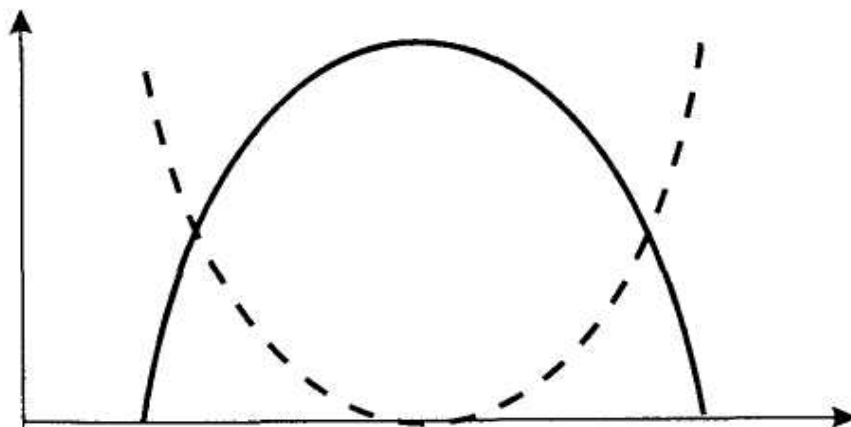


Рисунок 1 – Выбор заданий разной трудности людьми со стремлением к достижению успеха (непрерывная линия) и избеганию неудачи (прерывистая линия)

Таким образом, лица, ссылающиеся на достижение успеха всеми способами, наиболее результативно показывают себя в работе со средним уровнем тяжести, в то время как люди, опирающиеся на минимализацию шансов наступления неудачи – в легкой и особо сложной.

Способствование увеличению показателя трудовой заинтересованности подразумевает стимулирование организацией к трудовой деятельности при помощи материальных и иных методов воздействия, для повышения эффективности и интенсивности, производительности и качества. Процесс стимулирования необходимо контролировать командованием, в частности, руководящим составом, и разрабатываться таким образом, чтобы в сознании личного состава высокая результативность и качество труда офицера-эксперта становилось необходимым и достаточным условием для удовлетворения его потребностей и формирования мотивов труда.

На основании рассмотренных классификаций можно сделать вполне обоснованный вывод о существовании достаточного теоретико-методологического основания организации стимулирования офицеров-экспертов

строительного комплекса Росгвардии, имеющего возможность объединения всех независимых направлений деятельности в единую систему, учитывая при этом психологический тип каждого человека, относящегося к данной системе.

Работа офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии напрямую зависит от профессиональных способностей работников и от их способностей к достижению целей организации, в которой они работают. Основным фактором, влияющим на развитие этих способностей, является мотивация. Если сотрудника правильно мотивировать, то он будет развивать свои умения и способности, повышать результативность своего труда.

Эффективная система мотивации является одной из составных частей при осуществлении управления личным составом, ведь для более эффективного распределения имеющихся ресурсов и уменьшения затрат, связанных с поиском, привлечением и обучением персонала, необходимо сосредоточить свое внимание на удержании высококвалифицированных сотрудников на службе любыми гуманными способами. Правильно разработанная система стимулирования позволит не только активизировать личностный потенциал офицера эксперта в направлении достижения цели, но и позволит получать удовлетворение самому субъекту в процессе труда, через удовлетворение его потребностей.

На основе анализа литературы по теме исследования необходимо сделать вывод о том, что для повышения результативности стимулирования офицеров-экспертов необходимо провести тщательный анализ используемых в Центре государственной экспертизы объектов Росгвардии стимулирующих мер.

1.2. Потребности профессиональной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии в организации педагогически целесообразного стимулирования

Служебная деятельность офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии представляет собой сложный механизм тылового обеспечения служебно-боевой деятельности войск. Этим определяется целесообразность анализа современной практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии как средства выработки более эффективных инструментов повышения эффективности выполняемой ими деятельности [88]. Разработка мер по совершенствованию системы стимулирования должна быть основана на изучении потребности в этих мерах.

Для проведения анализа современной практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии были использованы следующие показатели [88]:

- 1) учет проведенных воспитательных мероприятий;
- 2) учет контроля и участия руководящего состава в наиболее значимых мероприятиях воспитательной работы;
- 3) применяемые методы поощрительного или тормозящего влияния на служебно-экспертную деятельность офицеров в процессе проведения воспитательных мероприятий;
- 4) состояние военно-политической готовности, результаты служебно-экспертной деятельности [88].

Новые задачи, появившиеся перед строительным комплексом Росгвардии с 2016 года, потребовали значительного повышения качества и производительности служебно-экспертной деятельности офицеров. Эти задачи расширились и усложнялись по мере реорганизации Росгвардии. Постоянно росли

требования к ответственности офицеров-экспертов, которые все время выступали и выступают ключевым фактором успешного решения служебно-экспертных задач. Мотивация, всегда игравшая ведущую роль в регулировании профессиональной деятельности, стала объектом еще более пристального внимания со стороны руководства Центра государственной экспертизы и строительного комплекса Росгвардии. Потребовался детальное изучение моральной и материальной заинтересованности офицеров-экспертов в повышении качества и производительности своей деятельности для разработки наиболее совершенной и эффективной системы материального и морального стимулирования.

Проведенное изучение значимых для офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии статусно-ролевых функций и связанных с ними мотивационных устремлений свидетельствует о том, что офицеры-эксперты оценивают как важную «причастность себя к строительному комплексу Росгвардии, осуществляющему решение задач государственного значения» (100%). Широкая социально-государственная мотивация дополняется прагматическими мотивами, которые прозвучали при опросе офицеров-экспертов (42 человека): значительные возможности в области социально-правовой защищенности (26%), относительно высокое материально-денежное вознаграждение за успешную профессиональную деятельность (35,8%), стабильность в выплатах денежного довольствия (100%), достаточно широкие возможности профессионального и статусного роста (64%).

Однако, существуют и факторы, которые расцениваются офицерами-экспертами как негативные: «необоснованные нарушения регламента служебного времени» (15,9%) и «появление внезапных, внеплановых задач» (57,6%).

Изменение задач войск национальной гвардии в целом и строительного комплекса Росгвардии в частности привело к необходимости роста творческого начала в профессиональной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, так как данная категория офицеров относится к

высокоинтеллектуальной группе специалистов, на которых возложена задача по совершенствованию строительного процесса в войсках [31].

На заключительном этапе реформирования войск национальной гвардии и строительного комплекса Росгвардии должно завершиться становление эффективной профессиональной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, сопровождаемой педагогически целесообразной системой материального и морального стимулирования. Это означает, что осуществляется постоянный мониторинг мотивационных процессов в офицерских коллективах экспертных подразделений строительного комплекса и принимаются своевременные и обоснованные решения по осуществлению материального и морального стимулирования офицеров-экспертов.

Исследовательская работа по анализу современной практики решения проблемы повышения эффективности стимулировании офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии к служебно-экспертной деятельности проводилась поэтапно с июля 2019 года по декабрь 2021 года.

Как установлено автором исследования, современная практика решения проблемы повышения эффективности стимулировании офицеров-экспертов к служебной деятельности в экспертных подразделениях строительного комплекса Росгвардии [88], ее совершенствование осуществляется по следующим направлениям деятельности руководящего состава:

- 1) использование потенциала офицерских коллективов в интересах развития мотивации офицеров к служебно-экспертной деятельности;
- 2) повышение эффективности функционирования мотивационной системы служебно-экспертной деятельности и ее развитие на основе использования богатых традиций войск национальной гвардии;
- 3) использование существующей целостной системы подведения итогов в интересах повышения мотивации офицеров;
- 4) обеспечение соблюдения офицерами-экспертами достоинства, а также проявление к ним уважительного отношения;

5) использование размещенных в электронных и печатных средствах массовой информации актуальной для войск национальной гвардии Российской Федерации информации о служебно-боевых традициях и примерах добросовестного выполнения офицерами задач по предназначению [88];

6) реализация потенциала наставничества, в ходе которого и происходит передача, сохранение и пропаганда служебно-боевых традиций в воинских частях и экспертных подразделениях войск национальной гвардии Российской Федерации;

7) использование в интересах развития мотивации офицеров конкурсов служебного мастерства;

8) использование в интересах мотивации офицеров целостной системы воспитательной работы, направленной на увековечивание памяти офицеров, их подвигов, совершенных при выполнении воинского долга [149].

В рамках изучения проблемы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов были выявлены тенденции, которые проявляются в процессе совершенствования системы влияния на мотивационную сферу личности офицеров:

а) офицеры-эксперты ориентированы преимущественно на материальные факторы стимулирования, которые приводят к росту прямого интереса, во-первых, к карьерному росту, во-вторых, к получению полного пакета социально-правовых услуг (данные приоритеты имеют 85,3% офицеров-экспертов);

б) происходит снижение значения морального стимулирования офицеров-экспертов, а также таких мотивирующих факторов, как хорошая (планомерная – без неожиданных вводных) организация деятельности; как участие в обсуждении вариантов принимаемых решений и их обоснованной аргументации (однако, часть офицеров-экспертов указывает на существенное стимулирующее значение активной и инициативной служебно-экспертной деятельности, которая выражена в возможности реализовывать свой творческий служебно-экспертный потенциал в изменяющихся условиях профессиональной деятельности);

в) офицеры-эксперты не до конца удовлетворены ростом денежного довольствия и обеспеченностью социально-правовыми гарантиями; в то же время они не очень довольны тем, как реализуются возможности по обеспечению карьерного роста, получения еще одного высшего образования, ограничениями в принятии самостоятельных решений (в мотивационном плане это может привести к недопониманию важности проектировочно-рационализаторской активности, к пассивности). Когда недовольство охватывает большое количество офицеров-экспертов, тогда начинает меняться не в лучшую сторону морально-психологическая атмосфера в коллективе, которая относится к мотивирующим факторам.

Следует отметить, что проведенные беседы с офицерами-экспертами свидетельствуют о том, что значительное их количество трудится по принципу «мини-макса»: минимум прилагаемых усилий для получения максимальной «выгоды». Около 60% опрошенных офицеров-экспертов отмечают, что не стремятся к проявлению «лишней» инициативы, так как «жизнь в Росгвардии» выстроена на авторитарных началах. Поэтому пока отсутствует приказ или распоряжение, никакой инициативы проявляться не должно. Проявление инициативы не приносит необходимых дивидендов.

В процессе диагностических бесед офицеры-эксперты на просьбу мотивировать свой ответ старались объяснить свои пожелания и причины успехов и неудач в профессиональной деятельности (осуществляли мотивировку). Мотивировки своего поведения отражают внутренний мотивационный настрой офицеров-экспертов.

Отмеченные негативные симптомы в мотивационном компоненте не должны быть присущи офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии. Так как мотивировка отражает мировоззренческую позицию офицера-эксперта и выводы из анализа ситуации, то ее изменение возможно, если изменятся прежде всего взгляды и убеждения офицеров. Произойти это может под воздействием долгосрочных и краткосрочных стимулов [104]. Долгосрочные

стимулы связаны с долгосрочными целями офицера-эксперта. Краткосрочные стимулы связаны с конкретным результатом деятельности офицера-эксперта (стимулирование выполнения плана-графика проведения государственной экспертизы определенных проектов) [91].

С уверенностью можно утверждать, что в процессе управления офицерами-экспертами для руководителей экспертных подразделений и Центра государственной экспертизы объектов Росгвардии организация стимулирования является обязательной задачей, решение которой позволяет повысить эффективность управления. Это достигается:

во-первых, постановкой четких и конкретных целей перед каждым офицером-экспертом с возложением на него персональной ответственности за результаты профессиональной деятельности;

во-вторых, планированием мероприятий по стимулированию офицеров-экспертов с учетом внешних факторов, относящихся к организационной, материально-технической, финансовой, социально-психологической и другим сферам деятельности, а также и внутренним факторам, влияющим на мотивационный процесс [105].

О значимой роли стимулирования в формировании и развитии офицерских коллективов в Центре государственной экспертизы объектов Росгвардии, устойчивости систем управления отметили все руководители экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии. Добиться повышения качества экспертной деятельности и увеличения объемов проверенного материала невозможно не только без заинтересованности офицера, но и без создания здоровой социально-психологической атмосферы [91].

В процессе диагностических бесед с офицерами-экспертами они выразили пожелание при организации стимулирования их деятельности обязательно учитывать:

стаж военной службы офицера-эксперта;

индивидуальные особенности, проявляющиеся при выполнении служебно-экспертных задач;

загруженность офицера-эксперта за последний год (годы);

сложность поставленных каждому офицеру служебно-экспертных задач и сроков ее выполнения;

отношение к коллективу, готовность оказать содействие, помощь в случае возникновения сложностей при выполнении служебно-экспертных задач у товарищей;

объём проверенной документации и проведённой государственной экспертизы.

В процессе исследования было определено, что в действующей системе материального и морального стимулирования не анализируется тот момент, что к мотивирующим деятельность офицера-эксперта факторам относятся связанные с его «Я-концепцией»:

– базисные потребности (как источники активности);

– собственно мотивы (взгляды, убеждения, идеалы, ценности, чувства, устремления);

– установки (смысловые, целевые, операциональные, которые регулируют динамику активности офицера-эксперта) [229].

Каждый из этих мотивирующих факторов выполняет свою функцию в регулировании служебно-экспертной деятельности и поэтому связан с разными методами стимулирования.

В частности, базисные потребности относятся к разным уровням развития личности: физиологическому, социальному, духовно-творческому. Физиологические потребности удовлетворяются при помощи применения методов материального стимулирования. Социальные потребности требуют организации комфортного социального общения, принадлежности к референтной группе, находясь в которой офицер-эксперт будет получать удовлетворение (это означает, что в экспертных подразделениях строительного комплекса Росгвардии

должны быть созданы офицерские коллективы, которые отличаются: сплоченностью, здоровым морально-психологическим климатом, условиями для успешного личностно-профессионального взаимодействия). Удовлетворение духовно-творческих потребностей связано с созданием условий для проявления инициативы и креативности, самообразования и др.

Кроме того, офицеры-эксперты нуждаются в стабильности при удовлетворении своих потребностей, чтобы можно было планировать свою «профессиональную жизнь» и общую жизненную стратегию.

Собственно, мотивы (взгляды, убеждения, идеалы, ценности, чувства, устремления) формируются под убеждающим влиянием моральных, материальных и организационно-деятельных стимулов, их целостным взаимодействием. Речь идет прежде всего о единстве слова и дела. Офицеры-эксперты слушают и вслушиваются в смыслы того, что им говорят руководители Центра государственной экспертизы Росгвардии, их непосредственные начальники (руководители экспертных подразделений), товарищи по коллективу. Они наблюдают за тем, как ведут себя руководители Центра государственной экспертизы Росгвардии, их непосредственные начальники, товарищи по коллективу, сравнивают с тем, что все эти субъекты говорят, делают выводы. Они сами участвуют в жизнедеятельности Центра государственной экспертизы Росгвардии, ощущают на себе организацию решения поставленных перед ними задач, что, безусловно, влияет на развитие их мотивации. Следовательно, организация стимулирующего влияния должна осуществляться комплексно с применением морально-убеждающих и практически-убеждающих методов с показом личного примера.

Установки, как предварительная готовность к психическому действию, формируются в процессе накопления опыта и требуют постоянства в организации деятельности офицеров-экспертов, в проявлении единства слова и дела и так далее. Поэтому стимулирующие влияния должны осуществляться планомерно, регулярно, технологично.

Система управления в Центре государственной экспертизы объектов Росгвардии предусматривает материальное и моральное стимулирование военнослужащих. В частности, для создания условий высокой материальной заинтересованности офицеров-экспертов, имеющих действительный квалификационный аттестат, выданный Министерством строительства Российской Федерации, подтверждающий право проведение государственной экспертизы объектов и составление/утверждение экспертных заключений, а также более рационального их использования реализуется (реализована в ходе исследовательской работы) дополнительная выплата [91]. С руководителей экспертных подразделений осуществляется спрос, если возникают конфликтные ситуации, не создается положительная атмосфера и не формируется мотивация подчиненных к достижению высоких результатов при выполнении должностных обязанностей и товарищеских отношений.

Руководители Центра государственной экспертизы объектов Росгвардии неоднократно отмечали в своих выступлениях на совещаниях и подведениях итогов, что эффективность управления стимулированием напрямую зависит от построения системы стимулирования, которая должна быть спроектирована на основе принципов:

- комплексности с учетом организационных, материальных, технических, правовых, моральных, психологических и физиологических факторов, применяемых в совокупности [38];

- системности, предоставляющей возможность создания системы стимулирования на основе выявления и устранения противоречий между факторами, основанными на результатах контроля качества и оценки вклада каждого офицера-эксперта [40];

- регламентации, упорядочивающей систему стимулирования (инструкции, правила, нормативы, контроль их выполнения);

- специализации, закрепляющей за подразделением (офицером-экспертом) функциональных обязанностей в соответствии с принципом рационализации и являющейся стимулом к повышению производительности и качества труда [138];
- стабильности, способствующей нормальному выполнению функциональных обязанностей;
- целенаправленного творчества, способствующего проявлению креативности со стороны офицера-эксперта;
- доступности стимулов для каждого офицера-эксперта;
- постепенности повышения нижнего порога вознаграждения [115];

В современных условиях развития войск национальной гвардии гарантированная оплата труда офицеров-экспертов позволяет использовать гибкую систему стимулирования с учетом его опыта и профессиональных знаний, поставив в зависимость от высоких личных показателей в служебной деятельности [210].

При определенных условиях за выполнение одних и тех же обязанностей производится выплата нескольких дополнительных стимулирующих надбавок. Но при этом отсутствие дополнительной выплаты за наличие узконаправленных знаний, либо наличие 2 и более аттестатов на право подготовки заключений экспертизы проектной документации и (или) результатов инженерных изысканий, является пробелом, препятствующим эффективному осуществлению экспертных функций, и не имеет своего стимулирующего значения в деятельности офицера-эксперта строительного комплекса Росгвардии. Низкий уровень оплаты труда офицера-эксперта не позволяет компенсировать затраченные физические, духовные и умственные силы при выполнении возложенных на них задач по государственной экспертизе проектно-сметной документации объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Росгвардии [91].

В целях совершенствования системы стимулирования профессиональной деятельности военнослужащих, которая позволит разрешить часть противоречий, сложившихся в настоящее время, предлагается:

- скорректировать денежное довольствие в части, касающейся увеличения окладов денежного содержания;
- внести изменения в структуру критериев стимулирующих выплат.

1.3. Классификация используемых методов стимулирующего влияния на офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии

Уточнение сущности стимулирования офицеров-экспертов (параграф 1.1) позволяет осуществить их классификацию с учетом сложившихся реалий функционирования строительного комплекса Росгвардии.

Исходя из общенаучного понимания классификации как способа, при помощи которого осуществляется разделение объема понятия по выбранному признаку для упорядочивания (структурирования) информации [16], под классификацией объектов педагогического анализа понимается способ, при помощи которого осуществляется разделение изучаемого педагогического объекта на классы на основании обоснованных признаков (педагогическая природа составляющих объекта, длительность существования или др.).

Учитывая данные положения, было определено, что под классификацией педагогически целесообразных стимулов, используемых в работе с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии, следует понимать способ, при помощи которого осуществляется разделение педагогических стимулов на классы на основании такого признака, как направленность стимулирующего влияния на те или иные компоненты мотивационной структуры офицеров-экспертов.

Классификация педагогически целесообразных стимулов, используемых в работе с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии,

невозможна без выделения характерных свойств применяемых стимулирующих методов.

Денежное довольствие военнослужащих построено на основе одного из принципов стимулирования – обязательного определения соотношения уровня финансового вознаграждения за качество и результативность деятельности в конкретных условиях. Это позволяет государству обеспечить дифференцированный подход к стимулированию воинского труда военнослужащих Росгвардии, понять и систематизировать конкретные виды воинской деятельности [43].

Денежное довольствие, имеющее относительно сложный состав (должностной оклад, оклад за воинское звание и дополнительные выплаты), выступает основным стимулирующим средством в войсках национальной гвардии Российской Федерации [153], что позволяет сделать вывод о том, что исполняемая военнослужащим воинская должность является основным показателем, определяющим количество его труда.

При определении оклада учитываются: военно-учетная специальность, предусматривающая соответствующий уровень образования, наличие практического стажа военной службы, необходимого для успешного выполнения должностных обязанностей, а также объем служебной деятельности военнослужащего по этой должности, что утверждается Правительством Российской Федерации [153].

Значительную долю денежного содержания составляют дополнительные выплаты, которые определяются, исходя из соотношения сложности реальных условий деятельности военнослужащего, уровня его профессиональной подготовленности и готовности к эффективному решению поставленных служебно-боевых задач, количества времени, посвященного службе в войсках национальной гвардии и др. Например, военнослужащему, заключившему контракт, в денежное содержание включают надбавки за:

выслугу лет;

классность;

доступ к сведениям, входящим в государственную тайну;

особые условия, которые создают дополнительное напряжение физических, психологических и моральных сил;

условия мирного времени, связанные с риском для жизни и здоровья;

особые заслуги, выразившиеся в значительных достижениях;

добросовестность и эффективность при решении поставленных служебно-боевых задач;

прохождение службы вне пределов Российской Федерации, в суровых климатических и неблагоприятных экологических условиях, в условиях чрезвычайного положения и военных конфликтов, участие в контртеррористических операциях и др. (повышающий коэффициент);

Кроме того, военнослужащий может рассчитывать на материальную помощь (ежегодно).

С учетом особенностей военной службы и ограничений для конкретных военнослужащих, они вправе заниматься другой оплачиваемой деятельностью.

Установление величины денежного довольствия выступает как второй принцип построения денежного довольствия военнослужащих. Величина устанавливается, исходя из затрат физических, психологических, интеллектуальных и моральных сил военнослужащим.

Еще один принцип, влияющий на уровень денежного довольствия военнослужащих, формулируется как дифференциация категорий военнослужащих: военнослужащий может быть офицером, прапорщиком, сержантом, рядовым, быть призванным на определенный срок или служить по контракту и т. д. Учитывая различные сроки прохождения военной службы для разных категорий, отличается и уровень их денежного довольствия [149]. Так, для офицеров, несущих основную ответственность не только за результат выполнения обязанностей по занимаемой должности, но и за результативность выполнения служебно-боевых задач подчиненным воинским коллективом, размер денежного

довольствия выше, чем у других категорий военнослужащих. При этом статистические сведения указывают, что в отличие от других категорий военнослужащих для 90 % офицеров военная служба является практически пожизненной профессией, что позволяет сделать следующее заключение – размеры денежного довольствия должны обеспечить социальную значимость военной службы; профессия военного не должна быть менее оплачиваемой и менее привлекательной, чем другие виды государственной службы.

Поэтому при определении денежного довольствия военнослужащих учитывается его соизмеримость с оплатой труда работников других профессий. Особенно это касается офицеров-выпускников военных образовательных организаций высшего образования, которые должны с первого дня службы почувствовать, что государство заботится о них. Если сравнивать денежное довольствие офицера-эксперта строительного комплекса Росгвардии с заработком инженера-эксперта, работающего в другом ведомстве либо коммерческой структуре, то такое сравнение покажет иногда даже кратную разницу не в пользу военнослужащего.

В ряде источников [111; 137; 169; 173] звучит мысль о том, что военная служба в 90-е годы XX века и в начале XXI века рассматривалась как малопривлекательный вид профессиональной деятельности. А.В. Кудашкин, С.С. Харитонов, К.В. Фатеев определяют в качестве основной причины такого положения – низкий уровень материально-финансового обеспечения военнослужащих [111]. Необходимо отметить, что в это же время значительно снизился уровень морально-психологического состояния личного состава и готовности выкладываться в полную силу в интересах государства. Личный состав внутренних войск МВД России все больше утверждался во мнении, что военная служба больше не представляет ценности для общества. Причина находилась в экономике, которая оказала существенное влияние на проявление и действие принципов денежного довольствия. И лишь незначительная часть военнослужащих продолжала честно и добросовестно выполнять свои

должностные обязанности, исходя из духовно-нравственных оснований своей жизнедеятельности.

На основании проведенных исследований были проанализированы ошибки в организации стимулирования военной службы [210]. Эти ошибки касались прежде всего отсутствия связи между финансовым обеспечением военной службы и морально-психологическими компонентами, регулирующими деятельность офицеров, прапорщиков, сержантов и солдат:

понимание небезразличного отношения государства к выполнению военными задачами по его защите;

желание быть обеспеченным в финансово-материальном плане на уровне стандартов современного государства;

стремление обеспечить свою семью социально-правовой защитой на высоком уровне в связи с выполнением задач, связанных с риском для жизни и здоровья.

Как показало исследование, на первое место у военнослужащих выдвигались моральные и материальные мотивы: быть защитником Отечества, продолжая славные традиции российского и советского народа, и при этом не думать о том, как прокормить семью, особенно в условиях потери кормильца при выполнении служебно-боевых задач. Какие социально-правовые гарантии есть и останутся у семьи военнослужащего.

В современных условиях Правительство России в обязательном порядке учитывает экономические возможности самого государства при определении уровня денежного довольствия военнослужащих. При организации материального стимулирования на государственном уровне в денежное довольствие включаются определенные границы, что определяется в первую очередь состоянием экономики страны [43].

Таким образом, выступая финансовой основой стимулирования, денежное содержание военнослужащего войск национальной гвардии стоит на первом месте, относится к прямым методам стимулирования, активизирующим

деятельность, и позволяет удовлетворять значительную часть потребностей офицеров, прапорщиков, сержантов и солдат, которые связаны с физиологическими состояниями.

Помимо прямых материальных стимулов в войсках национальной гвардии Российской Федерации существует система косвенных методов стимулирования, включающая правовые, психологические и экономические составляющие [209].

К правовым методам стимулирования военнослужащих относится воздействие права на процесс стимулирования выполнения обязанностей военнослужащими по предназначению. Военнослужащий должен понять смысл управленческого сигнала без искажения, понять так, как он в этом управленческом сигнале «представлен» [229].

Как известно, формой проявления в сознании военнослужащего потребности (законного блага), удовлетворение которой возможно лишь посредством определенной деятельности, является интерес, который обеспечивает эмоциональное насыщение и который связан с непосредственными побуждениями [67]. Нормы права воздействуют на интересы индивида на информационно-психологическом уровне. В XIX веке получила свое развитие идея о необходимости главенства государственных интересов перед интересами военнослужащих [234].

Интересы не единственный источник регуляции поведения военнослужащего. Они определяют активность военнослужащего. Однако выбором способа действия/бездействия руководят, по сути, ценности.

Исходя из полученного в процессе жизнедеятельности (социализации, воспитания) личного опыта и сформировавшихся ценностей (определения значимости материальных объектов, взаимоотношений, идей для военнослужащего как личности), военнослужащий определяет линию своего поведения и границы совершения возможных поступков с учетом сложившихся внешних и внутренних условий. Кроме того, у него складывается отношение к объектам, взаимоотношениям, идеям как к стимулам или к фону. Сила

воздействия стимулов зависит от оценки значимости стимула для удовлетворения актуализированных потребностей [229].

В рамках военно-служебных отношений военнослужащих, руководствуясь интересом и ценностями, определяет цель (что необходимо сделать, чего достичь), которая может быть надолго отсроченной или близкой [73]. Ментальная модель цели, адаптированная к реальным условиям жизнедеятельности, является определенным элементом ситуации (удовлетворения интереса) [130]. Сформированный, осознанный мотив превращается в мотивационную готовность военнослужащего к действиям [81], что позволяет рассматривать положительную активность субъекта военной службы, как источник добросовестного отношения к выполнению должностных обязанностей.

Мотив, основу которого составляют потребности, связывает интерес и цель [207]. Однако на выбор действий для реализации «непосредственного мотива» оказывают влияние сложившиеся жизненные обстоятельства, отношение к ним военнослужащего, ситуация, в которой должно быть осуществлено действие, направленное на цель [181].

При изучении офицера важно понять, сформированы ли у него мотив достижения успеха и избегания неудач, социальный мотив принадлежности к той или иной профессиональной группе, мотив достижения уважения и мотив власти. Мотив достижения успеха и избегания неудач ведет офицера-эксперта по пути повышения качества и высокой производительности экспертной деятельности. Социальный мотив принадлежности к той или иной профессиональной группе важен с точки зрения стремления офицера-эксперта быть среди лучших в профессиональном и личностном плане, постоянно работать над собой, чтобы повышать уровень профессиональной культуры. Этот мотив усиливается мотивом достижения уважения у добившихся высоких результатов офицеров-экспертов и у руководства. Мотив власти необязателен для всех офицеров-экспертов. Однако, учитывая обоснованную позицию Л.Д. Столяренко [195], данный стимул должен присутствовать у тех, кто выступает кандидатом на руководящую должность, так

как лежит в основе осуществления управленческой деятельности. При заключении контракта или выдвижении офицера-эксперта на руководящую должность должны тщательно анализироваться данные мотивы. Их изучение помогает принять обоснованное решение при осуществлении стимулирования офицера-эксперта.

Из этих положений следует вывод о том, что только при наличии потребности офицера-эксперта, выраженного в форме интереса, связанного с целью, стимул, «вписываясь» в эту мотивационную систему, трансформируется в мотив, приобретая побудительно-направляющий потенциал. Если стимул не связан с интересом и целью, то у него отсутствует и побудительно-направляющий потенциал.

Например, изложенное в Общевоинских уставах «поощрение – присвоение воинского звания на одну ступень выше воинского звания, предусмотренного штатом по занимаемой им воинской должности» [157] – будет иметь побудительную силу, если у офицера-эксперта сформированы: мотив достижения успеха и избегания неудач; социальный мотив принадлежности к профессиональной группе, отличающейся наиболее высокими показателями в профессиональной деятельности; мотив достижения уважения у этих офицеров и у руководства, а также он воспринимает его на мировоззренческом уровне как благо и справедливое вознаграждение за добросовестное отношение к своим служебно-должностным обязанностям и эффективное их выполнение. При оптимальном протекании мотивационного процесса он должен завершиться у офицера-эксперта формированием установки на добросовестное и качественное выполнение своих служебно-экспертных обязанностей, постоянное повышение своего профессионального мастерства. Активность реализации сформированной установки будет зависеть от установленных временных и других нормативов (стандартов) профессиональной деятельности.

Учитывая позиции А.В. Малько, Н.В. Щербаковой, приоритетное значение стимулирования определяется как механизм, запускающий и

регулирующий протекание мотивационного процесса, который должен завершиться определенной установкой на выполнение предъявляемых к офицеру-эксперту личностно-профессиональных требований [130; 236]. Эти требования, носящие государственно-общественный характер и представляющие интерес государства в области безопасности его жизнедеятельности, жизнедеятельности общества и личности, должны совпасть с личностно-профессиональными интересами офицера-эксперта. В результате будет получена необходимая, в моральном и в правовом отношении оправданная активность офицеров-экспертов, направленная на удовлетворение насущных интересов государства и общества и осуществляемая в нужном ритме. При этом стимулирование выполняет непосредственную управленческую функцию [209].

Анализируя далее процесс порождения профессиональной деятельности офицера-эксперта, целесообразно разграничить инициативу и активность. Если инициативу, являющуюся высшей формой активности на основе личной заинтересованности (как добровольное проявление), составляют лишь стимулирующие средства, то активность – и стимулирующие и ограничивающие. Достижению максимально высокого результата исполнения должностных обязанностей в период прохождения военной службы способствует инициативный подход [209].

Некоторые офицеры – руководители экспертных подразделений не делают различия между понятиями стимул и стимулирование, хотя каждое из них имеет свое содержание, и они не синонимичны:

стимул – это понятие, обозначающее средство влияния на мотивационную сферу офицера-эксперта (т.е. продукт теоретической деятельности);

стимулирование – динамичное понятие, обозначающее процесс применения средств стимулирующего влияния.

Говоря о стимулировании офицеров-экспертов, необходимо отметить, что имеются все необходимые документы, в которых раскрыт перечень ситуаций, обозначающих исполнение обязанностей военной службы [152]. Однако к

активности нельзя отнести все ситуации. Например, период лечения, следования к месту лечения или возвращение к месту службы; время пребывания в плену, в качестве заложника, в качестве интернированного не относятся к активному исполнению служебных обязанностей.

Перечисленные случаи предполагают отсутствие активных действий военнослужащим в интересах исполнения должностных обязанностей для достижения высокого результата в служебной деятельности и, следовательно, не нуждаются в стимулирующем воздействии.

Методы материального стимулирования не исчерпывают потребности в стимулировании как таковом. Существует относительно большая группа моральных стимулов [157], которые могут и должны применяться в работе с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии.

Кроме «чисто» материальных и моральных стимулов в исследовании были выделены стимулы, которые по своим свойствам могут быть отнесены как к материальным, так и к моральным. В исследовании они получили название «комплексные» (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		

Объект стимулирующего влияния		Тип стимулов	Виды и методы стимулирования		
			Материальные	Моральные	Комплексные
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	Активирующие			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

Объект стимулирующего влияния	Тип стимулов	Виды и методы стимулирования		
		Материальные	Моральные	Комплексные
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		Открытие перспектив; привилегии

Механизм влияния на мотивационную сферу офицера-эксперта аналогичный тому, который был раскрыт по отношению к материальным стимулам.

Таким образом, практика служебно-экспертной деятельности офицеров требует того, чтобы система стимулирования функционировала эффективно. Этого невозможно добиться, если не соблюдать принципы, как руководящие требования, положения, формулирующиеся из закономерных связей и зависимостей, существующих в самой системе стимулирования и взаимодействии данной системы с мотивационной системой личности офицера-эксперта. К таким принципам, формулируемым из закономерных связей и зависимостей, следует отнести:

- корреляцию применяемых стимулов и достигнутых результатов в служебно-экспертной деятельности;
- построение системы материальных и моральных стимулов и их обоснованное применение;
- сочетание индивидуального и коллективного стимулирования офицеров-экспертов;
- последовательность в использовании стимулов с нарастающей значимостью для офицера-эксперта;

– своевременное принятие решения об использовании наиболее оптимальных стимулов.

1.4. Моделирование педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы Росгвардии

Под системой материального и морального 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 служебной деятельности, росту профессионализма и качества выполнения экспертных функций [87]. Система характеризуется:

составом (материальные, моральные, комплексные стимулы);

структурой (связями между стимулами и мотивационными компонентами, которые служат для: обеспечения реализации витальных потребностей; инициирования самозащиты; поддержания статуса; активизации познания и активизации самовыражения; закрепления необходимых смысловых, целевых, операциональных установок, торможения негативных побуждений);

функциями (активизирующая, инициирующая, закрепляющая, поддерживающая, тормозящая);

правилами применения (справедливость, соразмерность, целенаправленность, индивидуальный подход, технологичность) [87].

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. То есть в данном случае модель выступает образцом реальной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов, которые могут быть и должны быть созданы в подразделениях строительного комплекса Росгвардии [87].

При проектировании модели системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов учитывался ряд исходных положений, которые помогли решить стоящую задачу [87].

Разработанная модель системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов включена в дискурс обучения и воспитания офицеров-руководителей экспертных подразделений. Модель представляет копию оригинала идеально организованных и осуществляемых методов стимулирования [87]. Свойства модели позволяют понять замысел исследователя по поводу организации материального и морального стимулирования. В то же время модель не выступает теорией, а является всего лишь одним из ее компонентов, раскрывающих определенный аспект [87].

Модель педагогически целесообразного материального и морального стимулирования, раскрывая специфику использования стимулирования в строительном комплексе Росгвардии, связана общими принципами с системой материального и морального стимулирования офицеров войск национальной гвардии. Поэтому в ней присутствуют как общие, так и специфические черты [87].

При проектировании модели педагогически целесообразного материального и морального стимулирования учитывалось, что полное тождество между моделью и оригиналом отсутствует. Поэтому необходимо сделать так, чтобы в

модели присутствовали нужные для изучения и воспроизводства признаки, на которые и будут ориентироваться офицеры-руководители экспертных подразделений при совершенствовании систем стимулирования [87].

Однако переизбыток свойств, их многочисленность в соотношении с востребованным для изучения и воспроизведения количеством затрудняет инновационные процессы из-за возникающих проблем с изучением, учетом и воспроизведением свойств. Пригодность такой модели материального и морального стимулирования офицеров-экспертов вряд ли можно назвать удовлетворительной.

Одной из основных характеристик спроектированной модели материального и морального стимулирования офицеров-экспертов выступает ее дескриптивность, которая в исследовании обозначает максимальное полное и объективное описание использования методов материального и морального стимулирования [87].

При проектировании модели материального и морального стимулирования офицеров-экспертов важно было также понять, в каком виде будет представлена модель. С учетом экспертного мнения и запросов офицеров-руководителей экспертных подразделений было определено, что творческим результатом должна стать модель, представленная в схематическом и описательном виде и позволяющая с высокой долей достоверности понять ее основные характеристики и воспроизвести в других условиях [87].

Опора на исходные положения позволила сформулировать правила проектирования модели материального и морального стимулирования офицеров-экспертов [87]:

- 1) Необходимо обеспечить репрезентативность модели материального и морального стимулирования [87].

- 2) Необходимо обеспечить представленность основных свойств в модели, которые должны быть усвоены офицерами-руководителями экспертных подразделений и воспроизведены при совершенствовании системы

педагогически целесообразного материального и морального стимулирования, то есть достижение максимальной релевантности свойств. Общее число свойств должно быть достаточным, но не избыточным [87].

3) Необходимо обеспечить дескриптивность модели как описание с высокой долей достоверности, позволяющее понять ее основные характеристики и воспроизвести их в других условиях [87].

Соблюдение сформулированных правил позволило спроектировать модель педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов [87] (рисунок 2).

Модель включает в себя:

1) Компоненты мотивационной структуры личности офицера-эксперта строительного комплекса Росгвардии, на которые направлено действие стимулов.

2) Комплекс используемых в педагогическом менеджменте материальных и моральных стимулов.

3) Правила применения материальных и моральных стимулов по отношению к офицерам-экспертам.

4) Оценку достижения результата применения материальных и моральных стимулов по отношению к офицерам-экспертам [87].

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,	Достижение результата:
	Доминирование этических ценностей (долг, честь, ответственность и др.)			
Проявление Рефлексивно-чувственных	Радость, гордость, удовлетворенность	Поощрение; открытие перспектив; доверие; неофициальные привилегии	целенаправленность,	

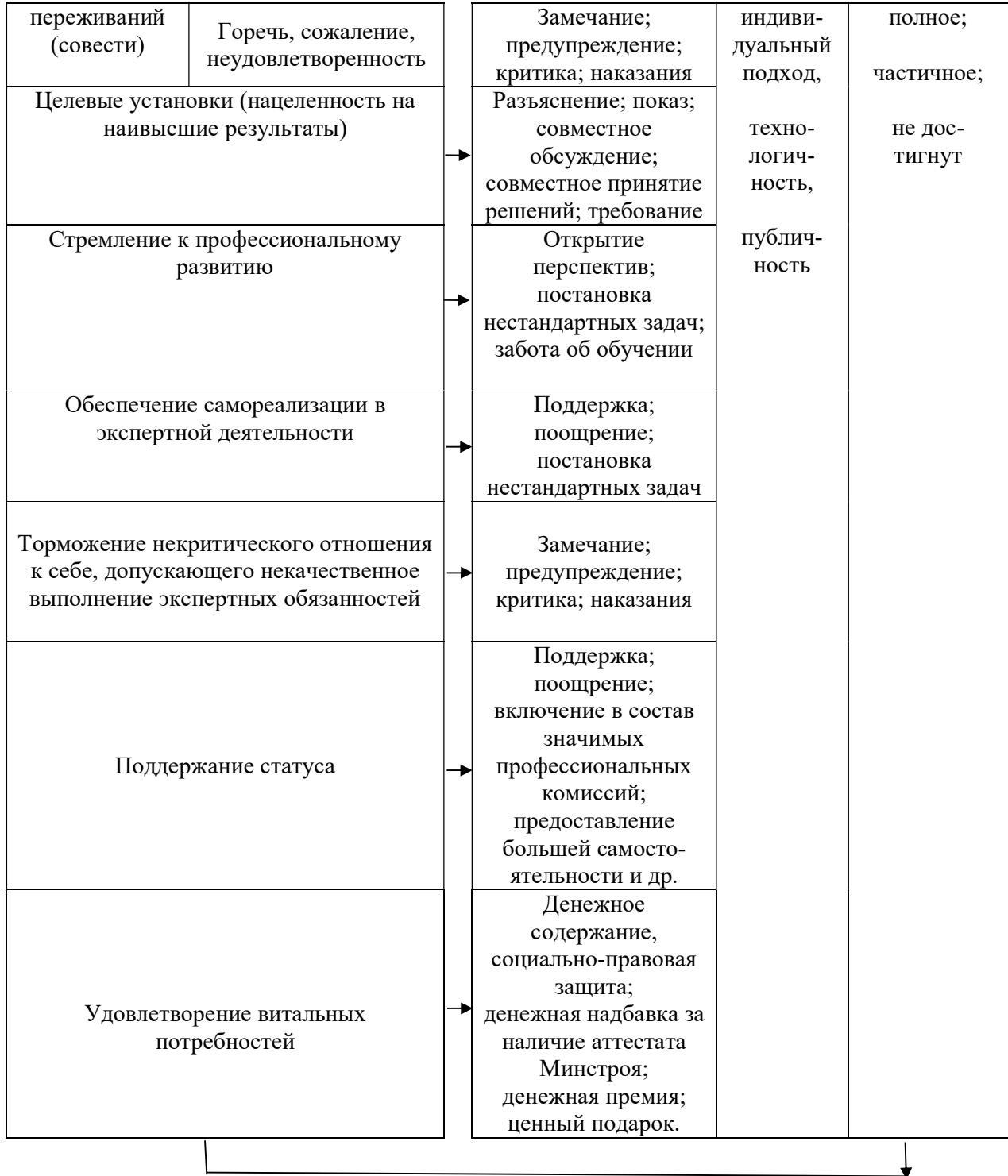


Рисунок 2 – Модель системы педагогически целесообразных стимулов повышения качества и результативности деятельности офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии

Анализ научной литературы по проблеме исследования (Ю.К. Балашов [11], В.В. Белашова [17], Ю.Г. Быченко [31], Е.И. Винтер [37], О.С. Виханский [38], Н.А. Волгин [40], Г.А. Волковицкий [44], В.В. Горощенко [56], А.П. Шарухин [228; 229; 230]), а также изучение индивидуально-психологических особенностей офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии позволило выявить основные компоненты мотивационной структуры офицера-эксперта:

1. Смысловые установки:

– осознанная личная востребованность, сформированная на основе понимания решаемых государственных и ведомственных задач и своей роли в достижении поставленных целей;

– доминирующие этические ценности (профессиональный долг, профессиональная честь, личная ответственность), как результат осознания личностных смыслов в системе служебно-экспертной деятельности и отождествления себя с этими смыслами.

2. Рефлексивно-чувственные переживания:

– радость, гордость, удовлетворенность от качественного выполнения поставленных задач, несмотря на все трудности, которые возникают при их решении;

– горечь, сожаление, неудовлетворенность от некачественно выполнения служебно-экспертных обязанностей, особенно по вине офицера-эксперта.

3. Целевые установки (нацеленность на наивысшие результаты), входящие в мотивационную структуру и тесно связанные с личностными потребностями офицера-эксперта. Они определяются смысловыми установками.

4. Стремление к профессиональному развитию, которое выражено в виде проявляемой целенаправленной активности (как реализации потребности в изменении своего потенциального профессионального «Я» в структуре «Я-концепции»).

5. Самореализационные тенденции в служебно-экспертной деятельности, которые проявляются в добросовестном отношении к выполнению

своих должностных обязанностей, проявлении инициативы и творчества при решении стоящих задач.

6. Стремление к торможению не критического отношения к себе, допускающего некачественное, недобросовестное выполнение служебно-экспертных обязанностей.

7. Стремление к поддержанию достигнутого положительного статуса (как правило, связанного с ответственностью и профессионализмом офицера-эксперта).

8. Витальные потребности, удовлетворение которых связано, прежде всего, с материальным стимулированием и обеспечением гарантий социально-правовой защиты [87].

В комплекс стимулов были включены:

1. Разъяснение – метод вербально-убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него смысловых установок принадлежности и этического поведения, а также целевых установок достижения максимально возможного результата как итогового, так и повседневного. метод применяется при организации как группового, так и индивидуального стимулирующего влияния на офицеров-экспертов в течение всего времени действия их контракта. На начальном этапе их службы он выполняет формирующе-развивающую функцию, по мере личностно-профессионального роста офицеров-экспертов формирующе-развивающая функция заменяется сопровождающе-поддерживающей. К основным правилам эффективного использования стимулирующего потенциала разъяснения относятся: целенаправленность, предметность, своевременность, системность, логичность, доходчивость, авторитетность разъясняющего субъекта, обратная связь и др. [87].

2. Показ – метод наглядно-убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него смысловых установок принадлежности и этического поведения, а также целевых установок достижения максимально возможного результата как итогового, так и повседневного. Метод

применяется при организации как группового, так и индивидуального стимулирующего влияния на офицеров-экспертов в течение всего времени действия их контракта. Наивысший результат достигается в сочетании с разъяснением, уважительным и справедливым отношением к офицерам-экспертам, этическим поведением и показом личного примера ответственного и профессионального отношения к выполнению своих должностных обязанностей [87].

3. Участие в совместном обсуждении поставленных задач и принятии решений – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него чувства ответственности и собственного личного и профессионального достоинства, подтверждения положительного личностного и профессионального статуса посредством предоставления ему возможности высказать свою обоснованную точку зрения на организацию служебно-экспертной деятельности и реализацию личностно-профессионального потенциала офицеров-экспертов. Метод наиболее эффективен в сочетании с разъяснением и показом. Может использоваться в течение всего времени действия контракта офицера-эксперта или в какие-либо отдельные моменты [87].

4. Доверие (включение в состав актива, значимых профессиональных комиссий, постановка наиболее сложных, творческих задач и др.) – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него чувства ответственности и собственного личного и профессионального достоинства, подтверждения положительного личностного и профессионального статуса посредством предоставления ему большей самостоятельности при решении служебно-экспертных задач. Метод наиболее эффективен в сочетании с привлечением к участию в совместном обсуждении поставленных задач и принятии решений [87].

5. Открытие перспектив – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него чувства ответственности и собственного личного и профессионального достоинства, подтверждения

положительного личностного и профессионального статуса, развития устремлений к личностно-профессиональному росту посредством предоставления возможности выбрать соответствующий жизненно-профессиональный путь. Метод наиболее эффективен в сочетании с привлечением к участию в совместном обсуждении поставленных задач и принятии решений, проявлением доверия [87].

6. Контроль – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него понимания того, что он в личностно-профессиональном плане не достиг необходимого уровня развития ответственности и/или профессионализма, который позволил бы доверять ему в полной степени. Метод наиболее эффективен в сочетании с разъяснением и показом личного примера, а также примера доверительного отношения к наиболее ответственным и профессионально подготовленным офицерам-экспертам [87].

7. Требование – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него понимания того, что личностно-профессиональный рост осуществляется через преодоление трудностей, а также того, что он в личностно-профессиональном плане не достиг необходимого уровня развития ответственности и/или профессионализма, который позволил бы доверять ему в полной степени. Метод наиболее эффективен в сочетании с разъяснением и показом личного примера, а также примера доверительного отношения к наиболее ответственным и профессионально подготовленным офицерам-экспертам [87].

8. Моральное поощрение (благодарность, грамота) – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью поддержания у него чувства ответственности и собственного личного и профессионального достоинства, подтверждения положительного личностного и профессионального статуса посредством публичного признания профессионально-этических сторон офицера и его заслуг, позволяющий удовлетворить моральные потребности.

Метод наиболее эффективен в сочетании с привлечением к участию в совместном обсуждении поставленных задач и принятии решений, проявлением доверия [87].

9. Материальное поощрение (ценный подарок, денежная премия и денежная надбавка за наличие аттестата Минстроя) – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью поддержания у него чувства ответственности и собственного личного и профессионального достоинства, подтверждения положительного личностного и профессионального статуса посредством публичного признания заслуг, а также материального выражения признательности, способствующего удовлетворению материальных потребностей. Метод наиболее эффективен в сочетании с привлечением к участию в совместном обсуждении поставленных задач и принятии решений, проявлением доверия [87].

10. Привилегии (создание дополнительных условий для служебно-экспертной деятельности) – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью поддержания у него чувства ответственности и собственного личного и профессионального достоинства, подтверждения положительного личностного и профессионального статуса посредством создания дополнительных условий (в зависимости от сложившейся обстановки), показывающих признательное отношение к личностно-профессиональным качествам и результатам служебно-экспертной деятельности офицера. Метод наиболее эффективен в сочетании с привлечением к участию в совместном обсуждении поставленных задач и принятии решений, проявлением доверия [87].

11. Замечание – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него понимания того, что он в личностно-профессиональном плане не достиг необходимого уровня развития ответственности и/или профессионализма, который позволил бы доверять ему в полной степени. Метод наиболее эффективен в сочетании с разъяснением и показом личного примера, а также примера доверительного отношения к

наиболее ответственным и профессионально подготовленным офицерам-экспертам, контролем и требованием [87].

12. Предупреждение – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него понимания того, что он в личностно-профессиональном плане не достиг необходимого уровня развития ответственности и/или профессионализма, который позволил бы доверять ему в полной степени. Может быть публичным и индивидуально-непубличным. Осуществляется посредством объяснения офицеру-эксперту перспектив в случае, если в его отношении к себе или к служебно-экспертной деятельности не произойдет указанной коррекции. Метод наиболее эффективен в сочетании с разъяснением и показом личного примера, а также примера доверительного отношения к наиболее ответственным и профессионально подготовленным офицерам-экспертам, контролем и требованием [87].

13. Критика – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него понимания того, что его показатели в личностно-профессиональном плане стали изменяться в худшую сторону, хотя объективных факторов, которые могли бы влиять на проявление данного процесса, нет. В связи с этим офицеру следует проанализировать сложившуюся ситуацию, обнаружить внутриличностные причины и внести коррективы в свое профессиональное поведение. Метод наиболее эффективен в сочетании с разъяснением и показом личного примера, а также примера доверительного отношения к наиболее ответственным и профессионально подготовленным офицерам-экспертам, контролем и требованием [87].

14. Наказание – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью формирования у него понимания того, что он допустил серьезную ошибку в служебно-экспертной деятельности, причины которой кроются в личностно-профессиональном плане. Наличие ошибки свидетельствует о том, что он не достиг необходимого уровня развития ответственности и/или профессионализма, который позволил бы доверять ему в полной степени. Метод

наиболее эффективен в сочетании с разъяснением и показом личного примера, а также примера доверительного отношения к наиболее ответственным и профессионально подготовленным офицерам-экспертам, контролем, критикой и требованием [87].

15. Возможность обучения – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью поддержания у него уверенности в том, что он по своим личностным качествам необходим государству и государство заботится о росте его профессионализма, который выступает конкурентным преимуществом в системе профессиональных взаимоотношений; кроме того, метод способствует развитию чувства ответственности и собственного личного и профессионального достоинства, подтверждения положительного личностного и профессионального статуса посредством создания дополнительных условий, показывающих признательное отношение к личностно-профессиональным качествам и результатам служебно-экспертной деятельности офицера. Метод наиболее эффективен в сочетании с привлечением к участию в совместном обсуждении поставленных задач и принятии решений, проявлением доверия [87].

16. Личностно-профессиональная поддержка – метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью поддержания у него уверенности в том, что он не останется один на один с трудностями, требующими оказания необходимой помощи. Метод способствует развитию чувства ответственности перед служебным коллективом. Метод наиболее эффективен в сочетании с разъяснением, примером [87].

17. Денежное довольствие и социально-правовая защита – базовый метод убеждающего воздействия на сознание офицера-эксперта с целью понимания им того, что осуществляемая во благо государства служебно-экспертная деятельность не ниже определенного качества имеет высокую общественную значимость, входит в структуру ценностей, формирует и поддерживает социальный, профессиональный и моральный статус офицера и создает условия для удовлетворения базисных потребностей личности [87].

В процессе исследования была осуществлена классификация педагогически целесообразных материальных и моральных стимулов при работе с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии по видам стимулирования (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация применяемых для стимулирования офицеров-экспертов методов

Виды стимулирования	Методы стимулирования
Моральное	Выговор
	Снятие ранее наложенного взыскания
	Критика
	Контроль
	Доверие
	Замечание
	Предупреждение
	Личностно-профессиональная поддержка
	Благодарность
	Награждение грамотой
Материальное	Денежное содержание и социально-правовая защита
	Ценный подарок
	Денежная премия
	Денежная надбавка за наличие аттестата Минстроя
Комплексное	Открытие перспектив
	Выдвижение на вышестоящую должность
	Создание дополнительных условий для служебно-экспертной деятельности
	Возможность обучения

В основу формирования классов стимулов был положен признак отнесения свойств стимулов к удовлетворению материальных или моральных потребностей. Исследование показало, что имеется группа стимулов, имеющих дуальные свойства (направленные на удовлетворение материальных и моральных стимулов) [87].

Модель включила основные принципы применения методов материального и морального стимулирования офицеров-экспертов:

справедливость, означающую объективность оценки отношения и результатов служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в установленные сроки и заслуженные меры стимулирования;

соразмерность, показывающую, что на основе объективной оценки отношения и результатов служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов к ним были применены адекватные оценке методы стимулирования;

целенаправленность, основное содержание которой заключается в применении таких методов материального и морального стимулирования, которые наибольшим образом способствуют достижению цели (личностного и профессионального роста офицеров-экспертов);

индивидуальный подход, выраженный в учете стремления офицеров-экспертов к личностному и профессиональному росту, скорости данного роста, стартовых условий и особенностей индивидуального восприятия мер стимулирования;

технологичность, проявляющуюся в научно обоснованном, логично-последовательном, оптимально выбранном и обеспечивающем достижение поставленной цели использовании стимулирующих средств влияния на офицеров-экспертов;

публичность применения методов материального и морального стимулирования означает, что используемые процедуры применяются открыто и гласно [87].

Оценка результативности применения методов материального и морального стимулирования офицеров-экспертов рассматривалась как трехуровневая структура:

– высший уровень: достижение результата полное. У офицера-эксперта в результате применения к нему мер стимулирования произошли изменения в мотивационной сфере (актуализировались соответствующие потребности, сформировались необходимые смысловые и целевые установки, возникли адекватные стимулирующему воздействию эмоционально-чувственные

переживания, появилось соответствующее стремление к личностно-профессиональному росту, добросовестному отношению к выполнению служебно-экспертных функций, торможению не критического отношения к себе, поддержанию достигнутого положительного статуса и т. д.);

– средний уровень: достижение результата частичное, позволяющее офицеру-эксперту выполнять стоящие перед ним задачи на приемлемом руководящими документами уровне и имеющее перспективу последующего развития вследствие сформированности и развитости основных компонентов его мотивационной структуры, но требующих для полного и системного образования приложения дополнительных стимулирующих усилий;

– низший уровень: результат не достигнут, так как новообразования в мотивационной структуре личности офицера-эксперта оказались по каким-либо причинам несформированными.

Смысл экспериментальной работы состоял в том, чтобы посредством разработки модели педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и реализации ее в управленческом процессе повысить инициативность офицеров-экспертов, добиться роста профессионализма и качества выполнения экспертных функций как факторов повышения производительности труда [87].

Выводы по главе 1

В научных источниках существуют различные объяснения понятия «стимулирование». В абсолютном большинстве источников стимулирование рассматривают совместно с мотивацией, а мотивация изучается в связке с

потребностями. Для проводимого исследования было важно определить, как функционально связаны между собой стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и их мотивация.

Для решения этой задачи были проанализированы теории:

- 1) «Бюрократическая» М. Вебера.
- 2) «Научного управления» Ф. Тейлора, Френка и Лилиан Джилбрет, Г. Эмерсона и др.
- 3) «Классического»/«административного» управления А. Файоля, Л. Урвика, Дж. Муни и др.
- 4) «Человеческих отношений» или «неоклассического управления», яркими представителями которых выступают Г. Мюнстенберг, Э. Мейо, А. Маслоу и др.
- 5) «Школа поведенческих наук», представленная Дугласом Макгрегором, Р. Лайкертом и др.
- 6) модель гигиенических факторов Герцберга.

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), 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.

В процессе исследования была осуществлена классификация педагогически целесообразных материальных и моральных стимулов при работе с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии по видам стимулирования. В

основу формирования классов стимулов был положен признак соотнесения свойств потребностей с целевой направленностью стимулов. Исследование показало, что имеется группа стимулов, имеющих дуальные свойства (материальные и моральные).

Под системой материального и морального 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 служебной деятельности, росту профессионализма и качества выполнения служебно-экспертных функций. Она характеризуется: составом (материальные, моральные, комплексные стимулы), структурой (связями между стимулами и мотивационными компонентами, которые служат для: обеспечения реализации витальных потребностей; инициирования самозащиты; поддержания статуса; активизации познания и активизации самовыражения; закрепления необходимых смысловых, целевых, операциональных установок, торможения негативных побуждений), функциями (активизирующая, иницирующая, закрепляющая, поддерживающая, тормозящая), правилами применения (справедливость, соразмерность, целенаправленность, индивидуальный подход, технологичность).

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 включает в себя:

компоненты мотивационной структуры личности офицера-эксперта строительного комплекса Росгвардии, на которые направлено действие стимулов;

комплекс используемых в педагогическом менеджменте материальных и моральных стимулов;

правила применения материальных и моральных стимулов по отношению к офицерам-экспертам.

Глава 2. Экспериментальное обоснование результативности системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии

2.1. Анализ современной практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии (констатирующий этап экспериментальной работы)

Исходными материалами для проведения анализа современной практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии послужили:

1) учет проведенных воспитательных мероприятий в Центре государственной экспертизы Росгвардии в целом и в экспертных подразделениях в частности, в том числе связанных с подведением итогов и поощрением (наказанием) офицеров-экспертов;

2) учет контроля и участия руководящего состава Центра государственной экспертизы Росгвардии в наиболее значимых мероприятиях воспитательной работы подразделений;

3) мнения должностных лиц вышестоящих органов при посещении мероприятий Центра государственной экспертизы Росгвардии;

4) результаты служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии [84].

При проведении анализа следует сконцентрировать особое внимание на следующих основных аспектах организации стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Вопрос профессионализма всегда был одним из ключевых для офицерской службы, а в сложившихся условиях он приобрел особое звучание и принципиальность. От квалификации и профессиональных качеств офицеров-экспертов зависит успех выполнения государственного заказа и в конечном счете выполнения служебно-боевых задач военнослужащими.

В Центре государственной экспертизы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации важнейшей профессиональной единицей, от которой зависит качество возводимых строительных объектов, выступает офицер-эксперт, а главным условием реализации его компетентностного потенциала выступает его мотивация. «Сердцевину мотивации офицеров-экспертов составляют моральная зрелость и материальная заинтересованность, которые определяют мотивационную готовность офицера-эксперта быть профессионально надежным офицером» [149].

Мотивация офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии включает в себя ряд значимых мотивов (приложение №7):

причастность к выполнению задач по защите Отечества, обеспечению безопасности государства, общества и граждан – 95,2%;

решение жилищной проблемы – 48%;

получение стабильного денежного содержания – 100%.

При этом в ходе индивидуальных бесед с офицерами-экспертами ряд факторов были отмечены как негативные:

недостаточно высокое денежное довольствие – 64,2%;

периодическое несоблюдение регламента служебного времени – 15,6%;

организационная нечеткость – 57,6%.

На организацию стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии повлиял процесс развития войск национальной гвардии Российской Федерации, который ознаменован двумя этапами, связанными с существенными качественными преобразованиями. На первом этапе осуществлялось:

1) формирование территориальных органов, подразделений и организации мобильного типа;

2) проведение эффективного технического и научно-методического обеспечения в сфере модернизации вооружения и военной техники, цифровизации военно-профессиональной деятельности;

3) формирование научного инновационного комплекса с созданием целевых организационных структур (научно-технический совет, аналитические центры, научные подразделения (роты) и др.) [183];

4) «модернизация служебной деятельности военнослужащих (приоритет инициативной и интеллектуально-творческой деятельности) [31].

Направленность реформ свидетельствуют о:

тенденции минимизации физической доли труда в процессе решения поставленных задач военнослужащими;

увеличении интеллектуальной составляющей в военной службе;

повышении ответственности за качество и результаты осуществляемой деятельности;

росте творческой самоотдачи в процессе решения поставленных перед военнослужащим задач;

необходимости развития самоорганизованности, дисциплинированности и способности продуктивно действовать как индивидуально, так и в составе команды (подразделения).

На втором этапе реорганизации войск основные усилия сосредоточены на росте показателей качества деятельности как каждым военнослужащим, так и составом подразделения.

В связи с этим возрастают требования к управленческо-педагогической квалификации руководителей подразделений в области применения методов стимулирующего воздействия на подчиненных с целью формирования и развития у них мотивационных структур, определяющих характер решения поставленных задач. Речь идет о воспитании ответственности,

профессионализма и творческого подхода к делу со стороны каждого военнослужащего как части целостного механизма строительного комплекса Росгвардии [183].

В целях анализа практики разрешения проблем, связанных с совершенствованием технологий применения методов стимулирования служебной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, в период с июля 2019 года по февраль 2023 года проведена научно-исследовательская работа. К исследованию были привлечены две группы офицеров: первая – офицеры, занимающие воинские должности начальников (руководителей) экспертных подразделений Центра государственной экспертизы объектов Росгвардии, вторая – собственно офицеры-эксперты, на которых возложена обязанность осуществлять экспертизу, поступающей в Центр на проведение государственной экспертизы, проектной и сметной документации.

Говоря о сборе данных в процессе исследования, следует указать, что в качестве соответствующего инструментария диссертантом использовались методы анализа и обобщения нормативных актов в части, касающейся служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов и их руководителей, наблюдения (в ходе выполнения офицерами-экспертами служебно-экспертных задач) [84], индивидуальных и групповых бесед, анкетирования, обобщения, контент-анализа, эксперимента. В основу организации изучения деятельности по стимулированию офицеров-экспертов были положены идеи отечественных исследователей Г.А. Волковицкого [44], В.А. Корчмарюка [106], А.П. Шарухина [228; 229; 230], и др.).

Какие выводы можно сделать, исходя из исследования практики оптимизации механизмов эффективного стимулирования офицеров-экспертов к служебной деятельности в воинских частях строительного комплекса Росгвардии? Изучение современной практики организации стимулирования офицеров-экспертов свидетельствует о том, что она совершенствуется. Однако процесс совершенствования недостаточно динамичен. Характерными чертами

процесса совершенствования выступают следующие:

во-первых, стимулирование все больше направлено на развитие мотивационной системы офицеров-экспертов и осуществляется с использованием богатой истории и славных традиций войск;

во-вторых, более активно используется система подведения итогов в интересах мотивации офицеров, которая становится все более целостной и эффективной;

в-третьих, в системе стимулирования появляются новые технологии, которые ускоряют развитие мотивационного потенциала молодых офицеров посредством использования таких новаторских методов, как конкурсы служебного мастерства и наставничество;

в-четвертых, для пропаганды положительных действий офицеров-экспертов, которые могут стать образцом для других офицеров-экспертов, привлекаются ведомственные средства массовой информации.

Анализ применения стимулирующих мер влияния на офицеров-экспертов перед началом формирующего эксперимента приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии

Виды стимулирования	Методы стимулирования	Год (2019)
Моральное	Выговор	3%
	Снятие ранее наложенного взыскания	3%
	Благодарность	58%
	Награждение грамотой	13%
Материальное	Денежное содержание	100%
	Ценный подарок	4%
	Денежная премия	17%
	Денежная надбавка за наличие аттестата Минстроя	–
Комплексное	Открытие перспектив	–
	Выдвижение на вышестоящую должность	2% (1 офицер-эксперт)
	Создание условий труда	Отступали от норм СанПиН
	Возможность обучения	Отсутствовала

Проведенные беседы с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии (приложение № 7) показывает, что:

1. Существует относительно большое число (24%) оценивающих свою профессиональную инициативность как низкую.

2. Снижена значимость моральных методов стимулирования, что нашло отражение в беседах с 72% офицеров-экспертов.

3. Отмечается явный рост значения, которое придают материальным методам стимулирования офицеры-эксперты воинских частей строительного комплекса Росгвардии.

4. Существующая система стимулирования слишком однообразная и требует своего совершенствования посредством расширения возможностей профессионального роста, повышения статуса и др. (86,4%).

Наблюдение за деятельностью по стимулированию решения служебно-экспертных задач подчиненных со стороны руководителей экспертных подразделений, а также беседы с ними по вопросу организации стимулирования, понимания смысла и значимости стимулирования подчиненных (приложение № 8) свидетельствует о том, что руководители экспертных подразделений:

понимают принципиальную значимость организации и осуществления стимулирования подчиненных;

критически относятся к уровню своего педагогического профессионализма в области организации и осуществления стимулирования подчиненных, отмечая недостаточную компетентность и инициативность в устранении слабых мест в данном вопросе;

отмечают недостаток использования моральных методов и приемов стимулирования;

считают необходимым расширить арсенал применяемых методов и приемов материального и морального стимулирования офицеров-экспертов, особенно в плане их профессионального роста;

выступают с предложением организовать занятия по повышению

профессионально-педагогической квалификации в области применения методов стимулирования с учетом особенностей функционирования строительного комплекса Росгвардии.

Все эти данные свидетельствуют о том, что система стимулирования офицеров-экспертов требует совершенствования, так как не оказывает мощного мобилизующего влияния.

Оценка применения системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов до начала формирующего эксперимента приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка применения системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов до начала формирующего эксперимента

Критерии		Начало эксперимента (10.2019)
Качество стимулирования	Педагогическая целесообразность	
	Полнота использования методов стимулирования	
	Технологичность	
Результативность стимулирования	Развитие мотивационной сферы	Смысловой
		Рефлексивно-чувственной
		Потребностно-целевой
	Профессиональный рост	Самообразование
		Обучение
	Профессиональные достижения	Сроки рассмотрения проектов
		Качество рассмотрения проектов

Отсутствие педагогически целесообразной системы стимулирования офицеров-экспертов ведет к проявлению симптомов пассивности, снижения энтузиазма, выражается в демонстрации исполнительности без действительного проявления инициативы в выполнении приказов (распоряжений).

Отмеченные симптомы должны быть исключены из жизнедеятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии. Для преодоления проблем мотивации военнослужащих необходимо внедрение комплекса

изменений.

Как показало исследование, их содержание может выглядеть следующим образом:

1. Обеспечение организационных условий для проявления инициативы в служебно-экспертной деятельности офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии.

2. Расширение арсенала методов и приемов стимулирующего влияния на офицеров-экспертов, особенно направленных на предоставление возможностей для их профессионального роста.

3. Гармонизация применения методов и приемов стимулирующего влияния на офицеров-экспертов, устранение перекоса в сторону применения методов материального стимулирования.

4. Внедрение системы повышения эффективности стимулирования посредством:

4.1) организации профессионально-педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений в целях повышения их квалификации в области применения методов и приемов материального и морального стимулирования;

4.2) формирования открытой системы профессиональной оценки офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Обобщая результаты наблюдений, бесед, экспертных опросов, изучения результатов деятельности руководителей экспертных подразделений по стимулированию офицеров-экспертов необходимо сделать следующий вывод: современная практика стимулирования офицеров-экспертов к повышению качества и производительности служебной деятельности в воинских частях строительного комплекса Росгвардии требует своего совершенствования, которая должна быть направлена на преобразование действующей системы мотивации деятельности офицеров-экспертов [87] (рисунок 3).



Рисунок 3 – Направления совершенствования стимулирования служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов

При организации стимулирования офицеров-экспертов особое внимание следует уделить офицерам, недавно назначенным на должности. Они требуют особенного подхода при применении к ним методов материального и морального стимулирования. Как показало исследование, благоприятно отражаются на результатах их служебно-экспертной деятельности наставничество и педагогическая поддержка.

Для обеспечения своевременной и полной оценки эффективности принимаемых мер и определения дополнительных мероприятий, необходимых для совершенствования системы стимулирования офицеров-экспертов, а также вскрытия причин недостаточно высокой его эффективности в Центре государственной экспертизы Росгвардии пришли к выводу о целесообразности ежемесячного подведения итогов с офицерами-экспертами. Это положительно отразилось на отношении офицеров-экспертов к выполнению профессиональных обязанностей.

Отдельно необходимо остановиться на конкурсе профессионального мастерства офицеров, проводимом в Центре государственной экспертизы Росгвардии. Конкурс стал ежегодно проводиться с 2020 года. Критериями оценки стали качество выполняемых экспертиз и затраченное на них время. При этом учитываются опыт службы в Центре офицеров-экспертов, а также сложность выполняемых функций: введены номинации для офицеров разного срока службы (до 2 лет и старше), а также по номенклатуре выполняемых задач (классифицированы по сложности). Проведение конкурса оказывает значимое воздействие на развитие мотивации офицеров-экспертов и формирование духа соревновательности. По итогам конкурса офицеры, занявшие призовые места, поощряются правами вышестоящего органа военного управления, а также представляются к поощрению правами заместителя директора и директора Федеральной службы войск национальной гвардии.

К наиболее значимым причинам недостаточно эффективного развития мотивации, выявленным в ходе проведенного исследования, следует отнести:

1) отсутствие целенаправленной работы по формированию мотивационной готовности офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных и своему профессионально-педагогическому росту в данном вопросе;

2) отсутствие целевых программ профессионально-педагогической подготовки офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных;

3) отсутствие научно-педагогических кадров, готовых и способных обосновать и организовать профессионально-педагогическую подготовку офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных.

2.2. Организация экспериментального исследования

Организация экспериментальной работы выступала одним из средств решения сформулированной научной задачи, состоявшей в том, чтобы на основе изучения сложившейся практики стимулирования офицеров-экспертов, а также идей, накопленных педагогической наукой, разработать систему педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии (как средство повышения качества выполнения ими служебно-экспертных обязанностей). В соответствии с научной задачей в исследовании ставилась цель осуществить не только теоретическое, но и экспериментальное обоснование системы педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Для этого в гипотезу было внесено предположение о том, что успешным экспериментальное обоснование может быть только в том случае, если экспериментальная работа будет включать в себя:

во-первых, анализ сложившейся практики стимулирования в строительном комплексе Росгвардии;

во-вторых, разработку модели педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов с последующим преобразованием на ее основе системы стимулирования офицеров-экспертов;

в-третьих, проведение формирующего эксперимента, направленного на преобразование существующей системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов на основе разработанной модели;

в-четвертых, обоснование критериев и технологии оценки эффективности применения педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Экспериментальная работа строилась на основе системного и личностно-деятельностного подходов, теории воспитания, концепций стимулирования личности.

Вопросами исследования системного подхода занимались Р. Акофф, Ф. Эмери, В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин [4; 8; 21; 240] и др. Применительно к исследованию системный подход означает, что методы материального и морального стимулирования взаимосвязаны, структурированы и целесообразно используются для достижения конкретного педагогического результата – формирования и развития высокой мотивационной готовности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии к качественному и своевременному выполнению своих служебно-экспертных обязанностей. Взаимосвязь, структурированность и целесообразность методов стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии:

во-первых, придает всей их совокупности целостно-комплексный и направленный характер;

во-вторых, позволяет глубоко исследовать не только каждый компонент системы и его функций, но и связи между компонентами;

в-третьих, дает возможность определить, какие компоненты и связи между компонентами требуют совершенствования;

в-четвертых, направляет мысль на разработку вариантов совершенствования каждого компонента и структурных связей между ними;

в-пятых, требует объединить все компоненты в единое целое, чтобы понять его новые свойства, характеристики.

Вопросами исследования личностно-деятельностного подхода занимались Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн [6; 118; 181]. Личностно-деятельностный подход в исследовании означает, что офицеры-эксперты, выступая личностями, занимают центральное место в педагогической системе, способны к самоанализу своей профессиональной деятельности и ее совершенствованию. Если само понятие «подход» говорит, прежде всего, об активности руководителя экспертного подразделения, то в личностно-деятельностном подходе активность относится и к офицеру-эксперту, готовому к восприятию управленческой команды, и по отношению к которому применяются методы стимулирования. Их личностное развитие осуществляется, в том числе, в процессе профессиональной деятельности.

В профессиональной деятельности офицеры-эксперты проявляются не только как субъекты, но, прежде всего, как личности. Методы стимулирования выступают внешними сигналами, которые воспринимаются и осмысливаются офицерами-экспертами сознательно. На основе сделанных выводов вносятся коррективы в отношении к профессиональной деятельности.

То есть методы стимулирования представляют собой управленческие сигналы, которые в личностно-деятельностном подходе «проходят» через внутренние условия [181] и касаются самой профессиональной деятельности,

когда офицер-эксперт сам принимает решение о ее корректировке. В связи с этим ряд личностных структур офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии рассматриваются не только с точки зрения учета индивидуальных особенностей, но и с позиции теории управления. К таким личностным структурам относятся: мотивация, самооценка, когнитивный стиль, способности и др. [75].

В исследовании присутствовало единство личностного и деятельностного подходов.

Причем личностный подход рассматривался как личностно-ориентированный. Каждый офицер-эксперт имеет свои специфические психологические свойства и состояния, образования и процессы, которые являются результатом индивидуального бытия в общественной и природной средах. Когда офицер-эксперт осуществляет профессиональную деятельность, психологические структуры, взаимодействуя, образуют целостный личностный облик. То есть офицер-эксперт выступает как личность при осуществлении служебно-экспертной деятельности.

Исходя из характеристик офицера-эксперта, его отношения к профессиональной деятельности, руководитель экспертного подразделения выбирает тот или иной метод стимулирования, наиболее соответствующий личности офицера-эксперта, который через рефлексию управляет своей деятельностью. В результате офицер-эксперт как субъект профессионально-рефлексивной деятельности развивается как личность.

Деятельностный подход (условно отделенный от личностного) говорит о том, что деятельность офицера-эксперта выступает концентрированным выражением его личности, которая проявляет свое отношение к служебно-экспертной деятельности через саму деятельность, реализуясь в ней. Тем самым характеристики служебно-экспертной деятельности вполне могут выступить критериями оценки личности офицера-эксперта. Задача руководителя экспертного подразделения состоит в том, чтобы:

во-первых, актуализировать потребность офицера-эксперта в совершенствовании своей профессиональной деятельности для достижения более высокого ее качества, т. е. качества и своевременности выпуска заключений по проведённой государственной экспертизе поступившей проектно-сметной документации (достичь этого можно посредством развития мотивов достижений и мотивов к рефлексии). При этом надо понимать, «что результатом государственной экспертизы инженерных изысканий является заключение о соответствии (положительное заключение) или несоответствии (отрицательное заключение) результатов инженерных изысканий требованиям технических регламентов. Итогом же государственной экспертизы проектной документации является заключение:

1) о соответствии (положительное заключение) или несоответствии (отрицательное заключение) проектной документации результатам инженерных изысканий, заданию на проектирование, требованиям, предусмотренным Градостроительным кодексом Российской Федерации;

2) о достоверности (положительное заключение) или недостоверности (отрицательное заключение) определения сметной стоимости строительства объектов капитального строительства [129];

во-вторых, создать условия для самореализации, самопроявления офицера-эксперта посредством оказания ему большего доверия при увеличении степени требовательности;

в-третьих, обеспечить понимание и принятие офицером-экспертом новой лично-профессиональной роли, связанной со значительным повышением ответственности, а значит и уважения к себе, осознания принадлежности к профессиональному сообществу офицеров Росгвардии и причастности к решению важных государственных задач.

В исследовании концепция стимулирования разрабатывалась в рамках теории воспитания военнослужащих, изложенной в работах А.П. Шарухина [228; 229; 230].

Ключевые положения теории говорят о том, что:

воспитание военнослужащих – это сложная, специально организованная, управляемая, развивающаяся динамическая система, функционирование которой проявляется как воспитательный процесс;

речь идет о разностороннем личностном формировании и развитии военнослужащих в упорядоченной материально-технической, культурно-этической, психолого-педагогической, информационной, служебно-профессиональной среде;

формирование и развитие осуществляется за счет активной самореализации военнослужащего в различных сферах деятельности: профессиональной, учебной, культурно-досуговой, хозяйственно-бытовой, внутриколлективной, осуществляемой под контролем руководителей-начальников;

основным методом воспитания служит убеждающий характер четко организованной жизнедеятельности военнослужащего, которая характеризуется:

а) единством слова и личного примера, требования и контроля, стимулирования и предоставления ответственной самостоятельности;

б) вниманием к военнослужащим со стороны командиров и начальников и заботой о них;

в) осуществлением эффективного обучения профессионально-этическому поведению;

г) справедливой оценкой военнослужащего;

д) установлением и поддержанием законности, порядка, товарищеско-наставнических отношений.

Результат функционирования системы воспитания выражен в формировании и развитии этической, правовой, профессиональной и культурно-эстетической позиции военнослужащего.

Исходя из цели исследования и гипотетических положений, была разработана программа экспериментальной работы, которая состояла из нескольких этапов:

I – (июнь 2019 – ноябрь 2019 гг.) – включал: разработку общей концепции исследования; изучение 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 – (декабрь 2019 – декабрь 2021 гг.) – был посвящен организации и проведению формирующего эксперимента.

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

IV – (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.

Программа констатирующего эксперимента была разработана с задачей определить истинное положение дел с организацией материального и морального стимулирования офицеров-экспертов, выявить причины, снижающие эффективность стимулирования с последующей разработкой программы формирующего эксперимента.

Реализация констатирующего эксперимента показала, что:

1) Нормативная база позволяет использовать разнообразные методы материального и морального стимулирования и не создает ограничений для проявления творчества в проектировании педагогически целесообразной системы стимулирования.

2) Офицеры-эксперты строительного комплекса Росгвардии отмечают отсутствие разнообразия стимулирования, применение в основном только материальных методов стимулирования без детального учета индивидуальных особенностей и вклада каждого офицера в решение стоящих задач (мнение

офицеров-экспертов выявлялось в процессе их опроса на протяжении всего периода исследования – 42 человека).

3) Офицеры-руководители экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии нуждаются в повышении профессионально-педагогической подготовки в области организации стимулирования подчиненных офицеров-экспертов.

Необходимо:

1) Спроектировать педагогически целесообразную систему материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

2) Разработать специальную программу профессионально-педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

3) Организовать занятия и индивидуальные консультации с офицерами-руководителями экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии, в которых служат офицеры-эксперты;

4) Взять под контроль деятельность офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы объектов в области организации стимулирования подчинённых офицеров-экспертов.

На основе выводов из констатирующего эксперимента был определен замысел формирующего этапа экспериментальной работы. Он состоял в том, чтобы:

спроектировать модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы Росгвардии;

разработать специальную программу профессионально-педагогической подготовки (повышения педагогической компетентности) офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы

Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов на основе разработанной модели педагогически целесообразного стимулирования;

подготовить дидактические материалы к занятиям с офицерами-руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии по проблеме организации стимулирования офицеров-экспертов;

организовать занятия и индивидуальные консультации с офицерами-руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии;

проконтролировать деятельность офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии в области организации стимулирования подчинённых офицеров-экспертов.

Организация формирующего эксперимента предполагала, что он будет проходить в естественных условиях и его проведение не должно мешать плановой работе Центра государственной экспертизы объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации. Реализации формирующего эксперимента был посвящен второй этап экспериментальной работы (декабрь 2019 – декабрь 2021 гг.).

Исследовательская деятельность по реализации экспериментальной работы имела свои характерные особенности:

все мероприятия по плану экспериментальной работы одобрялись руководством Департамента строительства Росгвардии и детально согласовывались с начальником Центра государственной экспертизы объектов Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, чтобы не создавать «ситуации неопределенности»;

осуществлялся постоянный контроль как за качеством учебной и организаторско-стимулирующей деятельности офицеров-руководителей экспертных подразделений, так и за изменениями в мотивации, а также производительности и качестве служебно-экспертной деятельности офицеров, выполняющих экспертные функции;

занятия с офицерами-руководителями экспертных подразделений, а также их консультации осуществлялись, из-за пандемийных и организационных ограничений, в смешанном режиме: очно и дистанционно с использованием дистанционных образовательных технологий. При подготовке и проведении занятий использовалась модульная технология [226].

В процессе формирующего эксперимента удалось решить следующие задачи:

не создавать «ситуации неопределенности» при проведении экспериментальных мероприятий;

осуществить необходимый контроль как за качеством учебной и организаторско-стимулирующей деятельности офицеров-руководителей экспертных подразделений, так и за изменениями в мотивации, а также производительности и качестве служебно-экспертной деятельности офицеров, выполняющих экспертные функции;

спроектировать модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

разработать специальную целевую программу профессионально-педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов (приложение № 1) и претворить в жизнь комплекс запланированных в ней мероприятий, направленных на повышение:

а) мотивационной готовности руководителей экспертных подразделений к совершенствованию системы материального и морального стимулирования подчиненных;

б) методической подготовленности к применению всего многообразия материальных и моральных стимулов;

организовать и провести мероприятия, обеспечивающие индивидуализацию работы офицеров-руководителей экспертных подразделений с подчинёнными офицерами-экспертами;

повысить воспитательный потенциал служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов;

обеспечить участие в экспериментальной группе одних и тех же офицеров-экспертов.

Можно отметить, что формирующий эксперимент был осуществлен в плановом порядке в соответствии с начальным замыслом и поставленной целью экспериментальной работы, что помогло получить необходимые экспериментальные результаты.

Ядром формирующего эксперимента выступили:

модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы Росгвардии;

специальная целевая программа профессионально-педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов на основе разработанной модели.

Реализация целевой программы профессионально-педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов (приложение № 1) на основе разработанной модели включала:

планирование мероприятий, отраженных в целевой программе, в повседневную жизнь экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии;

разработку учебно-методических и дидактических материалов к занятиям с офицерами-руководителями экспертных подразделений, которые проводились как очно, так и дистанционно (приложение № 2);

проведение занятий с офицерами-руководителями экспертных подразделений Центра государственной экспертизы Росгвардии, а также их

консультации по вопросу осуществления педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

прием зачета в форме индивидуально-контрольного собеседования по вопросу осуществления педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов [87].

Общий объем проделанной работы характеризуется следующими показателями. Изучено более 200 научных источников, 49 служебных характеристик на военнослужащих. Проведено более 60 групповых и индивидуальных бесед с военнослужащими, а также 42 индивидуальные беседы с офицерами-экспертами.

Проведены занятия в рамках командирской подготовки с офицерами-руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии (приложение № 9, 10). 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. Всего в экспериментальной работе приняли участие 42 офицера-эксперта строительного комплекса Росгвардии.

Базой исследования служило: Федеральное государственное казенное учреждение «Центр государственной экспертизы в отношении объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации». Репрезентативная выборка участников формирующего эксперимента составила 42 офицера-эксперта (100%).

Характеристики участвовавших в формирующем эксперименте офицеров-экспертов и их руководителей представлены в таблицах 5-8.

Таблица 5 – Состав экспериментальной группы

Характеристики		Относительные значения
Количество офицеров-экспертов	42	100%
Срок службы в должности (связанной с экспертным делом в рамках ФЭ)	3 года	24 %
	4 года	46 %
	5 лет	13 %
	Более 5 лет	17 %
Возраст	23–28 лет	2,4 %
	28–33 лет	4,4 %
	33–38 лет	41 %
	38–55 лет	52,2 %
Образование	Промышленное и гражданское строительство (ПГС)	78,5
	ПГС и менеджмент, медицинское	12 %
	ПГС, преподаватель (преподаватель-исследователь)	9,5 %

Таблица 6 – Показатели результатов профессиональной деятельности офицеров-экспертов экспериментальной группы, перед началом экспериментальной работы

Характеристики		Показатели	
Количество офицеров-экспертов	42 (100%)	Высокие	7 %
		Средние	24 %
		Низкие	69 %
Срок службы в должности	3 года	Высокие	– %
		Средние	6 %
		Низкие	19 %
	4 года	Высокие	– %
		Средние	8 %
		Низкие	20 %
	5 лет	Высокие	4 %
		Средние	5 %
		Низкие	16 %
	Более 5 лет	Высокие	3 %
		Средние	5 %
		Низкие	14 %
Возраст	23 – 28 лет	Высокие	– %
		Средние	4 %
		Низкие	7 %
	28 – 33 лет	Высокие	1 %
		Средние	7 %
		Низкие	– %

	33–38 лет	Низкие	27 %
		Высокие	3 %
		Средние Низкие	8 % 17 %
	38–55 лет	Высокие	3 %
		Средние	5 %
		Низкие	18%
Образование	Промышленное и гражданское строительство	Высокие	3 %
		Средние	18 %
		Низкие	56 %
	ПГС и менеджмент, медицинское	Высокие	1 %
		Средние	3 %
		Низкие	9 %
	ПГС, преподаватель	Высокие	3 %
		Средние	3 %
		Низкие	4 %

Таблица № 7 – Распределение офицеров-экспертов по типу мотивации (Методика Герчикова)

№ п/п	Тип мотивации	% офицеров-экспертов
1	Инструментальный (самостоятельность, направленность на материальное стимулирование)	52,38
2	Профессиональный (свобода действий, нацеленность на профессиональное развитие)	19,05
3	Патриотический (общественное признание, достижение сверхидеи)	4,76
4	Хозяйский (инициативность, лидерские задатки, потребность в карьерном росте)	19,05
5	Люмпенизированный (отсутствие инициативы, избирательность в труде)	4,76

Таблица 8 – Шкала активности и оптимизма, AOS (I. S. Schuller, A. L. Comunian, 1997; Адаптация: Н. Е. Водопьяновой – 2009)

№ п/п	Тип отношения	% офицеров-экспертов
		2019 год
1	Энтузиасты	14,29
2	Реалисты	69,05
3	Негативисты	11,9
4	Жертва	4,76
5	Лентяи	0

В процессе формирующего эксперимента главным было достичь как можно более высокой мотивационной готовности офицеров-руководителей экспертных подразделений к совершенствованию системы материального и морального стимулирования подчиненных и обеспечить их методическую подготовленность к педагогически целесообразному применению всего многообразия материальных и моральных стимулов. Результат должен был отразиться через рост индивидуализации работы офицеров-руководителей экспертных подразделений с офицерами-экспертами, а также повышение воспитательного потенциала служебной деятельности офицеров-экспертов на производительности и качестве профессиональной деятельности офицеров-экспертов.

Экспериментальная работа строилась на основе принципа многоуровневости проводимых мероприятий с учетом должностного положения ее участников.

На уровне экспертных подразделений:

с офицерами-экспертами строительного комплекса перед началом формирующего эксперимента:

а) были проведены индивидуальные беседы с целью ознакомления с их мнением по вопросу организации материального и морального стимулирования и его совершенствования с учетом актуальных потребностей офицеров-экспертов;

б) осуществлено включенное наблюдение за служебно-экспертной деятельностью офицеров (приложение № 3);

в) изучены персональные результаты профессиональной деятельности и их динамика за период нахождения в должности (приложение № 11, № 12, № 13);

г) проанализированы причины стимулирующего, мотивационного и компетентностного характера, снижающие производительность труда офицеров-экспертов;

с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии после окончания формирующего эксперимента:

а) были проведены индивидуальные беседы с целью ознакомления с их мнением по вопросу произошедших изменений в материальном и моральном стимулировании и ожиданий дальнейшего совершенствования системы стимулирования с учетом актуальных потребностей офицеров-экспертов и индивидуального подхода к каждому из них;

б) осуществлено включенное наблюдение за служебно-экспертной деятельностью офицеров с задачей определить произошедшие изменения в процессе решения профессиональных задач;

в) изучены персональные результаты профессиональной деятельности и их динамика за период формирующего эксперимента;

г) проанализированы причины стимулирующего, мотивационного и компетентностного характера, повлиявшие на изменение отношения к решению офицерами-экспертами профессиональных задач;

с офицерами-руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии перед началом формирующего эксперимента:

а) проведены индивидуальные беседы (приложение № 4) с задачей определить: отношение к организации материального и морального стимулирования подчиненных офицеров-экспертов; понимание функционирования мотивационных и стимулирующих «механизмов»; знание принципов и правил организации;

б) изучены материалы подведений итогов с офицерами-экспертами и дисциплинарной практики в экспертных подразделениях;

в) проведено инструктивное занятие с задачей сформировать смысловую и целевую установки, связанные с пониманием задач формирующего эксперимента и развитием нацеленности на совершенствование системы материального и морального стимулирования подчиненных;

с офицерами-руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в процессе формирующего эксперимента:

а) организована система слушаний с целью повысить мотивационную готовность к совершенствованию системы материального и морального стимулирования подчиненных;

б) организовано обучение с целью повышения теоретической и методической подготовленности в вопросе осуществления педагогически целесообразного материального и морального стимулирования, выработке индивидуально-творческого «почерка» в применении методов стимулирования;

в) проведен зачет в форме индивидуально-контрольного собеседования по вопросу осуществления педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

г) осуществлено изучение материалов подведений итогов с офицерами-экспертами и дисциплинарной практики в экспертных подразделениях;

д) организован обмен опытом совершенствования системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов.

На управленческом уровне Департамента строительства Росгвардии:

одобрена программа экспериментальной работы и определены принципы ее организации (централизации, технологичности, системного контроля);

утверждены критерии оценки реализации разработанной в исследовании педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии;

заслушивались доклады о ходе и результатах экспериментальной работы, возникающих трудностях, причинах их появления;

оказывалась организационная и информационно-технологическая помощь в реализации программы формирующего эксперимента, формировании потребности у офицеров-руководителей экспертных подразделений в совершенствовании системы материального и морального стимулирования и единого понимания модели педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования.

Изучение изменений/тенденций в системе материального и морального стимулирования офицеров-экспертов осуществлялось при помощи методов математической статистики, обобщения мнения независимых экспертов и теоретических методов (анализа, синтеза, сравнения, классификации, абстрагирования и др.).

Применение эмпирических методов: педагогического наблюдения, опроса, обобщения независимых характеристик, анализа документов – имело свою специфику.

Использование педагогического наблюдения в отношении офицеров-экспертов носило распространенный характер, особенно в период констатирующего и формирующего экспериментов. Перед исследованием стояла задача определить мотивационный настрой и компетентностную готовность офицеров к осуществлению качественно-производительной деятельности. Сделать это можно было по анализу активности действий, тщательности проверяемых документов:

на соответствие или несоответствие результатов инженерных изысканий требованиям технических регламентов;

на соответствие или несоответствие проектной документации результатам инженерных изысканий заданию на проектирование, требованиям, предусмотренным действующим законодательством;

на достоверность или недостоверность определения сметной стоимости строительства объектов капитального строительства в случаях, установленных законом;

проявляемой старательности при подготовке государственных заключений по проектируемым объектам обороны и безопасности, находящимся в ведении Росгвардии и МВД России, затрачиваемого времени на работу с документами в соотнесении с нормативами, поведенческих реакций в процессе подведений итогов.

Педагогическое наблюдение было, как правило, включенным. Его субъектами выступали: соискатель, офицеры-руководители экспертных подразделений, начальник Центра государственной экспертизы в отношении объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации. Для проведения наблюдения были разработаны листы наблюдения (приложение № 3). Наблюдение осуществлялось по отношению ко всем офицерам-экспертам, которые входят в экспериментальную группу. Однако проверяемые действия и поведенческие реакции были выборочными.

Что касается офицеров-руководителей экспертных подразделений, то по отношению к ним педагогическое наблюдение применялось эпизодически в моменты плановых проверок их профессиональной деятельности.

Опрос офицеров-экспертов и офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии применялся в течение всего времени проведения формирующего эксперимента в виде индивидуальных бесед, собеседований, анкетирования. Его целью было:

а) выявление отношения офицеров-руководителей экспертных подразделений к проблеме организации стимулирования подчиненных и их профессионально-педагогической подготовленности к эффективному осуществлению стимулирующей деятельности с учетом потребностей экспертной практики и индивидуальных особенностей подчиненных;

б) выявление отношения офицеров-экспертов к сложившейся практике стимулирования и возможности ее усовершенствования.

Для сбора научной информации применялся также такой исследовательский метод, как обобщение независимых характеристик. В качестве независимых экспертов выступали вышестоящие начальники офицеров-руководителей экспертных подразделений, которые имели возможность контролировать и оценивать деятельность своих подчиненных. Исследователя интересовала информация, которая касалась личностно-профессиональных качеств офицеров-руководителей экспертных подразделений, эффективности деятельности возглавляемых ими подразделений, способности успешно управлять подчиненным подразделением, допускаемые просчеты в работе с подчиненными и др.

Важным исследовательским инструментом выступил метод анализа документов. Дело в том, что офицеры-эксперты большую часть рабочего времени посвящают работе с документами, относящимися к проектируемому объекту обороны и безопасности. Своевременность и качество отработки поступающих в Центр государственной экспертизы Росгвардии документов выступают важными показателями профессионализма экспертов. Кроме того, изменение отношения к отработке документов является свидетельством того, что воспитательно-стимулирующие влияния по отношению к ним не оказались безрезультатными. Много информации содержится также в документах, посвященных подведениям итогов с офицерами-экспертами и непосредственному их стимулированию (различные виды поощрений и наказаний, отраженные в приказах, личных делах и других документах).

Анализ документов позволяет также сделать вывод о профессионально-педагогической подготовленности офицеров-руководителей экспертных подразделений к педагогически целесообразному применению методов материального и морального стимулирования.

Этап обработки и апробации данных формирующего эксперимента включал в себя: применение статистических процедур и публикацию полученных данных.

2.3. Критерии оценки реализации педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии

Критериальный подход к оцениванию материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии представляет собой процесс определения эффективности использования стимулирующих деятельность офицеров-экспертов методов на основе специально разработанных критериев.

В методологическом плане было определено, что в качестве критериев в исследовании могут выступить:

образцы (система научно обоснованных требований) использования материальных и моральных стимулов, которые накоплены в опыте организационно-педагогической деятельности педагогических работников и офицеров-управленцев воинских частей, отвечающих за эффективность учебно-воспитательного процесса;

образцы тех процессов, которые происходят в результате применения материальных и моральных стимулов в деятельности субъектов, по отношению к которым применены стимулирующие воздействия (особенно важно, чтобы эти образцы были как можно более сравнимы с профессиональной деятельностью офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии);

критерии логического плана, которые могут выступить основой для оценочных суждений экспертов из числа руководителей Центра государственной экспертизы Росгвардии, строительного комплекса Росгвардии и ученых-педагогов, занимающихся проблемой стимулирования [86].

Критериальный подход в исследовании выполняет несколько функций:

функцию установления научного факта, подтверждающего наличие изучаемого феномена (применения стимулирующих воздействий по отношению к офицерам-экспертам Центра государственной экспертизы Росгвардии в целях определения наличия проблемы);

функцию определения уровня научности в применении стимулирующих воздействий по отношению к офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии посредством осуществления количественных замеров качественных характеристик изучаемого феномена и их сравнения с требуемыми;

функцию измерения изменений в применении стимулирующих воздействий по отношению к офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии как результата разработки и использования комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы стимулирования офицеров-экспертов;

функцию определения оптимальности (по Ю.К. Бабанскому) [10] действий по применению стимулирующих воздействий по отношению к офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии, выраженную в качественном и количественном изменении служебно-экспертной деятельности офицеров на уровне максимальной реализации их индивидуально-профессиональных возможностей без увеличения отводимого на осуществление экспертных действий времени, финансовых и материальных затрат.

Изучение практики материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии показывает, что в деятельности руководителей экспертных подразделений отсутствует единый подход к оценке эффективности применяемых методов влияния на изменение качества служебно-экспертной деятельности. В этой связи возникла научная задача, связанная с

разработкой единых критериев оценки материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса.

В исследовании под критериями оценки материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса понимается основание (признак, требования, образец), который позволяет сделать вывод о правильности предпринятых действий по использованию того или иного стимула (комплекса стимулов) посредством сравнения этих действий с обоснованными требованиями, образцом.

Так как стимулирование офицеров-экспертов направлено на изменение качества и результатов их служебно-экспертной деятельности, то критерии оценки должны содержать в себе качественные и количественные характеристики. К качественным характеристикам относится соблюдение общих правил применения стимулов и конкретно-прикладных правил применения того или иного стимула. К количественным характеристикам относятся результаты применения стимулов, выраженные в количественном измерении изменений, произошедших в служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии [86].

В исследовании к системе критериев были разработаны требования, соблюдение которых должно было обеспечить необходимый уровень их научной обоснованности применительно к служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии. К таким требованиям эксперты, в лице руководителей Центра государственной экспертизы объектов войск национальной гвардии, руководителей строительного комплекса Росгвардии и ученых – специалистов в области разработки проблемы материального и морального стимулирования, отнесли:

адекватность – четкое определение объекта оценивания (характеристик личности офицеров-экспертов или качество и результаты их служебно-экспертной деятельности, или соответствие применяемых стимулов решаемой педагогической задаче и т. д.);

семантическую определенность и однозначность – речь идет о едином восприятии и понимании смыслодержающей информации в каждом критерии оценки, чтобы каждый руководитель экспертного подразделения строительного комплекса Росгвардии одинаково трактовал каждый критерий оценивания;

проективность критериев – точное инструктивное описание каждого критерия и интерпретации результатов его применения, чтобы не было двойного толкования полученных результатов ни по качеству, ни по уровню достижений. Известно, что в педагогических исследованиях могут использоваться разноуровневые шкалы, однако, как показывает изучение педагогических исследований, наиболее употребимыми выступают трех- и четырехранговые шкалы (высокий – средний низкий уровень или высокий – средний – низкий – неудовлетворительный уровень);

достаточность – свидетельствует о том, что именно такого количества критериев, которое определено в исследовании и раскрыто в нём, достаточно для точного описания результатов. Встречается различное число критериев, которое определяется по различным основаниям, но, мало внимания уделяется обоснованию того, почему указанного количества критериев достаточно.

В исследовании осуществлялся поиск ответов на вопросы о том: что необходимо оценивать и как следует оценивать? Ответы на эти вопросы в современных исследованиях, посвященных проблеме стимулирования, оказались неоднозначными. Вот как выглядят подходы к оцениванию стимулирования тех или иных субъектов деятельности [86] (таблица 9).

Таблица 9 – Взгляды на проблему оценки стимулирования деятельности

<p>Акимова О.В. [3]</p>	<p>Педагогическое стимулирование – средство формирования личности..., способствующее возникновению противоречия, актуализирующего необходимые обществу потребности, выражающие их зависимость от объективных условий и являющиеся источником активности личности. Выделяются стимулы: профессиональной деятельности, познавательно-</p>
---------------------------------	---

	<p>творческой активности, общественной деятельности и профессионально-нравственного самосовершенствования.</p> <p>Критериями оценки стимулирования выступают уровни: познавательно-творческой активности, общественной активности, профессионально-нравственного самосовершенствования, эстетического развития, физической подготовки [3].</p>
<p>Бабанова И.А. [9]</p>	<p>Педагогическое стимулирование... – комплекс методов и средств, способствующих положительным изменениям в профессионально-личностном развитии обучающихся, формированию «Я-концепции» в соответствии с осуществленным профессиональным выбором.</p> <p>Критерии – мотивационно-личностный (профессионально-мотивационный), теоретический (профессионально-значимые качества и их развитие), практический (уровень знаний, умений, навыков) [9].</p>
<p>Балунов М.С. [12]</p>	<p>Модель процесса педагогического стимулирования... включает: педагогические условия, этапы и комплекс средств воспитательной работы.</p> <p>Критериями эффективности педагогического стимулирования... являются: степень роста числа субъектов, на которых оказало воздействие стимулирование; уровень развития у субъекта... качеств, ради которых осуществлялось стимулирование; степень субъективной значимости проявления стимулируемых качеств в процессе самореализации...; интериоризация в процессе проявления стимулируемых качеств; уровень принятия качеств субъекта группой (в сфере деловых и межличностных отношений); степень реального влияния качеств на процесс совместной деятельности [12].</p>
<p>Белашова В.В., Рощектаев С.А. [17]</p>	<p>Стимулирование – создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых, социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.</p> <p>Моральное стимулирование реализуется через материально-социальные стимулы (создание оптимальных эргономических условий труда; творческий характер труда; возможность увеличения свободного времени; характер отношений в коллективе; возможность продвижения по службе) и морально-психологические (достижения; признание; критика).</p>

	<p>Материальные стимулы включают: денежное стимулирование (тарифы по окладам, премии, штрафы и т. д.) и материальные блага (жилье, социальный пакет и т. д.).</p> <p>Критерии: самоотдача работника; эффективный и качественный труд [17].</p>
Винтер Е.И. [37]	<p>Педагогическое стимулирование система средств, используемых для формирования готовности... к профессионально-творческой деятельности.</p> <p>Критерий оценки стимулирования – готовность... к профессионально-творческой деятельности [37].</p>
Кутузов Б.А. [113]	<p>Педагогическое стимулирование представляет собой интегрированное стимулирующее воздействие образовательной среды: 1-й уровень – интегрированные стимульные воздействия, отождествляемые с созданием многомерной образовательной среды; 2-й уровень – спонтанно возникающие нелинейные индивидуальные среды и заключенные в них нелинейные стимулы».</p> <p>«Критерий оценки стимулирования – позитивные изменения в учебной деятельности [113].</p>
Надежкин Е.Г. [145]	<p>Педагогическое стимулирование... представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов: целевого (формирование установки, способствующей осознанию необходимости и значимости изучения учебного материала); содержательного (общественно-политический, специально-научный, психолого-педагогический и общекультурный виды осознанной подготовки); организационного (создание различных типов педагогических ситуаций: размышления, восприятия информации, лекции, сообщения, беседы, семинары, «круглые столы»; ситуации формирования суждений, отношения, способности к общению – дискуссии, ролевые игры; ситуации, требующие ответственности, способности к принятию решений – деловые игры, тренинги, практические занятия, тренажи, войсковая стажировка; ситуации успеха, признания достижений – конкурсы реферативных работ, выставки дипломных проектов, олимпиады, смотры рационализаторских предложений); аналитико-результативного (изучение эффективности педагогического стимулирования методами наблюдения, тестирования, бесед, самоанализа и рефлексии).</p> <p>Критерий оценки стимулирования – позитивные изменения в когнитивной, целевой деятельностно-практической, эмоционально-волевой сферах личности</p>

	[145].
Петрова Е.В. [170]	<p>Педагогическое стимулирование представляет собой непосредственно-опосредованное взаимодействие учителя с учеником, как значимым субъектом деятельности и общения, основывающееся на поиске «резонансных зон», отвечающих потребностям развивающейся личности, поиску собственной траектории реализации личностно-смысловой программы развития.</p> <p>Педагогическое стимулирование как динамический процесс включает систему методов воспитания.</p> <p>Критерии оценки стимулирования – эмоционально-ценностное отношение к стимулам и самоотношение; наличие компетенций самосовершенствования; проявление активности, самостоятельности; способность к рефлексии [170].</p>
Симоненко В.Н. [187]	<p>Экономическое стимулирование – уровень вознаграждения труда с целью побуждения людей эффективно трудиться для создания общественного продукта. В развитых рыночных отношениях побудительным мотивом является экономическое принуждение.</p> <p>Критерии оценки стимулирования – личный вклад в результат [187].</p>
Тарасюк Е.Н. [201]	<p>Концепция педагогического стимулирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> выделение ядра знаний, которые будут служить фундаментом осуществления и развития профессиональной деятельности; использования учебной информации в функции средства практического действия и поступка в моделируемых в обучении профессиональных ситуациях; усвоение этой информации в контексте будущей профессиональной деятельности; моделирование в обучении содержания и условий реальной деятельности, отражающих передовой опыт, что способствует формированию профессионального мышления, стимулированию интереса изучению материала; реализация в содержании обучения принципа проблемности, отражающего реалии науки и профессии; реализация технологического подхода в содержании дисциплин (включающих знания о профессиональной деятельности, используемых технологиях и т.п.) и организации учебного процесса; акцент на гуманистической направленности содержания дисциплин и

	<p>педагогической деятельности;</p> <p>реализация культурологического принципа в содержании дисциплин;</p> <p>реализация наиболее общих ориентиров, исходных положений; использование материалов обобщения передового педагогического опыта; контекстный подход к обучению; самоуправляемое обучение; технологический подход; использование возможностей регионального компонента содержания дисциплин;</p> <p>использование стимулов обучения, сконструированных как сквозные в зависимости от содержания дисциплин, характера протекания познавательной деятельности и взаимоотношений обучающего и обучающихся.</p> <p>Критерии оценки влияния системы педагогического стимулирования: качество усвоения знаний, повышение интереса к учебным дисциплинам и уровня активности в процессе учебной деятельности [201].</p>
Уманская И.А. [213]	<p>Педагогическое стимулирование... направлено на обеспечение развития субъективной значимости решаемых задач. Этапы педагогического стимулирования: прогностический, ориентационный, инструментальный, организационно-деятельностный. Достижение последнего этапа, т. е. цели стимулирования, является показателем эффективности педагогического стимулирования [213].</p>
Лушни- кова Г.А. [123]	<p>Педагогическое стимулирование познавательной активности – комплекс мер, связанных с использованием непрерывной накопительной оценки; дифференциацией самостоятельной работы студентов; этапным построением курса; рационализацией подачи лекционного материала; созданием профессионально-ориентированной среды; стимулированием первого самостоятельного «шага» и организаторского лидерства.</p> <p>Критерии оценки влияния системы педагогического стимулирования: активизация познавательной деятельности, интерес к изучению учебного материала [123].</p>

То есть разночтения присутствуют как в ответе на вопрос: что необходимо оценивать, так и на вопрос как следует оценивать? В то же время в ответах присутствуют и точки соприкосновения. Практически все согласны с тем, что:

стимулы представляют собой комплекс мер, применяемых с целью побуждения людей эффективно трудиться;

оценивать следует, в первую очередь результаты деятельности субъектов, по отношению к которым применялось стимулирование, а также изменения в их мотивации, так как стимулирование направлено на создание условий для удовлетворения потребностей.

Наибольшим «белым пятном» выступает отсутствие суждений о необходимости оценки применяемых технологий стимулирования, их качестве, как необходимом условии изменений в качестве результата (т. е. деятельности субъекта, по отношению к которому применялось стимулирование).

Следовательно, при разработке критериев оценки материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии необходимо учитывать, что оцениваться должны не только изменения в результатах их служебно-экспертной деятельности, но и изменения в подходах к осуществлению стимулирования офицеров-экспертов [86].

Теоретико-методологический анализ подходов к проблеме оценивания стимулирования, позволяет сделать вывод о том, что основной целью совершенствования образовательной среды должно являться поиск и обоснование стимулов обучающихся [3; 9; 12; 34; 37]. В этой среде к стимулирующим факторам относятся: образовательные цели, информационно-содержательный ресурс, характер взаимоотношений между педагогом и обучающимся, методы убеждающего воздействия и др. Стимулирующие факторы оказывают влияние на результат учебной деятельности обучающихся.

Контент-анализ экономических и социологических исследований [1; 2; 11; 15; 17; 22; 24 и др.] позволяет сделать вывод о том, что большинство ученых основным критерием справедливого материального вознаграждения за труд считают вклад, который вносит субъект своей деятельностью в функционирование и развитие экономической или социально-экономической системы.

В проведенном исследовании одним из основных признаков, свидетельствующих о влиянии стимулирования на офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, выступает результат их служебно-экспертной деятельности, к достижению которого стремится руководитель экспертного подразделения, как субъект стимулирующих влияний. Результат служебно-экспертной деятельности офицеров выражается в качестве экспертных действий и затраченном времени (срок рассмотрения документов) на проведение экспертизы. Отношение полученных результатов экспертной деятельности после реализации педагогически целесообразной системы стимулирования к результатам, которые были до экспериментальной работы (применения педагогически целесообразной системы стимулирования) выступает как результативность.

Результативность применения педагогически целесообразной системы стимулирования офицеров проявляется в итогах служебно-экспертной деятельности:

- повышении качества экспертных действий;
- сокращении сроков рассмотрения документов, что приводит к более рациональному расходованию финансовых средств.

Происходящие изменения объясняются, по С.Л. Рубинштейну [181], тем, что внешние воздействия преломляются через внутреннюю среду личности, которая, меняясь, проявляется в измененном виде.

В таком случае важно понимать, какими являются внешние воздействия по своим качественным характеристикам. Следовательно, в исследовании для достижения объективности возникает потребность в использовании еще одного критерия. Если исходить из формулы, используемой при разработке современных стандартов качества, что качество процесса при прочих равных условиях, определяет качество результата, то вторым критерием должно выступить качество стимулирования офицеров-экспертов [86].

Для выявления содержания критерия «качество педагогически целесообразных стимулирующих действий» по отношению к офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии мы опирались на исследования Ю.К. Бабанского [10], А.В. Барабанщикова [14], Л.Ю. Гордина [55], А.Н. Леонтьева [118], Т.Д. Макаренко [125], А.П. Шарухина [228; 229; 230] и др., что также позволило нам уточнить содержание критерия «качество педагогически целесообразных стимулирующих действий», которое в последующем оценивалось по:

педагогической целесообразности (справедливость; учет индивидуальных особенностей; направленность на профессиональный рост, на развитие добросовестности и инициативы);

полноте использования видов и методов стимулирования;
технологичности применения стимулирующих методов (целенаправленность, этапность, эффективность).

Другим критерием оценки применения экспериментальной модели материального и морального стимулирования офицеров-экспертов выступила результативность стимулирования, выраженная в таких характеристиках, как:

стремление более ответственно подходить к выполнению своих служебно-экспертных обязанностей;

стремление к профессиональному росту: самообразование, обучение;

профессиональные достижения: сроки рассмотрения проектов; качество рассмотрения проектов. (Листы оценки служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов за 2019–2021 годы – приложения № 11, 12, 13).

Критерии оценки системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Критерии оценки системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов

Критерии		
<i>Название</i>	<i>Содержание (характеристики)</i>	
Качество стимулирования	Педагогическая целесообразность	
	Полнота использования методов стимулирования	
	Технологичность	
Результативность стимулирования	Развитие мотивационной сферы	Ответственное отношение к выполнению служебно-экспертных функций
	Профессиональный рост	Самообразование
		Обучение
	Профессиональные достижения	Сроки рассмотрения проектов
Качество рассмотрения проектов		

Оценка качества и результативности педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии осуществлялась экспертами, в роли которых выступали – начальник Центра государственной экспертизы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, заместитель начальника Центра государственной экспертизы – главный инженер Центра, заместитель начальника Центра государственной экспертизы – диссертант (исследователь), непосредственный офицер-руководитель экспертного подразделения, начальник группы учета проведения государственных экспертиз. Оценка осуществлялась по баллам (2, 3, 4, 5), которые присваивались каждому компоненту названных критериев. Сначала были определены крайние значения. В частности, за:

1) педагогическую целесообразность балл «2» выставлялся, если в процессе стимулирования не учитывалась хотя бы одна из её 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;

6) профессиональные достижения балл «2» выставлялся, если офицер-эксперт не имел никакого профессионального достижения, а балл «5», если офицер-эксперт достигал профессиональных успехов.

Серединные балльные значения применялись следующим образом: «4» балла выставляется при несущественных отклонениях от характеристик, которым присваивается высший балл. «3» выставляется, если офицер-эксперт хоть и уложился в установленный срок, но сделал это с большим трудом, или допустил несколько (не менее 3) не критических ошибок.

Выставлению оценок предшествовала подготовка экспертов, оценивающих качество и результативность педагогически целесообразного стимулирования офицерами руководителями экспертных подразделений своих подчинённых, которым было предложено: сначала самостоятельно определить технологию выставления оценок, затем проведено обсуждение технологии, разработанной диссертантом и прошедшей экспертизу у 4 докторов педагогических наук, имеющих значительный опыт управленческой деятельности в больших коллективах.

Расчет итоговых баллов проводился при помощи методов математической статистики. Эксперты единогласно подтвердили эффективность стимулирующих действий и полученных результатов.

2.4. Результаты экспериментальной работы

Результаты экспериментальной работы представляют собой интерпретацию сравнения данных, полученных в процессе изучения деятельности офицеров-руководителей экспертных подразделений по применению системы материального и морального стимулирования к офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии и представлены в табличном и графическом виде.

За время проведения формирующего эксперимента были сделаны три срез-замера качества и результативности деятельности по стимулированию офицеров-экспертов:

первый срез-замер осуществлен до начала формирующего эксперимента и отражал то состояние системы материального и морального стимулирования, которое сложилось за несколько предыдущих лет, приняло характер традиционной «обыденности» и приводило к зафиксированным в исследовании результатам (приложение № 11 – Лист оценки служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в 2019 году).

Второй срез-замер разделен на две части:

первая часть касается определения изменений в понимании офицерами-руководителями экспертных подразделений сущности и модели системы педагогически целесообразного стимулирования после проведения с ними занятий согласно целевой программе повышения компетентности руководителей экспертных групп;

вторая часть реализована через 1 год после начала формирующего эксперимента и отражала появившиеся признаки изменений в качестве и результатах деятельности офицеров-руководителей экспертных подразделений по результатам применения системы материального и морального стимулирования

подчиненных офицеров-экспертов. Изменения в качестве деятельности сказались на результатах деятельности офицеров-экспертов, что и было зафиксировано в процессе эксперимента, по итогам данного замера (приложение № 12 – Лист оценки служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в 2020 году) был организован обмен опытом руководителей экспертных групп с целью внесения корректив в их стимулирующую деятельность;

третий (завершающий) срез-замер осуществлен через 2 года после начала формирующего эксперимента с целью фиксации изменений в качестве и результатах деятельности офицеров-руководителей экспертных подразделений по осуществлению материального и морального стимулирования офицеров-экспертов; все изменения в результатах деятельности офицеров-экспертов также были зафиксированы в процессе эксперимента.

Описание срезов-замеров сопровождается описанием системы мероприятий, которые были включены в формирующий эксперимент с целью «повышения качества и результативности применения материальных и моральных стимулов по отношению к офицерам-экспертам» [87].

Результаты первого среза-замера представлены в таблицах 11–12.

Таблица 11 – Оценка применения офицерами-руководителями экспертных подразделений материальных и моральных стимулов до начала формирующего эксперимента, 2019 год (приложение № 4).

№п/п	Офицер-руководитель экспертного подразделения	Оценка
1	Евгений В.В.	3
2	Дмитрий С.М.	2
3	Роман В.М.	3
4	Денис Ю.Л.	2
5	Татьяна В.С.	2

В таблице 12 представлены аттестационные показатели офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии перед началом формирующего эксперимента (2019 г).

Таблица 12 – Аттестационные показатели офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии перед началом формирующего эксперимента (2019 г).

№ п/п	офицер-эксперт	офицер-эксперт, имеющий аттестат	не имеет аттестата
		<i>Аттестат №</i>	
1.	Андрей В.А.		не имеет
2.	Павел Е.Б.		не имеет
3.	Валентина А.В.		не имеет
4.	Александр В.В.*	МС-Э-8-5-7253 МС-Э-11-5-9475	
5.	Евгений В.В.	МС-Э-11-5-9478	
6.	Наталья С.Г.		не имеет
7.	Игорь Ю.Г.		не имеет
8.	Виталий В.Г.		не имеет
9.	Дмитрий В.Г.*	МС-Э-14-22-11146 МС-Э-15-23-11157	
10.	Вячеслав Н.Ж.		не имеет
11.	Алексей М.К.	МС-Э-8-5-7243	
12.	Ангелина П.К.	МС-Э-8-5-7252	
13.	Наталья П.К.	МС-Э-15-40-11159	
14.	Максим А.К		не имеет
15.	Денис Ю.Л.		не имеет
16.	Магомед Р.М.	ГС-Э-64-2-2100	
17.	Роман В.М.		не имеет
18.	Юрий А.М.		не имеет
19.	Дмитрий С.М.		не имеет
20.	Лидия М.М.		не имеет
21.	Светлана В.М.*	МС-Э-11-5-9473 МС-Э-15-29-11161	
22.	Роман А.М.		не имеет
23.	Антон В.Н.		не имеет
24.	Светлана В.О.		не имеет
25.	Александр В.П.		не имеет
26.	Егор Д.Р.		не имеет
27.	Руслан А.Р.	МС-Э-15-28-11162	
28.	Дарья И.Р.		не имеет
29.	Валентин В.Р.		не имеет

30.	Владимир С.С.	МС-Э-11-5-9474	
31.	Александр А.А.		не имеет
32.	Татьяна В.С.		не имеет
33.	Денис А.С.		не имеет
34.	Алексей Е.С.*	МС-Э-8-5-7254 МС-Э-11-5-9472	
35.	Дмитрий Г.С.		не имеет
36.	Алексей М.С.		не имеет
37.	Галина В.Ф.		не имеет
38.	Андрей В.Х.		не имеет
39.	Елена Д.Ф.	МС-Э-11-5-9476	
40.	Карина Т.Х.		не имеет
41.	Ирина С.Ч.*	МС-Э-20-23-11240 МС-Э-14-22-11153	
42.	Вадим В.Ч.		не имеет
	Итого	13	29

*Офицеры-эксперты имеют 2 и более аттестатов по различным направлениям деятельности.

На диаграмме 1 приведено соотношение мер материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии перед началом формирующего эксперимента.

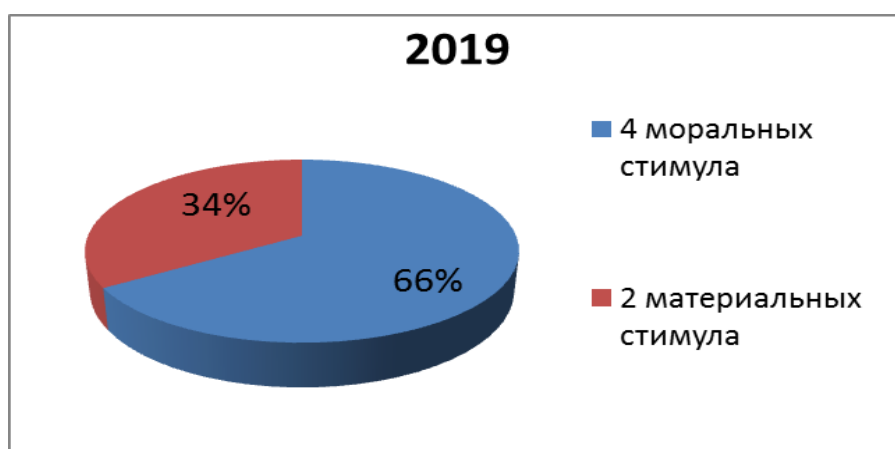


Диаграмма 1 – Соотношение мер стимулирования офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии перед началом формирующего эксперимента

При этом доля мер материального стимулирования от представленной в процессе исследования системе составляет – 34% (денежное содержание и социально-правовая защита, ценный подарок), а доля мер морального стимулирования от представленной в процессе исследования системе – 66% (выговор, снятие ранее наложенного взыскания, контроль, благодарность).

Сразу после начала формирующего эксперимента с руководителями экспертных групп была проведена серия занятий (приложение № 2), направленных на повышение их компетентностной готовности к совершенствованию системы материального и морального стимулирования. После проведенного комплекса занятий офицеры руководители пересмотрели порядок работы с подчинённым офицерами-экспертами и начали в своей работе использовать новые методы и виды педагогически целесообразного морального и материального стимулирования. Применялись различные имеющиеся стимулирующие инструменты, а также новые методы мотивационного влияния. Повышение педагогической подготовки офицеров руководителей в области стимулирования дало необходимый результат. Существенно увеличилось мотивационное влияние на офицеров-экспертов, что сказалось на производительности и качестве проведения государственной экспертизы поступающей в организацию документации.

Через год после начала формирующего эксперимента был проведен промежуточный замер-срез оценки стимулирующей деятельности офицеров-руководителей экспертных подразделений (таблица 13, приложение № 5), а также качества и результативности выполнения служебно-экспертных функций офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии (приложение № 12 – Лист оценки служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в 2020 году).

Таблица 13 – Результаты индивидуального собеседования, проведенного с офицерами-руководителями экспертных подразделений по вопросу организации материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, после начала формирующего эксперимента (2020)

№п/п	Офицер-руководитель экспертного подразделения	Оценка офицеров-руководителей (2020)
1	Евгений В.В.	4
2	Дмитрий С.М.	4
3	Роман В.М.	5
4	Денис Ю.Л.	4
5	Татьяна В.С.	5

Произошли изменения в структуре стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии (диаграмма 2).

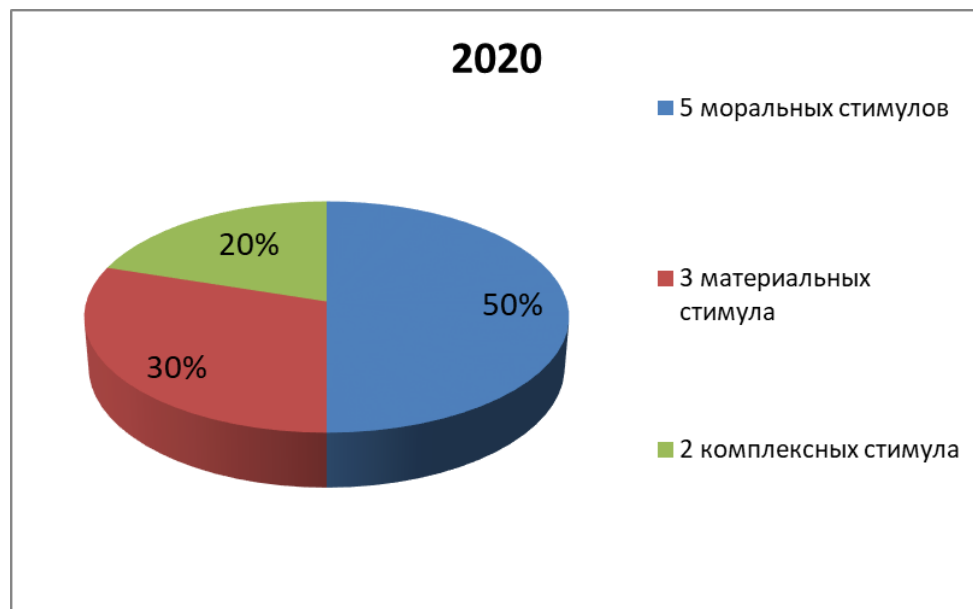


Диаграмма 2 – Соотношение мер стимулирования офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии в середине формирующего эксперимента (2020)

Из диаграммы видно, что моральное стимулирование включает: выговор, снятие ранее наложенного взыскания, контроль, благодарность, замечание, награждение грамотой и составляет 50 % от доли мер стимулирования.

Материальное стимулирование состоит из: денежного содержания и социально-правовой защиты, ценных подарков, денежной премии и составляет 30 % от доли мер стимулирования.

Появилось комплексное стимулирование: выдвижение на вышестоящую должность, возможность обучения, что составило 20% доли мер стимулирования.

Полученные данные свидетельствуют о том, что в профессиональном росте, в качестве и результативности деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии также стали происходить позитивные изменения (приложение № 12, таблица 14).

Таблица 14 – Показатели профессионального роста офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии в течение года после начала формирующего этапа эксперимента (2020)

№ п/п	офицер-эксперт	офицер-эксперт, имеющий аттестат	не имеет аттестата
		<i>Адресат №</i>	
1.	Андрей В.А.	МС-Э-9-36-11809	
2.	Павел Е.Б.		не имеет
3.	Валентина А.В.*	МС-Э-43-38-12734 МС-Э-45-40-12777 МС-Э-12-42-13536	
4.	Александр В.В.*	МС-Э-8-5-7253 МС-Э-11-5-9475 МС-Э-9-27-11810	
5.	Евгений В.В.*	МС-Э-11-5-9478 МС-Э-12-27-13530	
6.	Наталья С.Г.		не имеет
7.	Игорь Ю.Г.		не имеет
8.	Виталий В.Г.		не имеет
9.	Дмитрий В.Г.*	МС-Э-14-22-11146 МС-Э-15-23-11157 МС-Э-13-27-13559	
10.	Вячеслав Н.Ж.		не имеет
11.	Алексей М.К.	МС-Э-8-5-7243	

12.	Ангелина П.К.	МС-Э-8-5-7252	
13.	Наталья П.К.	МС-Э-15-40-11159	
14.	Максим А.К.	МС-Э-55-35-13144	
15.	Денис Ю.Л.		не имеет
16.	Магомед Р.М.	ГС-Э-64-2-2100	
17.	Роман В.М.		не имеет
18.	Юрий А.М.		не имеет
19.	Дмитрий С.М.		не имеет
20.	Лидия М.М.		не имеет
21.	Светлана В.М.*	МС-Э-11-5-9473 МС-Э-15-29-11161	
22.	Роман А.М.		не имеет
23.	Антон В.Н.		не имеет
24.	Светлана В.О.		не имеет
25.	Александр В.П.		не имеет
26.	Егор Д.Р.		не имеет
27.	Руслан А.Р.	МС-Э-15-28-11162	
28.	Дарья И.Р.		не имеет
29.	Валентин В.Р.	МС-Э-55-36-13149	
30.	Владимир С.С.*	МС-Э-11-5-9474 МС-Э-43-42-12747 МС-Э-12-38-13548	
31.	Александр А.А.		не имеет
32.	Татьяна В.С.	МС-Э-55-35-13151	
33.	Денис А.С.		не имеет
34.	Алексей Е.С.*	МС-Э-8-5-7254 МС-Э-11-5-9472 МС-Э-12-28-13533	
35.	Дмитрий Г.С.	МС-Э-43-37-12748	
36.	Алексей М.С.	МС-Э-12-39-13551	
37.	Галина В.Ф.	МС-Э-6-27-11754	
38.	Андрей В.Х.		не имеет
39.	Елена Д.Ф.*	МС-Э-11-5-9476 МС-Э-45-25-12795 МС-Э-6-30-14105	
40.	Карина Т.Х.		не имеет
41.	Ирина С.Ч.*	МС-Э-20-23-11240 МС-Э-14-22-11153 МС-Э-45-26-12796	
42.	Вадим В.Ч.	МС-Э-12-35-13532	
	Итого	22	20

*Офицеры-эксперты имеют 2 и более аттестатов по различным направлениям деятельности.

Завершающий замер-срез оценки стимулирующей деятельности руководителей экспертных подразделений (приложение № 6), а также качества и результативности выполнения служебно-экспертных функций офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии был проведен через два года после начала формирующего эксперимента.

Результаты завершающего среза-замера отражены в таблицах 15–16.

Таблица 15 – Результаты индивидуального собеседования, проведенного с офицерами-руководителями экспертных подразделений по вопросу организации материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, по итогам формирующего эксперимента (2021)

№ п/п	Офицер-руководитель экспертного подразделения	Оценка офицеров-руководителей (2021)
1	Евгений В.В.	5
2	Дмитрий С.М.	4
3	Роман В.М.	5
4	Денис Ю.Л.	4
5	Татьяна В.С.	5

Произошли изменения в структуре стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии (диаграмма 3).

Моральное стимулирование расширилось и включило в себя: выговор, снятие ранее наложенного взыскания, критику, контроль, доверие, замечание, предупреждение, благодарность, личностно-профессиональная поддержку, награждение грамотой и составило 56% доли мер стимулирования.

Материальное стимулирование расширилось и включило в себя: денежное содержание и социально-правовая защита, ценный подарок, денежную премию, денежную надбавку за наличие аттестата Минстроя, что составляет 22% доли мер стимулирования.



Диаграмма 3 – соотношение мер стимулирования офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии после завершения формирующего эксперимента

Комплексные методы стимулирования расширились до: выдвижения на вышестоящую должность, возможности обучения, открытия перспектив, создания дополнительных условий для служебно-экспертной деятельности, что составило 22% от доли мер стимулирования [87].

Полученные данные свидетельствуют о том, что в профессиональном росте, качестве и результативности офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии также происходили позитивные изменения (приложение № 13 – Лист оценки служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в 2021 году, таблица 16).

Таблица 16 – Показатели профессионального роста офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии после завершения формирующего эксперимента (2021)

№ п/п	офицер-эксперт	офицер-эксперт имеющий, аттестат	не имеет аттестата
		<i>Аттестат №</i>	
1.	Андрей В.А.	МС-Э-9-36-11809	
2.	Павел Е.Б.	МС-Э-45-27-12774	
3.	Валентина А.В.*	МС-Э-43-38-12734 МС-Э-45-40-12777 МС-Э-12-42-13536	
4.	Александр В.В.*	МС-Э-8-5-7253 МС-Э-11-5-9475 МС-Э-9-27-11810	
5.	Евгений В.В.*	МС-Э-11-5-9478 МС-Э-12-27-13530	
6.	Наталья С.Г.*	МС-Э-15-31-11156 МС-Э-9-32-11811	
7.	Игорь Ю.Г.*	МС-Э-55-38-13138 МС-Э-12-42-13537	
8.	Виталий В.Г.	МС-Э-56-35-13154	
9.	Дмитрий В.Г.*	МС-Э-14-22-11146 МС-Э-15-23-11157 МС-Э-13-27-13559	
10.	Вячеслав Н.Ж.	МС-Э-55-35-13140	
11.	Алексей М.К.*	МС-Э-8-5-7243 МС-Э-9-32-11815	
12.	Ангелина П.К.*	МС-Э-8-5-7252 МС-Э-9-27-11816	
13.	Наталья П.К.	МС-Э-15-40-11159	
14.	Максим А.К.	МС-Э-55-35-13144	
15.	Денис Ю.Л.*	МС-Э-6-31-11746 МС-Э-12-32-13541	
16.	Магомед Р.М.	ГС-Э-64-2-2100	
17.	Роман В.М.	МС-Э-45-35-12784	
18.	Юрий А.М.*	МС-Э-9-27-11818 МС-Э-12-26-13542	
19.	Дмитрий С.М.*	МС-Э-9-39-11819 МС-Э-12-41-13543	
20.	Лидия М.М.	МС-Э-6-26-11749	
21.	Светлана В.М.*	МС-Э-11-5-9473 МС-Э-15-29-11161	
22.	Роман А.М.	МС-Э-55-35-13147	
23.	Антон В.Н.	МС-Э-12-35-13545	
24.	Светлана В.О.	МС-Э-13-35-13564	

25.	Александр В.П.	МС-Э-13-35-13565	
26.	Егор Д.Р.		не имеет
27.	Руслан А.Р.	МС-Э-15-28-11162	
28.	Дарья И.Р.*	МС-Э-55-63-13148 МС-Э-56-56-13158 МС-Э-13-33-13566	
29.	Валентин В.Р.	МС-Э-55-36-13149	
30.	Владимир С.С.*	МС-Э-11-5-9474 МС-Э-43-42-12747 МС-Э-12-38-13548	
31.	Александр А.А.	МС-Э-13-37-13567	
32.	Татьяна В.В.	МС-Э-55-35-13151	
33.	Денис А.С.		не имеет
34.	Алексей Е.С.*	МС-Э-8-5-7254 МС-Э-11-5-9472 МС-Э-12-28-13533	
35.	Дмитрий Г.С.	МС-Э-43-37-12748	
36.	Алексей М.С.	МС-Э-12-39-13551	
37.	Галина В.Ф.	МС-Э-6-27-11754	
38.	Андрей В.Х.		не имеет
39.	Елена Д.Ф.*	МС-Э-11-5-9476 МС-Э-45-25-12795 МС-Э-6-30-14105	
40.	Карина Т.Х.	МС-Э-13-30-13568	
41.	Ирина С.Ч.*	МС-Э-20-23-11240 МС-Э-14-22-11153 МС-Э-45-26-12796	
42.	Вадим В.Ч.	МС-Э-12-35-13532	
Итого		39	3

*Офицеры-эксперты имеют 2 и более аттестатов по различным направлениям деятельности.

Подчиненный личный состав (офицеры-эксперты строительного комплекса Росгвардии) Центра государственной экспертизы Росгвардии (войсковая часть 6926) стимулировался за личные заслуги и инициативу, проявленную ими в ходе выполнения должностных (служебно-экспертных) обязанностей по профессиональному предназначению. В процессе использования методов стимулирования был изменен подход к применению методов мотивационного влияния: если на период начала проведения формирующего эксперимента было порядка 7 методов стимулирования, то к концу проведения формирующего

эксперимента использовалось 18 методов мотивационного влияния из них – 10 моральных методов (представлено в диаграмме 4), что качественно отразилось на профессиональных показателях офицеров-экспертов.

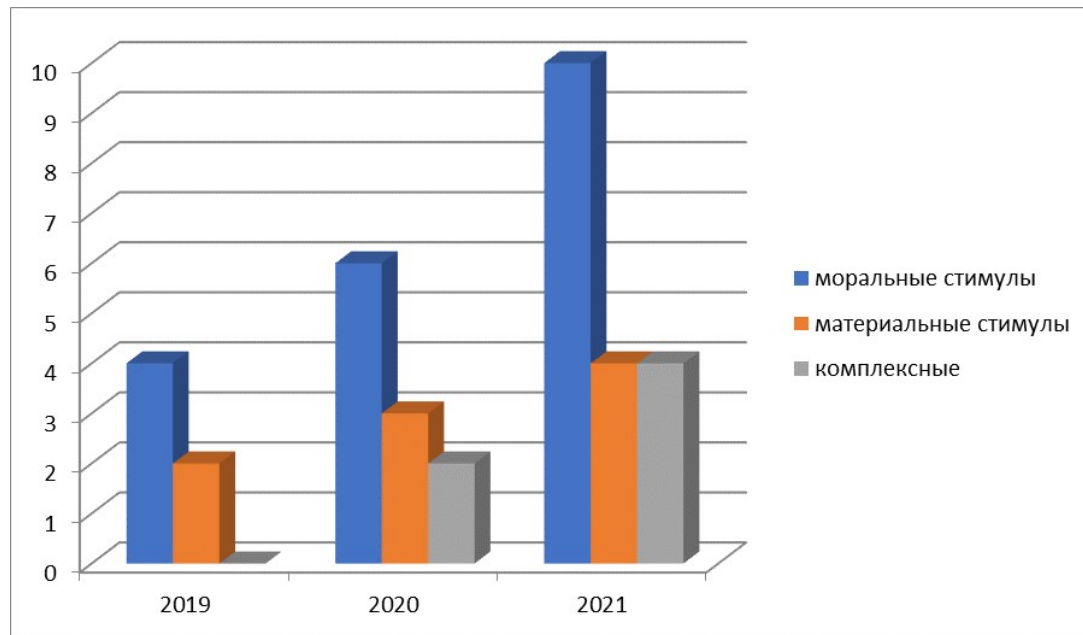


Диаграмма 4 – Виды стимулирования и количество методов мотивационного влияния на офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии в период формирующего эксперимента

Изменения в профессиональном росте, качестве и производительности служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии отражены в таблицах 17–21, приложениях № 11–13 и диаграммах 5 и 6.

Общие итоги изменений в компетенциях руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии по вопросу использования материального и морального стимулирования представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Сравнительная таблица изменения компетенций у руководителей экспертных подразделений по вопросу использования материального и морального стимулирования за время формирующего эксперимента

№ п/п	Офицер-руководитель экспертного подразделения	Оценка	
		До начала эксперимента (2019)	После окончания эксперимента (2021)
1	Евгений В.В.	3	5
2	Дмитрий С.М.	2	4
3	Роман В.М.	3	5
4	Денис Ю.Л.	2	4
5	Татьяна В.С.	2	5

Таблица 18 – Качественно-количественный анализ профессиональной подготовки офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии в период с 2019–2021 гг.

№ п/п	офицер-эксперт	№ квалификационного аттестата (реестр Минстроя России)	2019	2020	2021
1.	Андрей В.А.	МС-Э-9-36-11809	-	аттестован	аттестован
2.	Павел Е.Б.	МС-Э-45-27-12774	-	-	аттестован
3.	Валентина А.В.*	МС-Э-43-38-12734 МС-Э-45-40-12777 МС-Э-12-42-13536	-	аттестован	аттестован
4.	Александр В.В.*	МС-Э-8-5-7253 МС-Э-11-5-9475 МС-Э-9-27-11810	аттестован	аттестован	аттестован
5.	Евгений В.В.*	МС-Э-11-5-9478 МС-Э-12-27-13530	аттестован	аттестован	аттестован
6.	Наталья С.Г.*	МС-Э-15-31-11156 МС-Э-9-32-11811	-	-	аттестован
7.	Игорь Ю.Г.*	МС-Э-55-38-13138 МС-Э-12-42-13537	-	-	аттестован
8.	Виталий В.Г.	МС-Э-56-35-13154	-	-	аттестован
9.	Дмитрий В.Г.*	МС-Э-14-22-11146 МС-Э-15-23-11157 МС-Э-13-27-13559	аттестован	аттестован	аттестован
10.	Вячеслав Н.Ж.	МС-Э-55-35-13140	-	-	аттестован
11.	Алексей М.К.	МС-Э-8-5-7243 МС-Э-9-32-11815	аттестован	аттестован	аттестован
12.	Ангелина П.К.*	МС-Э-8-5-7252 МС-Э-9-27-11816	аттестован	аттестован	аттестован

13.	Наталья П.К.	МС-Э-15-40-11159	аттестован	аттестован	аттестован
14.	Максим А.К	МС-Э-55-35-13144	-	аттестован	аттестован
15.	Денис Ю.Л.*	МС-Э-6-31-11746 МС-Э-12-32-13541	-	-	аттестован
16.	Магомед Р.М.	ГС-Э-64-2-2100	аттестован	аттестован	аттестован
17.	Роман В.М.	МС-Э-45-35-12784	-	-	аттестован
18.	Юрий А.М.*	МС-Э-9-27-11818 МС-Э-12-26-13542	-	-	аттестован
19.	Дмитрий С.М.*	МС-Э-9-39-11819 МС-Э-12-41-13543	-	-	аттестован
20.	Лидия М.М.	МС-Э-6-26-11749	-	-	аттестован
21.	Светлана В.М.*	МС-Э-11-5-9473 МС-Э-15-29-11161	аттестован	аттестован	аттестован
22.	Роман А.М.	МС-Э-55-35-13147	-	-	аттестован
23.	Антон В.Н.	МС-Э-12-35-13545	-	-	аттестован
24.	Светлана В.О.	МС-Э-13-35-13564	-	-	аттестован
25.	Александр В.П.	МС-Э-13-35-13565	-	-	аттестован
26.	Егор Д.Р.	не имеет	-	-	-
27.	Руслан А.Р.	МС-Э-15-28-11162	аттестован	аттестован	аттестован
28.	Дарья И.Р.*	МС-Э-55-63-13148 МС-Э-56-56-13158 МС-Э-13-33-13566	-	-	аттестован
29.	Валентин В.Р.	МС-Э-55-36-13149	-	аттестован	аттестован
30.	Владимир С.С.*	МС-Э-11-5-9474 МС-Э-43-42-12747 МС-Э-12-38-13548	аттестован	аттестован	аттестован
31.	Александр А.А.	МС-Э-13-37-13567	-	-	аттестован
32.	Татьяна В.В.	МС-Э-55-35-13151	-	аттестован	аттестован
33.	Денис А.С.	не имеет	-	-	-
34.	Алексей Е.С.*	МС-Э-8-5-7254 МС-Э-11-5-9472 МС-Э-12-28-13533	аттестован	аттестован	аттестован
35.	Дмитрий Г.С.	МС-Э-43-37-12748	-	аттестован	аттестован
36.	Алексей М.С.	МС-Э-12-39-13551	-	аттестован	аттестован
37.	Галина В.Ф.	МС-Э-6-27-11754	-	аттестован	аттестован
38.	Андрей В.Х.	не имеет	-	-	-
39.	Елена Д.Ф.*	МС-Э-11-5-9476 МС-Э-45-25-12795 МС-Э-6-30-14105	аттестован	аттестован	аттестован
40.	Карина Т.Х.	МС-Э-13-30-13568	-	-	аттестован
41.	Ирина С.Ч.*	МС-Э-20-23-11240 МС-Э-14-22-11153 МС-Э-45-26-12796	аттестован	аттестован	аттестован
42.	Вадим В.Ч.	МС-Э-12-35-13532	-	аттестован	аттестован
	Итого количество / %		13 31%	22 52%	39 93%

*Офицеры-эксперты имеют 2 и более аттестатов по различным направлениям деятельности

Таблица 19 – Общие итоги изменений в служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии за время формирующего эксперимента

№ п/п	Офицер-эксперт	Срок рассмотрения/ качество рассмотрения		
		2019 г	2020 г	2021 г
1.	Андрей В.А.	3,23/3,33	4,27/3,63	4,37/4,40
2.	Павел Е.Б.	3,17/3,23	4,27/3,73	4,33/4,53
3.	Валентина А.В.	3,23/3,50	4,17/3,70	4,33/4,50
4.	Александр В.В.	3,43/3,30	4,20/3,60	4,33/4,50
5.	Евгений В.В.	3,40/3,50	3,97/4,07	4,50/4,47
6.	Наталья С.Г.	3,43/3,47	3,97/3,77	4,50/4,60
7.	Игорь Ю.Г.	3,27/3,43	4,27/3,90	4,33/4,50
8.	Виталий В.Г.	3,27/3,43	4,13/3,67	4,50/4,60
9.	Дмитрий В.Г.	3,33/3,30	4,20/3,87	4,23/4,47
10.	Вячеслав Н.Ж.	3,30/3,40	4,43/3,60	4,57/4,47
11.	Алексей М.К.	3,30/3,47	3,90/3,63	4,43/4,53
12.	Ангелина П.К.	3,30/3,33	4,20/3,70	4,33/4,57
13.	Наталья П.К.	3,33/3,53	4,53/3,77	4,37/4,40
14.	Максим А.К.	3,33/3,47	4,03/3,53	4,77/4,33
15.	Денис Ю.Л.	3,43/3,47	3,83/3,60	4,30/4,57
16.	Магомед Р.М.	3,37/3,40	4,07/3,77	4,53/4,53
17.	Роман В.М.	3,33/3,63	4,10/3,70	4,60/4,60
18.	Юрий А.М.	3,43/3,37	4,03/3,63	4,53/4,50
19.	Дмитрий С.М.	3,30/3,43	4,17/3,87	4,37/4,60
20.	Лидия М.М.	3,43/3,43	4,30/3,53	4,33/4,53

21.	Светлана В.М.	3,17/3,37	4,07/3,73	4,33/4,50
22.	Роман А.М.	3,30/3,50	4,20/3,77	4,27/4,50
23.	Антон В.Н.	3,20/3,57	4,17/3,77	4,30/4,53
24.	Светлана В.О.	3,33/3,57	4,27/3,90	4,43/4,50
25.	Александр В.П.	3,27/3,57	4,30/3,60	4,33/4,50
26.	Егор Д.Р.	3,30/3,47	4,20/3,80	4,27/4,53
27.	Руслан А.Р.	3,37/3,17	4,27/3,67	4,37/4,43
28.	Дарья И.Р.	3,43/3,40	4,33/3,70	4,40/4,43
29.	Валентин В.Р.	3,30/3,17	4,30/3,80	4,33/4,47
30.	Владимир С.С.	3,37/3,33	4,23/3,67	4,33/4,50
31.	Александр А.А.	3,17/3,23	4,33/3,77	4,33/4,47
32.	Татьяна В.В.	3,33/3,43	4,13/3,77	4,30/4,43
33.	Денис А.С.	3,20/3,43	3,87/3,80	4,33/4,40
34.	Алексей Е.С.	3,33/3,33	4,13/3,77	4,37/4,50
35.	Дмитрий Г.С.	3,37/3,33	4,10/3,73	4,37/4,47
36.	Алексей М.С.	3,23/3,27	4,17/3,53	4,20/4,37
37.	Галина В.Ф.	3,20/3,37	4,03/3,67	4,30/4,53
38.	Андрей В.Х.	3,27/3,43	3,83/3,97	4,37/4,53
39.	Елена Д.Ф.	3,33/3,43	4,23/3,60	4,27/4,43
40.	Карина Т.Х.	3,37/3,27	4,17/3,60	4,67/4,63
41.	Ирина С.Ч.	3,40/3,37	4,00/3,53	4,30/4,40
42.	Вадим В.Ч.	3,60/3,80	4,13/3,80	4,53/4,50
Всего		3,32/3,41	4,17/3,71	4,39/4,49

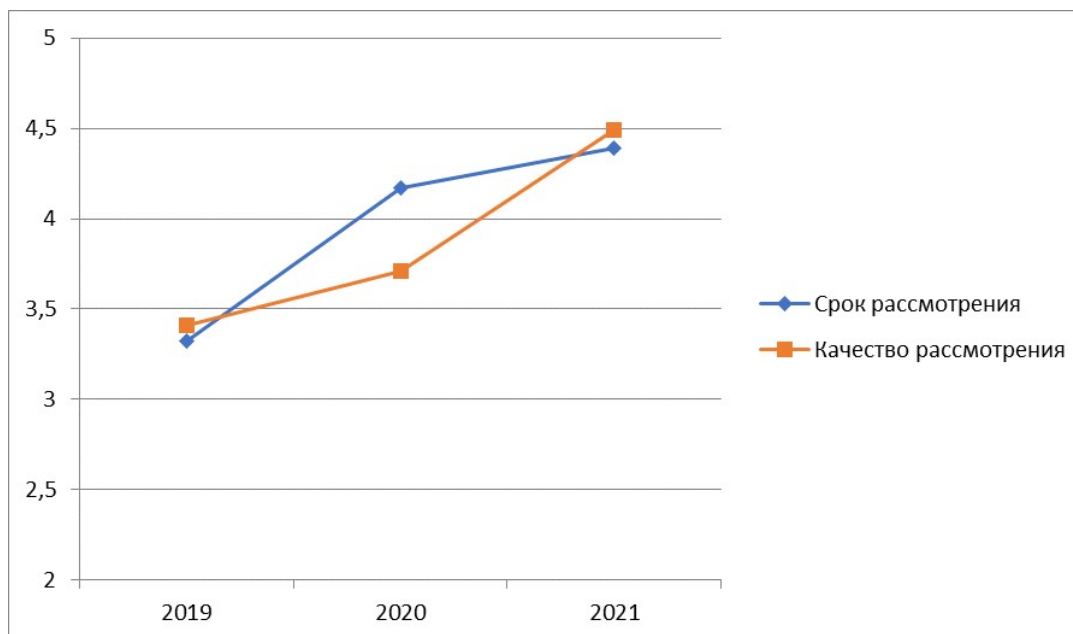


Диаграмма 5 – Анализ средних баллов производительности и качества работы офицеров экспертов Центра государственной экспертизы объектов в ходе формирующего этапа эксперимента

В таблице 20 представлен один из результатов экспериментальной работы по моральному и материальному стимулированию офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии – повышение квалификации за экспериментальный период.

Таблица 20 – Данные о повышении квалификации офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии за экспериментальный период

Списочная численность офицеров экспертов	Квалификация					
	Не аттестованные	Аттестованные по одному направлению деятельности		Аттестованные по двум и более направлениям деятельности		
Перед началом формирующего эксперимента (2019)						
В/ч 6926 – 42 чел.	29	69%	8	19 %	5	12 %

Через год после начала формирующего эксперимента (2020)						
В/ч 6926 – 42 чел.	20	48%	13	31%	9	21%
После окончания формирующего эксперимента (2021)						
В/ч 6926 – 42 чел.	3	7%	22	53%	17	40%

Таблица 21 – Шкала активности и оптимизма, AOS (I. S. Schuller, A. L. Comunian, 1997; Адаптация: Н. Е. Водопьяновой – 2009)

№ п/п	Тип отношения	% офицеров-экспертов	
		2019 год	2021 год
1	Энтузиасты	14,29	16,76
2	Реалисты	69,05	80,84
3	Негативисты	11,9	2,4
4	Жертва	4,76	0
5	Лентяи	0	0

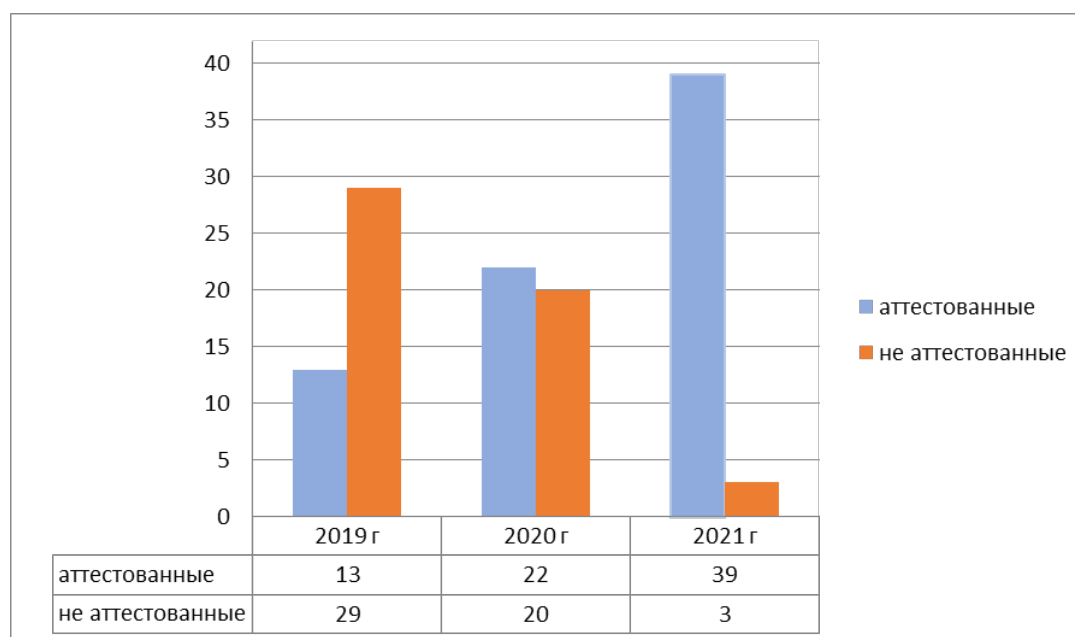


Диаграмма 6 – Динамика уровня профессиональной подготовки офицеров-экспертов Центра государственной экспертизы объектов строительного комплекса Росгвардии в ходе формирующего этапа эксперимента

На протяжении 2019–2020 года в Центре государственной экспертизы в отношении объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, прорабатывался вопрос материального стимулирования профессионального роста офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, итогом которого стало включение в подпункт 16 пункта 64 раздела VI Порядка обеспечения денежным довольствием и предоставления отдельных (денежных) выплат в войсках национальной гвардии Российской Федерации, утвержденного приказом Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации от 8 ноября 2020 г. № 472 текста следующего содержания:

«Порядок обеспечения денежным довольствием и предоставления отдельных (денежных) выплат в войсках национальной гвардии Российской Федерации:

VI. Ежемесячные дополнительные выплаты.

64. Ежемесячная надбавка за особые достижения в службе (далее – надбавка за достижения) выплачивается военнослужащим по контракту в процентах от оклада по воинской должности в следующих размерах (часть 20 статьи 2 Федерального закона от 7 ноября 2011 г. № 306-ФЗ): 16) замещающим воинские должности в войсковой части 6926, исполнение обязанностей по которым связано с проведением государственной экспертизы и имеющим действующий квалификационный аттестат на право подготовки заключений экспертизы проектной документации и (или) экспертизы результатов инженерных изысканий (далее – квалификационный аттестат), – 30 процентов» [153].

Анализ результатов свидетельствует, что на начало формирующего эксперимента (2019 год) показатели производительности и качества работы офицеров-экспертов по проведению государственной экспертизы проектно-сметной документации находились в соизмеримых значениях (3,32 / 3,41). С реализацией мероприятий формирующего эксперимента отмечается рост обоих показателей работы офицеров-экспертов по проведению государственной

экспертизы документации, которые на этапе промежуточного среза (2020 год) составили – 4,17 / 3,71 балла.

При этом в ходе проведённого этапа эксперимента отмечается более существенная динамика показателя «срока рассмотрения поступающей на государственную экспертизу документации», что объясняется более акцентированной работой по данному направлению. В целях увеличения динамики показателя «качество рассмотрения поступающей на государственную экспертизу проектной и сметной документации», мероприятия формирующего этапа эксперимента были уточнены (проведён ряд методических занятий, тренинги, коллективные совещания), что на завершающем этапе формирующего эксперимента (2021 год) дало положительный эффект, при этом показатели производительности и качества проведения офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии государственной экспертизы составили 4,39 / 4,49 баллов соответственно.

Таким образом, увеличение производительности и качества работы офицеров-экспертов по проведению государственной экспертизы в ходе формирующего эксперимента составило:

75 % (с 3.32 до 4.39 баллов) относительно сроков проведения государственной экспертизы проектно-сметной документации;

76 % (с 3.41 до 4.49 баллов) по качеству государственной экспертизы.

Данная динамика является статистически значимым результатом, что подтверждается при использовании методов математической статистики.

Выводы по главе 2

Офицеры-эксперты в соответствии с Федеральным законом «О статусе военнослужащих» находятся на особом виде 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. 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.

К наиболее значимым причинам недостаточно эффективного стимулирования и развития мотивации у офицеров-экспертов, выявленным в ходе проведенного исследования, следует отнести:

1. отсутствие целенаправленной работы по формированию мотивационной готовности офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных и своему профессионально-педагогическому росту в данном вопросе;

2. отсутствие целевых программ профессионально-педагогической подготовки офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных;

3. отсутствие научно-педагогических кадров, готовых и способных обосновать и организовать профессионально-педагогическую подготовку

офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных.

Программа экспериментальной работы включала проведение констатирующего и формирующего экспериментов.

Констатирующий эксперимент проводился с задачей определить истинное положение дел с организацией материального и морального стимулирования офицеров-экспертов, выявить причины, снижающие эффективность стимулирования с последующей разработкой программы формирующего эксперимента.

На основе выводов из констатирующего эксперимента был определен замысел формирующего этапа экспериментальной работы. Он состоял в том, чтобы:

спроектировать модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

разработать специальную программу профессионально-педагогической подготовки руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов на основе разработанной модели;

подготовить дидактические материалы к занятиям с руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии по проблеме организации стимулирования офицеров-экспертов;

организовать занятия и индивидуальные консультации с руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии, в которых служат офицеры-эксперты;

проконтролировать деятельность руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов.

Организация формирующего эксперимента предполагала, что он будет проходить в естественных условиях и его проведение не должно мешать плановой работе экспертных подразделений (декабрь 2019 – декабрь 2021 гг.).

Ядром формирующего эксперимента выступили:

модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

специальная целевая программа профессионально-педагогической подготовки руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов (приложение № 1) на основе разработанной модели.

Базой исследования служило: Федеральное государственное казенное учреждение «Центр государственной экспертизы в отношении объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации». Репрезентативная выборка участников эксперимента составила 42 офицера-эксперта.

Экспериментальная работа строилась на основе принципа многоуровневости проводимых мероприятий с учетом должностного положения ее участников.

Изучение изменений/тенденций в системе материального и морального стимулирования офицеров-экспертов осуществлялось при помощи методов математической статистики, обобщения мнения независимых экспертов и теоретических методов (анализа, синтеза, сравнения, классификации, абстрагирования и др.).

К применяемым эмпирическим методам относились: педагогическое наблюдение, опрос, обобщение независимых характеристик, анализ документов и результатов деятельности.

Основные принципы применения методов материального и морального стимулирования офицеров-экспертов:

справедливость, означающая объективность оценки отношения и результатов служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в установленные сроки и заслуженные меры стимулирования;

соразмерность, показывающая, что на основе объективной оценки отношения и результатов служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов к ним были применены адекватные оценке способы стимулирования;

целенаправленность, основное содержание которой заключается в применении таких методов материального и морального стимулирования, которые наибольшим образом способствуют достижению цели (личностного и профессионального роста офицеров-экспертов);

индивидуальный подход, выраженный в учете стремления офицеров-экспертов к личностному и профессиональному росту, скорости данного роста, стартовых условий и особенностей индивидуального восприятия мер стимулирования;

технологичность, проявляющаяся в научно обоснованном, логично-последовательном, оптимально выбранном и обеспечивающем достижение поставленной цели использовании стимулирующих средств влияния на офицеров-экспертов;

публичность применения методов материального и морального стимулирования означает, что используемые процедуры применяются открыто и гласно, с участием выбранного офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии авторитетного актива.

Критериальный подход к оцениванию материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии представляет собой процесс определения эффективности использования стимулирующих деятельность офицеров-экспертов методов на основе специально разработанных критериев.

Было определено, что в качестве критериев в исследовании могут выступить:

образцы (система научно обоснованных требований) использования материальных и моральных стимулов, которые накоплены в опыте организационно-педагогической деятельности офицеров-управленцев, отвечающих за эффективность учебно-воспитательного процесса;

образцы тех процессов, которые происходят в результате применения материальных и моральных стимулов в деятельности субъектов, по отношению к которым применены стимулирующие воздействия;

критерии логического плана, которые могут выступить основой для оценочных суждений экспертов из числа руководителей строительного комплекса Росгвардии и ученых-педагогов, занимающихся проблемой стимулирования.

В исследовании под критериями оценки материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса понимается основание (признак, требования, образец), которое позволяет сделать вывод о правильности предпринятых действий по использованию того или иного стимула (комплекса стимулов) посредством сравнения этих действий с обоснованными требованиями, образцом. Так как стимулирование офицеров-экспертов направлено на изменение качества и результатов их служебно-экспертной деятельности, то критерии оценки должны содержать в себе качественные и количественные характеристики. К качественным характеристикам относится соблюдение общих правил применения стимулов и конкретно-прикладных правил применения того или иного стимула. К количественным характеристикам относятся результаты применения стимулов, выраженные в количественном измерении изменений, произошедших в служебно-экспертной деятельности офицеров строительного комплекса Росгвардии.

Результативность применения педагогически целесообразной системы стимулирования офицеров проявляется в итогах служебно-экспертной деятельности: повышении качества экспертных действий; сокращении сроков рассмотрения документов, что приводит к более рациональному расходованию финансовых средств.

Другим критерием оценки нововведений выступило «качество педагогически целесообразных стимулирующих действий», которое в последующем оценивалось по:

педагогической целесообразности (справедливость; учет индивидуальных особенностей; направленность на профессиональный рост, на развитие добросовестности и инициативы);

полноте использования видов и методов стимулирования;
технологичности применения стимулирующих методов (целенаправленность, этапность, эффективность).

За время проведения формирующего эксперимента были сделаны три среза-замера качества и результативности деятельности по стимулированию офицеров-экспертов.

Итогом формирующего эксперимента стали высокие показатели производительности и качества проведения офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии государственной экспертизы: 4,39 / 4,49 баллов соответственно.

Таким образом, увеличение производительности и качества работы офицеров-экспертов по проведению государственной экспертизы в ходе формирующего эксперимента составило:

75 % (с 3.32 до 4.39 баллов) относительно сроков проведения государственной экспертизы проектно-сметной документации;

76 % (с 3.41 до 4.49 баллов) по качеству государственной экспертизы проектно-сметной документации.

Выдвинутая гипотеза была подтверждена.

Заключение

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разрешения сложившегося противоречия между возрастающими потребностями войск национальной гвардии в росте эффективности профессиональной деятельности офицеров в целом и офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии в частности, от которых в значительной степени зависит материально-техническое обеспечение успешного выполнения поставленных задач, и недостаточными темпами роста качества выполняемых ими служебно-экспертных обязанностей.

Причинами сложившегося положения дел выступают: отсутствие системы педагогически целесообразного стимулирования; отсутствие исследований, посвященных проблеме создания системы педагогически целесообразного стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии; 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.

В связи с этим к теоретическим и служебно-практическим предпосылкам решения задачи обоснования педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии относятся: 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; однообразии ценностных установок в информационном поле стимулирования деятельности офицеров-экспертов, проявляющееся в значимости только денежного стимулирования.

В научных источниках существуют различные объяснения понятия «стимулирование». В абсолютном большинстве источников стимулирование рассматривают совместно с мотивацией, а мотивация изучается в связке с потребностями. Для проводимого исследования было важно определить, как функционально связаны между собой стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и их мотивация.

Для решения этой задачи были проанализированы 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 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 Макгрегором, Р. Лайкертом и др. Дуглас Макгрегор 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 характер стимулирования связан предоставлением большей свободы, сочетаемой с самоконтролем, применение в основном мер поощрения, демократичностью взаимоотношений, активным привлечением 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 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» [4]. 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 внутренних войск МВД России и 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.

В процессе исследования была осуществлена классификация педагогически целесообразных материальных и моральных стимулов при работе с офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии по видам стимулирования. В основу формирования классов стимулов был положен признак соотнесения свойств потребностей с целевой направленностью стимулов. Исследование показало, что имеется группа стимулов, имеющих дуальные свойства (материальные и моральные).

Под системой материального и морального 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 служебной деятельности, росту профессионализма и качества выполнения экспертных функций. Система характеризуется: составом (материальные, моральные, комплексные стимулы), структурой (связями между стимулами и мотивационными компонентами, которые служат для: обеспечения реализации витальных потребностей; инициирования самозащиты; поддержания статуса; активизации познания и активизации самовыражения; закрепления необходимых смысловых, целевых, операциональных установок, торможения негативных побуждений), функциями (активизирующая, иницирующая, закрепляющая, поддерживающая, тормозящая), правилами применения (справедливость, соразмерность, целенаправленность, индивидуальный подход, технологичность).

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. Модель выступает образцом реальной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов, которые должны быть созданы в экспертных подразделениях.

Одной из основных характеристик спроектированной модели материального и морального стимулирования офицеров-экспертов выступает ее дескриптивность, которая в исследовании обозначает максимальное полное и

объективное описание использования методов материального и морального стимулирования. При проектировании модели материального и морального стимулирования офицеров-экспертов важно было также понять, в каком виде будет представлена модель. С учетом экспертного мнения и запросов руководителей экспертных подразделений было определено, что творческим результатом должна стать модель, представленная в схематическом и описательном виде и позволяющая с высокой долей достоверности понять ее основные характеристики.

Модель включает в себя: Компоненты мотивационной структуры личности офицера-эксперта строительного комплекса Росгвардии, на которые направлено действие стимулов. Комплекс используемых в педагогическом менеджменте материальных и моральных стимулов. Правила применения материальных и моральных стимулов по отношению к офицерам-экспертам.

Офицеры-эксперты в соответствии с федеральным законом «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. 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.

К наиболее значимым причинам недостаточно эффективного стимулирования и развития мотивации у офицеров-экспертов, выявленным в ходе проведенного исследования, следует отнести:

1) отсутствие целенаправленной работы по формированию мотивационной готовности офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных и своему профессионально-педагогическому росту в данном вопросе;

2) отсутствие целевых программ профессионально-педагогической подготовки офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных;

3) отсутствие научно-педагогических кадров, готовых и способных обосновать и организовать профессионально-педагогическую подготовку офицеров – руководителей экспертных подразделений к эффективному осуществлению деятельности по стимулированию подчиненных.

Программа экспериментальной работы включала проведение констатирующего и формирующего экспериментов.

Констатирующий эксперимент проводился с задачей определить истинное положение дел с организацией материального и морального стимулирования офицеров-экспертов, выявить причины, снижающие эффективность стимулирования с последующей разработкой программы формирующего эксперимента.

Реализация программы констатирующего эксперимента показала, что:

1) Нормативная база позволяет использовать разнообразные методы материального и морального стимулирования и не создает ограничений для проявления творчества в проектировании педагогически целесообразной системы стимулирования.

2) Офицеры-эксперты строительного комплекса Росгвардии отмечают отсутствие разнообразия стимулирования, применение только материальных методов стимулирования без детального учета индивидуальных особенностей и вклада каждого офицера в решение стоящих задач.

3) Руководители экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии, в которых служат офицеры-эксперты, нуждаются в повышении

профессионально-педагогической подготовки в области организации стимулирования подчиненных офицеров-экспертов.

Были сделаны выводы о том, что необходимо:

спроектировать педагогически целесообразную систему материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

разработать специальную программу профессионально-педагогической подготовки руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов;

организовать занятия и индивидуальные консультации с руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии, в которых служат офицеры-эксперты;

взять под контроль деятельность руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов.

На основе выводов из констатирующего эксперимента был определен замысел формирующего этапа экспериментальной работы. Он состоял в том, чтобы:

спроектировать модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

разработать специальную программу профессионально-педагогической подготовки руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов на основе разработанной модели;

подготовить дидактические материалы к занятиям с руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии по проблеме организации стимулирования офицеров-экспертов;

организовать занятия и индивидуальные консультации с руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии, в которых служат офицеры-эксперты;

проконтролировать деятельность руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов.

Организация формирующего эксперимента предполагала, что он будет проходить в естественных условиях и его проведение не должно мешать плановой работе экспертных подразделений (декабрь 2019 – декабрь 2021 гг.). Исследовательская деятельность по реализации экспериментальной работы имела свои характерные особенности:

все мероприятия по плану экспериментальной работы утверждались командованием Центра государственной экспертизы Росгвардии и детально согласовывались с руководителями экспертных подразделений, чтобы не создавать «ситуации неопределенности» на местном уровне;

осуществлялся постоянный контроль как за качеством учебной и организаторско-стимулирующей деятельности руководителей экспертных подразделений, так и за изменениями в мотивации, а также производительности и качестве служебной деятельности офицеров, выполняющих экспертные функции;

занятия с руководителями экспертных подразделений, а также их консультации осуществлялись из-за пандемийных ограничений и организационных мероприятий в смешанном режиме: очно и дистанционно с использованием дистанционных образовательных технологий. При подготовке и проведении занятий использовалась модульная технология [226].

В процессе формирующего эксперимента удалось решить следующие задачи:

не создавать «ситуации неопределенности» на местном уровне при проведении экспериментальных мероприятий;

осуществить необходимый контроль как за качеством учебной и организаторско-стимулирующей деятельности руководителей экспертных подразделений, так и за изменениями в мотивации, а также производительности и

качестве служебно-экспертной деятельности офицеров, выполняющих экспертные функции;

спроектировать модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

разработать специальную целевую программу профессионально-педагогической подготовки руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов и претворить в жизнь комплекс запланированных в ней мероприятий, направленных на повышение: а) мотивационной готовности руководителей экспертных подразделений к совершенствованию системы материального и морального стимулирования подчиненных; б) методической подготовленности к применению всего многообразия материальных и моральных стимулов;

организовать и провести мероприятия, обеспечивающие индивидуализацию работы руководителей экспертных подразделений с офицерами-экспертами;

повысить воспитательный потенциал служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов;

обеспечить участие в экспериментальной группе одних и тех же офицеров-экспертов.

Ядром формирующего эксперимента выступили:

модель педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

специальная целевая программа профессионально-педагогической подготовки руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов на основе разработанной модели.

Реализация целевой программы профессионально-педагогической подготовки руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии в области организации стимулирования офицеров-экспертов на

основе разработанной модели включала:

планирование мероприятий, отраженных в целевой программе, в повседневную жизнь экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии;

подготовку к занятиям с руководителями экспертных подразделений, которые проводились как очно, так и дистанционно;

проведение занятий с руководителями экспертных подразделений, а также их консультации по вопросу осуществления педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

прием зачета по вопросу осуществления педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов.

Базой исследования служило: Федеральное государственное казенное учреждение «Центр государственной экспертизы в отношении объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации». Репрезентативная выборка участников эксперимента составила 42 офицера-эксперта.

Экспериментальная работа строилась на основе принципа многоуровневости проводимых мероприятий с учетом должностного положения ее участников.

На уровне экспертных подразделений:

с офицерами-экспертами строительного комплекса перед началом формирующего эксперимента:

а) были проведены индивидуальные беседы с целью ознакомления с их мнением по вопросу организации материального и морального стимулирования и его совершенствования с учетом актуальных потребностей офицеров-экспертов;

б) осуществлено включенное наблюдение за служебно-экспертной деятельностью офицеров;

в) изучены персональные результаты профессионально-экспертной деятельности и их динамика за период нахождения в должности;

г) проанализированы причины стимулирующего, мотивационного и компетентностного характера, снижающие производительность труда офицеров-экспертов;

с офицерами-экспертами после окончания формирующего эксперимента:

а) были проведены индивидуальные беседы с целью ознакомления с их мнением по вопросу произошедших изменений в материальном и моральном стимулировании и ожиданий дальнейшего совершенствования системы стимулирования с учетом актуальных потребностей офицеров-экспертов и индивидуального подхода к каждому из них;

б) осуществлено включенное наблюдение за служебно-экспертной деятельностью офицеров с задачей определить произошедшие изменения в процессе решения профессиональных задач;

в) изучены персональные результаты профессиональной деятельности и их динамика за период формирующего эксперимента;

г) проанализированы причины стимулирующего, мотивационного и компетентностного характера, повлиявшие на изменение отношения к решению офицерами-экспертами профессиональных задач;

с офицерами-руководителями экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии:

перед началом формирующего эксперимента:

а) проведены индивидуальные собеседования с задачей определить: отношение к организации материального и морального стимулирования подчиненных офицеров-экспертов; понимание функционирования мотивационных и стимулирующих «механизмов»; знание принципов организации стимулирования;

б) изучены материалы подведений итогов с офицерами-экспертами и дисциплинарной практики в экспертных подразделениях;

в) проведено инструктивно-методическое занятие с задачей сформировать смысловую и целевую установки, связанные с пониманием задач формирующего

эксперимента и развитием нацеленности на совершенствование системы материального и морального стимулирования подчиненных;

в процессе формирующего эксперимента:

а) организована система заслушиваний с целью повысить мотивационную готовность к совершенствованию системы материального и морального стимулирования подчиненных;

б) организовано обучение с целью повышения теоретической и методической подготовленности в вопросе осуществления педагогически целесообразного материального и морального стимулирования, выработке индивидуально-творческого «почерка» в применении методов стимулирования;

в) проведен зачет в форме защиты проекта по вопросу осуществления педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов;

г) осуществлено изучение материалов подведений итогов с офицерами-экспертами и дисциплинарной практики в экспериментальных подразделениях;

д) организован обмен опытом совершенствования системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов.

На центрально-управленческом уровне:

одобрена программа экспериментальной работы и определены принципы ее организации (централизации, технологичности, системного контроля);

утверждены критерии оценки реализации разработанной в исследовании педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии;

заслушивались доклады о ходе и результатах экспериментальной работы, возникающих трудностях, причинах их появления;

оказывалась организационная и информационно-технологическая помощь в реализации программы формирующего эксперимента, формировании потребности у руководителей экспертных подразделений в совершенствовании системы материального и морального стимулирования и единого понимания

модели педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования.

Изучение изменений/тенденций в системе материального и морального стимулирования офицеров-экспертов осуществлялось при помощи методов математической статистики, обобщения мнения независимых экспертов и теоретических методов (анализа, синтеза, сравнения, классификации, абстрагирования и др.).

К применяемым эмпирическим методам относились: педагогическое наблюдение, опрос, обобщение независимых характеристик, анализ документов и результатов деятельности.

Основные принципы применения методов материального и морального стимулирования офицеров-экспертов:

справедливость, означающая объективность оценки отношения и результатов служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов в установленные сроки и заслуженные меры стимулирования;

соразмерность, показывающая, что на основе объективной оценки отношения и результатов служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов к ним были применены адекватные оценке методы стимулирования;

целенаправленность, основное содержание которой заключается в применении таких методов материального и морального стимулирования, которые наибольшим образом способствуют достижению цели (личностного и профессионального роста офицеров-экспертов);

индивидуальный подход, выраженный в учете стремления офицеров-экспертов к личностному и профессиональному росту, скорости данного роста, стартовых условий и особенностей индивидуального восприятия мер стимулирования;

технологичность, проявляющуюся в научно обоснованном, логично-последовательном, оптимально выбранном и обеспечивающем достижение

поставленной цели использовании стимулирующих средств влияния на офицеров-экспертов;

публичность применения методов материального и морального стимулирования означает, что используемые процедуры применяются открыто и гласно, с участием выбранного офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии авторитетного актива.

Критериальный подход к оцениванию материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии представляет собой процесс определения эффективности использования стимулирующих деятельность офицеров-экспертов методов на основе специально разработанных критериев.

Было определено, что в качестве критериев в исследовании могут выступить:

образцы (система научно обоснованных требований) использования материальных и моральных стимулов, которые накоплены в опыте организационно-педагогической деятельности офицеров-управленцев, отвечающих за эффективность учебно-воспитательного процесса;

образцы тех процессов, которые происходят в результате применения материальных и моральных стимулов в деятельности субъектов, по отношению к которым применены стимулирующие воздействия;

критерии логического плана, которые могут выступить основой для оценочных суждений экспертов из числа руководителей строительного комплекса Росгвардии и ученых-педагогов, занимающихся проблемой стимулирования.

В исследовании под критериями оценки материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса понимается основание (признак, требования, образец), которое позволяет сделать вывод о правильности предпринятых действий по использованию того или иного стимула (комплекса стимулов) посредством сравнения этих действий с обоснованными требованиями, образцом. Так как стимулирование офицеров-экспертов

направлено на изменение качества и результатов их служебно-экспертной деятельности, то критерии оценки должны содержать в себе качественные и количественные характеристики. К качественным характеристикам относится соблюдение общих правил применения стимулов и конкретно-прикладных правил применения того или иного стимула. К количественным характеристикам относятся результаты применения стимулов, выраженные в количественном измерении изменений, произошедших в служебно-экспертной деятельности офицеров строительного комплекса Росгвардии.

В исследовании к системе критериев были разработаны требования, соблюдение которых должно было обеспечить необходимый уровень их научной обоснованности применительно к служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов. К таким требованиям эксперты в лице руководителей Центра государственной экспертизы Росгвардии, ученых – специалистов в области разработки проблемы материального и морального стимулирования отнесли:

адекватность – четкое определение объекта оценивания (характеристики личности офицеров-экспертов или качество и результаты их служебно-экспертной деятельности, или соответствие применяемых стимулов решаемой педагогической задаче и т. д.);

семантическую определенность и однозначность – речь идет о едином восприятии и понимании смыслодержающей информации в каждом критерии оценки, чтобы каждый руководитель подразделения строительного комплекса Росгвардии одинаково трактовал каждый критерий оценивания;

проективность критериев – точное инструктивное описание каждого критерия и интерпретации результатов его применения, чтобы не было двойного толкования полученных результатов ни по качеству, ни по уровню достижений; известно, что в педагогических исследованиях могут использоваться разноуровневые шкалы; однако, как показывает изучение педагогических исследований, наиболее употребимыми выступают трех- и четырехранговые

шкалы (высокий – средний низкий уровень или высокий – средний – низкий – неудовлетворительный);

достаточность – свидетельствует о том, что именно такого количества критериев, которое определено и раскрыто в исследовании, достаточно для точного описания результатов; встречается различное число критериев, которое определяется по различным основаниям, но, мало внимания уделяется обоснованию того, почему указанного количества критериев достаточно.

В проведенном исследовании одним из основных признаков, свидетельствующих о влиянии стимулирования на офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, выступает результат их служебно-экспертной деятельности, к достижению которого стремится субъект стимулирующих влияний. Результат служебно-экспертной деятельности офицеров выражается в качестве экспертных действий и затраченном времени (срок рассмотрения документов) на проведение государственной экспертизы. Отношение полученных результатов экспертной деятельности после реализации педагогически целесообразной системы стимулирования к результатам, которые были до экспериментальной работы (применения педагогически целесообразной системы стимулирования) выступает как результативность.

Результативность применения педагогически целесообразной системы стимулирования офицеров проявляется в итогах служебно-экспертной деятельности: повышении качества экспертных действий; сокращении сроков рассмотрения документов, что приводит к более рациональному расходованию финансовых средств.

Другим критерием оценки нововведений выступило «качество педагогически целесообразных стимулирующих действий», которое в последующем оценивалось по:

педагогической целесообразности (справедливость; учет индивидуальных особенностей; направленность на профессиональный рост, на развитие добросовестности и инициативы);

полноте использования видов и методов стимулирования;
технологичности применения стимулирующих методов
(целенаправленность, этапность, эффективность).

Оценка качества и результативности педагогически целесообразного материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии 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 – начальник группы учета проведения государственных экспертиз, непосредственный офицер-руководитель экспертного подразделения, исследователь (диссертант).

Результаты экспериментальной работы представляют собой интерпретацию сравнения данных, полученных в процессе изучения деятельности руководителей экспертных групп по применению системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии и представленных в табличном и графическом виде.

За время проведения формирующего эксперимента были сделаны три срез-замера качества и результативности деятельности по стимулированию офицеров-экспертов:

первый срез-замер осуществлен до начала формирующего эксперимента и отражал то состояние системы материального и морального стимулирования, которое сложилось за несколько предыдущих лет, приняло характер традиционной «обыденности» и приводило к зафиксированным в исследовании результатам;

второй срез-замер разделен на две части: первая касается определения изменений в понимании руководителями групп сущности и модели системы педагогически целесообразного стимулирования после проведения с ними занятий согласно целевой программе повышения компетентности руководителями экспертных групп; вторая реализована через 1 год после начала

формирующего эксперимента и отражала появившиеся признаки изменений в качестве и результатах деятельности руководителей экспертных групп по осуществлению материального и морального стимулирования офицеров-экспертов; изменения в качестве деятельности сказались на результатах деятельности офицеров-экспертов, что и было зафиксировано в процессе эксперимента; по итогам данного замера был организован обмен опытом руководителей экспертных групп с целью внесения коррективов в их стимулирующую деятельность;

третий (завершающий) срез-замер осуществлен через 2 года после начала формирующего эксперимента с целью фиксации изменений в качестве и результатах деятельности руководителей экспертных групп по осуществлению материального и морального стимулирования офицеров-экспертов; все изменения в результатах деятельности офицеров-экспертов также были зафиксированы в процессе эксперимента.

Анализ результатов свидетельствует, что на начало формирующего эксперимента (2019 год) показатели производительности и качества работы офицеров-экспертов по проведению государственной экспертизы проектно-сметной документации находились в соизмеримых значениях (3,32 / 3,41). С реализацией мероприятий формирующего эксперимента отмечается рост обоих показателей работы офицеров-экспертов по проведению государственной экспертизы документации, которые на этапе промежуточного среза (2020 год) составили 4,17 / 3,71 балла.

Итогом формирующего эксперимента стали высокие показатели производительности и качества проведения офицерами-экспертами строительного комплекса Росгвардии государственной экспертизы: 4,39 / 4,49 баллов соответственно.

Таким образом, увеличение производительности и качества работы офицеров-экспертов по проведению государственной экспертизы в ходе формирующего эксперимента составило:

75 % (с 3.32 до 4.39 баллов) относительно сроков проведения государственной экспертизы проектно-сметной документации;

76 % (с 3.41 до 4.49 баллов) по качеству проведения государственной экспертизы поступающей в Центр на государственную экспертизу документации.

Выдвинутая гипотеза была подтверждена.

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.

Литература

1. Абрамова, С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 149–153.
2. Адаян, А.О. Совершенствование системы стимулирования труда сотрудников органов внутренних дел (Теоретический и организационно-правовой аспекты): автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11 / Адаян Арам Оганесович. – М., 2006. – 23 с.
3. Акимова, О.В. Педагогическое стимулирование как средство всестороннего развития личности будущего учителя: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Акимова Ольга Васильевна. – Киев, 1989. – 193 с.
4. Акофф, Р., Эмери, Ф. О целеустремлённых системах / Акофф Рассел Линкольн, Эмери Фредерик Эдмунд. – М.: «Сов. Радио», 1974. – 272 с.
5. Альбитер, Л. Самарский булочно-кондитерский комбинат: работой довольно большинство / Л. Альбитер // Кадровик. – 2007 – № 2(8). – С. 25–30.
6. Ананьев, Б.Г. Человек как предмет познания / Б.Г. Ананьев. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
8. Афанасьев, В.Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. – изд. 2-е. – М.: ЛЕНАНД, 2018. – 367 с.
9. Бабанова, И.А. Педагогическое стимулирование профессионального самоопределения студентов ССУЗ технического профиля: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Бабанова Ирина Александровна. – Казань, 2009. – 22 с.

10. Бабанский, Ю.К. Избранные педагогические труды / Ю.К. Бабанский; сост. М.Ю. Бабанский; авт. вступ. ст. Г.Н. Филонов [и др.]; АПН СССР. – М.: Педагогика, 1989. – 558 с.
11. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. – 2002. – № 7. – С. 52–59.
12. Балунов, М.С. Педагогическое стимулирование лидерства у курсантов военно-экономического вуза: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Балунов Михаил Сергеевич. – Кострома, 2000. – 22 с.
13. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – М.: Директ-Медиа, 2008. – 532 с.
14. Барабанщиков А.В. Военная педагогика и психология: монография / А.В. Барабанщиков, В.П. Давыдов, Э.П. Утлик, Н.Ф. Феденко. – М.: Воениздат, 1986. – 269 с.
15. Барнард, Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; [пер. с англ. В. Кошкина]. – М.: Социум, 2009. – 440 с.
16. Батышев, С.Я. Производственная педагогика [Учебник для работников, занимающихся подгот. и повышением квалификации рабочих на производстве] / С.Я. Батышев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Машиностроение, 1976. – 687 с.
17. Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова, С.А. Рошкетаяев // Инновационная наука. – 2017. – № 2. – С. 179–183.
18. Бережнова, Л.Н. Методологические направления организации исследований в педагогике / Л.Н. Бережнова // Мир науки, культуры, образования № 1(56). – М., 2016. – С. 182–185.
19. Беспалько, В.П. Слагаемые педагогической технологии / В.П. Беспалько. – М.: Педагогика, 1989. – 190 с.

20. Бестужев-Лада, И.В. Социальное прогнозирование и комплексное планирование в науке / [Редкол.: И.В. Бестужев-Лада (отв. ред.) и др.]. – М.: ИСИ, 1982. – 69 с.
21. Блауберг, И.В. Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности / И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин. – М.: Знание, 1969. – 48 с.
22. Бляхман, Л.С. Качество работы: роль человеческого фактора / Л.С. Бляхман, В.А. Сидоров. – М.: Экономика, 1990. – 191 с.
23. Богданов, А.А. Тектология: всеобщая организационная наука / А.А. Богданов; под ред. проф. Г.Д. Гловели. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: URSS, 2019. – 679 с.
24. Богданович, С.Н. Повышение роли стимулирования труда в экономике / С.Н. Богданович. – Саратов: ООО «Институт управления и социально-экономического развития». – 2015. – № 2-1 (15). – С. 649–654.
25. Бодров, А.Н. Педагогическая эффективность экономического стимулирования среднего профессионального образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Бодров Александр Николаевич. – М., 2009. – 40 с.
26. Бондаревская, Е.В. Теория и практика личностно-ориентированного образования / Е.В. Бондаревская. – Ростов-н/Д: Булат, 2000. – 351 с.
27. Борозинец, Н.М., Коблева, А.Л. Концептуальные основы педагогического менеджмента в специальном образовании / Н.М. Борозинец, А.Л. Коблева. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. – С. 239–243.
28. Брушлинский, А.В. О тенденциях развития современной психологии мышления / А.В. Брушлинский // Национальный психологический журнал – 2013. – № 2 (10).
29. Брызгалов, И.В. Педагогическая система формирования базовой экономической культуры личности: автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01; 13.00.08 / Брызгалов Игорь Вячеславович. – Майкоп, 2010. – 44 с.
30. Бурганова, Л.А. Теория управления Элтона Мэйо: монография / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина; Федеральное агентство по образованию, Гос.

образовательное учреждение высш. проф. образования «Казанский гос. Технологический ун-т». – Казань: КГТУ, 2007. – 159 с.

31. Быченко, Ю.Г. Совершенствование мотивации служебно-трудовой деятельности военнослужащих национальной гвардии Российской Федерации / Ю.Г. Быченко, А.А. Савенко // Среднерусский вестник общественных наук. – М.: РАНХиГС, 2018. – № 3. – Т. 13. – С. 58–71.

32. Васьковский, Е.В. Руководство к толкованию и применению законов: для начинающих юристов / Е.В. Васьковский. – изд. 2-е. – М.: Ленанд, 2016. – 152 с.

33. Вебер, М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. Господство / М. Вебер / пер. с нем.; под ред. Л.Г. Ионина. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. – 544 с.

34. Вербицкий, А.А. Психология мотивации обучаемых / А.А. Вербицкий. – М., 2004. – 170 с.

35. Вершловский, С.Г. Общее образование взрослых: стимулы и мотивы / С.Г. Вершловский. – М.: Педагогика, 1987. – 184 с.

36. Виноградов, А.В. «Серые» схемы зарплаты и проблемы мотивации / А.В. Виноградов// Национальная электронная библиотека. URL:https://rusneb.ru/catalog/002744_000053_RU__ГПНТБ+России__КНВ_IBIS__07ВиногэснРвуизрпигмп/.

37. Винтер, Е.И. Педагогическое стимулирование как фактор профессионально-творческой подготовки будущего учителя: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Винтер Елена Ивановна. – Челябинск, 2004. – 19 с.

38. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 576 с. – С. 45–46.

39. Войтова, В.Н. Методы и модели управления производительностью труда: анализ мирового опыта / В.Н. Войтова, А.Т. Замлелая // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 14. – № 4. – С. 80–87.

40. Волгин, Н.А. Мотивационный механизм взаимосвязи доходов работника и результативности производства: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Волгин Николай Алексеевич. – М., 1993. – 428 с.
41. Волгин, Н.А. Вилар: Мотивационная основа эффективного труда / Н.А. Волгин, Е. Валь // Человек и труд. – 2000. – № 4.
42. Волгин, Н.А. Доходы работника и результативность производства: Проблемы, реалии, перспективы / Н.А. Волгин, С.В. Николаев. – М.: Универсум, 1994. – С. 32.
43. Волков, А.Л. Финансово-экономический механизм обеспечения воспроизводства рабочей силы профессиональных военнослужащих в условиях рынка: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10, 08.00.05 / Волков Александр Львович. – Ярославль, 2001. – 24 с.
44. Волковицкий, Г.А. Формирование мотивации профессионального самосовершенствования офицеров: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.14 / Волковицкий Григорий Александрович. – М., 1994. – 26 с.
45. Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации: Указ Президента Рос. Федерации от 5 апреля 2016 г. № 157: в ред. Указа Президента Рос. Федерации от 17 июня 2019 г. № 282 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – № 15, ст. 2072.
46. Выготский, Л.С. Педагогическая психология / под ред. В.В. Давыдова. – М.: АСТ, 2005. – 670 с.
47. Вяликова, Г.С. Педагогическое стимулирование профессиональной компетентности учителя в условиях заочной формы обучения : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Вяликова Галина Сергеевна. – Коломна, 2006. – 43 с.
48. Гаврилова, О.Г. Стимулирование свободным временем / О.Г. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 3. – С. 118.
49. Галимзянова, И. И. Педагогическая система формирования иноязычной коммуникативной компетентности будущих инженеров: автореф.

дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08 / Галимзянова Ильхамия Исхаковна. – Казань, 2009. – 31 с.

50. Ганнт, Г.Л. Организация труда / Г.Л. Ганнт; пер. с нем. Ю.М. Капланского ; под ред. и с предисл. проф. С. Членова. – М.: Изд-во ВСНХ, 1923. – 66 с.

51. Гильфанова, М.Г. Проблемы классической мотивационной системы в условиях становления организации командного типа / М.Г. Гильфанова // Доклады Академии военных наук (Поволжское отделение). – 2010. – № 1 (39). – С. 31–37.

52. Гильфанова, М.Г. Пути формирования организации командного типа / М.Г. Гильфанова // Вестник Поволжской академии государственной службы им. П.А. Столыпина. – 2009. – № 4 (21). – С. 181–187.

53. Гильфанова, М.Г. Социальное проектирование мотивации труда работников организации командного типа / М.Г. Гильфанова // Доклады Академии военных наук (Поволжское отделение). – 2010. – № 1 (39). – С. 21–27.

54. Горбушина, М.В. Формирование правовой компетентности у будущих специалистов социальной работы в процессе профессиональной подготовки в вузе: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Горбушина Мария Владимировна. – Ульяновск, 2007. – 22 с.

55. Гордин, Л.Ю. Теория и практика педагогического стимулирования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Гордин Лев Юльевич. – М., 1979. – 385 с.

56. Горощенко, В.В. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом / В.В. Горощенко // Вестник института экономических исследований.– Донецк: Институт экономических исследований, 2017. – № 3(7). – С. 73–80.

57. Грабовский, И.В. Мотивационная готовность молодых офицеров к военной службе / И.В. Грабовский. – М.: ВУ МО, 2004. – С. 51–63.

58. Грицанов, А.А. Новейший философский словарь / А.А. Грицанов. – М.: Изд-во В.М. Скакун, 1998.

59. Гришковец, В.Б. Бизнес: планирование и управление: практическое руководство для предпринимателей / В.Б. Гришковец, В.А. Коноплев, Ю.Б. Ситдигов. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 1996. – 99 с.
60. Губин, В.А. Формирование командирских качеств у курсантов военных училищ: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.00 / Губин Владимир Андреевич. – М., 1965. – 260 с.
61. Гуревич, П.С. Идентичность как социальный и антропологический феномен / П.С. Гуревич. – М.: Канон+ РООИ «Реабилитация», 2015.
62. Гущина, И.Э. Влияние трудовой мотивации на эффективность труда на современном этапе проведения реформ: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07 / Гущина Ирина Эдуардовна. – М., 2000. – 32 с.
63. Дейнека, О.С. Экономическая психология: учебное пособие / О.С. Дейнека. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. Ун-та, 2000. – 160 с.
64. Деккер, Б.В., Поминова, О.Л. Педагогическая система нравственного воспитания военнослужащих подразделений специального назначения войск национальной гвардии Российской Федерации / Б.В. Деккер, О.Л. Поминова // Педагогический журнал. – 2022. – Т. 12. – № 1А. – С. 28–36. – URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-pedagogy-2022-1/a3-dekker-pominova.pdf>.
65. Добрынина, В.И. Ценностные ориентации современной молодежи / В.И. Добрынина // Научный коммунизм. – 1989. – № 8. – С. 102.
66. Додонов, Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности / Б.И. Додонов; ред. А.М. Матюшкин, А.В. Брушлинский // Вопросы психологии: издается с 1955 года. – 1984. – № 4. – С. 126–130.
67. Додонов, Б.И. Эмоция как ценность / Б.И. Додонов. – М.: Политиздат, 1978. – 272 с.
68. Ерохина, Р.И. Материальное и моральное стимулирование повышения качества продукции : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 / Ерохина Раиса Ивановна. – М., 1989. – 22 с.

69. Ершов, В.В. Социально-трудовое развитие культурного капитала солдат и сержантов / В.В. Ершов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – Т. 10. – № 5. – С. 17–24.
70. Жданов, С.А. Механизм мотивации промышленных предприятий: производство, безопасность, риски / С.А. Жданов. – Саратов: СГСЭУ, 2002. – 210 с.
71. Загвязинский, В.И., Атаханов, Р.В. Методология и методы психолого-педагогического исследования: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.И. Загвязинский, Р. Атаханов. – 6-е изд., стер. – М.: ИЦ «Academia», 2010. – 208 с.
72. Закиева, Р.Р. Система материального и морального стимулирования в области профессионального образования // Перспективы науки. – 2019. – № 3 (114). – С. 137–140.
73. Звонков, В.М. Стимулы социалистического воинского труда (социально-политический анализ): дис. ... канд. филос. наук. / В.М. Звонков. – М.: ВПА, 1990. – 239 с. – С. 126–127.
74. Звонков, В.М. Стимулы социалистического воинского труда (социально-политический анализ): дис. ... канд. филос. наук / В.М. Звонков. – М.: ВПА, 1990. – 239 с.
75. Здравомыслов, А.Г. Потребности, интересы, ценности. М.: Политиздат, 1986. С. 36.
76. Зимняя, И.А. Педагогическая психология : учеб. для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по пед. и психол. направлениям и спец. / И.А. Зимняя. – М., 2004. – 383 с
77. 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 / О.Л. Зорин, А.Ю. Коновалов // Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная

академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина», М., 2013. – С. 1 – 22.

78. Иванников, В.А. Формирование побуждения к действию / В.А. Иванников // Вопросы психологии / В.А. Иванников; ред. А.М. Матюшкин, А.В. Брушлинский. – 1985. – № 3. – С. 113–123.

79. Из выступления Президента Российской Федерации В.В. Путина от 20 июня 2019 года. URL: <https://www.1tv.ru/shows/vystupleniya-prezidenta-rossii/pryamaya-liniya-2019/pryamaya-liniya-svladimiromputinym-2019>.

80. Изучение мотивации поведения детей и подростков: сборник статей / под ред. [и с предисл.] Л.И. Божович и Л.В. Благонадеждиной; Науч.-исслед. ин-т общей и пед. психологии Акад. пед. наук СССР. – М.: Педагогика, 1972. – 351 с.

81. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 508 с.

82. Имедадзе, И.В. К проблеме побуждения деятельности / И.В. Имедадзе; ред. А.М. Матюшкин, А.В. Брушлинский // Вопросы психологии. – 1986. – № 5. – С. 124 – 132.

83. Каган, М.С. Человеческая деятельность (Опыт системного анализа) / М.С. Каган. – М.: Политиздат, 1974. – 328 с.

84. Каибов, А.М. Анализ современной практики стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии / А.М. Каибов // Актуальные вопросы материально-технического обеспечения войск национальной гвардии Российской Федерации: сборник научных статей X Всероссийской научно-практической конференции. Пермь, 2022. С. 186–191.

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

86. Каибов, А.М. Критерии оценки эффективности системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного

комплекса Росгвардии/ А.М. Каилов // Вестник экономической безопасности. – 2022. – № 3. – С. 326–329.

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

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

89. Каилов, А.М. Педагогические аспекты реализации форм и методов стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии / А.М. Каилов // Сборник трудов межвузовской научно-практической конференции с международным участием. – Новосибирск, 2020. – С. 265–277.

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

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

92. Каилов, А.М. Стимулирующее педагогическое общение руководителя подразделения /А.М. Каилов, А.А. Кочин, А.П. Шарухин // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского Университета МВД России. Калининград. 2021. № 1 (63). С. 28–32.

93. Каилов, А.М. Этические принципы формирования антикоррупционной позиции офицеров Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации / А.А. Ноздрачев, А.М. Каилов // Сборник трудов межвузовской научно-практической конференции с международным участием.

Новосибирск, 2020. – С. 290–295.

94. Как построить свое «Я» / под. ред. В.П. Зинченко. – М.: Педагогика, 1991. – 136 с.

95. Карлова, Е.Н., Курбанов, А.Х. Особенности кадрового потенциала военно-образовательной системы как элемента военно-научного комплекса // Е.Н. Карлова, А.Х. Курбанов. – Гуманизация образования. – 2016. – № 5. – С. 16–22.

96. Келли, Д. Теория личности (Теория личных конструкторов) / Д. Келл. – СПб.: Речь, 2000. – 249 с.

97. Керженцев, П.М. Принципы организации: избранные произведения / П.М. Керженцев [Предисл. канд. экон. Наук И.А. Слепова, С. 3–24]. – М.: Экономика, 1968. – 464 с.

98. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: Инфра-М, 2010. – 524 с.

99. Кикнадзе, Д.А. Система факторов действия и развития личности / Д.А. Кикнадзе – Тбилиси: СабчотаСакартвело, 1982. – 227 с.

100. Коблева, А.Л. Развитие человеческого капитала в сфере образования: учебное пособие для вузов / А.Л. Коблева. – М.: Изд-во Юрайт, 2020. – 153 с.

101. Коваленко, О.С. Финансовые методы стимулирования профессиональной военной службы в Вооруженных Силах Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Коваленко Олег Сергеевич. – Ярославль, 2002. – 185 с.

102. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 4. – С. 80–83.

103. Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 дек. 1993 г.: с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.: в ред. Закона Рос. Федерации о

поправке к Конституции Рос. Федерации от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ // Российская газета – 1993. – 25 декабря.

104. Корзенко, Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского Государственного Университета, Челябинск, 2015. С. 124–126.

105. Корзенко, Н.И., Хорева, А.С. Стимулирование и мотивация труда в организации / Н.И. Корзенко, А.С. Хорева // Вестник Челябинского государственного университета. Челябинск, 2015. – Вып. 10. – С. 127–128.

106. Корчмарюк, В.А. Психология управления: учебник / В.А. Корчмарюк, Н.М. Филимонцев; под общ. ред. В.А. Кудина; МВД России, Санкт-Петербургский ун-т. – СПб.: Изд-во СПбУ МВД России, 2010. – 255 с.

107. Костенькова, Т.А. Управление системой оплаты труда на промышленных предприятиях / Т.А. Костенькова // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – № 1. – С. 495–502.

108. Краевский В.В. Место методологии в подготовке научно-педагогических кадров / В.В. Краевский // Вестник челябинского государственного педагогического университета. 2009. № 4. – С. 56–64.

109. Крымов, А.А. «Вы – управляющий персоналом» / А.А. Крымов. – М.: «Бератор Пресс», 2007. – 378 с.

110. Кудяев, А.В. Меры материальной и социальной стимуляции воинского труда в дореволюционный период / А.В. Кудяев // Доклады Академии военных наук. – Саратов: СВИ ВВ МВД России, 2014. – № 1 (58). – С. 49–54.

111. Кудашкин, А.В., Фатеев, К.В., Харитонов, С.С. Мониторинг социально-экономического и правового положения военнослужащих свидетельствует о кризисе военной службы (по результатам анкеты-опроса, опубликованной в журнале «Право в Вооруженных Силах». 2003. № 3) // Право в Вооруженных Силах. – 2003. – № 8. – С. 22–23.

112. Кузьмина, Н.В. Акмеологические подходы к развитию фундаментального образования / Н.В. Кузьмина, В.А. Чупина, Е.Н. Жаринова // Научный диалог. – 2015. – № 11 (47). – С. 212–227.

113. Кутузов, Б.А. Педагогическое стимулирование творческой самореализации старшеклассников : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Кутузов Борис Анатольевич. – Смоленск, 2005. – 21 с.

114. Лангенштейн, В.А., Шарухина, Т.Г. Образовательная деятельность курсантов вузов Внутренних войск МВД России: критерии оценки качества // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2012. № 3. – С. 138–143.

115. Леонова, И.С. Оплата труда по результатам. Необходимые условия и противопоказания к внедрению / И.С. Леонова // Управление компанией. – 2003 – № 8. – С. 314.

116. Леонова, И.С. Управление социально-психологическим старением персонала российских компаний в условиях требований рынка труда индустрии 4.0: дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.08 / Леонова Ирина Сергеевна. – Н. Новгород, 2021. – 407 с. – С. 314.

117. Леонтьев, А.А. Язык и речевая деятельность в общей и педагогической психологии. Избранные психологические труды / А.А. Леонтьев, гл. ред. Д.И. Фельдштейн. – М. : Московский психолого-социальный ин-т ; Воронеж : НПО «МОДЭК», 2004. – 535 с.

118. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1974. – 328 с.

119. Лихачева, Б.Т. Педагогика. Курс лекций: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений и слушателей ИПК и ФПК. – М.: Прометей, Юрайт, 1998. – 464 с.

120. Лобцова, О.В. Стимулы к труду / О.В. Лобцова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2007. – № 11. – С. 163–166.

121. Лобцова, О.В. Управление стимулированием труда гражданских служащих исполнительных органов государственной власти Читинской области: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Лобцова Оксана Викторовна. – Чита, 2007. – 26 с.

122. Ломовцева, Н.Н. Применение зарубежного опыта регулирования оплаты труда в общественном секторе России / Н.Н. Ломовцева // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 4. – С. 491–504.

123. Лушникова, Г.А. Педагогическое стимулирование познавательной активности студентов высшей технической школы : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Лушникова Галина Анатольевна. – Норильск, 2004. – 21 с.

124. Лютенс, Ф. Организационное поведение : учебник / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.

125. Макаренко, Т.Д. Развитие методов регулирования оплаты труда: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.07 / Макаренко Тамара Дмитриевна. – М.: 2000. – 41 с.

126. Макгрегор, Д. Человеческая сторона предприятия / Д. Макгрегор. – McGraw-Hill, 1960. – 418 с.

127. Макклеланд, К. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

128. Максимова, А.А. Основы педагогической коммуникации : учебно-методическое пособие / А.А. Максимова. – Орск: Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2012. – 170 с.

129. Малофеев А.Г., Рычкова О.А., Шевцова И.А. Изыскания автомобильных дорог: учебное пособие / А.Г. Малофеев, О.А. Рычкова, И.А. Шевцова. – Омск: ФГБОУ ВПО «Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия», 2015.

130. Малько, А.В. Льготная и поощрительная правовая политика / А.В. Малько. СПб.: «Юридический центр пресс», 2004. – С. 146.

131. Маркова, А.К. Мотивация учения и ее воспитание у школьников / А.К. Маркова, А.Б. Орлов, Л.М. Фридман. – М.: Педагогика, 1983. – 65 с.

132. Маркова, А.К. Формирование мотивации учения. Кн. для учителя /А.К. Маркова, Т.А. Матис, А.Б. Орлов. – М.: Просвещение, 1990. – 192 с.
133. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. – СПб.: Питер, 2013. – 351 с.
134. Материалы социально-психологических исследований, проводимых научно-исследовательским отделом по исследованию социально-психологических проблем войск национальной гвардии Российской Федерации. – М.: Ред. военн.-публ. и литерат.-худ. журн. «На боевом посту» войск национальной гвардии, 2019. – С. 3.
135. Матузов, Н.В. Правовая система и личность / Н.В. Матузов. – Саратов, 1987. – С. 121.
136. Машков, В.Н. Психология управления: учебное пособие / В.Н. Машков – 2-е изд. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 254 с.
137. Меликова, Н., Мухин, Н. В. Путин парадоксам не друг // Независимое военное обозрение. – 2004. – 26 марта.
138. Менеджмент: учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 344 с. – С. 319.
139. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – С. 36.
140. Мирошник, С.В. Теория правового стимулирования: дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01 / Мирошник Светлана Валентиновна. Ростов н/Д, 2003. – С. 173–193.
141. Михненко, П.А. Теория менеджмента: учебник / В.Н. Машков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 304 с.
142. Москвитина, Н. Стимулирующие выплаты работникам учреждений здравоохранения // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2010. – № 9. –

URL: <https://hr-portal.ru/article/stimuliruyushchie-vyplaty-rabotnikam-uchrezhdeniy-zdravoohraneniya>.

143. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебник / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Е.П. Костенко [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Е.В. Михалкиной; М-во обр. и науки Рос. Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-н/Д: Изд-во Южного федерального университета, 2017. – 336 с.

144. Мясищев, В.Н. Основные проблемы и современное состояние психологии отношений человека / В.Н. Мясищев // Психологическая наука в СССР. – М., 1960. – Т. 2.

145. Надежкин, Е.Г. Педагогическое стимулирование профессиональной самореализации курсантов военных вузов : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Надежкин Евгений Геннадьевич. – Ярославль, 2002. – 24 с.

146. Наумова, Н. Ф. О социологическом и экономическом подходах к трудовой мотивации / Н. Ф. Наумова // Мотивация экономической деятельности. М.: ВНИИ системных исследований, 1980. – С. 3–17.

147. Немоляев, В.В. Конструирование социально-профессионального развития офицеров национальной гвардии России / В.В. Немоляев, А.М. Пихтелёв // Вестник Поволжского института управления. – 2017. – Т. 17. – № 3. – С. 95–101.

148. Николаенко, В.А. Реализация метода примера в воспитании военнослужащих войск национальной гвардии Российской Федерации / В.А. Николаенко. – М., 2019. – 239 с.

149. Никоноров, А.А. Развитие мотивации офицеров к служебно-боевой деятельности в частях войск национальной гвардии Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Никоноров Андрей Анатольевич. – М., 2020. – 24 с.

150. Новиков А. М. Новиков Д.А. Методология. – М.: 2007. – 659 с.

151. Новиков, Д.А. Стимулирование в организационных системах: монография / Д.А. Новиков – М.: СИНТЕГ, 2003. – 306 с.

152. О воинской обязанности и военной службе: Федеральный закон от 28 марта 1998 г. № 53-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 6 марта 1998 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 12 марта 1998 г.: по сост. На 1 июля 2021 г. // Российская газета. – 1998. – 2 апреля.

153. О денежном довольствии военнослужащих и предоставлении им отдельных выплат: Федер. Закон Рос. Федерации от 7 нояб. 2011 г. № 306-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 21 окт. 2011 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 26 окт. 2011 г: по сост. На 31 июля 2020 г. // Российская газета. – 2011. – 9 ноября.

154. О закреплении военнослужащих войск национальной гвардии Российской Федерации, обучающихся или проходящих военную службу в военных образовательных организациях высшего образования Минобороны России, за органами управления и воинскими частями войск национальной гвардии Российской Федерации: Приказ Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации. – 2017. – № 376. – 8 сентября.

155. О статусе военнослужащих: Федер. Закон Рос. Федерации от 27 мая 1998 г. № 76-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 6 марта 1998 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 12 марта 1998 г.: по сост. На 1 июля 2021 г. // Российская газета. – 1998. – 2 июня.

156. О Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации (вместе с «Положением о Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации»): Указ Президента Рос. Федерации от 30 сент. 2016 г. № 510: в ред. Указа Президента Рос. Федерации от 1 июля 2021 г. № 386 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – № 41, ст. 5802.

157. Об утверждении общевоинских уставов Вооруженных Сил Российской Федерации: Указ Президента Рос. Федерации от 10 ноября 2007 г. № 1495: в ред. Указа Президента Рос. Федерации от 12 июля 2021 г. № 415) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – № 41 (ч. 1), ст. 5749.

158. Об утверждении Положения о конкурсе профессионального мастерства офицеров войск национальной гвардии Российской Федерации: Приказ Росгвардии. – 2017. – № 492. – 21 ноября.

159. Об утверждении Порядка зачисления (перезачисления) навечно в списки территориальных органов Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, воинских частей и организаций войск национальной гвардии Российской Федерации военнослужащих и лиц, проходящих службу в войсках национальной гвардии Российской Федерации и имеющих специальные звания полиции, погибших (умерших) при исполнении обязанностей военной службы (службы): Приказ Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации. – 2017. – № 161. – 6 июня.

160. Об утверждении Порядка присвоения почетных наименований отдельным батальонам, отдельным ротам и им равным, кораблям 3 и 4 ранга и судам войск национальной гвардии Российской Федерации: Приказ Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации. – 2017. – № 185. – 26 июня.

161. Об учреждении именных стипендий курсантам военных образовательных организаций высшего образования войск национальной гвардии Российской Федерации и определении Условий выплаты именных стипендий курсантам военных образовательных организаций высшего образования войск национальной гвардии Российской Федерации: Приказ Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации. – 2017. – № 394. – 20 сентября.

162. Оголихина, С.Д. Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда на российских предприятиях / С.Д. Оголихина // Экономика труда. – 2016. – Т. 3. – № 2. – С. 131–144.

163. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 467 с.

164. Оплата труда в организации: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О.А. Лапшова. Под общей редакцией О.А. Лапшовой. Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 349 с.

165. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 Менеджмент (профили «Производственный менеджмент» и «Инновационный менеджмент») / Б.М. Генкин. – 6-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2014. – 415 с.

166. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2016. – 665 с. – С. 364.

167. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим междисциплинарным специальностям / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 397 с.

168. Педагогика: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений // В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Слостенина. – М.: Изд. Центр «Академия», 2013. – 576 с.

169. Перчун, А. В российской армии есть, кого сокращать / А. Перчун // Независимое военное обозрение. – 2005. – 14 января.

170. Петрова, Е.В. Педагогическое стимулирование нравственного самовоспитания старшеклассников : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Петрова Елена Владимировна. – Смоленск, 2011. – 23 с.

171. Петровский, А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А.В. Петровский. – М.: Политиздат, 1982. – 255 с.

172. Пивоваров, Р.В. Формирование готовности будущего офицера войск национальной гвардии Российской Федерации к воспитанию у личного состава

ценностей военной службы: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Пивоваров Роман Викторович. – Новосибирск, 2019. – 25 с.

173. Плугатарев, И. Кадровый кризис в армии / И. Плугатарев // Независимое военное обозрение. – 2003. – 28 ноября.

174. Примерова, О.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности на предприятиях турбизнеса: социологический анализ : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Примерова Ольга Анатольевна. – Пятигорск, 2010. – 24 с.

175. Проблемы мотивации персонала гостиницы «Никитин» / Ю.К. Благонравова, А.В. Виноградов, Е.С. Ляшкова [и др.] // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации: сборник материалов II Международной научно-практической конференции (г. Москва, 25 июня 2021 г.). – Махачкала: ООО «Институт развития образования и консалтинга», 2021. – С. 152–155.

176. Психологическая экономика / С.А. Цветков, Н.Д. Сигов, В.Н. Машков. – СПб.: ЛИСС, 2006. – 220 с.

177. Равкин, З.И. Проблемы педагогического стимулирования и методологии исследований истории советской школы / под ред. З.И. Равкина – Йошкар-Ола, 1972. – 291 с.

178. Репина, Н.А. Развитие духовно-интеллектуального потенциала подростка средствами педагогического стимулирования : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Репина Надежда Анатольевна. – Оренбург, 2003. – 23 с.

179. Рожин, В.П. Человек и его работа (социологическое исследование) / под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. – М., «Мысль», 1967. – 392 с.

180. Российский энциклопедический словарь: в 2 кн. / гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Большая российская энциклопедия, 2000. – С. 582.

181. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – М.: Питер, 2012. – 705 с. – С. 444.

182. Ручка, А.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии / А.А. Ручка, Н.А. Сакада; АН УССР, Ин-т философии. – Киев: Наук. Думка, 1988. – 221 с.

183. Савенко, А.А. Мотивация служебно-трудовой деятельности военнослужащих национальной гвардии России: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / Савенко Андрей Александрович. – Саратов, 2018. – 224 с.

184. Самыгин, С.И. Психология и педагогика: учебник / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин, В.Е. Столяренко. – М.: КноРус, 2012. – 480 с.

185. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Психология» / А.Л. Свенцицкий. – М.: Проспект, 2005. – 332 с.

186. Семенов, В.Г. Формирование современной системы материального стимулирования персонала промышленных предприятий / В. Г. Семенов. // Молодой ученый. — 2012. – № 7 (42).

187. Симоненко, В.Н. Методология мотивации и материального стимулирования развития трудового потенциала в условиях рынка : автореф. дис. ... д-ра эконом. наук : 08.00.05 / Симоненко Виталий Николаевич. – Хабаровск, 2012. – 36 с.

188. Скачкова, Г.С. Моральное стимулирование труда рабочих и служащих СССР : Правовые вопросы : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / Скачкова Галина Семеновна. – М., 1977. – 22 с.

189. Слостенин, В.А. и др. Педагогика: учебное пособие для студ. Высш. пед. учеб. заведений // В. А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Слостенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 576 с.

190. Сливин, Т.С., Фасоля, А.А. Модель педагогической системы формирования компетентностей обучающихся в системе инновационного управления качеством образования / Т.С. Сливин, А.А. Фасоля // Мир образования – образование в мире. – 2015. – № 4 (60). – С. 230–233.

191. Смирнов, И.П. Человек – образование – профессия – личность / И.П. Смирнов. – М.: УМИЦ «Граф-пресс», – 2002. – 420 с.
192. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом / А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права. – 2012. № 1. – С. 121–125.
193. Сотникова, С.И. Мотивация карьеры: ценности, цели, стимулы / С.И. Сотникова // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 3. – С. 162–176.
194. Социальная психология: История. Теория. Эмпирические исследования / Е.С. Кузьмин, А.Л. Свенцицкий, В.А. Ядов [и др.]; под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. – 288 с.
195. Столяренко, Л.Д. Педагогика в вопросах и ответах: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. – М.: Проспект, 2017. – 160 с. – С. 155–156.
196. Стратегия менеджмента: психологический аспект: научное издание / С.А. Цветков [и др.]. – СПб.: ЛИСС, 2006. – 197 с.
197. Суворов, А.В. Совместная педагогика: курс лекций / А.В. Суворов; Ун-т Российской акад. образов., кафедра педагогики, истории образования и педагогической антропологии. – М.: Изд-во УРАО, 2001. – 223 с.
198. Судаков, К.В. Системные механизмы мотивации / под ред. К.В. Судакова. – М.: Медицина, 1979. – 200 с.
199. Талтынов, С.М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.М. Талтынов. – Воронеж, 2004. – 202 с.
200. Талызина, Н.Ф. Педагогическая психология: учеб. пособие для студ. сред. пед. учеб. заведений / Н.Ф. Талызина – М.: Издательский центр «Академия», 1998. – 288 с.
201. Тарасюк, Е.Н. Теоретические основы педагогического стимулирования : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Е.Н. Тарасюк. – Карачаевск, 1999. – 44 с.

202. Тейлор, Ф. Тэйлор о Тэйлоризме / Ф. Тэйлор ; пер. с англ., под ред. и с предисл. Э.К. Дрезена. – Л.; М.: Техника управления, 1931. – 194 с.
203. Технологии управления инновационными процессами: учебное пособие / А.В. Кошарный, Е.А. Кошарный, Н.А. Петрий, В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2011. – 279 с.
204. Ткачев, Р.В. Мотивация и денежное стимулирование военнослужащих Вооруженных Сил Российской Федерации / Р.В. Ткачев / Социально-гуманитарные знания. – М.: Военный университет, 2009. – С. 136–143.
205. Ткаченко Е.В. Образование по выбору – реальность сегодняшнего дня / Е.В. Ткаченко. – М.: Про-Пресс, 1995.
206. Токарева, Ю.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. Гос. Пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
207. Толкаченко, А.А. Мотив и цель воинских преступлений по советскому уголовному праву / А.А. Толкаченко // Военное право: антология диссертаций. – М.: За права военнослужащих, 2011. – С. 372–373.
208. Топоркова, Е.П. Анализ понятия «Мотивация» в контексте социального управления / Е.П. Топоркова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2012. – № 11 (90). – С. 92–97.
209. Тюрин, А.И. Правовые основы стимулирования исполнения обязанностей военной службы военнослужащими, проходящими военную службу по контракту в Вооруженных Силах Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: 20.02.03 / Тюрин Александр Игоревич. – М., 2005. – 162 с.
210. Тюрин, А.И. Стимулирование исполнения обязанностей военной службы: практические рекомендации для командиров и начальников. Сер. «Право в Вооруженных Силах – консультант» / А.И. Тюрин. – М.: «За права военнослужащих», 2008. – Вып. 84. – 208 с.

211. Указ Президента Российской Федерации от 5 апреля 2016 г. № 157 «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации». Российская газета – 2016 – 6 апреля, № 73(6941).

212. Указ Президента Российской Федерации от 30 сентября 2016 г. № 510 (ред. от 24.10.2018) «О Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации» (вместе с «Положением о Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации»). Российская газета – 2016 – 3 октября, № 200(7141).

213. Уманская, И.А. Педагогическое стимулирование преодоления затруднений взаимодействия старшеклассников с педагогами : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Уманская Ирина Александровна. – Ярославль, 2000. – 20 с.

214. Федосеева, И.А., Бондаренко, В.С. О значимости формирования инициативности у военнослужащих: сборник научных статей по итогам национальной научно-практической конференции «Интеграция и дифференциация науки и практики в контексте приоритетных парадигм развития цивилизации» (Санкт-Петербург, 8 февраля 2020). – СПб., 2020. – С. 119–122.

215. Филина, Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы / под ред. А.В. Шалаева. М.: «ГроссМедиаФерлаг: РОСБУХ», 2013. – 351 с.

216. Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.

217. Франчук, В.И. Основы общей теории социального управления / Институт организационных систем / В.И. Франчук. – М., 2000. – 180 с.

218. Харрис, Л. Денежная теория: перевод с английского / Л. Харрис / общ. ред. и вступ. ст. В.М. Усоскина. – М.: Прогресс, 1990. – 750 с.

219. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; [пер. с англ. Д.А. Куликов]. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

220. Херцберг, Ф., Майнер, М.У. Побуждение к труду и производственная мотивация / Ф. Херцберг, М.У. Майнер // Социологические исследования. – 1990. – № 1. – С. 121–131.
221. Хилл, Н. Думай и богатей: золотые правила успеха / Н. Хилл; пер. с англ. Т.О. Новикова. – М.: ООО «Издательство "Э"», 2017. – 368 с.
222. Ходыкина, А.И., Серкина, Я.И. Тенденции совершенствования системы стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – № 1. – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15681>.
223. Хоруженко, К.М. Культурология: энцикл. слов. : 2550 словар. / К.М. Хоруженко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 639 с.
224. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков – М.: Вершина, 2008. – 208 с.
225. Шабанова, Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии / Г.П. Шабанова – СПб.: ДНК, 2001. – 191 с.
226. Шагеева, Ф.Т. Система многоуровневой модульной психолого-педагогической подготовки преподавателей инженерных вузов на основе международного сетевого взаимодействия европейских университетов / Ф.Т. Шагеева, В.Г. Иванов // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура [электронный журнал]. – 2017. – № 1 (11). – URL: https://www.adimadi.ru/madi/article/view/380/pdf_258.
227. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с.
228. Шарухин, А.П. Воспитание военнослужащих и сотрудников подразделений войск национальной гвардии Российской Федерации: учебное пособие / А.П. Шарухин. – СПб., 2020. – 240 с.
229. Шарухин, А.П. Психология менеджмента: учебное пособие. – СПб.: Речь, 2005. – 347 с.

230. Шарухин, А.П. Система профессиональных ценностей офицеров национальной гвардии России / А.П. Шарухин, Э.В. Дарбинян // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2016. – № 2 (70). – С. 179–184.

231. Шахова, В.А., Шапиро, С.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шахова, С.А. Шапиро. – М.: Вершина, 2003. – С. 66.

232. Шелдрейк, Дж. Дуглас Макгрегор и человеческая сторона предприятия / сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая // Социальная психология: хрестоматия. – М.: Аспект Пресс, 2008. – С. 258–262.

233. Шитякова, Н.П. Теоретико-методологические основы и практика духовно-нравственного воспитания школьников в условиях модернизации образования : монография / Н.П. Шитякова // М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Челябинск. гос. пед. ун-т». – Челябинск: Челябинск. гос. пед. ун-т, 2004. – 171 с.

234. Штейн, Л. Учение о военном быте, как часть науки о государстве / соч. Штейна; пер. и предисл. А. Эртеля. – СПб.: тип. и лит. А.Е. Ландау, 1875. – 500 с. – С. 15.

235. Щербакова, Н.В. Проблемы правовой установки личности / Н.В. Щербакова. – Ярославль, 1993. – С. 7–11.

236. Щербакова, Н.В. Социология правовой установки личности: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01 / Щербакова Нина Викторовна. – М., 1991. – 401 с. – С. 11.

237. Щуркова, Н.Е. Педагогическая диагностика личностного развития младшего школьника / Н.Е. Щуркова. – М.: Ювента, 2013. – 144 с.

238. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности: [система принципов управления для достижения максимальной эффективности: устранение потерь: производство, общественное управление, домашнее хозяйство] / Г. Эмерсон; пер. с англ. А.И. Ромма. – 5-е изд. – М.: ЛЕНАНД, 2019. – 221 с.

239. Эшби, У. Росс. Конструкция мозга / У. Росс Эшби; пер. с англ. Ю.И. Лашкевича. – М.: Издательство иностранной литературы, 1962. – 397 с.
240. Юдин, Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность / Э.Г. Юдин. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 444 с.
241. Ядов, В.А., Здравомыслов, А.Г. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. / В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов – М.: Аспект Пресс, 2003. – 485 с.
242. Fayol, H. Administration industrielle lleetgénérale. – Paris: Dunodet Pinat, 1916. – 174 p.

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Центра государственной
экспертизы объектов Федеральной
службы войск национальной гвардии
Российской Федерации

ПОЛКОВНИК

« 26 »

2019 года

В.В.



М.П.

ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА

педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии, для успешного решения задач стимулирования подчиненных

№ п/п	Задачи и мероприятия по их решению	Ответственные	Сроки
Мотивационно-развивающий блок			
	ЗАДАЧА: развивать у офицеров-руководителей экспертных подразделений стремление к активному педагогическому росту в вопросах осуществления эффективного стимулирования подчиненных как фактора их профессионально-личностного развития	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	Весь период
1.1	Разработка исследовательского инструментария для решения задачи формирования у офицеров-руководителей экспертных подразделений стремления к активному педагогическому росту в вопросах осуществления эффективного стимулирования подчиненных как фактора их профессионально-личностного развития	Диссертант	декабрь 2019
1.2	Анализ трудностей и компетенций офицеров-руководителей экспертных подразделений в вопросах осуществления эффективного стимулирования подчиненных как фактора их профессионально-личностного развития, а также стремления офицеров-руководителей экспертных подразделений к активному педагогическому росту	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	декабрь 2019

1.3	Доведение до каждого офицера-руководителя экспертного подразделения целевой программы и разъяснение необходимости активного профессионально-педагогического роста в вопросах осуществления эффективного стимулирования подчиненных как фактора их профессионально-личностного развития и творческой реализации полученных знаний в процессе решения воспитательных задач	Диссертант	декабрь 2019
1.4	Разработка с каждым офицером-руководителем экспертных подразделений индивидуального стиля в вопросах осуществления эффективного стимулирования подчиненных как фактора их профессионально-личностного развития	Диссертант	декабрь 2019
1.5	Разработка индивидуальной системы стимулирования подчиненных для каждого офицера-руководителя экспертного подразделения	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	декабрь 2019
1.6	Анализ совместно с офицерами-руководителями экспертных подразделений трудностей, с которыми они встречаются в процессе педагогического саморазвития	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	декабрь 2019
1.7	Регулярные заслушивания офицеров-руководителей экспертных подразделений по вопросу педагогического саморазвития в вопросах осуществления эффективного стимулирования подчиненных	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	Весь период
1.8	Организация наставничества по отношению к офицерам-руководителям экспертных подразделений, испытывающим значительные трудности в процессе решения задач стимулирования подчиненных и при осуществлении деятельности, направленной на педагогическое саморазвитие	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	Весь период
Компетентностно-формирующий блок			
ЗАДАЧА: обеспечить формирование педагогической компетенции у офицеров-руководителей экспертных подразделений в области осуществления эффективного стимулирования подчиненных		Руководство Центра, в т.ч. диссертант	Весь период
2.1	Разработка исследовательского инструментария для решения задачи	Диссертант	декабрь 2019

	формирования педагогической компетенции у офицеров-руководителей экспертных подразделений в области осуществления эффективного стимулирования подчиненных		
2.2	Разработка и утверждение тематики экспериментальных занятий (тематического модуля) с офицерами-руководителями экспертных подразделений по вопросу осуществления эффективного стимулирования подчиненных	Диссертант	декабрь 2019
2.3	Разработка методических рекомендации для руководителей Центра по вопросу оценки эффективности стимулирования подчиненных	Диссертант	декабрь 2019
2.4	Организовать проведение занятий и прием зачетов у офицеров-руководителей экспертных подразделений в области осуществления эффективного стимулирования подчиненных	Диссертант	Весь период
2.5	Постановка задач офицерам-руководителям экспертных подразделений на самостоятельную отработку вопросов: Система воспитания подразделения: сущность, структура, методика оценки эффективности функционирования Система методов убеждающего воспитательного влияния на подчиненных: сущность, структура, методика оценки эффективности; Формирование офицерского коллектива экспертного подразделения строительного комплекса Росгвардии: сущность, структура, методика оценки уровня развития	Диссертант	декабрь 2019
Контрольно-оценивающий блок			
	ЗАДАЧА: обеспечить эффективный контроль за процессом роста у офицеров-руководителей экспертных подразделений педагогической компетентности в области применения материального и морального стимулирования подчиненных	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	Весь период
3.1	Разработать критерии оценки эффективности формирования педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений	Диссертант	декабрь 2019

3.2	Организовать оценку эффективности формирования компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений педагогической	Диссертант	Весь период
Организационный блок			
	ЗАДАЧА: обеспечить соблюдение организационно-педагогических условий, способствующих успешной реализации целевой программы	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	Весь период
4.1	Согласование и утверждение порядка реализации целевой программы	Диссертант	декабрь 2019
4.2	Подготовка нормативных документов, регламентирующих реализацию целевой программы	Диссертант	декабрь 2019
4.3	Осуществление контроля за реализацией целевой программы	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	Весь период
4.4	Подведение итогов реализации целевой программы	Руководство Центра, в т.ч. диссертант	декабрь 2022

Заместитель начальника Центра государственной экспертизы объектов Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации по правовой работе – начальник группы правового обеспечения (диссертант)

подполковник юстиции



А.М.

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Центра государственной
экспертизы объектов Федеральной
службы войск национальной гвардии
Российской Федерации

полковник

«13» 12 2019 года

 В.В.

М.П.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
«СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ОФИЦЕРОВ-ЭКСПЕРТОВ
СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА РОСГВАРДИИ»**

1. Наименование учебного модуля.

Учебный модуль «Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии» разработан для дополнительного образования – курсов повышения квалификации офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии.

2. Место учебного модуля в структуре профессиональной подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии

Изучение учебного материала модуля «Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии» осуществляется в содержательно-методической взаимосвязи с другими блоками профессиональной информации, входящей в структуру профессиональной подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии.

3. Перечень планируемых результатов обучения.

ПК-1 – способность эффективно решать задачи материального и морального стимулирования офицеров-экспертов как фактора повышения качества и производительности выполняемых ими служебно-экспертных функций.

ПК-2 – способность самопознания, развития педагогического мастерства.

Индикаторы компетенций и их содержание

Индекс компетенции	Индикаторы компетенции	Содержание
ПК-1	Знать	предназначение, сущность, структуру, функции, систему стимулов, применяемых в воспитательном процессе по отношению к офицерам-экспертам строительного комплекса Росгвардии; порядок изучения и оценки эффективности применения системы стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии
	Уметь	Проектировать обоснованную систему стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии; применять методы стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии; оценивать эффективность применения системы стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии
ПК-2	Знать	способы осуществления рефлексивного анализа в области воспитания подчиненных и развития педагогического мастерства
	Уметь	Применять способы осуществления рефлексивного анализа в области воспитания подчиненных и развития педагогического мастерства

4. Объем модуля в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с руководителем занятий (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

На изучение учебного модуля отводится: на обязательную аудиторную учебную нагрузку обучающегося – 14 часов; самостоятельную работу обучающегося – 7 часов.

5. Содержание модуля, структурированное по темам, с указанием количества академических часов и видов учебных занятий:

5.1. Содержание, структурированное по темам с указанием количества академических часов и видов учебных занятий:

№ тем	Наименование темы	Всего часов	Самостоятельная работа офицеров-руководит. экспертных подразд.	Учебные занятия с исследователем	Виды учебных занятий, трудоемкость в часах			Форма контроля
					Семинары	Практические занятия	Контрольные занятия	Итоговый контроль
1.	Педагогическое стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии: сущность и структура	3	1	2	2			
2.	Подходы к организации стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии	3	1	2	2			
3.	Проектирование педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии	3	1	2		2		
4.	Оценка эффективности стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии	3	1	2			2	
5.	Педагогическое мастерство офицера-руководителя экспертного подразделения в области применения методов стимулирования	3	1	2			2	
6.	Обмен опытом организации стимулирования подчиненных офицеров-экспертов	3	1	2	2			
7.	Технология применения методов стимулирования в подразделении Центра государственной экспертизы объектов Росгвардии	3	1	2				2
Всего по курсу:		21	7	14	6	2	4	2

5.2. Содержание тем учебного модуля

Тема 1. Педагогическое стимулирование офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии: сущность и структура.

Понятие «учебно-воспитательный процесс в подразделении Центра государственной экспертизы объектов Росгвардии». Педагогическая система подразделения Центра государственной экспертизы объектов Росгвардии.

Понятие «педагогическое стимулирование». Классификация стимулов. Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии: сущность, структура, функции.

Тема 2. Подходы к организации стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Офицер-эксперт строительного комплекса Росгвардии как субъект служебно-экспертной деятельности и объект стимулирования: потребности, цели, основные субъектные характеристики (организованность, целеустремленность, эмоционально-волевая выдержка, самостоятельность, компетентность, результативность).

Офицер-эксперт строительного комплекса Росгвардии как личность, реализующая профессионально-субъектные функции и объект стимулирования: мотивы, личностные качества (долг, честь, ответственность, профессионализм, дисциплинированность).

Офицер-эксперт строительного комплекса Росгвардии как индивидуальность, реализующая себя в служебно-экспертной деятельности и объект стимулирования: инициативность, творческий подход, саморазвитие.

Тема 3. Проектирование педагогически целесообразной системы материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Понятия «педагогическая система», «педагогически целесообразная система стимулирования», «педагогически целесообразная система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии».

Правила применения методов стимулирования. Технология стимулирующих влияний на офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Тема 4. Оценка эффективности стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Понятия «педагогическая оценка», «эффективность стимулирования», «технология оценки».

Технология оценки эффективности стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии

Тема 5. Педагогическое мастерство офицера-руководителя экспертного подразделения в области применения методов стимулирования.

Понятия «мастерство», «педагогическое мастерство», «педагогическое мастерство офицера-руководителя экспертного подразделения в области применения методов стимулирования».

Методы саморазвития педагогического мастерства в области применения методов стимулирования.

Тема 6. Обмен опытом организации стимулирования подчиненных офицеров-экспертов.

Особенности создания и характерные черты системы стимулирования в подразделении.

Опыт применения методов материального и морального стимулирования офицеров-экспертов.

Тема 7. Технология применения методов стимулирования в подразделении Центра государственной экспертизы объектов Росгвардии.

Понятия «технология», «технология применения методов стимулирования».

Правила применения методов стимулирования материального и морального стимулирования офицеров-экспертов.

6. Методические рекомендации руководителям занятий:

Проведение занятий по учебному модулю «Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии» основывается на теоретических положениях общей и военной педагогики, психологии, социологии, культурологии, других дисциплин, нормах законодательства Российской Федерации.

Начинать преподавание учебного модуля целесообразно с объяснения им предназначения учебного модуля «Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии», его структуры, порядка работы на занятиях и результатов, которых они должны достичь.

В процессе изучения учебного материала главное внимание следует уделить разбору ключевых проблем.

Все занятия должны носить интерактивный характер. Особое внимание следует уделять выбору и грамотному применению методов обучения.

Так, при применении словесных методов используются приемы устного изложения, обоснования, привлечения и удержания внимания, возбуждения интереса, образности, постановки вопросов, ответов на вопросы, обмена мнениями, обсуждения, обобщения и выводов и др. Для наглядных методов характерны методические приемы показа схем, примеров, работы на учебной доске, графического изображения понятия и

увиденного обучающимися, акцентирования внимания на деталях наблюдаемого, сравнительного показа, показа в динамике, отдельного показа (по элементам, операциям, приемам), повторного показа и др. Методы учебных действий предполагают использование методических приемов постановки и разъяснения заданий, объяснения порядка выполнения действий, повторения обучающегося о порядке предстоящих действий, приостановки действий, исправления ошибок, самоанализа действий, группового разбора действий, многократного повторения действий, увеличения темпа выполнения действий, варьирования способов выполнения действий, повышения надежности действий и т.п.

К средствам обучения относятся: речь, наглядные пособия и предметы, используемые руководителем занятия, его действия и действия обучающихся, макеты и модели, технические средства обучения и учебные печатные, видеоматериалы, документальные материалы и т.д.

7. Методические указания обучающимся:

Изучение учебного модуля «Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии» способствует формированию и развитию педагогической культуры, росту мастерства в организации воспитательного процесса, осуществлению стимулирующих влияний.

На семинаре «господствует» диалог. Главное в нем - достижение профессионально-образовательных целей посредством активного поведения (публичного и доказательного отстаивания своего мнения и критического осмысления того, что говорят другие).

Семинар носит и контрольную функцию: в ходе него руководитель занятия и обучающиеся определяют степень усвоения материала. На семинаре проводится экспресс-опрос («летучка») освоения материала.

Подготовка к семинару предполагает активную самостоятельную работу. Для самостоятельной работы нужно использовать: план семинарского занятия; полученные в библиотеке учебные пособия и учебники, журналы, монографическую литературу и др., в т.ч., использовать возможности Интернета.

Практическое занятие нацелено на формирование и развитие практических умений. В ходе практических занятий осуществляется проектирование педагогических систем, разбор конкретных практических ситуаций, применяются элементы ролевых игр, кейс-метод и др. Также, как и на семинарах, на практических занятиях применяется экспресс-контроль знаний.

Подготовка к практическому занятию в значительной степени сходна с подготовкой к семинару. Практическое занятие требует внимательного осмысления стоящих задач, активного умственного напряжения, проявления творческих усилий обучающимися.

Главное в самостоятельной работе над учебным материалом – достижение учебных целей посредством активного, планомерного и

вдумчивого учебного труда. Самостоятельная работа учит самоорганизации и развивает учебно-познавательные способности.

8. Учебно-материальная база модуля и литература:

А) Учебно-материальная база:

Аудиторная и самостоятельная работа обучающихся должна обеспечиваться учебными помещениями, техническими и электронными средствами обучения, в состав которых входит:

учебный класс;

ПЭВМ, мультимедийный проектор, электронные базы данных;

доска, мел.

Б) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения учебного модуля:

Основная литература:

О войсках национальной гвардии Российской Федерации: Федеральный Закон Российской Федерации. – № 226-ФЗ. – 2016. – 3 июля.

О противодействии коррупции: Федеральный Закон Российской Федерации. – №273. – 2008. – 19 декабря.

Чукин С.Г., Шарухин А.П. Профессиональная этика и служебный этикет военнослужащего и сотрудника Росгвардии: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПВИ ВНГ РФ, 2019. – 413 с.

Шарухин А.П. Военная педагогика: учебник. – С-Пб.: Питер, 2017. – 567 с.

Шарухин А.П. Воспитание военнослужащих и сотрудников подразделений войск национальной гвардии Российской Федерации: учебное пособие. СП., 2020. – 240 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения учебного модуля:

Электронная библиотечная система «Книгафонд».

Ссылки на интернет-ресурсы:

<http://dic.academic.ru>.

<http://www.gramota.ru>.

<http://www.uchebniki-online.com/>

elibrary.ru

9. Перечень вопросов к зачету по учебному модулю:

Стимулирование в системе воспитания военнослужащих Росгвардии.

Офицер-эксперт строительного комплекса как объект стимулирования.

Технология применения методов стимулирования в строительном комплексе Росгвардии.

Технология оценки эффективности стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии.

Рефлексивная деятельность и технология повышения педагогического мастерства офицера-руководителя.

10. Критерии оценки результатов обучения при проведении зачета:

«Зачтено» выставляется, если обучающийся раскрыл теоретическое содержание вопросов, не затрудняется с ответом на дополнительные вопросы руководителя занятий, продемонстрировал умение правильно применять теоретические знания в практической деятельности, в целом умеет обобщать и последовательно, логично, аргументированно излагать материал, не допуская ошибок.

«Не зачтено» выставляется, если обучающийся не знает основных положений программного материала, при ответе допускает существенные ошибки, не может ответить на большинство дополнительных вопросов или отказался отвечать.

Заместитель начальника Центра государственной экспертизы объектов Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации по правовой работе – начальник группы правового обеспечения (исследователь)

подполковник юстиции



А.М. 

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Центра государственной
экспертизы объектов Федеральной
службы войск национальной гвардии
Российской Федерации

полковник



«21»

10 2019 года

В.В.

М.П.

Лист наблюдения

Дата _____

Педагогическая ситуация _____

Конкретные условия, в которых ведется наблюдение _____

Цель наблюдения:

- а) изучение особенностей применения материальных, моральных, комплексных стимулов по отношению к офицерам-экспертам _____;
- б) характер реагирования офицеров-экспертов на применение материальных, моральных, комплексных стимулов _____.

Предмет наблюдения

1. Условия и порядок применения стимулов.
2. Реагирование офицеров-экспертов.
3. Служебно-экспертные действия офицеров-экспертов в соотношении с нормативными требованиями.

Выводы: _____

Адъюнкт адъюнктуры (очного и заочного обучения) факультета (подготовки кадров высшей квалификации и дополнительного профессионального образования) Санкт-Петербургского военного ордена Жукова института войск национальной гвардии Российской Федерации

подполковник юстиции

А.М. _____

Уровень оценки педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений в начале формирующего эксперимента (декабрь 2019 года)*

№п/п	Офицер-руководитель экспертного подразделения	Перед началом доведения (преподавания) материала	По окончании занятий (контрольное собеседование)
1	Евгений В.В.	3	4
2	Дмитрий С.М.	2	3
3	Роман В.М.	3	4
4	Денис Ю.Л.	2	3
5	Татьяна В.С.	2	3

Где оценка уровня компетентности (способности оптимально и эффективно использовать имеющиеся полномочия) в области стимулирования оценивалась как:

- «5» - очень высокий;
- «4» - высокий;
- «3» - средний;
- «2» - низкий.

В роли экспертов оценки уровня педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений в области стимулирования выступали:

Вадим В.Ч. (начальник Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

Алексей Е.С. (заместитель начальника – главный инженер Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

Абдель М.К. (заместитель начальника Центра государственной экспертизы Росгвардии, диссертант (исследователь)) _____

М.П.

« 25 » декабря 2019 г. Верно, Юрий А.М. (начальник группы учёта Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

* Исследователем в начале формирующего эксперимента офицерам-руководителям экспертных подразделений была доведена программа повышения педагогической компетентности в области стимулирования (проведено занятия 4 (темы) из 7).

Уровень оценки педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений в ходе формирующего эксперимента (руководители экспертных подразделений оценены в декабре 2020 года, по итогам года) *

№п/п	Офицер-руководитель экспертного подразделения	По итогам индивидуально-контрольного собеседования и обмена опытом
1	Евгений В.В.	4
2	Дмитрий С.М.	4
3	Роман В.М.	5
4	Денис Ю.Л.	4
5	Татьяна В.С.	4

Где оценка уровня компетентности (способности оптимально и эффективно использовать имеющиеся полномочия) в области стимулирования оценивалась как:

«5» - очень высокий;

«4» - высокий;

«3» - средний;

«2» - низкий.

В роли экспертов оценки уровня педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений в области стимулирования выступали:

Вадим В.Ч. (начальник Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

Алексей Е.С. (заместитель начальника – главный инженер Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

Абдель М.К. (заместитель начальника Центра государственной экспертизы Росгвардии, диссертант (исследователь)) _____

М.П.

« 24 » декабря 2020 г. Верно, Юрий А.М. (начальник группы учёта Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

* В ходе формирующего эксперимента исследователем, с офицерам-руководителям экспертных подразделений, проводились индивидуальные консультации и коллективные беседы по предмету осуществления педагогически целесообразного материального и морального стимулирования, продолжилось доведение программы повышения педагогической компетентности в области стимулирования

Уровень оценки педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений по окончании формирующего эксперимента (руководители экспертных подразделений оценены в декабре 2021 года, по итогам года)*

№п/п	Офицер-руководитель экспертного подразделения	По итогам индивидуально-контрольного собеседования связанного с окончанием формирующего эксперимента
1	Евгений В.В.	5
2	Дмитрий С.М.	4
3	Роман В.М.	5
4	Денис Ю.Л.	4
5	Татьяна В.С.	5

Где оценка уровня компетентности (способности оптимально и эффективно использовать имеющиеся полномочия) в области стимулирования оценивалась как:

«5» - очень высокий;

«4» - высокий;

«3» - средний;

«2» - низкий.

В роли экспертов оценки уровня педагогической компетентности офицеров-руководителей экспертных подразделений в области стимулирования выступали:

Вадим В.Ч. (начальник Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

Алексей Е.С. (заместитель начальника – главный инженер Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

Абдель М.К. (заместитель начальника Центра государственной экспертизы Росгвардии, диссертант (исследователь)) _____

М.П.

« 23 » декабря 2021 г. Верно, Юрий А.М. (начальник группы учёта Центра государственной экспертизы Росгвардии) _____

* В период проведения формирующего эксперимента с офицерами-руководителями экспертных подразделений исследователем проведён заключительный блок занятий (тема №5, №6, №7) программы повышения педагогической компетентности в области стимулирования. Учебная программа модуля «Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии» доведена в полном объёме.

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Центра государственной
экспертизы объектов Федеральной
службы войск национальной гвардии
Российской Федерации

ПОЛКОВНИК



«01»

2019 года

В.В.

М.П.

ЛИСТ БЕСЕДЫ

с офицерами-экспертами по теме стимулирования служебно-экспертной
деятельности в строительном комплексе Росгвардии

Цель беседы: изучение мнения офицеров-экспертов по проблеме
эффективности стимулирования их служебно-экспертной деятельности.

Вопросы беседы:

1. Как Вы понимаете: что такое стимулирование служебно-экспертной деятельности?
2. Какова цель стимулирования служебно-экспертной деятельности?
3. Какие стимулы Вы знаете и какие применяются лично к Вам?
4. Как бы Вы оценили сложившуюся систему стимулирования: очень эффективная (оценка «5»); эффективная (оценка «4»); низкоэффективная (оценка «3»); неэффективная (оценка «2»)?
5. Какие недостатки у сложившейся системы стимулирования служебно-экспертной деятельности?
6. Что Вы изменили бы в системе стимулирования?

Адъюнкт адъюнктуры (очного и заочного обучения) факультета
(подготовки кадров высшей квалификации и дополнительного
профессионального образования) Санкт-Петербургского военного ордена
Жукова института войск национальной гвардии Российской Федерации

подполковник юстиции

А.М.

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Центра государственной
экспертизы объектов Федеральной
службы войск национальной гвардии
Российской Федерации
ПОЛКОВНИК



«01»

11 2019 года

В.В.

М.П.

ЛИСТ БЕСЕДЫ

с офицерами-руководителями экспертных подразделений по теме
стимулирования служебно-экспертной деятельности в строительном
комплексе Росгвардии

Цель беседы: изучение мнения офицеров-руководителей экспертных подразделений по проблеме эффективности стимулирования служебно-экспертной деятельности офицеров-экспертов.

Вопросы беседы:

1. Как Вы понимаете: что такое стимулирование служебно-экспертной деятельности?
2. Какова цель стимулирования служебно-экспертной деятельности?
3. Какие стимулы Вы знаете и какие применяете в управленческо-педагогической деятельности?
4. Какие принципы и правила стимулирования Вы знаете?
5. Как бы Вы оценили сложившуюся систему стимулирования: очень эффективная (оценка «5»); эффективная (оценка «4»); низкоэффективная (оценка «3»); неэффективная (оценка «2»)?
6. Какие недостатки у сложившейся системы стимулирования служебно-экспертной деятельности?
7. Что Вы изменили бы в системе стимулирования?

Адъюнкт адъюнктуры (очного и заочного обучения) факультета (подготовки кадров высшей квалификации и дополнительного профессионального образования) Санкт-Петербургского военного ордена Жукова института войск национальной гвардии Российской Федерации

подполковник юстиции

А.М.

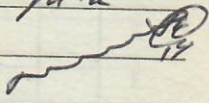
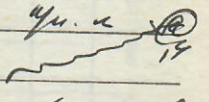
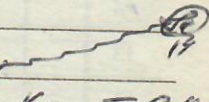
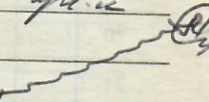
Содержание

№ п/п	Наименование разделов учета и предметов обучения	№№ страниц
1	Именной список личного состава учебной группы	4-7
2	Учет посещаемости и успеваемости по предметам:	8-103
2.1	Тяготина слушательно-боевое применение	8-13
2.2	Огневая подготовка	14-17
2.3	Физическая подготовка	18-20
2.4	Морально-психологическая подготовка	21-25
2.5	Методическая подготовка	26-27
2.6	Развертывательная подготовка	28-29
2.7	РХБЗ защита	30-32
2.8	Военная топография	33-34
2.9	Цианидная подготовка	35-36
2.10	Подготовка по связи и АСУ	37-38
2.11	Правовая подготовка	39-40
2.12	Военно-медицинская подготовка	41-42
2.13	Мобилизационная подготовка	43-44
2.14	Строевая подготовка	45-46
2.15	Общественные уставы	47-48
2.16	Техническая подготовка	49-50
2.17	Вопросы	51-52
2.18	Основы огневой подготовки десантного взвода	53-54
2.19	Противопожарная подготовка	55-56
2.20	Экологическая подготовка	57-58
2.21	Специальная подготовка	59-62
2.22	Дополнительные занятия	70-
2.23	Дополнительные занятия в рамках НУР	84-85
2.24	Безопасность	84-85
2.25		
2.26	Комплексные занятия по ТБ	100-103
3	Учет результатов стрельб и гранатометания	104-109
4	Учет результатов вождения боевых машин и автомобилей	110-115
5	Участие в командно-штабных и тактических учениях, штабных тренировках	116-119
6	Запись лиц, проверяющих занятия по командирской подготовке	120-123

2. Предмет обучения: Дополнительные занятия, Переломная подготовка

№ п/п		Дата, посещаемость и оценки			
		06. 12.	13. 12.	20. 12.	27. 12.
1	Виктораров Э. В.	+	+	+	+
2	Кемерменов Д. С.	+	+	+	+
3	Мамедов Р. В.	+	+	+	+
4	Лебедев Д. Д.	+	+	+	+
5	Синицын Т. В.	+	+	+	+
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

визе (в рамках НУР)

Дата	Кол-во часов	Номера тем, занятий, их содержание и номера отработанных нормативов (упражнений)	Присутствовало	Отсутствовало	Роспись руководителя занятия
06.12. 2019	2	Тема 1 Структурные ситуации в системе отсчетов - жетонов структурного комплекса Росвардин. сущность и структура.	5	0	ф.и.о.  Камбаров С.М.
13.12. 2019	2	Тема 2 Структура и грамматика ситуационные отсчетов - жетонов структурного комплекса Росвардин	5	0	ф.и.о.  Камбаров С.М.
20.12. 2019	2	Тема 3 Грамматика персонифицированной системы отсчетов и нормативов ситуационных отсчетов - жетонов структурного комплекса Росвардин.	5	0	ф.и.о.  Камбаров С.М.
22.12. 2019	2	Тема 4 Оценка качества работы ситуационные отсчетов - жетонов структурного комплекса Росвардин.	5	0	ф.и.о.  Камбаров С.М.

В настоящем деле, журнале
пронумеровано и прошнуровано
"124" (сто двадцать четыре) листов
"___" листов внутренней обшивки
Подпись [Signature]
"25" сентября / 2018 года.

Для пакетов №3
Войска национальной гвардии Российской Федерации

Войсковая часть 6006

Российской Федерации

ЖУРНАЛ
учета командирской подготовки
Офицеров Центра
государственной экспертизы ВНГ РФ
в 2021 году

Начат: «11» января 2021 года

Окончен: «31» декабря 2021 года

СОДЕРЖАНИЕ

№ п/п	Наименование разделов учёта и предметов обучения	Страницы
1	Именной список личного состава учебной группы	4-5
2	Предмет обучения	
	<i>Тактика служебно-боевого применения ВНГ РФ</i>	7-9
	<i>Огневая подготовка</i>	10-15
	<i>Военно-политическая подготовка</i>	16-23
	<i>Методическая подготовка</i>	24-25
	<i>Разведывательная подготовка</i>	26-27
	<i>Радиационная, химическая и биологическая защита</i>	28-29
	<i>Военная топография</i>	30-31
	<i>Инженерная подготовка</i>	32-33
	<i>Подготовка по связи</i>	34-35
	<i>Правовая подготовка</i>	36-39
	<i>Военно-медицинская подготовка</i>	40-41
	<i>Мобилизационная подготовка</i>	42-43
	<i>Общевойсковые уставы</i>	46-49
	<i>Строевая подготовка</i>	44-45
	<i>Техническая подготовка</i>	50-51
	<i>Основы обеспечения безопасности военной службы</i>	52-55
	<i>Противопожарная подготовка</i>	56-57
	<i>Экологическая подготовка</i>	58-59
	<i>Специальная подготовка</i>	60-71
	<i>Физическая подготовка</i>	72-85
	<i>Дополнительные занятия, Педагогическая подготовка</i>	86-95
3	Учет результатов стрельб и гранатометания	120-123
4	Учет результатов вождения боевых машин и автомобилей	124-125
5	Участие в командно-штабных и тактических учениях, штабных тренировках	126-129
6	Запись лиц проверяющих занятия и ведение журнала	130-134

2. Предмет обучения Ф/з Федеральная подготовка (в рамках КМР)

№ п/п	Дата, посещаемость и оценки			
	29.01.	26.02.	02.04.	
1	Виноградов Э. В.	+	+	+
2	Метеряков О. С.	+	+	+
3	Макаров Р. В.	+	+	+
4	Лебедев О. Ю.	+	+	+
5	Синицина Т. В.	+	+	+
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				

В настоящем деле,
принудительно и протестно
"130" (его излучать свет
"30" феврале 2020г

Подпись *[Handwritten Signature]*
"30" 12 2020г.



[Handwritten Signature]

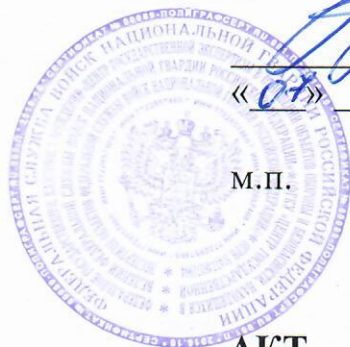
УТВЕРЖДАЮ

Начальник Центра государственной
экспертизы объектов Федеральной
службы войск национальной гвардии
Российской Федерации

В.В. [redacted]

« 07 » 10 2022 года

М.П.



г. Москва

« 5 » октября 2022 года

АКТ

о внедрении в Центре государственной экспертизы Росгвардии результатов диссертационного исследования подполковника юстиции Каибова А.М. на тему: «Система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии»

Мы, нижеподписавшиеся: заместитель начальника Центра государственной экспертизы – главный инженер подполковник [redacted] А.Е., заместитель начальника Центра государственной экспертизы – диссертант (исследователь) подполковник юстиции [redacted] А.М., помощник начальника Центра государственной экспертизы подполковник [redacted] А.С., начальник группы учёта результатов проведённых государственных экспертиз [redacted] Ю.А.,

составили настоящий Акт о том, что:

1. В систему командирской подготовки с офицерами-руководителями экспертных подразделений Центра государственной экспертизы объектов Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации внедрена Учебная программа модуля «Система стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии».

2. В учебно-воспитательный процесс Центра государственной экспертизы объектов Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, для успешного решения задач стимулирования подчиненных, внедрена Целевая программа педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии.

3. Результаты проведенного исследования использованы при перспективном и текущем планировании учебно-воспитательной работы.

Председатель комиссии

А.Е. [redacted]

Члены комиссии:

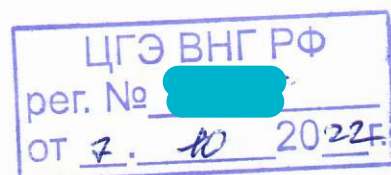
А.М. [redacted]

А.С. [redacted]

Ю.А. [redacted]

Почтовый адрес: 107150, Москва, ул. Ивантеевская, 5.

Тел: 8 495 673 21 11.



УТВЕРЖДАЮ
Исполняющий обязанности
генерального директора
ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»



Д.Б. [redacted]

«02» ноября 2022 года

М.П.

г. Москва

02 ноября 2022 г.

АКТ
о внедрении в Государственном бюджетном учреждении Московской области
«Научно-исследовательский институт комплексного проектирования»
(ГБУ МО «НИИПРОЕКТ»)
результатов диссертационного исследования
Каибова А.М. на тему:
«Система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов
строительного комплекса Росгвардии»

Мы, нижеподписавшиеся: заместитель генерального директора [redacted] Д.А. (председатель комиссии), начальник административно-кадрового управления [redacted] О.А., ведущий специалист контрольно-организационного отдела [redacted] О.В., составили настоящий акт о том, что:

1. В систему обучения (повышения квалификации) руководителей структурных подразделений ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» с целью решения задач стимулирования сотрудников внедрена адаптированная применительно к экспертам строительного комплекса Московской области учебная программа «Система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии».

2. В учебный процесс ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» для успешного решения задач стимулирования сотрудников внедрена Целевая программа подготовки руководителей - экспертов структурных подразделений ГБУ МО «НИИПРОЕКТ» по типу Целевой программы педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии.

3. Результаты проведенного исследования использованы при перспективном и текущем планировании работы по обучению (повышению квалификации) работников ГБУ МО «НИИПРОЕКТ».

Председатель комиссии _____

Д.А. [redacted]

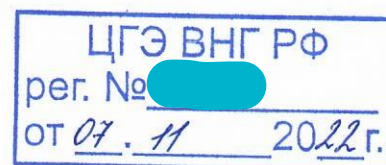
Члены комиссии: _____

О.А. [redacted]

О.В. [redacted]

Почтовый адрес: 117342, г. Москва, ул. Обручева, д. 46

Тел: 8(495) 334-71-20



КАРТОЧКА ВХОДЯЩЕГО ДОКУМЕНТА

Рег № [REDACTED] / 07.11.2022

Гриф: Н/С

Вид: Акт

№ документа: б/н / 02.11.2022

Поступил из: г. Москва

Подписал: [REDACTED] Д.А.,

[REDACTED] О.А., [REDACTED] О.В.

Кол. экз.: 1 Осн. док.: 1 л

Получатель: ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926)

Краткое содержание

АКТ о внедрении в Государственном бюджетном учреждении Московской области "Научно - исследовательский институт комплексного проектирования" результатов диссертационного исследования Каибова А.М. на тему: "Система материального и морального стимулирования офицеров - экспертов строительного комплекса Росгвардии"

Комментарий

Экземпляр: (Окончательное исполнение)

Исполнитель: [REDACTED] И. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926), Заместитель начальника Центра)

Комментарий: Каибов А.М.:

С учётом подтверждённой эффективности внедрения, предлагается принять к учёту при планировании и реализации мероприятий служебно-экспертной деятельности в Центре, а также в ходе организации специальной подготовки офицеров-экспертов.

Докладываю на Ваше решение.

Резолюции

А.М. Каибову. К сведению. Доложить по существу.

Подписал: [REDACTED] В.В. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926), Начальник центра) 07.11.2022

Контроль исполнения документа

Прохождение документа

№ экз		Дата	Реестр	Отметка о прохождении
1п	ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926)	07.11.2022, 14:07		На исполнение
2	[REDACTED] В.В. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926))	07.11.2022, 14:46 / 07.11.2022, 15:27		У исполнителя
3	[REDACTED] А.М. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926))	07.11.2022, 15:27 / 08.11.2022, 12:38		Отправлен на доклад
4	[REDACTED] В.В. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926))	08.11.2022, 12:38 / 08.11.2022, 12:50		Утвержден
5	В Дело СЧ (ЦГЭ (в/ч 6926))	08.11.2022, 12:50		В подшивку

Регистратор [REDACTED] Е.А. 14:06 07.11.2022

Редактор [REDACTED] Е.А. 14:09 07.11.2022

РЕГИСТРАЦИОННАЯ КАРТОЧКА ВХОДЯЩЕГО ДОКУМЕНТА

Рег. №: [REDACTED]

07.11.2022

Вид документа:

Акт

Основного

документа: 1 л. / 1

экз.

Отправитель: г.

Москва

Гриф: Н/С

Краткое содержание

АКТ о внедрении в Государственном бюджетном учреждении Московской области "Научно - исследовательский институт комплексного проектирования" результатов диссертационного исследования Каибова А.М. на тему: "Система материального и морального стимулирования офицеров - экспертов строительного комплекса Росгвардии"

Получатель: ЦГЭ
ВНГ РФ (в/ч 6926)

Адрес отпр: 117342,
Москва,
Обручева46

Экз. № 1п ЦГЭ ВНГ
РФ (в/ч 6926)

Экз. № 2 В Дело СЧ
(ЦГЭ (в/ч 6926))

№ документа: б/н от
02.11.2022

Регистратор:

[REDACTED] Е.А.

УТВЕРЖДАЮ

Первый заместитель

генерального директора

ГБУ МО «Московское областное БТИ»



В.В. [redacted]

2022 года

г. Красногорск

22 ноября 2022 г.

АКТ

о внедрении в Государственном бюджетном учреждении Московской области «Московское областное БТИ» результатов диссертационного исследования Каибова А.М. на тему: «Система материального и морального стимулирования офицеров- экспертов строительного комплекса Росгвардии»

Мы, нижеподписавшиеся:

начальник отдела судебно-технической экспертизы [redacted] Юрий Викторович (председатель комиссии), заместитель начальника отдела судебно-технической экспертизы [redacted] Дмитрий Александрович, ведущий инженер отдела судебно-технической экспертизы [redacted] Ольга Валентиновна,

составили настоящий акт о том, что:

1. В систему обучения (повышения квалификации) руководителей структурных подразделений Государственного бюджетного учреждения Московской области «Московское областное БТИ» (ГБУ МО «Московское областное БТИ») с целью решения задач стимулирования сотрудников внедрена адаптированная применительно к экспертам учреждения учебная программа «Система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии».

2. В учебный процесс ГБУ МО «Московское областное БТИ» для успешного решения задач стимулирования сотрудников внедрена Целевая программа подготовки руководителей - экспертов структурных подразделений ГБУ МО «Московское областное БТИ» по типу Целевой программы педагогической подготовки офицеров-руководителей экспертных подразделений строительного комплекса Росгвардии.

3. Результаты проведенного исследования использованы при перспективном и текущем планировании работы по обучению (повышению квалификации) работников ГБУ МО «Московское областное БТИ».

Председатель комиссии [redacted]

[redacted] Ю.В.

Члены комиссии: [redacted]

[redacted] Д.А.

[redacted] О.В.

Почтовый адрес: 143421, МО г.о. Красногорск,
25й км автодороги «Балтия», БЦ «Рига-Ленд», стр. Б 2
тел: +7 498 568 88 88

ЦГЭ ВНГ РФ
рег. № [redacted]
от 01. 12 2022г.

ИНФОРМАЦИОННАЯ КАРТОЧКА ВХОДЯЩЕГО ДОКУМЕНТА

Рег № [REDACTED] / 01.12.2022

Гриф: Н/С

Вид: Письмо

№ документа: б/н / 22.11.2022

Поступил из: ГБУ МО "Московское
областное БТИ"

Подписал: [REDACTED] Ю.В.

Кол. экз.: 1 Осн. док.: 1 л

Получатель: ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926)

Краткое содержание

АКТ о внедрении в Государственном бюджетном учреждении Московской области "Московское областное БТИ" результатов диссертационного исследования Каибова А.М. на тему: "Система материального и морального стимулирования офицеров -экспертов строительного комплекса Росгвардии"

Комментарий

Экземпляр: 2(Окончательное исполнение)

Исполнитель: [REDACTED]. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926), Заместитель начальника Центра)

Комментарий: Каибов А.М.:

С учётом подтверждённой эффективности внедрения в систему повышения квалификации руководителей экспертных подразделений и в учебный процесс ГБУ МосОбл БТИ, предлагается принять к учёту при планировании и реализации экспертно-служебной деятельности Центра, а так же при организации специальной подготовки офицеров-экспертов.

Докладываю на Ваше решение.

Резолюции

А.М. Каибову. Доложить предложения.

Подписал: [REDACTED]. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926), Начальник центра) 01.12.2022

Контроль исполнения документа

Прохождение документа

№ экз		Дата	Реестр	Отметка о прохождении
1п	ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926)	01.12.2022, 11:38		На исполнение
2	[REDACTED] (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926))	01.12.2022, 11:38 / 01.12.2022, 14:20		Возвращен с доклада
2	[REDACTED] А.М. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926))	01.12.2022, 14:20 / 01.12.2022, 15:18		Отправлен на доклад
2	[REDACTED] В.В. (ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926))	01.12.2022, 15:18 / 01.12.2022, 15:19		Утвержден
2	В Дело СЧ (ЦГЭ (в/ч 6926))	01.12.2022, 15:19		В подшивку

Регистратор: [REDACTED] А. 11:37 01.12.2022

РЕГИСТРАЦИОННАЯ КАРТОЧКА ВХОДЯЩЕГО ДОКУМЕНТА

Рег. №: [REDACTED]

01.12.2022

Вид документа:

Письмо

Основного

документа: 1 л. / 1

экз.

Отправитель: ГБУ

МО "Московское
областное БТИ"

Гриф: Н/С

Краткое содержание

АКТ о внедрении в Государственном бюджетном учреждении Московской области "Московское областное БТИ" результатов диссертационного исследования Каибова А.М. на тему: "Система материального и морального стимулирования офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии"

Получатель:
ЦГЭ ВНГ РФ (в/ч 6926)

Экз. № 1п ЦГЭ ВНГ РФ
(в/ч 6926)

Экз. № 2 В Дело СЧ
(ЦГЭ (в/ч 6926))

№ документа: б/н от
22.11.2022

Регистратор:

[REDACTED] Е.А.

Адрес отпр.: М.О. г.
Красногорск, а/д Балтия
БЦ «Рига - Ленд», тр.Б2