**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение

1.**Сущность, содержание, механизмы мотивации и стимулирования служебной деятельности**

1.1 Виды и содержание мотивации

1.2 Содержание мотивационного процесса

1.3 Механизмы мотивации служебной деятельности

1.4 Теоретические основы стимулирования персонала (методы и сущность стимулирования)

**2. Исследование влияния мотивации и стимулирования служебной деятельности сержантского состава на показатели боевой подготовки подчиненных**

2.1 Анализ эффективности применения методов мотивации в войсках

2.2 Особенности профессиональной деятельности младших командиров

**3. Рекомендации командирам подразделений по повышению мотивации и стимулирования служебной деятельности сержантского состава**

3.1 Состояние и тенденции изменения содержания мотивационно – смысловой сферы деятельности

3.2 Основные пути управления системой побудительных мотивов

Заключение

Список использованных источников и литературы

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Специфическим и весьма важным видом человеческой деятельности во все времена была воинская деятельность. На протяжении всей истории России наши соотечественник постоянно вставали на вооруженную защиту Родины, посвящали себя воинской службе. Не потерял своей значимости ратный труд воинов и на сегодняшний день. Однако объективные условия воинской деятельности в нашей стране за последние годы кардинальным образом изменилось. В связи с этим возрастает необходимость усиления внимания мотивационно-смысловой сфере деятельности военных кадров.

*Актуальность* данной проблемы обусловлена следующими обстоятельствами. Во-первых, неэффективностью проводимой военной реформы, непосредственным участием Вооруженных Сил в разрешении и разблокировании военных конфликтов, в том числе и на территории собственной страны, ведением боевых действий, материально-финансовыми трудностями, обвальным сокращением армии и флота, падением престижа военной службы, отсутствием механизма реализации “пакета военных законов”. Во-вторых, фактическим развалом воспитательной работы на этапе смены духовных ценностей и ориентиров в обществе, приведшим к резкому снижению морально-психологического состояния военнослужащих. Оно проявляется, прежде всего, в отсутствии у большей части военнослужащих четкого преставления о целях и задачах военной службы, “размытости” идеалов и ценностей, нечеткости мировоззренческих и нравственных позиций, в нежелании выполнять воинской долг, росте преступности и различных форм аморализма. В-третьих, деформацией собственно мотивационной сферы деятельности военных кадров, потерей убежденности в необходимости, ценности, социальной и личной значимости военной службы, ратного труда. Этим объясняется определенная мировоззренческая растерянность наших военнослужащих, особенно молодых, утрата ими жизненной перспективы, целей и смысла воинской службы.

В изучении проблем военно-профессиональной направленности как совокупности побудительных мотивов деятельности военнослужащих специалисты выделяют ряд направлений. Прежде всего, имеются научные труды, посвященные изучению мотивационной сферы и качеству наборавоеннослужащих. В этих работах определяется степень пригодности кандидатов к будущей военной деятельности, оценивается степень их военно-профессиональной направленности (Анисимов В.М., Боенко А.В., Железняк Л.Ф., Ковалевский В.Ф., Панин И.Н., Феденко Н.Ф. и др.).

Еще одно направление связано с изучением военно-профессиональной направленности военнослужащих, их стимулированием, нацеленности на овладение профессиональными знаниями, навыками и умениями. Отмечается, что эффективность данной деятельности достаточно высока только в случае совпадения личностно-мотивационного вектора и требований общественно-государственного заказа на специалиста. Кузнецовой И.В. (проблема принятия решения о выборе профессии), Кузьменко Б.В. (мотивационная сфера воинской деятельности как объект системного анализа и управления).

Важнейшим объектом научных исследований является военно-профессиональная направленность сержантского состава, побудительные мотивы их деятельности на различных этапах своей службы (Григорьев А.А., Сенокосова Ж.Т., Нечаев В.Я., Платенов К.К., Пономаренко Н.А., Шеляга В. В. и др.).

*Тема проекта :* «Пути повышения мотивации служебной деятельности сержантского состава».

*Содержание проекта (перечень подлежащих рассмотрению вопросов):*

1. Цели мотивации как одной из основных функций управления.
2. Виды и содержание мотивации в ходе управления персоналом организации.
3. Способы и содержание мотивации сержантского состава.
4. Анализ эффективности применения различных видов мотивации для повышения результативности служебной деятельности сержантского состава.

Личность и ее социальная активность, побудительные мотивы воинской деятельности находятся в центре внимания специалистов многих наук, поэтому в работе предпринята попытка исследовать философско-социологические, психологические, управленческие, педагогические аспекты данной проблемы.

Теоретико-методологическую основу дипломной работы составляют фундаментальные положения гуманитарных и общественных наук, социологии и психологии управления, военной психологии и педагогики. Интересующие проблемы рассматриваются на базе следующих методологических принципов:

* принцип детерминизма (причиной обусловленности и закономерности психологических явлений);
* принцип развития психики (а, следовательно, и мотивационной сферы деятельности личности);
* принцип единства сознания и деятельности;
* принцип единства внешних воздействий и внутренних условий.

**1. Сущность, содержание, механизмы мотивации и стимулирования служебной деятельности**

**1.1 Виды и содержание мотивации**

Должен признаться, что ответ на этот вопрос далеко не прост. Это понятие пришло в кадровый бизнес из психологии. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Ряд исследователей полагает, что мотивация эквивалентна причинам поведения людей. В действительности это не совсем так. Причины поведения людей гораздо шире и определяются подчас не только мотивацией. Это во-первых. А во -вторых, мотивация — это скрытый процесс, он невидим, он не наблюдаем: можно видеть лишь результат этого процесса. Какой?

ПОВЕДЕНИЕ человека. И в этом тоже различие мотивации и причин поведения. Но именно этот результат для нас главный. Он играет первостепенное значение. Существует огромное число определений мотивации. Например, иногда ее определяют как «структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта» или так: « Мотивация это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации »

Для понимания процесса мотивации, необходимо будет уяснить смысл основных категорий: потребности (нужды), мотив, мотивирование, мотиватор, стимулы, стимулирование. Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий: возникновение потребности, поиск путей ее устранения, определение целей (направления) действия, осуществление действия, вознаграждение за осуществление действия и устранение потребности. Такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации. В литературе последних лет четко выделились две группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Наиболее известные содержательные теории мотивации связаны с именами: А. Маслоу. К. Альдерфера: Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга. Основные процессуальные теории - теории управления: «X» и «Y» МакГрегора, а также теория постановки цели Э. Лока, Т. Раймона и К. Латзна, теория «2» Оучи, теории равенства С. Адамеа, теория В.Скиннера и др.

Короче говоря, совершенно ясно, что очень и очень не просто разобраться в истинном смысле того, что же такое мотивация. Поэтому давайте, прежде всего рассмотрим так называемый мотивационныи цикл, или мотивационныи процесс.

Начнем с потребностей человека. Как писал в свое время замечательный психолог Алексей Леонтьев, наш соотечественник, «в своих первичных биологических формах потребность есть состояние организма, выражающее его объективную нужду в дополнении, которое лежит вне его». Отсюда следует, что главная характеристика потребностей заключается в их *предметности.* И именно это дополнение, т.е. это что-то, что находится вне нас, вне человека, и является предметом его потребности, будь то вода, пища, друзья или в случае так называемых функциональных потребностей -потребность в движении или, например, в покое после напряженной работы и т. п. Второй характеристикой потребностей является их *динамика,* т.е. свойство потребностей угасать или развиваться, разгораться с новой силой.

Что же происходит, когда отсутствует предмет потребности? Совершенно очевидно — поиск. И этот процесс можно именовать *поисковым поведением.* Так, если вы испытываете потребность в статусе, то наверняка будете интенсивно искать новое место работы, которое позволит вам удовлетворить в конечном счете именно эту потребность. Кстати, в психологии особая роль отводится ситуации именно до первого удовлетворения возникшей потребности. Другими словами, ситуации, когда потребность подчас еще не знает своего предмета. В самом деле, существует ли физиологическая потребность у подростков, например, в курении сигарет до первой затяжки или потреблении пива до первой кружки? Полагаю, что нет. А когда ребенок, требует купить шоколадную конфету? Возможно, да. В этом случае он действительно может испытывать потребность в шоколаде. Однако что это? Врожденная «шоколадная» потребность, как пишет Леонтьев? Конечно же, нет. Не сам ли факт именно существования шоколада в этом мире, а также практический опыт его поедания в свое время и создали эту конкретную человеческую потребность у этого конкретного ребенка?

Таким образом, потребность сама по себе как внутреннее условие деятельности человека — это лишь негативное состояние, это состояние нужды, недостатка, «дефицита». Всегда ли? Нет, не всегда. Как замечает, например, Фред Лютенс, «биография человека с сильной потребностью достичь успеха может отражать непрерывную цепь достижений», а не, как мы ожидаем, их нехватку.[17]

Потребности человека, можно разделить на пять групп:

* физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
* социальные потребности - необходимость в социальном кружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и оддержка;
* потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
* потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные.

Потребности принято делить, прежде всего, на *первичные,* т.е. на физиологические, биологические или врожденные. При этом врожденность и физиологичность — необходимые характеристики принадлежности потребностей именно к этой группе. Поэтому к первичным потребностям относятся голод, жажда, секс, потребность дышать, спать, стремление избежать боль, материнский инстинкт и пр. Кроме того, обычно рассматриваются также и психологические потребности, и именно их называют *вторичными*. Приэтом отличительная характеристика таких потребностей— преобретённость. К вторичным потребностям относится например, потребность в успехе, признании, власти, достижениях, статусе, безопасности, принадлежности к некоторой группе и др.

Естественно, что наличие потребностей у человека является необходимой предпосылкой его деятельности, в конечном счете его поведения, его действий. Однако потребность сама по себе еще не способна придать деятельности определенную направленность. Предположим, что у человека возникает потребность в художественном творчестве. Можно ли сказать, что предпримет человек для удовлетворения этой потребности? Пойдет ли он на выставку в картинную галерею? Или включит телевизор, или найдет соответствующий сайт в Интернете? Или возьмет холст, палитру и кисти? А может быть, всю свою жизнь, он прожил там, где слыхом не слыхивали о живописи как о понятии вообще. Тогда как? Очевидно, что никакой направленной деятельности по удовлетворению потребности в художественном творчестве при этом не возникнет, просто не может возникнуть. А ведь вас как будущих руководителей Компаний прежде всего интересует то, что является побудителем именно направленной деятельности ваших сотрудников. За потребностью следует побуждение, или, как часто говорят, мотив.

Именно предмет потребности — материальный или идеальный, чувственно воспринимаемый или данный только в мысленном представлении, — называется *мотивом деятельности* и несет в себе действительную содержательную характеристику потребностей. Поэтому о потребностях нельзя сказать иначе, как на языке мотивов, и, соответственно, анализ потребностей трансформируется в следующий этап — анализ побуждений или мотивов.[7]

Мотивы (от лат. *moveo* — двигаю) обычно подразделяются на ведущие, смыслообразующие и дополнительные, мотивы-стимулы. Следует заметить, что деятельность человека является поли - мотивированной, она подчас подчинена не одному, а нескольким мотивам

Осуществляя деятельность или демонстрируя определенное производственное поведение, побуждаемое и направляемое мотивом, сотрудник ставит перед собой цели, которые ведут к удовлетворению возникшей потребности, получившей предметное содержание в мотиве данной деятельности. Поэтому мотивы либо побуждают сотрудника к действию и, соответственно, достижению целей и получению вознаграждения, либо к целеобразованию. Если же деятельность сотрудника или целеобразование в конкретных обстоятельствах невозможны, то соответствующий мотив остается лишь потенциальным, он остается в форме готовности, в форме установки .

Таким образом, ясно, что *мотивы* побуждают к достижению целей.

Итак, мотивационный цикл, или мотивация деятельности человека, представляет из себя, весьма сложный процесс: от возникновения потребности через ее «опредмечивание » и действие к достижению цели, удовлетворению потребности.

Мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющих в итоге возникшую потребность.

При классификации потребностей иногда выделяют еще и *общие потребности.*]. При этом, как и в случае первичных потребностей, врожденность является необходимой характеристикой принадлежности потребностей именно к этой.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

* что в деятельности человека находиться в зависимости от мотивационного воздействия.
* каково соотношение внутренних и внешних сил;
* как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

*Потребности –* это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего.

Большинство потребностей периодически возобновляются устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них.

Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

*Мотив –* это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию- человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому *мотивационная структура* человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того что преследует мотивирование, какие,задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования.

*Первый тип* состоит в том. Что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия то и процесс мотивирования не сможет состояться.

*Второй тип* мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективном управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления, прогрессивно управляемыми организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.[17]

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, Осуществляя необходимые, действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится что это следующие характеристики деятельности:

• усилие;

• старание;

• настойчивость;

• добросовестность;

• направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, на- сколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям «спустя рукава», безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.[13]

**1.2 Содержание мотивационного процесса**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

• Физиологические

• Психологические

• Социальные

Наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии).

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек

фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы установить потребность. На данной стадии происходит увязка четырёх компонентов:

* что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
* в какой мере я могу что я должен получить, чтобы устранить потребность;
* добиться того, что желаю
* насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.

Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от

- ценности вознаграждения ( желательности) и

- его достижимости ( реальности получения вознаграждения, "ценности ожиданий" ).

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление ( ожидание ) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. "Стоит ли пытаться..." Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. Круг замыкается.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранения потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, что устранение потребности, ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать, на несколько факторов которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно лишь предполагать по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их выделить невозможно. (приложение 1)

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей – при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человек, мотивов его действия, могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Ещё одним фактором делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, является различие инновационных структур, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению цели может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по – другому.[17]

Рассматривая этот же процесс у военнослужащих, мы увидим, что вся деятельность будет направлена на достижение цели в интересах подразделения, и командир всеми силами будет стараться её решить. В этом случае может применяться следующая последовательность его действий.

1 этап.

Признание необходимости решения проблемы: признание того, что проблема существует; формируется или уточняется проблема и происходит оценивание ее значимости и актуальности; определяются критерии успешного ее решения.

Как правило новое решение в управлении возникает на основе предыдущего решения, действия по которому:

1. либо завершились;
2. либо отклонились от выбранного варианта;
3. либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими в

подразделении части и т.д.

Очень часто признание проблемы само является проблемой, что является результатом неопределенной информации о процессах происходящих в подразделении, части, окружающей среде.

Для определения проблемы необходимо ответить на вопросы: - что действительно происходит в подразделении, части? - каковы причины происходящего? - что за всем этим стоит?

2 этап.

Выработка цели решения. Здесь обращается внимание на: - разработку разных вариантов решений;

- оценка вариантов;

- выбирается один вариант цели-решения.

На этом этапе рекомендуется вовлечь в работу подчиненных, используя разные методы:

- метод мозгового штурма;

- метод выдвижения предложений;

- групповой анализ ситуации.

При этом инициатором творческой обстановки должен быть командир. Заставить человека быть творческим невозможно, можно лишь создать условия для его проявления, так как способность и желание быть творческим заложена в каждом человеке.

3 этап.

Согласование мотивов участников воинской деятельности по решению проблемы в интересах достижения цели-приказа.

Желание и готовность военнослужащего выполнять свои функциональные обязанности есть главное условие достижение цели. Человек не машина, его нельзя включить или выключить. Вопреки воли и желания, интересов от человека много добиться нельзя.

Таким образом, чтобы управлять, необходимо знать природу человеческого интереса, желания, причин волевого поведения и в соответствии с этим управлять так, чтобы сам военнослужащий стремился эффективней действовать.

Как мы уже сказали интересы, желания, стремления, влечения есть мотивы, отвечающие на вопрос: Зачем, почему мне это нужно делать?

Деятельность человека побуждается многими мотивами, при этом в определенной ситуации какой-то мотив может быть ведущим. При изменении ситуации может измениться и мотив. Такие мотивы называются ситуационными. Есть мотивы, которыми руководствуется человек независимо от ситуации. Они получили название личностно-ценностных.

Человек не всегда осознает свои мотивы. В этом случае при объяснении причин своего поведения он говорит о том, что принято говорить в этом случае (что "все" говорят).

Мотивация есть система побуждений человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения цели.

Исходя из определения, мотивация как системы мотивов, оказывает влияние на следующие характеристики деятельности: усилие, старание, настойчивость, направленность.

Усилие есть мера энергии, затрачиваемая военнослужащими на деятельность.

Старание определяется отношение военнослужащего к качеству труда. Можно стремиться к работе с полной самоотдачей, развивая при этом свои способности как профессиональные так и работы в коллективе, а можно быть безразличными.

Настойчивость характеризуется не только желание начать что-то делать, но и довести начатое до конца.

Добросовестность означает ответственное отношение к выполнению деятельности с учетом всех требований, даже при отсутствии контроля со стороны командира.

Направленность указывает на то, к чему человек стремится, что ему интересно.

Не всегда при хорошей, деловой мотивации военнослужащий добивается необходимого результата, так как здесь еще влияние оказывают его квалификация, способности, опыт.

Значит не всегда по полученному результату деятельности можно судить о истинных интересах, желаниях военнослужащего.

Какие бывают мотивы? Можно выделить следующие группы мотивов:

- стремление к стабильному и безопасному состоянию, защищающем от страха и страданий (избегание волнений, желание определенности и т.д.);

- мотивы принадлежности или причастности (желание дружбы, любви, быть членом какого-то коллектива, участвовать в каких-то общественных мероприятиях и т.д.);

- мотивы признания и самоутверждения (желание быть компетентным, сильным, уважаемым, лидером и т.д.);

- мотивы самовыражения (в творчестве, в свободе выбора и т.д.).

В результате одну и ту же деятельность один военнослужащий выполняет из желания самоутверждения, второй из стремления помочь товарищу, третий из интереса к самовыражению и т.д. Поэтому чтобы управлять, необходимо хорошо знать людей, их ситуативные и личностно-ценностные мотивы. Набор и соотношение этих мотивов у военнослужащих разный, индивидуальный.

Высший результат дает та деятельность, в которой военнослужащий одновременно реализует мотивы принадлежности и причастности, признания и самоутверждения. Таким образом, эффективное управление заключается в том, чтобы создать условия для появления указанных мотивов у военнослужащих.

Реализованный мотив ведет к его укреплению, более устойчивому проявлению в жизни, формированию чувства удовлетворения собой, воинской службой. Не реализованный мотив может создавать стремление к повторной его реализации, а может вызывать чувство недовольства собой, воинской службой и, в конце концов, этот мотив может снизить свой потенциал побуждения к воинской деятельности.

4 этап.

Определение цели для военнослужащего и оказание им помощи в осознании ее.

Постановка целей перед другими, самим собой, это сознательный процесс на основе мотивации.

Можно выделить четыре основных характеристики целей: сложность, специфичность, преемлемость, приверженность.

В сложности цели отражается достигнутый уровень профессионализма.

Специфичность цели показывает ее особенность, отличие от других.

Преемлемость есть характеристика принятия цели воинской деятельности как лично значимой. Приверженность цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели.

Командир, ставя цель подчиненному должен показать ему соответствие цели его профессиональным возможностям, ее специфичность, значимость как для подразделения, части, так и самого военнослужащего, подсказать о необходимом уровне усилий для ее достижения.

5 этап.

Формулирование и реализация программы военной деятельности: В программе деятельности отражаются вопросы: кто, что, когда, как, где должен сделать и формы контроля как за достижением промежуточных результатов действий, так и окончательным достижением цели деятельности.

Чтобы поддерживать рабочую мотивацию необходимо:

1. уметь увидеть ее изменение;
2. выявить причины ее снижения;
3. определить необходимые воздействия в интересах ее восстановления;
4. определить необходимые воздействия в интересах ее восстановления;
5. осуществить ее восстановление.

На этом этапе командир должен проявить лучшие свои лидерские качества:

- управлять вниманием, удерживать интерес у подчиненных того, что они делают;

- управлять доверием постоянство и последовательность в требовательности, чтобы получить полное доверие подчиненных;

- управление собой, знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, тем самым для усиления своих слабых сторон привлекать другие ресурсы, в том числе предложения подчиненных.

6 этап.

- сокращение усилий, интенсивности и качества воинского труда;

- требование увеличить поощрение, продвижения по службе, использование противозаконных форм компенсации;

- переоценка своих возможностей, что приведет к снижению уверенности в себе;

- попытка повлиять на тех военнослужащих, с которыми сравнивают результа Контроль и коррекция деятельности подчиненного. Люди испытывают потребность в справедливой оценке своих действий. После такой оценки человек чувствует себя удовлетворенным.

Военнослужащий в процессе деятельности сравнивает то, как были оценены его действия, с тем как были оценены действия других, на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, меняет свое поведение.

Главное условие контроля не мешать работать. Обязательное условие контроля взаимное обеспечение информацией. Операции контроля: разработка критериев, разъяснить их подчиненным, измерение результатов, оценка результатов, корректировка действий.

Основные вопросы контроля: что, где, когда контролировать и кто это делает.

Можно выделить шесть возможных реакций человека на неравенство в оценке ты его труда;

- пересмотр объекта сравнения, т.к. те военнослужащие с которыми его сравнивают находятся в особых условиях, поэтому надо взять других;

- попытка перейти в другое подразделение, часть.

Подведение итогов деятельности должно быть использовано, в том числе и для обобщения, и для обобщения опыта совместной деятельности, т.к. этот опыт уникален, его негде взять. Он в полной мере нужен только данному подразделению. Обсуждение опыта даст возможность создать поле военно-профессионального общения, обеспечит лучшее взаимопонимание между военнослужащими.

Таким образом, управление строится по законам человеческой деятельности, само является деятельностью, а значит имеет свои мотивы, цели способы и средства, результаты.

Ведущим видом деятельности командира является управление. Быть командиром значит уметь управлять: планировать, организовывать, помогать исполнителям, контролировать и корректировать деятельность. [9]

**1.3 Механизмы мотивации служебной деятельности**

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия на человека (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности

Под механизмами мотивации служебной деятельности понимается ряд способов, которые введены в практическую деятельность и на практике способны формировать у военных кадров правильные мотивационные установки, взгляды и отношение к военной службе.

Опыт прошлых лет показывает, что нельзя допускать недооценку политической, теоретической подготовки и идейно – нравственной закалки командных кадров, нельзя допускать, чтобы из поля зрения уходили такие качества руководителей (командиров), как теоретический кругозор, моральные устои, способность убеждать и вести за собой людей. Руководитель (командир), тесно связанный с коллективом (подразделением), инициативно мыслящий, деятельный, - такой человек должен быть во главе каждого коллектива (подразделения).

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

1)притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то скорее всего не превращаются в мотивы;

2)ожидания– оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;

3)установки– психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным стереотипным поступкам в конкретной ситуации; ( На основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Подобрав человека с заданным уровнем внутренних установок, можно добиться желаемого поведения ).

1) оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

2) стимулы блага и возможности находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Принципами мотивационного механизма считается:

* увязка со структурой и степенью и степенью значимости целей;
* понятность, справедливость;
* наличие необходимых условий реализации;
* возможность корректировки;
* направленность как на поддержку нового, так и на его принятие;

простота, рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности (элементы мотивационного механизма должны иметь различную длительность жизненного цикла, вплоть до вечной).

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом:

1. знаний возникновения потребности
2. восприятие импульсов идущих от них;
3. анализ ситуации с учетом ожиданий, притягательности стимулов, ( последние при этом могут приниматься или отвергаться, если принимаются, появляется неактуализированный мотив );
4. актуализация мотивов;( этот процесс может происходить автоматически, либо на основе установки ).
5. Формирование определенного состояния личности (мотивированности), обуславливающего необходимую активность и интенсивность ее действий.

определение и осуществление конкретных действий.

Типы механизмов мотивации:

1. трудовой (ориентация на заработок);
2. профессиональный (заинтересованность в содержании работы, овладение её навыками, самовыражении ).
3. властный (приобретение высокой должности);
4. идейный (готовность трудиться ради общего блага).
5. творческий (поиск нового);

люмпенизированный (упор на уравнительность).

Практика показывает, процесс формирования и развития мотивации у военнослужащих

включает в себя два основных психологических механизма:

1. механизм «сверху вниз» (актуализация субъективных предпосылок) – сознательное педагогическое воздействие непосредственно на мотивацию подчинённых через убеждение, предъявления им побуждений в «готовой форме», разъяснение поставленных целей, идеалов, стимуляции внутренней работы по самосознанию, переосмыслению себя.
2. механизм «снизу вверх» (изменение условий деятельности) – социально организованные командиром условия учебно–боевой деятельности и взаимоотношений избирательно актуализирует отдельные (требуемые командиру) ситуативные побуждения, которые при систематическом повторении переходят в более устойчивые мотивационные образования.

Полноценное формирование мотивации должно включать в себя оба механизма. Вместе с тем один из них может преобладать: если военнослужащие обладают в целом высоким уровнем развития, объективной самооценкой, то для формирования процесса развития мотивации командир может отдать предпочтение прямому воздействию. Хотя необходимо подчеркнуть, что более природосообразным является механизм «снизу вверх».

Практика управленческой деятельности командиров различных уровней подтверждает правомерность и целесообразность такого подхода к развитию мотивации военно-профессиональной деятельности. Вместе с тем она дает возможность выделить три основных направления эффективного влияния на процесс развития мотивации, которые соответствуют трем уровням возможных управленческих воздействий.

На первом уровне формируются мотивационные установки на воинскую службу как сущностная, содержательная основа мотивации военно-профессиональной деятельности.

На втором уровне формируется профессиональная компетентность(знания, умения, навыки) по основной, ведущей специальности воина.

На третьем уровне актуализируются мотивы военно-профессиональной деятельности с помощью конкретных ситуаций повседневной службы, учебного процесса и целенаправленных воздействий со стороны командиров и начальников.

Принципиальное значение в ходе развития мотивации военно-профессиональной деятельности имеет правильный выбор командиром критериев оценки эффективности этого процесса. Распространенной ошибкой является попытка отдельных руководителей выбирать данные критерии, исходя только из своего понимания целесообразности того или иного вида деятельности. Таких командиров подчиненные часто обвиняют в самодурстве. Как показывает практика, уровень мотивации в таких подразделениях является наиболее низким.

Наиболее распространенными критериями мотивации военно-профессиональной деятельности являются:

* настойчивость и инициатива в процессе выполнения поставленных задач;
* отношение к успеху или неудаче в ходе ведущей деятельности, реакция на любого рода оценки;
* характер поведения при преодолении трудностей военной службы;
* характер высказываний о своей деятельности;
* удовлетворенность своей профессией, службой;

При оценке мотивации подчиненного следует помнить, что это сложное, постоянно изменяющееся, неоднозначное явление. Поэтому здесь нужен хорошо продуманный, комплексный подход, учитывающий многие факторы, условия и особенности.

Таким образом, мотивация военно-профессиональной деятельности- это особый вид процессов, регулирующих служебную активность военнослужащих. В процессе развития мотивации взаимосвязанной форме проявляют себя объективное субъективное, внешнее и внутреннее. Мастерство командира при этом заключается в умении не только выяснить внутренние побудительные силы личности воина и совокупность внешних условий, способствующих положительной мотивации, но и в способности соотнести их самым оптимальным образом, исходя из конкретной ситуации. [9],[17]

**1.4 Теоретические основы стимулирования персонала**

Стимулирование представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Влияние стимулов тем сильнее, чем короче период времени их действия, чем больше человек нуждается в соответствующих благах.

Люди сознательно оценивают возможные варианты поведения и учетом стимулов стараются выбрать самый короткий путь к желаемому результату, в том числе жертвуя ради получения благ здоровьем.

Поскольку стимулы воздействуют на сознание человека, они являются предметом манипуляции со стороны.

***Методы стимулирования персонала***

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

* Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.
* Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.
* Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. "Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)".

Стимулирование выполняет следующие основные функции:

* экономическую – способствует повышению эффективности производства;
* нравственную – создает необходимый морально- психологический климат ;
* социальную- формирует доходы и расходы.

Принципы стимулирования :

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

*Системы индивидуального стимулирования.* Смысл систем индивидуального стимулирования заключается в жесткой привязке выплачиваемого вознаграждения к достигнутым сотрудником результатам труда, т.е., как только достигаются определенные, заранее сформулированные критерии, то сразу же следует и заранее оговоренное вознаграждение. Такие системы основаны на вполне понятных «прозрачных» расчетных формулах [41].

Это, в первую очередь, *комиссионные выплаты.* Они, в частности, призваны стимулировать продажи и поэтому обычно применяются для сотрудников сбытовых подразделений.

Существуют разные виды комиссионных выплат, каждый из которых определяется конкретной целью, которую в данный момент преследуется, а именно [12]:

1. максимально возможное увеличение объема продаж. При этом сотрудник получает комиссионные, рассчитанные как заранее оговоренный процент от денежной суммы реализованного им товара;
2. не только максимально возможное увеличение объема продаж, но и ускорение получения денег за проданный товар. При этом сотрудник также получает процент от объема реализации товара, но только лишь при поступлении денег на расчетный счет Компании, что, конечно же, стимулирует его к заключению контрактов с максимально выгодными для Компании условиями платежа (например, с предоплатой);
3. выполнение плана продаж. При этом сотрудник получает дополнительное вознаграждение, скажем, в процентах от должностного оклада лишь при достижении или при превышении заранее заданного планового показателя;
4. максимально возможное увеличение количества единиц проданной продукции. При этом сотрудник получает фиксированное денежное вознаграждение за каждую проведенную сделку, за каждый факт продажи товара, стремясь увеличить, как говорится в финансовом мире, количество транзакций, сделок;

5) максимизация прибыли при отсутствии возможности увеличения числа единиц продукции. При этом сотрудник получает определенный процент от разницы между продажной ценой товара и затратами (иногда при превышении заранее заданного планового показателя), что, естественно, стимулирует его к продажам продукции по максимально возможным ценам и т.д. [9]

Очевидно, что эти виды выплат могут объединяться, суммироваться, что и происходит подчас в действительности.

*Материальное стимулирование военнослужащих (работников) осуществляется в следующих формах:*

премирование за основные результаты деятельности;

установление надбавок стимулирующего характера (за высокие достижения в труде, за выполнение особо важных (срочных) работ на срок их проведения, за особый режим работы);

выплата единовременного денежного вознаграждения за добросовестное выполнение обязанностей по итогам календарного года;

оказание материальной помощи.

Порядок и условия производства указанных выплат стимулирующего характера фиксируются в коллективных договорах или положениях о премировании исходя из конкретных условий и задач, стоящих перед воинскими частями (подразделениями).

*Командир воинской части поощряет работников*, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии).

Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

*Поощрения объявляются приказом командира воинской части*, доводятся до всего трудового коллектива и заносятся в трудовую книжку работника в раздел «Поощрения».

Порядок возбуждения ходатайств о представлении лиц гражданского персонала к награждению государственными наградами определен Инструкцией по исполнению в Вооруженных Силах Российской Федерации требований нормативных актов Российской Федерации по вопросам, связанным с награждением личного состава государственными наградами Российской Федерации (приложение № 1 к приказу Министра обороны Российской Федерации 1996 г. № 280).

*За совершение дисциплинарного проступка,* т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, командир воинской части имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

замечание;

выговор;

увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания.

Налагать дисциплинарное взыскание согласно правилам внутреннего трудового распорядка имеет право командование воинской части.

Законодательством о дисциплинарной ответственности, уставами и положениями о дисциплине могут быть предусмотрены для отдельных категорий работников также и другие дисциплинарные взыскания.

При наложении дисциплинарного взыскания учитываются тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника. Выбор конкретного дисциплинарного взыскания является правом командования воинской части.

Невыполнение работником его трудовых обязанностей является нарушением трудовой дисциплины лишь в том случае, если он действует виновно, т.е. умышленно или по неосторожности. Поэтому невыполнение работником трудовых обязанностей по причинам, от него не зависящим, не может рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины, так как его вина в этом случае отсутствует.

До применения дисциплинарного взыскания от работника должно быть затребовано письменное объяснение. Отказ работника дать письменное объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания. В подобной ситуации командование воинской части составляет акт, который фиксирует факт отказа работника дать объяснение своему проступку.

Дисциплинарное взыскание должно быть наложено непосредственно после обнаружения проступка, но не позднее одного месяца, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. Взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности — не позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. *Взыскание объявляется в приказе по воинской части* с указанием мотивов его применения и сообщается работнику под расписку.

Процесс стимулирования персонала необходимо рассматривать в комплексе или системе, так как этот процесс одна из составляющих процесса мотивации. Рассмотрев проблему мотивации мы увидели, что в каждой организации возникают типичные проблемы, возникающие прежде всего из-за низкой мотивации:

* высокая текучесть кадров;
* высокая конфликтность в коллективе;
* низкий уровень исполнительской дисциплины, халатное отношение к труду;
* некачественный труд, большой процент брака;
* слабая связь результатов труда исполнителей и их вознаграждения;
* отсутствие условий для самореализации сотрудников, развития их потенциала;
* низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
* низкий уровень межличностных коммуникаций;
* сбои в производственном процессе;
* проблемы при создании согласованной команды;
* слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников;
* противоречия в отношениях между руководителем и сотрудниками;
* низкий профессиональный уровень персонала;
* безынициативность сотрудников;
* негативная оценка персоналом деятельности руководства;
* неудовлетворительный морально-психологический климат;
* недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
* неразвитость социально-культурной и бытовой сферы деятельности;
* нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;[15]

В любой организации, как правило разрабатывается программа стимулирования. Однако на практике многие существующие программы стимулирования труда просто неэффективны. Их низкая эффективность определяется следующими основными причинами.

1)адекватные критерии оценки трудовой деятельности персонала. Многие существующие программы стимулирования оценивают самих сотрудников, а не результаты их работы.

2)секретность оплаты. Сотрудники должны верить, что они вознаграждаются на основе результатов их труда.

Плохое внедрение. Темпы роста заработной платы обычно связываются со стоимостью жизни. Разница между темпами роста заработной платы хороших работников и средних работников в большинстве случаев совершенно недостаточна для того, чтобы существенно влиять на морально – психологический климат в коллективе и стимулирование персонала.

Опыт показывает, что чем чаще имеет место стимулирование, тем чаще будут повторяться нужные действия.

Стимулирование может быть актуальным (текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и перспективным (с помощью условий для карьеры, участия в собственности). Последнее эффективнее при больших целях, высокой вероятности их достижения, наличии терпения, целеустремленности.

Выделяют два варианта стимулирования – мягкий и жесткий.

Жесткое стимулирование предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на ценностном минимуме (страхе). Его примером служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие комплексной социальной защиты (её отсутствие ослабляет стимулирующий механизм).

Подобное стимулирование не заменяет административно – правовых методов воздействия, а дополняет их. Его цель- не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями.

Мягкое стимулирование основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом и предполагает возможность удовлетворения осознанных потребностей. Его инструментом является, например социальный пакет (благ, гарантий), который в России зачастую сегодня значит больше, чем сама заработная плата.

Таким образом, мотивировать людей можно, используя внутреннее побуждение; внешнее побуждение; внешнее принуждение.

При создании мотивационного механизма необходимо учитывать тип человека (примитивный, экономический, социальный, духовный).

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным мотивам (побуждению), а те, в свою очередь, иметь приоритет перед внешними отрицательными мотивами (принуждением).

Стимулирование может иметь дифференцированный (один стимул воздействует на многие аспекты деятельности, но по-разному) и недифференцированный (одна или несколько целей требуют специального стимулирования) эффект.

Нужно иметь в виду, что мотивация в силу её индивидуальности объективно носит конкурентный характер, ибо помогает каждому максимизировать либо личный успех, либо превосходство.

В тоже время необходимо отметить, что между стимулированием и деятельностью человека нет однозначной связи, так как здесь имеется много случайностей и субъективных обстоятельств, таких, например, как настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

У людей повышается мотивированность, если они имеют четкое представление о задаче, соответствуют требованиям работы, коллектива, получают поддержку, возможность обучения, руководитель оказывает им помощь в деле улучшения работы, проявляет интерес и уважение к их личности, предоставляет право действовать самостоятельно, работа получает должное признание, применяются различные стимулы, так как одни и те же надоедают.

*экономические стимулы*

Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировть. Против пего направлены:

* Стремление к благотворительности;
* Эффект насыщения потребностей (даже престижность потребления стимулирует лишь до определенных пределов);
* Субъективное восприятие полезности материальных благ, в частности денег;
* Психология коллективных действий;
* Невозможность достичь с помощью денег многих важных целей (например в личной жизни). Наоборот, зачастую ради этого приходится жертвовать материальной выгодой.

К формам экономического стимулирования относятся заработная плата, различные выплаты и льготы. Функциями этих форм является привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы. [13]

*Общими принципами оплаты труда являются:*

* Неуклонный рост номинальной и реальной её величины повышением производительности труда работников.
* Соответствие их личному вкладу;
* Экономическая и психологическая обоснованность;
* Изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения в зависимости от ситуации.
* Четкость, определения критериев уровня оплаты труда;
* Информирование об источниках средств на
* оплату труда;
* Закрепление уровня заработной платы в договоре.

На начальном этапе в первую очередь оценивается не полученный доход, который можно заработать, особенно если он велик. Но по мере его дальнейшего увеличения индивид начинает обращать внимание уже на получаемое вознаграждение, достаточная величина которого снижает его притязания. Поэтому со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта.

*Неэкономическое стимулирование*

К неэкономическим относят организационные и морально- психологические способы стимулирования.

Организационными считаются:

* Привлечение работников к участию в делах организации и предоставление им право голоса при решении ряда проблем социального характера;
* Облегчение возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне;
* Обогащение труда, заключающееся в возможности получения людьми более важной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей, позволяющей контролировать ресурсы и условия собственной деятельности.

Морально – психологические способы стимулирования включают:

1)создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за её результаты.

1)присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своём рабочем месте, показать свои способности.

2)признание авторства результата

3)высокая оценка которая может быть личной и публичной.

Личная оценка состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такая практика широкого распространения еще не получила.

Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в книгу почета и на доску почета, присвоения почетных званий.

Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении, регулярно посещать подразделения, контактировать с передовиками.

К морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют на эффективный труд, а порой на самоотверженный труд

Морально стимулируют такие психологические моменты, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам.

Нужно хорошо понимать, что организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому уровень эффективности выполняемой работы и удовлетворенность ей падает. [16]

**2. Исследование влияния мотивации и стимулирования служебной деятельности сержантского состава на показатели боевой подготовки подчиненных**

**2.1 Анализ эффективности применения методов мотивации в войсках**

Для того чтобы понять каким образом мотивация и стимулирование служебной деятельности сержантского состава влияет на показатели боевой подготовки необходимо рассмотреть проблему сержантов «срочников» и сержантов «контрактников» .

Сержантский корпус в армии всегда был незаменимым связующим звеном между офицерами и рядовым личным составом. Во многом именно от работы сержанта зависело и зависит состояние правопорядка, воинской дисциплины и боевой подготовки в подразделениях.

Сначала есть необходимость рассмотреть то, какие задачи выполняют учебные части по подготовке и обучению сержантов и специалистов.

**Основной задачей учебных частей (школ)** является подготовка младших командиров и специалистов — солдат (матросов) по наиболее сложным специальностям, способных выполнять функциональные обязанности, как в боевой обстановке, так и в повседневной деятельности.

На боевую подготовку учебных частей (школ) определенное влияние оказывают некоторые особенности организации учебно-воспитательного процесса, присущие им:

специфика задач боевой подготовки (отсутствие тактических учений, мероприятий по подготовке подразделений и воинских частей), содержание программ и построение процесса обучения;

многообразие специалистов, готовящихся в учебных частях (школах), необходимость осуществления наряду с подготовкой курсантов боевой подготовки подразделений постоянного состава.

**Подготовка курсантов** в учебных частях осуществляется по соответствующим программам и включает:

совершенствование начальной военной подготовки; общевойсковую подготовку; подготовку по специальности.

На боевую подготовку должно выделяться в первый месяц обучения при прохождении программы общевойсковой подготовки не менее 24 учебных дней, в последующие 4 месяца — не менее 20 учебных дней.

К концу обучения курсанты, предназначенные на должности специалистов, должны сдать испытания на классную квалификацию специалиста 3-го класса.

Основу учебного процесса учебной части составляет работа с курсантами и методическая работа с офицерами и сержантами. Основными видами учебной работы с курсантами являются: плановые и контрольные занятия; полевые выходы; самостоятельная подготовка; консультации;

стажировка в должности командира отделения (расчета, экипажа) в учебном подразделении.

В конце обучения курсантов проводятся выпускные экзамены в соответствии с программой боевой подготовки. К выпускным экзаменам допускаются курсанты, прошедшие полный курс обучения.

***Задачами обучения сержантов и солдат***являются:

восстановление знаний (изучение) боевых уставов, наставлений, руководств и других документов, определяющих приемы испособы действий военнослужащих в бою;

восстановление (приобретение, совершенствование) знаний материальной части и навыков во владении вооружением и военной техникой, способов их применения в бою;

формирование физических и морально-волевых качеств, необходимых для успешного выполнения боевых задач.

Обучение проводится на занятиях по тактической (тактико-специальной), огневой, технической (специальной) подготовке, вождению и другим предметам, а также на тренировках и инструктажах.

В ВСРФ на данный момент сержантами становятся по принуждению или по случайному выбору. Такие командиры ненадежны и неэффективны, и работать без непосредственного контроля и присутствия офицеров работать не могут и не будут. Необходимо разработать систему, по созданию условий стимулирования военнослужащих по призыву на обучение в учебных центрах для получения необходимой подготовки. Их обучение в учебных центрах просто необходимо, так как сержант, призванный в одно время со своими подчиненными ничему не сможет их научить, что будет значительно снижать уровень боевой подготовки подразделения.[10]

Для отбора на сержантские должности должны предъявляться достаточно жесткие требования: по уровню образования, по профессиональным и психологическим качествам, по физической подготовленности, по способности к управлению, по возрасту и т.д.

Одним из наиболее важных факторов стимулирования служебной деятельности сержантов - срочников является их рост в воинских званиях, однако никаких форм и порядка присвоения сержантам воинских званий нет. Единственное что написано в уставе - это то, что командир роты должен своевременно ходатайствовать о присвоении сержантам очередных званий.

В связи с этим такие нормы и правила необходимо проработать, привести в соответствие требованиям нынешнего времени, завтрашнего дня и свести в один документ, как это сделано в отношении офицеров и прапорщиков.

Не мало важным фактором является расстановка сержантов по должностям для дачи им стимула и интереса службы в будущем. Опыт многих командиров позволяет дать следующие советы:

1)Распределить младших командиров так, чтобы наиболее подготовленные из них были назначены в подразделения, где положение дел, состояние воинской дисциплины, уровень боевой подготовки, несколько ниже и наоборот.

2)Учтите соотношение периодов призывов сержантов и их будущих подчинённых. Сержанты, которые на период старше своих подчинённых, руководят ими более уверенно.

3)Имеет смысл в некоторые взвода назначить сержантов, сдружившихся в учебных подразделениях, и что эта служба носит положительный характер. В процессе службы они будут оказывать друг другу действенную помощь.

4)Военная специальность сержанта должна соответствовать его должности.

Для каждого младшего командира процесс становления индивидуален. Для некоторых он протекает без особых проблем, у других затягивается и сопряжён с трудностями и неудачами. В этих условиях важно поддержать сержанта, не дать ему потерять веру в себя, в свои способности и возможности.

Есть необходимость поддержки сержантов и оказания им помощи со стороны офицеров, оказывать им доверие, что в свою очередь будет воспитывать у них чувство ответственности за выполнение поставленной задачи и стимулировать их к качественному её выполнению, плотной работе с личным составом, их обучению и воспитанию.

Однако практика показывает, что сержантский состав, прослуживший более двух периодов службы, начинают уклоняться от выполнения своих обязанностей с целью снятия с должности и освобождения от их выполнения. В связи с этим необходимо вводить дисциплинарную практику по отношению к сержантам. В виде задержания очередного воинского звания, либо имеется необходимость, хотя бы временного снижения в звании в порядке дисциплинарного взыскания как важнейшего средства воздействия, что на практике имеет успех и при этом уровень боевой подготовки не только не падает, но даже возрастает.

В войсках возникает проблема тогда, когда каждые полгода увольняется хорошо подготовленный сержантский состав и появляется необходимость их кем-то заменять, что отрицательно сказывается на уровне боевой подготовки и воинской дисциплины подразделения. Анализ данной проблемы показал, что необходим постоянный сержантский состав, а это возможно только при комплектовании сержантами-контрактниками.

Правительство РФ утвердило окончательный вариант Федеральной целевой программы комплектования Российской армии преимущественно военнослужащими - контрактниками. Её главная цель - изменить статус сержанта и воспитать военных профессионалов, от уровня подготовки которых будет зависеть уровень подготовки ВС РФ и военной безопасности государства. Было решено при разработке программных документов по переходу на контрактную систему комплектования должностей рядового и сержантского максимально, учесть результаты эксперимента в одном из соединений.

Как показал эксперимент, к основным условиям повышения мотивации добровольной службы на должностях сержантского состава относят, размер денежного довольствия , жилищные условия, уровень социальной защищённости и перспективы служебного и профессионального роста.

Что касается сержантского состава, то необходимо принять комплексные меры по укреплению авторитета сержантов. Сержантский состав должен быть выделен и в социальном, и правовом отношении. Эта категория военнослужащих должна получать ощутимую прибавку в денежном довольствии. Иметь стимул и систему надбавок за успешное выполнение подчиненным личным составом задач боевой подготовки. Необходимо сделать так, чтобы должность сержанта была престижна и почетна. В этом плане необходимо продумать расширение дисциплинарных прав сержантов по отношению к подчиненным, диапазона поощрений и взысканий.

Рассматривая первую проблему являющуюся основополагающей в перспективности военной службы по контракту на должностях сержантов.

На начальном этапе комплектования размер денежного содержания был достаточно мал, и не мог служить мотивацией для заключения контракта, а те кто заключали, те недостаточно добросовестно относились к выполнению своих обязанностей и соответственно задачи боевой подготовки выполнялись, хотя и выше по сравнению с сержантами срочниками, но все же не на должном ( желаемом ) уровне. В последствии вводимые надбавки в какой - то степени изменили положение, количество желающих проходить службу увеличилось, уровень боевой подготовки в подразделениях значительно увеличился т. к. военнослужащие стали меньше думать о дополнительном заработке и больше времени уделять времени службе, а сержанты - контрактники стали более добросовестно относиться к своим обязанностям.

Однако одно лишь денежное довольствие не является решением проблем мотивации сержантов - контрактников.

Вторым по важности фактором, является условия проживания. Естественно, что условия проживания в казармах, при которых в одном помещении размещается до 100 человек, при достаточно жестких санитарных условиях не могут устроить военнослужащих ( граждан ) изъявивших желание проходить военную службу.

Граждане изъявившие желание проходить военную службу по контракту на должностях сержантского состава, в обязательном порядке должен пройти подготовку в учебных центрах в течении 6 месяцев, что на практике дает положительные результаты, так как сержанты прошедшие обучение получают специальные знания, умения, навыки и успешно применяют их при обучении и воспитании подчиненных.

Одним из важных стимулов является перспектива карьерного роста и перспектива обучения наиболее опытных сержантов, проявивших себя в течении испытательного срока как способные, добросовестные, надежные в школах прапорщиков и дальнейшее прохождение службы в той же воинской части. Так же можно рассматривать военнослужащих для направления их для обучения в ВУЗы.

Как вывод можно сделать заключение, что если обеспечить сержантов достойным денежным довольствием, жилищными условиями, социальной защищенностью и поставить их в такие рамки, что малейшее отступление ( уклонение ) о т выполнения своих обязанностей будет строжайше пресекаться, вплоть до увольнения по несоблюдению условий контракта можно достичь очень высоких результатов и показателей боевой подготовки, что практически подтверждается.

На основании вышеизложенного материала и практической деятельности есть необходимость провести анализ деятельности сержантского состава, выработать и обосновать основные пути повышения мотивации сержантского состава и стимулирования их служебной деятельности.

Анализируя практическую деятельность, полученную в ходе войсковой стажировки, которую проходил в в/ч 26381, укомплектованной военнослужащими по контракту, могу выделить и обосновать следующие пути повышения мотивации сержантского состава и стимулирования их служебной деятельности.

1) В связи с падением авторитета сержанта, как младшего командира (т. е. должность сержанта в войсках стала фактически формальностью), необходимо провести ряд мероприятий по повышению статуса сержантского состава. Необходимо расширить дисциплинарные права сержантов по отношению к подчиненным и соответственно с расширением прав необходимо расширить обязанности и ответственность их за воспитание личного состава, ВВТ, дисциплину в подразделении и правопорядок, уровень личной подготовки подчиненных и боевой подготовки подразделения.

2) Установить строгий порядок присвоения очередных воинских званий, чтобы каждый сержант знал, когда и за что ему будет или может быть присвоено очередное воинское звание, а так же перечень проступков (упущений) за которые он может быть лишен очередного воинского звания или понижен в нем.

3) С переводом частей на контрактную основу, необходимо установить денежное довольствие, значительно отличающееся от денежного содержания рядового состава. Это связано с тем, что среди сержантского состава бытует мнение « Мы не настолько уж больше получаем, чтобы сильно стараться ».

или « Нам сержантам за усердие не платят ». Действительно есть необходимость ввести повышенное денежное содержание сержантов, однако на уровне с этим необходимо установить строгий порядок лишения этих средств, в дисциплинарном порядке.

4) Ввести в практику широкую систему поощрений сержантов за достижение подчиненных в различных показателях военной службы и боевой подготовки.

5) Для сержантского состава контрактной службы так же из основных стимулов является предоставление жилой площади с соответствующими условиями проживания, а так же предоставление отдельной жилой площади семейным и тем военнослужащим, которые заключили второй и более контракт. Это на практике осуществить достаточно сложно, но в этом направлении проводится большая работа и в ближайшее время эта проблема будет решена.

6) Необходимо ввести в практику назначение на должности сержантов на конкурсной основе.

Это лишь некоторые из основных путей, но уже на их основании и реальной практики их внедрения можно сделать вывод, что при соответствующем статусе сержантского состава и поддержке его на должном уровне, при установленном и хорошо отработанном порядке присвоения воинских званий, достаточном денежном довольствии, решении жилищного вопроса и т.д., будет в определенной степени решен вопрос с деятельностью сержантского состава, их значении в системе обучения и воспитания в ВС РФ, а так же достижения и поддержания необходимого уровня боевой подготовки.

Нельзя забывать и про дисциплинарную практику по отношению к сержантскому составу подразделения.

Офицеру необходимо знать педагогические требования по применению мер взыскания к сержантам. Взыскание должно соответствовать степени вены и тяжести совершённого проступка. Сержант должен осознать тяжесть совершённого проступка. Сосредоточить внимание на том, чтобы не обесценивалось значение поощрения и взыскание огульными их применениями, учитывались характер мотивов поведения сержантов, степень его прилежания и усердия, реакцию на поощрение и наказание, избегать поспешность, в поощрении не допускать неуставных мер наказания.

Опыт показывает, что там, где командиры подразделений добиваются активного участия в дисциплинарной практике младших командиров, правильного использования ими самими своих дисциплинарных прав – там значительно выше успех в деле укрепления воинской дисциплины.

Все перечисленные мероприятия необходимы для выработки у сержантов уверенности в себе, силы воли, высоких профессиональных качеств, культуры нетерпимости к недостаткам. Уважение сержанта как личности подкрепляет в глазах подчинённых его право командовать, обучать и воспитывать. Для получения положительных результатов в службе, командиру очень важно научить располагать к себе людей. Следует педагогически правильно добиться того, чтобы подчинённые младшие командиры всегда имели образцовый внешний вид, свидетельствующий об уважении сержантом воинских порядков, к службе, подчинённым. Такой командир импонирует солдатам.

Не маловажная роль в стимулировании служебной деятельности принадлежит служебным совещаниям. Целесообразно кроме ежедневного подведения итогов, проводить еженедельные совещания младших командиров с обстоятельным анализом их деятельности по обучению и воспитанию подчинённых, с заслушиванием некоторых из них о проделанной работе, с обсуждением вопросов участия в дисциплинарной практике, боевой подготовки и воспитание подчинённых.

Практика показывает, что такие совещания не только постоянно обогащают сержантов знаниями опытом, но и способствует развитию активности и инициативы в выполнении воинского долга. В моём анализе рекомендована система работы с сержантами, которая значительно облегчит работу офицеров, а сержантов сделает надёжными помощниками в решении задач боевой подготовки, в укреплении воинской дисциплины.

Однако эти мероприятия не смогут полностью решить данную проблему, с течением времени необходимо будет корректировать нововведения и изменять их в зависимости от различных причин, проблем и регионов где проходят военную службу данная категория военнослужащих.

Однако давайте вернемся к анализу моей практической деятельности и подробно рассмотрим то, как мотивация влияет на уровень боевой подготовки подразделения.

Я проходил войсковую стажировку в в/ч 31154 г. Владивосток, где военнослужащие по контракту на должностях рядового и сержантского состава фактически отсутствуют, их единицы, а весь личный состав это военнослужащие по призыву. В данном соединении кроме вышеперечисленных способов и направлений мотивации, есть ещё и своеобразные способы, такие как право ношения атрибутики, принадлежности к морской пехоте и т.д.

В в/ч 31154 на должностях сержантов стоят сержанты по призыву. Казалось бы, все в равных условиях и значительных различий в уровне боевой подготовки быть не должно. Однако рассмотрим три взвода данного батальона, где наиболее четко можно проследить данную проблему. В данном примере рассмотрим трех заместителей командиров взводов, один из которых сержант Коленников А.В., был военнослужащим последнего периода службы, и прошёл обучение в учебной части. Второй, сержант Фоменко А.В., был в возрасте 24 лет, и имел высшее образование. Третий мл. сержант Фомичёв Р.С. после учебной части, второго периода службы.

Наиболее высокие показатели боевой подготовки были у сержанта Коленникова, который обладал большим опытом, пользовался авторитетом, как командиров, так и подчиненных. На втором месте взвод сержанта Фоменко, который, хотя и призывался всего на год, но обладал жизненным опытом, имел высшее образование и относился к своим служебным обязанностям вполне серьезно и ответственно. Показатели боевой подготовки на начальном этапе были заметно ниже по сравнению с другими, сказывалось отсутствие опыта, но со временем они значительно повысились, что просматривалось в журнале учета боевой подготовки, а также по уровню дисциплины и на время моей стажировки фактически были на уровне со взводом сержанта Коленникова. Третьим по уровню боевой подготовки в данном примере и последним в батальоне был взвод сержанта Фомичева, явно было видно отсутствие опыта, неуверенность в управлении, а так же присутствие во взводе военнослужащих более раннего периода службы.

Офицерский состав грамотной работой значительно подняли авторитет данного сержанта, создали для него те мотивационные установки, благодаря которым он смог работать и поднимать уровень боевой подготовки, но пройдет еще определенный промежуток времени, прежде чем данный сержант наберется опыта и сможет добиться тех результатов, которые добились вышерассмотренные сержанты.

Далее рассмотрим сержантский состав контрактной в/ч 26381 п. Екатеринославка, где также проходил войсковую стажировку. В данном подразделении в связи с переводом на контрактную основу, большинство сержантов отказались продолжать военную службу по контракту и в части столкнулись с проблемой недостатка хорошо подготовленного сержантского состава. Связано это было очевидно с тем, что была слабо проведена разъяснительная работа с личным составом, и наряду с этим, работа в области их мотивации к продолжению военной службы по контракту. Приходилось назначать на сержантские должности тех, кто хоть как-то могли выполнять обязанности сержантов. Что существенно сказалось на уровне боевой подготовки.

Командование части быстро отреагировала на сложившуюся ситуацию и провела ряд мероприятий по повышению престижа военной службы в данной воинской части, чем привлекли многих граждан, которые пришли проходить службу, имея уже хороший опыт. Большинство из них в возрасте от 24 до 35 лет сознательно пришедшие на военную службу в последующем стали занимать должности сержантского состава.

Вышеперечисленные мотивационные установки, сыграли, и продолжают выполнять свою роль, и как практика показывает вполне успешно.

Анализ данной проблемы показывает, что решение этой проблемы лежит полностью на плечах офицерского состава, и от их грамотной работы и правильного понимания необходимости мотивации подчиненных, зависит уровень боевой подготовки и способность успешно выполнять поставленные боевые задачи.

Одним из приоритетных направлений подготовки сержантского состава для ВС, является то, чтобы максимально учесть опыт зарубежных экспериментов. Так внимание было обращено на эксперимент в вооруженных силах Казахстана.

Выпустив первых сержантов – профессионалов, Генштаб ВС РК приступил ко второму этапу эксперимента по развитию института сержантов-профессионалов. Развитие института сержантов является составной частью проходящей военной реформы в Казахстане. Эксперимент находится под особым контролем. Новые назначения получили 61 сержант – выпускники Щучинского кадетского корпуса 2000 года. Предварительно они прошли годовую стажировку в войсках.

Все сержанты получили направление в 5-ю мотострелковую бригаду Южного военного округа на новые должности сержантов взводов и рот, для того “чтобы они смогли создать в соединении свою среду и изменить менталитет солдат и офицеров”. Их задачами в подразделениях будет непосредственная работа с личным составом, воспитание солдат, поддержание дисциплины хозяйственная деятельность. Также сержанты призваны высвободить офицеров-командиров подразделений для их занятий боевой подготовкой.

На следующем этапе эксперимента из числа нынешних выпускников курсов будут отобраны кандидаты на должности сержантов батальонов, бригад, войск, которые будут координировать работу нижестоящих сержантов, и далее до сержанта Генерального штаба. Таким образом, создается параллельная пирамида командования, главной задачей которой является поддержание командования в подразделениях.

За основу при разработке эксперимента был взят опыт армии США.

В случае если эксперимент удастся, в течение 12-15 лет сержанты-профессионалы полностью вытеснят из войск институт прапорщиков и сержантов-сверхсрочников. [18]

**2.2 Особенности профессиональной деятельности** **младших командиров**

В соответствии с функциональными обязанностями, определяющими его профессиональное поле деятельности, младший командир не только отвечает за "обучение, воспитание, воинскую дисциплину и морально-психологическое состояние", но и обязан обучать и воспитывать подчиненный личный состав, лично проводить занятия, умело командовать отделением. Таким образом младший командир выступает в едином лице как командир - воспитатель - психолог.

Профессия младших командиров имеет ряд существенных особенностей, аналогов которым нет в гражданских профессиях. Отметим некоторые из них:

деятельность младшего командира не имеет временных ограничений, т.е., происходит круглосуточно. Причем младший командир живет и учится вместе со своими подчиненными.

Являясь сверстником своих подчиненных, он должен быть их учителем, наставником и психологом.

Обучая подчиненных, он учится сам, практически выполняет все элементы воинской жизни подразделения; его личная жизнь проходит на виду подчиненных.

качественный результат совместного обучения, сказывающийся на распределении по выпуску, как правило, одинаков - все выпускники ВВУЗа - лейтенанты.

Аналогов такой профессии по классификации гражданских профессий и специальностей нет. Выпускники педагогических училищ и ВВУЗов работают с младшевозрастным контингентом обучаемых и вполне ограниченное время.

В соответствии с принятой в психологии классификацией каждая ступень профессионального образования готовит обучаемого к решению одного из классов задач, соответствующего уровня: стереотипных, диагностических I и II уровней или эвристических. Последние соответствуют уровню высшего или послевузовского профессионального образования. Задачи стереотипные мало подходят к системе связи "человек-человек" и более соответствуют профессиональной деятельности в системах типа "оператор-машина".

Диагностические задачи - задачи, связанные с распознаванием (анализом и оценкой ситуации) и выбором решения из известных достаточно сложны в системе "человек-человек", соответствуют профессиональному полю деятельности руководителя коллектива или педагога и относятся ко II уровню задач данного класса. Но в общепринятом классификационном подходе эти задачи могут решаться специалистом среднего профессионального уровня образования. В этом заключается еще одна особенность профессиональной деятельности младшего командира. Проблема разрешима при условии подготовки такого типа профессионала в образовательном учреждении начального военно-профессионального образования на IV ступени. (приложение 2)

Типичный, но к сожалению ошибочный, подход к подготовке младшего командира - сержанта - с течением длительного времени (за последние 40-50 лет) не претерпел практически никаких изменений. Не отрицая важной роли младшего командира в жизни воинского коллектива, практически ничего не делается в плане улучшения качества его подготовки, которая ограничивается только пока еще существующими школами младших специалистов (сержантов), в течение всего 6 месяцев подготавливающих младший командный состав для войсковых частей. Специфика деятельности младшего командира, особенно в ВВУЗе требует новых подходов в его обучении. При этом важны не только навыки, но и знания основ педагогики, психологии, методики и т.д. Насущно необходим новый для армии тип образования **-** начальное военно-профессиональное.

**3. Рекомендации командирам подразделений по повышению мотивации и стимулирования служебной деятельности сержантского состава**

**3.1 Состояние и тенденции изменения содержания мотивационно-смысловой деятельности**

На основе проведенного теоретического исследования содержания мотивационной сферы деятельности можно приступить к анализу ее состояния и текущего развития в современной Российской армии. Реалии сегодняшнего дня свидетельствуют о серьезных деформациях в системе побудительных мотивов деятельности сержантов.

Повседневная деятельность сержантов, на сегодняшних день окрашена достаточно пессимистически: низкое денежное довольствие, отсутствие служебного жилья, и туманные перспективы на получение личной жилплощади, и многие другие социально-бытовые проблемы. Немалую роль в этом играет социальная неоднородность нашего общества. Это негативно сказывается на состоянии мотивационно - смысловой сферы деятельности сержантов (применительно к военнослужащим по контракту). Поэтому государство в отношении армии вырабатывает механизм сглаживания социальных противоречий, в котором используются самые различные средства (социально-экономические, идеологические, психологические, политические, собственно социальные и др.).

Как часть общества, государственный институт, армия также должна быть проникнута идеологией: любить свою страну, быть преданной своему Отечеству, своему народу. Логично предположить, что народ и военнослужащие, как часть народа, будут стоять горой за такое государство, доверять ему. Но это, скорее, теоретическая модель, должное. На практике всё происходит много сложнее, противоречивее.

Народ почему-то не всегда чувствует любовь к нему со стороны государства, заботу о себе, и, более того, способен выражать недоверие ему. Так, по данным Всероссийского мониторинга, проводимого Институтом социально-политических исследований РАН, в мае 1997 года только 3% опрошенных (выборка составила 1612 человек), считали, что власти заботятся о жизни простых людей, 64% полагали, что власти нет никакого дела до них, только 11% считали, что в стране соблюдаются права человека и граждане равны перед законом, а 8% - что у них есть социальные гарантии. У 41%, опрошенных денег хватало только на приобретение продуктов питания, а 21% залезали постоянно в долги, чтобы их купить, и только у 3% опрошенных денег было вполне достаточно, чтобы ни в чем себе не отказывать. Недоверие выразили: Президенту и правительству - 65% опрошенных, Совету Федерации - 59%, Государственной Думе - 61%, армии - 49%.

Аналогичным, как известно, является экономическое и социальное положение армии, военнослужащих. Не случайно поэтому количество молодых людей, отрицающих вообще какие-либо ценности военной службы, составило в начале 1996 г. 17% от всего числа опрошенных, а среди различных категорий военнослужащих - от 11 до 31%.

Разумеется, такое положение больших масс людей, в том числе и сержантов , размывает чувство патриотизма даже в таком деле, как военная защита Отечества, Родины. Без социально-экономической поддержки патриотические идеи не действуют.

Особую остроту приобрела проблема самоубийства среди различных категорий. военнослужащих. По данным Министерства обороны, в 1996 г. число военнослужащих, покончивших жизнь самоубийством, составило 520 человек.[13,3] Многие социологи отмечает, что это своеобразный протест военнослужащих сложным социально-экономическим реальностям, отчаянная попытка заявить о проблемах армии и флота.

Представляется, что такое состояние сознания, мировоззрений, духовных качеств людей, которым общество доверило оружие, защиту страны, представляется крайне опасным для них самих и всего общества в целом.

Духовный мир военнослужащих не может длительно пребывать в ситуации постоянного и сложного духовного выбора, не определенности ценностных ориентаций и идеалов. Отсюда вполнеочевидна необходимость в комплексной общегосударственной программе, определяющей чёткие и конкретные пути, способы и методы формирования высокой мотивационной активности военнослужащих.

Данные идеи подтверждаются анализом материалов и публикаций на армейскую тематику, а также результатами социологических исследований и опросов. Никогда еще в нашем обществе воин и армия не подвергались такому моральному унижению, такой сознательно очернительной критике со стороны отдельных средств массовой информации. Часто мотивом такого очернительства выступает якобы борьба против наиболее консервативной части высшего эшелона руководства Вооруженных Сил России, выступающей против демократических преобразований в армии и на флоте. Многие чиновники, некоторые писатели и ученые во всех "бедах" государства пытаются обвинить армию. Она и "консервативна”, и "съедает" весь бюджет страны, и "против демократических преобразований" и т.п. Под предлогом защиты общечеловеческих ценностей отдельные экстремисты и неформалы разжигают антиармейские страсти в стране, формируют предубежденную позицию к армейской службе среди молодежи. В этих условиях духовный престиж воинской службы падает, моральный дискомфорт ощущают вес воины. В результате растет процент уклонения от военной службы допризывников, которых, например, только в 1996 г. в стране насчитывалось более 31 тысячи человек. Причем по Москве число отказников достигло цифры в 9000 человек. Уменьшается количество молодых людей, поступающих в военные училища. Материальная необеспеченность и социальная незащищенность делают службу в армии далеко не привлекательной. Все это вызывает пассивность солдат, сержантов, офицеров, нежелание честно и добросовестно выполнять воинский долг. [11]

Существенное влияние на формирование мировоззрения личности сержанта оказывает духовная жизнь общества. На различных этапах развития нашего общества данный фактор играл первостепенное значение в формировании морально-боевых качеств, духовного состояния армии и флота. В конечном итоге духовный фактор, высокий моральный дух народа и армии явились одним из важнейших источников массового героизма советских и российских солдат, сержантов, офицеров в тяжелые годы испытаний, служили и служат основой добросовестного выполнения воинского долга тысячами представителей старшего и нынешнего поколений. Одним из ключевых компонентов духовного фактора как раз и являются мотивы поведения сержантов. От их сформированности и развитости в сознании и мировоззрении сержантского состава в значительной степени зависит успешное выполнение стоящих перед воином задач, ибо побудительные мотитвы детерминируют в конечном итоге всю деятельность военнослужащего.

Вместе с тем нельзя не видеть, что негативные процессы, определявшие духовную жизнь общества, постепенно проявлялись и в Вооруженных Силах, сковывали их духовное развитие, а в ряде сфер армейской жизнедеятельности вели к деградации и нарастанию аномальных явлений. С середины 80-х годов, когда в общественной жизни начали утверждаться гласность, открытость, плюрализм мнений, армия оказалась в фокусе общественного сознания, идеологической борьбы. Началась массированная атака на Вооруженные Силы, некоторые заинтересованные политические круги стремились идейно и морально разоружить военнослужащих. И сегодня кое-кто пытается разрушить, деформировать мотивационную сферу деятельности воинов, пытаясь поставить под сомнение их преданность Конституции и народу. Под флагом "свободной критики" проповедуется шовинизм, история Вооруженных Сил представляется как сплошные "черные пятна".

До сегодняшнего дня отсутствовала какая-либо государственная программа духовного возрождения и развития нации. Этот процесс был пущен на самотек, являлся уделом прогрессивных и патриотически настроенных одиночек. Данная проблема в прямой постановке до сих пор не поднималась в Государственной Думе, на правительственном уровне. Как фрагмент решения данного вопроса, а точнее, обращения внимания на него, явилась встреча Президента России с творческой интеллигенцией в ноябре 1994 года. На данный момент в ВСРФ всеми силами пытаются возродить то, что было утеряно за последние два десятилетия.

В таких условиях, которые проецируются на духовное развитие Вооруженных Сил России, происходит формирование мотивационной системы деятельности сержантов как контрактной службы так и по призыву. Нередко у сержантов под воздействием вышеуказанных причин складываются искаженные духовно-мировоззренческие установки: будто бы реальной, героической истории у армии нет, а будущее туманно и неопределенно, традиции и духовные ценности Советского Союза и его Вооруженных Сил устарели и не приемлемы в нынешних условиях. Можно констатировать ситуацию стихийного духовного состояния и неопределенности у сержантов. Отсутствие же высоких целей и идеалов, веры в них, разрыв между должным в морали и аморальностью на практике, частая смена исходных мировоззренческих позиций, оценок ведут в конечном итоге к социальной пассивности, в целом отрицательно влияя на процесс формирования мотивов поведения сержантов. Негативное воздействие на духовность всего личного состава ВС, оказывают деформация в общественном сознании идей и представлений о действительном функциональном предназначении армии, падение престижа военной службы. [2]

При рассмотрении побудительно - смысловой сферы деятельности не маловажно духовное состояние первичных воинских коллективов. Ныне ни для кого уже не секрет, что оно весьма сложно и неоднозначно. Сказывается отсутствие общности мировоззренческих позиций, убеждений, идеалов, целей деятельности, духовных ценностей, выработанных в процессе совместной деятельности по реализации стоящих перед коллективами задач, мажорного эмоционально-нравственного настроя, что всегда являлось главным, определяющим в их сплочённости. Для подтверждения данного положения приведём некоторые аргументы. Если в 1989 г. проблема сплочённости была актуальна для 55% воинских коллективов, то в 1993 г. она достигла отметки в 80%. Данные за 1995-1996 г. свидетельствуют о дальнейшем росте социальной напряженности в войсках. Такая ситуация характеризуется как весьма болезненная и оказывает негативное влияние на морально-психологическое состояние рядового, сержантского и офицерского состава, приводит к росту числа отказников и уклонистов от воинской службы, неблагоприятно сказывается на общем уровне гражданственности в обществе. В этих условиях закономерно появляются вопросы: когда возникли эти проблемы и детерминированы ли они перестроенными процессами или имеют исторические корни?

Результаты исследований убеждают в том, что эта проблема злободневна не только для силовых структур нынешней России, но и для вооруженных сил практически всех цивилизованных государств. Причем ее возникновение связано уже было с процессом образования регулярного войска а государстве, а различного рода негативные явления, отклонения от социально-нравственных норм в воинских коллективах имеют глубинную социальную обусловленность.

Исследование воинского коллектива показало, что он относится к социальным группам "закрытого" типа (в НТК, закрытых учебных заведениях, экипажах морских судов, различного рода экспедициях и т.п. проходят однородные процессы), имеющих специфические условия своего возникновения и функционирования. Особенности режима жизнедеятельности, таких как замкнутость, изолированность, насильственность попечения и пребывания, полная регламентация социальных норм, управление всеми общественными средствами контроля, принуждения и подавления, ограничение в удовлетворении потребностей (физиологических, социальных, духовных), пребывание в однополых группах на уравнительных началах и непосредственном окружении себе подобных, обусловливает перерастание коллектива в корпорации. Причём степень "дрейфа" в сторону корпорации во многом определяется объективно-субъективными условиями коллективной жизнедеятельности - характером профессионального труда, составом коллектива, уровнем его руководства и т.д. Все это порождает аномалии духовной жизни ВС, представляющих собой их специфическое духовное состояние в условиях "изменённых" военно-социальных отношений между различными группами характеризующееся, прежде всего, доминированием корпоративных интересов и ценностных установок.

Какие же внутренние и внешние причины воспроизводят аномалии мотивационной сферы в современных воинских коллективах? Выделим некоторые внутренние и внешние причины.

Объективные: замкнутость, закрытость (ограниченность в общении); прерванность прежних социальных связей; невозможность смены социального окружения; полная регламентация социальных норм; управление всеми средствами общественного контроля, принуждения и подавления; однополость групп; низкая социальная зрелость; формальное равенство при реальных различиях; ограничения в удовлетворении потребностей; низкое материальное и бытовое обеспечение; , паралич формальных структур.

Субъективные: подмена боевой подготовки обеспечением само выживаемости ; смещение ценностных ориентации в сторону бесполезности воинской службы, деградация духовных интересов, снижение заинтересованности в качественной боевой подготовке; отсутствие опыта коллективного поведения; недостаточное наличие у сержантского состава знаний, навыков и умений по преодолению аномальных мотивационных явлений; слабая организация досуга , их деперсонификация, низкий уровень воспитательной работы.

К внешним причинам воспроизводства аномалий в мотивационной сфере деятельности можно отнести следующие.

Объективные: несовершенство государственного законодательства по военный вопросам; низкая материально-техническая обеспеченность войск и сил флота; снижение роли официальных институтов социализации, преобладание неформальных структур в обществе, государстве; маргинализация части населения страны, в том числе и молодёжи; труднодоступность населения к культурным ценностям общества.

Субъективные:

1)деформация духовных ценностей в общественном сознании;

2)отсутствие иммунитета к восприятию субкультуры мотивационных аномалий;

3)доминирование в системе взаимоотношений ярко выраженных корыстных интересов;

4)массовидные формы девиантного поведения молодежи, военнослужащих;

5)"охаивание" силовых структур в средствах массовой информации,

6)резкое снижение уровня военно-патриотического воспитания молодёжи;

7)отсутствие объективных знаний о мотивационных аномалиях в воинских коллективах и боязнь этого, неадекватность требований командования по их искоренению.

Анализ формирования мотивационно-смысловой сферы деятельности предполагает выявление тенденции развития данного процесса на основе исследования социальной среды, в которой он осуществляется, в реальных конкретно-исторических условиях.

В научной литературе тенденция определяется как “направление развития какого-либо явления или процесса”. Тенденция служит формой проявления одного или нескольких законов, реализующихся в обществе через сознательную деятельность людей и поэтому они весьма многозначны, вариативны.

Разделяя точку зрения отдельных ученых на закономерность как уловленную тенденцию, есть смысл поговорить о тенденциях формирования мотивов деятельности сержантов в условиях строительства современной российской армии. Главным среди них является то обстоятельство, что процесс реформирования российской армии в силу различных, как объективных, так и субъективных причин, далеко не полностью еще реализовал свои потенции и проявил свое качество, а также прошел по историческим меркам относительно короткий временной отрезок, что еще не позволяет говорить об устойчивости, повторяемости, стабильности и прочности устанавливающихся в ходе данного процесса связей и отношений.[2]

В ходе строительства современной российской армии находят свое проявление тенденции различного направления, как негативного, так и позитивного характера. Тенденции формирования мотивационно-смысловой сферы деятельности сержантов могут быть объединены в три группа:

1. тенденции, отражающие связь армии с обществом;
2. тенденции, отражающие связь Вооруженных Сил и личности сержантов;
3. тенденции, отражающие взаимосвязь потребностей и интересов офицера как личности и защитника Отечества.

Кратко рассмотрим основное содержание некоторых из них. Одной из первых следует выделить тенденцию преемственности мотивов деятельности в процессе их формирования, выражающую единство двух сторон в ходе их развития: отрицания, критической переработки старого и удержания, наследования всего ценного, прогрессивного, что содержалось в мотивах деятельности прошлого.

Понять настоящее и перспективы развития нашего общества, мотивов деятельности его субъектов можно, лишь изучая историю его становления и воспитывая уважительное отношение к ней. В мотивах и смысле деятельности сержантов должен быть адекватно отражен путь нашего Отечества, его Вооруженных Сил. Процесс развития Российского государства оказался трудным, что было связано со многими причинами, как внутренними, так и внешними. Поэтому и необходимы постоянное осмысление этого процесса, а также формирование мотивов деятельности офицеров с учетом того позитивного, что накоплено в мировой и отечественной практике.

В последние годы заметно повысился интерес к российской военной истории, традициям Российской армии, ее духовным и мотивационно - смысловым ценностям. Именно сейчас эти богатые воинские традиции, должны послужить основой духовного возрождения Вооруженных Сил России, укрепления морального духа сержантского состава, заполнить тот духовный вакуум, образовавшийся в сознании, после распада СССР. История Русской армии, ее духовная сторона богата и разнообразна героическими примерами самоотверженного выполнения воинского долга, соблюдения воинской чести и достоинства, любви к Отечеству.

Преемственность есть общая закономерность исторического развития, благодаря которой сохраняется связь между прошлым, настоящим и будущим. Несущей конструкцией мотивационно-смысловой сферы деятельности сержантского состава российской армии были и, несомненно, останутся в будущем наша отечественная история, богатейшая культура России, российские воинские традиции. Усиление внимания к проблемам воспитания сержантов на воинских традициях России - важная задача, которую необходимо сегодня решать.

Важной тенденцией формирования мотивации поведения сержантов российской армии в современных условиях является своевременный отбор и классификация необходимых для духовного развития, как со стороны государства (народа), так и с него самого.[1]

Сложные процессы становления молодого Российского государства породили у большей части населения неуверенность в завтрашнем дне, пессимизм, и что самое опасное, духовно опустошили человека вследствие ломки прежней системы духовных ценностей и отсутствия новых ценностей, которые заполнили бы духовный мир личности. Это привело к образованию своеобразного духовного вакуума в сознании людей, отсутствию мировоззренческих ориентиров, так необходимых для экономического и духовного возрождения России.

Все это, так или иначе, проявилось в Вооруженных Силах, что подтверждается и выражается в ряде негативных моментов. В частности: обострилась проблема нравственного выбора личностисержантов; понизился порог духовно-нравственной сопротивляемости аморальным явлениям; продолжается девальвация традиционных духовных ценностей. Данная ситуация, сложившаяся в духовном развитии личности воина российской армии в начале 90-х годов, нашла свое подтверждение и в результатах социологических исследований, опросов, контент-анализе материалов периодической печати.

Но в то же время современные реалии преобразований общества, в конечном итоге, разбудили людей, заставили их думать, создают благотворные условия для масштабной творческой деятельности личности. Современная духовная жизнь развивается в особых условиях сплетения взбудораженной общественной мысли с политической публицистикой, философскими и религиозными поисками в художественной литературе и литературной критике. Принципиальные ее черты - видение жизненных процессов, чувствование общественной температуры, умение смотреть в лицо реальности.

Не могла остаться в стороне обновления и духовная жизнь в Вооруженных Силах России. Формирование духовных ценностей происходит сегодня в условиях отсутствия государственной программы духовного развития общества, но необходимо отметить, что в отдельных решениях и постановлениях предпринимаются определенные шаги по отбору и выявлению "базовых духовных ценностей", необходимых для всестороннего развития рядового, сержантского и офицерского состава.

Сегодня, когда духовность общества подвергается серьезным испытаниям, необходимо сохранить и приумножить доставшееся нам в наследство бесценное достояние во всех сферах жизни: философских, политических, правовых, религиозных, научных, морально-этических, художественных и иных ценностей. Нужно найти те идеи, теории и духовно-практические компоненты общественной жизнедеятельности, которые помогут становлению и совершенствованию Вооруженных Сил новой России, гармонично развитой личности офицера российской армии.

И сегодня на первый план выходят гуманистические, мировоззренческие и духовные ценности. Одна из них - общественно-государственный патриотизм, не имеющий ничего общего с шовинизмом и национализмом, основывающийся на тысячелетней истории российской государственности. Все патриотические устремления должны концентрироваться на том, чтобы сделать Россию сильной, экономически развитой и процветающей державой. На формирование патриотизма как духовной ценности направлены сегодня следующие практические меры: разработка и внедрение на государственном уровне комплексной программы "Патриотическое воспитание молодежи", созданной на базе Министерства обороны совместно со всеми ведомствами и министерствами России; создание в Вооруженных Силах символики, олицетворяющей историю русской армии; деятельность ветеранских организаций и др.

Патриотизм и некоторые другие духовные ценности, такие, как достоинство, свобода совести, честь, долг находят свое развитие в наметившемся сотрудничестве армии и русской Православной Церкви после заключения соглашения (1994 г.) о перспективном сотрудничестве в деле патриотического воспитания офицеров, формировании духовно развитой личности защитника Отечества. Религия, как правило, всегда выступала носителем высокой духовности и нравственности (достаточно вспомнить о библейских моральных заповедях и фактах подвижничества священнослужителей и верующих во все трудные времена для России), простых норм морали - блага, добра, чести. совести, милосердия, и использование этого опыта в воспитательной работе с личным составом армии и флота принесет немало положительного. Хотя надо подчеркнуть, что практические шаги в этом плане должны быть взвешенными, за что выступают и армия, и церковь. Кроме того, религиозная вера является важнейшим регулятором поведения людей, в том числе и военнослужащих. [2]

В последнее время усиливается работа со стороны управленческих органов по более полному использованию духовного заряда воинских ритуалов; формированию у рядового и сержантского состава уважительного отношения к боевой славе подразделения, части, соединения» истории русской армии, государства Российского; возрождению боевого братства, полкового духа и др.

Сегодня на первый план выдвинулись и совершенствуются офицерами такие духовные ценности, как достоинство, совесть, честь, долг, демократизация, гуманизм и др.

В сегодняшних условиях характерной особенностью данной тенденции является и то, что главный упор сержанты в своей жизнедеятельности делают на формирование и совершенствование профессиональной направленности, то есть на военно-профессиональные ценности. Многочисленные опросы среди сержантов показывают, что более 38% опрошенных корреспондентов подчеркивают необходимость и важность военно-профессиональных ценностей воинской службы, считают их главным фактором повышения своего мастерства.

Вместе с рассмотренными тенденциями формирования духовных ценностей российской армии имеют место и ряд других, в том числе и негативных. Степень же их реализации или устранения будет определяться тем, насколько конструктивно и целеустремленно будет осуществляться военная реформа, как быстро удается поднять престиж и авторитет российских Вооруженных Сил, решить все проблемы обеспечения механизма социальной и правовой защиты в ВС. Сержант, начиная службу и в ходе ее, способен глубоко переосмыслить личные мотивационные ориентации. К этому побуждает его не только возраст, когда особенно активно происходит социальное созревание личности, но и характер воинской деятельности, те взаимоотношения, в которые он включен. На первый план выступает значимость духовных ценностей, активно способствующих сержанту в осознании себя личностью и защитником Отечества. Они помогают ему усвоить главное, сущностное - чем живут наше общество, Вооруженные Силы, перспективы их развития, признать себя непосредственным созидателем материальных и духовных ценностей общества, их защитником.

Таким образом, мотивы поведения сержантов по-настоящему учтены только тогда, когда следование им подтверждается и голосом разума, и голосом совести, и потому их самосовершенствование - необходимое условие становления активной жизненной позиции сержантского состава в современных условиях.

**3.2 Основные пути управления системой побудительных мотивов**

Для выполнения задач в условиях армии офицеры должны получить за время службы и такое воспитание, которое имеет особую, воинскую направленность. Вот это специфическое, связанное с формированием у личного состава Вооруженных Сил необходимых воинских качеств, и определяет сущность воинского воспитания, его место в общей системе подготовки вооруженных защитников Родины.

В развитие данной посылки определим, что же понимается под формированием побудительных мотивов офицерв. Само слово "формирование" обычно употребляется для обозначения порождения, придания каким-либо.

явлениям определенной формы, законченности. Формирование применительно к воспитанию человека - это наиболее широкое и всеобъемлющее понятие. Это процесс, происходящий, прежде всего, под влиянием самого образа жизни людей. Однако вместе с воздействием объективных условий формирование предполагает и целенаправленное воспитание и самовоспитание под влиянием субъективного фактора.

Формирование является общенаучным понятием и часто употребляющимся термином разговорного языка. В применении к социальным явлениям данное слово отражает процесс, происходящий под влиянием условий и образа жизни людей, а также качественно новую стадию развития социального процесса. Таким образом, сложилась точка зрения на процесс формирования как фрагмент социального развития, способ его осуществления, кроме того уясним что понимается под самим "процессом". Семантический анализ понятия показывает, чего данное слово употребляется дам обозначения хода какого-либо явления, последовательной смены его состояний, стадий развития. Возможны многие варианты анализа содержания процесса формирования побудительных мотивов сержантов Российской Армии.

Некоторые ученые выделяют в формировании мотивов личности технический аспект подразумевая под ним исследование совокупности средств формирования; субъектный - анализ субъекта, то есть носителя мотивационной сферы, и объектный - определение, в отношении кого или чего формируются побуждения и действия.

В исследовании формирования мотиваций сержантского состава правомерны многие подходы. Но наиболее пристального внимания заслуживают те, которые характеризуют содержание этого процесса, особое внимание уделяя показу его объективной природы и субъективной стороны. Это тем более важно и необходимо, что выделение данных аспектов позволяет увидеть диалектический характер процесса формирования мотивационной сферы сержантов: необходимые связи и отношения, свидетельствующие о наличии законов в происхождении и развитии данного явления.

Кратко остановимся на них.

Первый аспект заключается в том, что потребности, интересы и другие мотиваторы, являясь результатом деятельности общественного и индивидуального сознания, отражают материально-экономическую и другие стороны реальной жизни субъектов. В духовных ценностях прямо или опосредованно отражаются процессы и явления основных сфер жизнедеятельности нашего общества и его Вооруженных Сил, характеризующиеся постоянными изменениями, а также относительной устойчивостью. А коль скоро в мотивах отражают явления жизни, то и "субъективный образ объективного мира" должен двигаться за изменяющимся объектом, содержание которого составляют события, явления, факты, представляющие для сержантов ценностный интерес.

В непрерывном развитии находятся и сержанты как носители интересов, идеалов и ценностей. Наличие интеллекта, совокупность положительных знаний и убеждений , с одной стороны, а также негативные явления: инфантильность, иждивенчество, бездуховность, отрицательное отношение к выполнению воинского долга и т.п, с другой, накладывают определённый отпечаток на процесс формирования мотивов деятельности. Положительные и негативные явления общественной жизни проявляются в динамике потребления и формирования профессиональной направленности сержантов.

Второй аспект состоит в наличии субъективной основы при переходе от одной системы духовных ценностей к другой. Нельзя рассчитывать на то, что в нынешних условиях основная часть сможет в одночасье сменить систему ценностей недавнего прошлого на новую систему. Это связано, во-первых, с тем, что младшие командиры, в основном, представляют категорию молодёжи, мировоззрение которых еще не устоялось. А формирование его проходило в конце 80-х - начале 90-х годов. Во-вторых, резко изменить имеющееся мировоззрение не позволяет чувство собственного достоинства. К тому же обоснованное их неприятие вызывают многие из современных социальных мифов, а также практические действия некоторой части людей в сфере бизнеса и политики, которые путем обмана и фальсификации сколачивают свои состояния на фоне повседневного обнищания населения. В-третьих, перемены в государственном переустройстве бывшего СССР и современной Российской Федерации оказались особенно болезненными, так как они представляли экстерриториальную социальную группу и для многих военных был неожиданным и нежелательным факт появления 15 стран вместо одной. Третий аспект выражает постоянно изменяющиеся средства формирования военно-профессиональной направленности в российской армии.

Достижения научно-технической революции, развитие демократии и гласности оказывают воздействие как на средства управления (изучения, анализа, контроля, прогнозирования и т.д.) данный процессом, так и на коммуникативные средства, функционирующие в масштабе страны, в специфических условиях Вооруженных Сил.

Процессу формирования мотивационной сферы деятельности сержантов присущи внутренние и внешние противоречия, выступающие источником развития самих сержантов. К внутренним следует отнести противоречия между уровнями формирования мотивов, его стихийными и сознательными процессами, личностными и общественными потребностями и интересами. К внешним - противоречия между исследуемым процессом и формированием побудительных мотивов других общностей (например, гражданской молодежи), а также развитием других элементов общественного сознания: настроений, социальных чувств, мнений, традиций и т.д.; между "смежными" детерминированными процессами формирования, функционирования, реализации; противоречия, связанные с управленческой деятельностью.

Формирование профессиональной направленности военнослужащих российской армии - одна из составляющих процесса развития духовной жизни нашего общества и его Вооруженных Сил. Поэтому правомерно будет утверждать о том, что исследуемому явлению присущи также общие черты и противоречия духовной жизни общества и Вооруженных Сил: между старым и новым, прогрессивным и регрессивным и т.д. Учет в деятельности командиров и воспитателей противоречивого характера жизнедеятельности является необходимым условием формирования зрелых, положительных мотивов деятельности .

Четвертый аспект. В постоянном диалектическом изменении находятся объективные и субъективные факторы, воздействующие на процесс формирования мотивационной сферысержантов. Следует обратить внимание на необходимость более четкого разграничения понятий "объективное" и "субъективное" при анализе условий и факторов жизнедеятельности сержантов. Неточная трактовка данного аспекта приводит к необоснованным претензиям и требованиям в ходе воспитательного процесса при выполнении ими воинского долга и, как следствие, к самоуспокоенности управленческих кадров в формировании мотивов поведения .

Необходимо также учитывать развитие самого механизма формирования профессиональной направленности, изменение его социальных и индивидуально-психологических основ, совершенствование деятельности субъектов управления по приведению этого механизма в соответствие условиям, процессу развития объекта воспитательного воздействия. Вместе с тем, мотивы деятельности отражают разнородные процессы действительности: функционирования, развития, связи, а также познания и преобразования этой действительности. Наконец, мотивы поведения уже в процессе формирования выполняют определенные функции.

Побудительные мотивы сержантов развиваются под влиянием разного рода объективных и субъективных факторов. К объективным факторам формирования духовных ценностей можно отнести, во-первых, совокупность всех общественных, прежде всего, материально-экономических отношений, которые в решающей степени обусловливают социальные свойства личности; во-вторых, социальная среда и характер жизнедеятельности, применительно к Вооруженным Силам - характер воинской среды и воинской службы; в-третьих, влияние духовной культуры общества, уровень развития общественного сознания, способы его связи и взаимодействия с сознанием сержантов; протекающие в данный момент духовные процессы и т.д. Субъективными факторами по своей природе являются, прежде всего, система воспитательной работы, уровень управления развитием сержантского состава, самовоспитание и другие. Формирование профессиональной направленности зависит и от других субъективных факторов: культурной развитости, способностей к усвоению ценностей духовной культуры, критически осмысливать ситуации, а также от качества нравственного сознания личности, ее ценностных ориентаций и волевых качеств.

Процесс формирования духовных ценностей сержантов является непрерывным и характеризуется не всегда постоянным ростом качественных и количественных параметров, приобретением новых показателей. Духовные ценности формируются на основе уже приобретенной и сложившейся ранее системы духовных ценностей, которая может иметь как положительную, так и негативную направленность. На ее развитие непосредственное влияние оказывают также знания и опыт потребления духовных ценностей, приобретенный в семье, школе, учебном заведении, трудовом коллективе.

Специфика формирования духовных ценностей в российской армии в современных условиях, противоречивость данного процесса связана с рядом негативных сторон общественного сознания. Некоторые общественные объединения и средства массовой информации допускают искажение фактов реального положения идея в Вооруженных Силах и некорректные выпады в адрес военного руководства, абсолютизируют отдельные негативные явления, распространяя их на всю армию и флот, явно или скрытно призывают молодежь уклоняться от службы в рядах Вооруженных Сил. В результате резко упал престиж воинской службы. Выполнять свой конституционный долг по защите Отечества стремятся очень немногие. Так, по результатам опроса допризывной молодежи в краевом военкомате г. Краснодара в мае 1996 г. более 64% опрошенных выразили нежелание служить в армии, почти 80% не верят в возможность возникновения войны .

Вышесказанное подводит к мысли о необходимости сделать некоторые выводы из противоречивого формирования мотивов. Действительно, выделение групп противоречий анализируемого процесса требует их классификации для использования в практической деятельности субъектов управления. При этом необходимо учитывать, что "живые противоречия" во много раз богаче, разностороннее, содержательнее, чем они воспринимаются нашим сознанием. Но нужно не только констатировать наличие противоречий в процессе формирования профессиональной направленности, но и анализировать их, объяснять происхождение и тенденции вызревания, искать наиболее оптимальные и своевременные способы их разрешения.[5]

Итак, во-первых, формирование мотивационной сферы деятельности протекает под воздействием разветвленной системы противоречий. Во-вторых, основным противоречием исследуемого процесса является несоответствие между содержанием сложившейся ранее системы мотивов и необходимостью их обновления, формирования новых. В-третьих, сводить всю систему противоречий формирования мотивации сержантов к одному из них, пусть даже основному, как и в любом процессе, не верно: в каждой конкретной ситуации та или иная группа противоречий имеет свою доминантность. В-четвертых, на определенном этапе формирования профессиональной направленности не только внутренние, но и внешние противоречия могут играть ведущую роль, что особенно важно иметь в виду субъектам управления.

Однако возникновение и разрешение противоречий еще не обеспечивает переход мотивационной сферы деятельности к новому качеству. Противоречия могут быть налицо, но положительного развития на этом уровне не будет. Противоречия должны разрешаться оптимальными способами и позитивно. Иными словами, развитие есть там, где есть противоречия и их преодоление.

Преодоление противоречий процесса формирования системы мотивов деятельности духовных ценностей выступает для субъектов управления как цель или объект воздействия. Достигнутая цель в развитии объекта (зрелые, устойчивые потребности, интересы) становятся средством достижения новой цели. Диалектика цели и средства - одна из сторон процесса развития побудительных мотивов. Следует отметить: способы разрешения противоречий могут быть самыми разными, но при их выборе необходимо, чтобы, во-первых, соблюдалась строгая субординация в зависимости от зрелости противоречий, их роли и места в жизни воинских коллективов; во-вторых, учитывалась специфика армейской среды в разрешении проблем;

в-третьих, имелось в виду, что единого, всеобщего универсального способа преодоления противоречий нет. Иногда на практике к таким "абсолютным" способам относят повышение требовательности к подчиненным, успешное решение вопросов быта и досуга, организацию соревнования и т.д. Как показывают исследования, все перечисленные меры действительно способствуют решению возникающих в воинских коллективах проблем, но ни одна из них не может претендовать на звание "универсальной". Только комплексное их применение с акцентами на те меры, которые наиболее действенны в конкретной ситуации, могут привести к реальному разрешению противоречий.

Анализ противоречий процесса формирования мотивации сержантов российской армии подводит к необходимости сделать следующие выводы.

1) Активность сержантского состава во всех сферах жизни войск создает реальные предпосылки разрешения противоречий исследуемого процесса, образования устойчивых, зрелых духовных ценностей офицера современной российской армии.

2) Плановое начало организации жизнедеятельности воинских коллективов дает возможность гибкого реагирования субъектов управления на возникающие противоречия.

3) Процесс преодоления противоречий формирования профессиональной направленности должен быть управляемым. Необходимость управляющего воздействия тем выше, чем острее противоречие, особенно внешнее. Внутренние противоречия должны разрешаться в большей степени реализацией творческих потенциаловсержантов, их социальной активностью, на развитие которых и должна быть направлена деятельность субъектов управления.

4) Специфика службы в Вооруженных Силах накладывает отпечаток на процессы преодоления противоречий в духовном мире, что требует разумного сочетания внешних воздействий с усилиями самих сержантов.

5) Необходимо учитывать постоянные изменения условий и факторов, воздействующих на процесс формирования мотивационной сферы деятельности и разрешения возникающих в нем противоречий. Поэтому акцентируется особое внимание на более строгом разграничении понятий "субъективное" и "объективное" при анализе условий и факторов жизнедеятельности, формировании их мотивации. Игнорирование данного аспекта приводит порой к необоснованным требованиям и претензиям в решении задач, стоящих перед ними. Успешное выполнение их зависит далеко не от деятельности субъекта –сержанта российской армии, и как следствие возникает самоуспокоенность управленческих кадров, деятельностью которых во многом определяется развитость социальной среды формирования духовных ценностей. [8]

Динамика формирования мотивов поведения сержантского состава российской армии в современных условиях может быть рассмотрена через ряд связанных между собой этапов. Основанием предлагаемой модели этапов являются выделенные выше аспекты формирования мотивационной сферы деятельности.

Первый этап (стадия) заключается в анализе состояния мотивационных регуляторов поведения и сравнение его с необходимыми требованиями профессиональной деятельности. Его выделение правомерно уже потому, что он является не только стартом - исходной позицией формирования, но и в значительной степени фактом, определяющим наличные мотивы, степень их соответствия реальным отношениям и деятельности.

Содержание первого этапа составляет оценка и переоценка мотивов деятельности: тех, которые были сформированы в недалеком прошлом и которые реально существуют сейчас в духовном мире; выявление мотивов, играющих значимую роль в жизнедеятельности; а также поиск духовных ценностей, необходимых сформировать в нынешних условиях применительно к специфике строительства Вооруженных Сил России. На первом плане данного этапа должен быть принцип преемственности в формировании мотивов офицерской деятельности. Сущность данного принципа состоит в том, что деятельность сержантов по духовному развитию военнослужащих и по их самостоятельному саморазвитию должна строиться с учетом всего позитивного опыта, накопленного в отечественной и мировой практике. Естественно этот опыт нуждается в критическом переосмыслении, известной "селекции", так как нельзя механически переносить на современную действительность (в том числе и деятельность российской армии) устаревшие или деформировавшиеся духовные ценности, не отражающие современного функционирования Вооруженных Сил и российского общества.

Модель первого этапа формирования мотивов поведения может быть выражена следующими положениями: оценка социальных требований общества и армейской среды - оказание ему помощи в этом со стороны другихсержантов, уяснение смысла и значения мотивации для профессиональной деятельности в современных условиях - формирование доминирующих смысложизненных ориентаций.

Данный этап является своего рода духовной предпосылкой для последующих действий по формированию профессиональной направленности сержантов.

Второй этап процесса формирования мотивационной сферы деятельности включает в себя выбор средств формирования ценностей, учет факторов, влияющих на данный процесс, а также учет специфики самих мотивов общегражданского и военно-профессионального характера.

Остановимся на нем более подробно. Под средствами формирования мотивов поведения можно подразумевать предельно общую совокупность самых различных образований и институтов. Их как правило объединяют в несколько групп:

1. политико-правовая организация общества;
2. материально-экономические институты;
3. система нравственных отношений и деятельности субъектов;
4. искусство;
5. религия;
6. средства массовой информации;
7. межличностные и другие формы общения и т.д.

Выяснение характера воздействия, особенностей и роли отдельных средств в процессе формирования мотивов поведения представляет теоретический и практический интерес. В условиях армии и флота данные средства не являются какими-либо "сверхмерами", а представляют собой применяемую командирами, культурно-просветительными учреждениями и общественными институтами систему факторов, способов и приемов, реализуемых ежедневно в практике воспитательной работы с сержантским составом, во всех сферах жизни воинских коллективов. Многие проблемы их использования в Вооруженных Силах исследованы военными обществоведами.

Опираясь на проведенные исследования, рассмотрим место и роль средств массовой коммуникации как наиболее эффективного средства воспитательного воздействия в процессе формирования устойчивых потребностей, интересов и ценностей сержантов российской армии.

Глобальные преобразования в нашей стране и Вооруженных Силах, процессы развития демократии и гласности оказывают воздействие как на коммуникационные средства, действующие в масштабе государства, так и в специфических условиях армии и флота, обусловливают проблематику их деятельности. Обозначим наиболее актуальные, требующие решения вопросы, связанные со средствами массовой коммуникации в ракурсе исследовательской задачи. На наш взгляд, это:

* взаимосвязь государственных средств массовой информации (радио, телевидение, кино, печать и т.д.) и специфических информационных каналов, действующих в условиях Вооруженных Сил;
* проблема обратной связи от армейской среды к средствам массовой коммуникации и субъектам управления, реализуемой в широком потоке устных и письменных предложений, жалоб, заявлений, высказываний,
* вопросы повышения эффективности деятельности средств массовой коммуникации, в том числе и штатных средств Вооруженных Сил, в армейской среде, их оперативности, компетенции;
* проблема самой военной аудитории - более полное удовлетворение ее потребностей в интересующей информации, повышение информационной привлекательности актуальных проблем жизни российского общества и его Вооруженных Сил, связанных с духовным развитием;
* изучение стихийных, неофициальных каналов и форм циркулирования социальной информации в армейской среде.

Вместе с тем следует учитывать и то обстоятельство, что продолжаются попытки некоторых информационных источников проведения так называемой "антиармейской кампании". Используя различные каналы информационного воздействия, некоторые авторы, обыгрывая, а подчас искажая происходящие процессы в Вооруженных Силах (обустройство выведенных войск из стран Прибалтики и Западной Группы войск, недавние события по восстановлению конституционного строя в Чечне, социальная защищенность военнослужащих и др.), подрывают авторитет российской армии, поддерживают случаи отказа служить в Вооруженных Силах и честно выполнять свой долг перед народом. Наряду с другими объективными причинами все это не могло не сказаться на состоянии мотивационной сферы деятельности. Так, на сегодняшний день в войсках "нежелание служить в армии" стало "проблемой № 1".

Необходимо особо отметить, что такое отношение к службе в армии формируется у юношей далеко не только в условиях Вооруженных Сил, а в большинстве своем до призыва в армейский строй. Социологические исследования, проведенные среди тех, кто стоит на пороге военной службы, показывают, что почти каждый второй из числа опрошенных юношей убежден, что армия сегодня не нужна. 70% - против прохождения действительной службы. За последние пять лет отношение к армии продолжает ухудшаться. Так считают более 65%. Если в 1988 г. лишь от 6% до 13% опрошенных говорили о том, что не видят смысла в службе в Вооруженных Силах, то в 1993-1994 гг. об этом заявил каждый второй .

Все это убеждает в необходимости радикального изменения средств информационного воздействия на армейскую среду, относящихся к разряду "универсальных", практически не изменяющихся на протяжении многих лет и универсально применяемых к самым различным категориям военнослужащих и во времена "культа личности", и в "период застоя", и в настоящее время. "Цивилизаторские задачи", демократизация Вооруженных Сил, совершенствование воспитания армии и флота переориентация их ценностно-духовного мира, - должны решаться достойными средствами. Пропаганда на радио и телевидении героического прошлого нашей страны, объективно-доброжелательная направленность их программ для личного состава армии и флота, развитые средства неформального общения, организация досуга, учет мнений каждого, компьютеризация процесса боевой учебы и подведения его итогов, использование ЭВМ при анализе эффективности этих средств и т.д. - все эхо необходимо в полной мере использовать для формирования профессиональной направленности военнослужащих. Что же является необходимым в использовании имеющихся сегодня средств? Тот факт, что ни одна практическая ситуация не требует одновременного использования всего объема, побуждает напомнить о некоторых правилах выбора средств формирования мотивов поведения военнослужащих. К таковым следует отнести:

1. их комплексное, как последовательное, так и параллельное использование и субординация;
2. применение в конкретных условиях разноуровневых средств;
3. их знание, наличие умений и навыков в использовании;
4. знание духовного состояния;

Выделенные "правила" являются общими в применении к любому процессу целесообразной деятельности. Поэтому обозначим те аспекты, от которых зависит эффективное использование среди формирования мотивационной сферы деятельности:

* характеристика специфики конкретных воинских коллективов;
* особенности объектов обусловливающих процесс формирования; арсенал имеющихся у субъектов управления (командования, воспитательных органов) средств;
* выделение специфики задач, решаемых подразделением в данный период времени, и целей, преследуемых командованием;
* условия, обеспечивающие возможность формирования устойчивых потребностей, интересов.

Третий этап процесса формирования и функционирования профессиональной направленности сержантов связан с конкретной реализацией ее на практике. Он обусловлен предыдущими этапами и направлен на развитие устойчивых, зрелых потребностей, интересов, сообразно требованиям, предъявляемым нынешней ситуацией в обществе применительно к Вооруженным Силам.

Данный этап включает в себя во-первых, переосмысление информации о мотивации поведения и сравнение ее с состоянием личных мотивов, подкрепление их практикой служебной деятельности. Способ получения знаний о мотивах деятельности может быть как стихийным, так и целенаправленным, научно-организованным процессом приобщения офицера к информации. Целенаправленная информационная деятельность выполняет важную роль. С помощью научного потенциала информационной деятельности в некоторой степени нейтрализуется стихийный характер воздействия социальной среды и повседневной службы на духовный мир.

Во-вторых нейтрализация стихийного характера восприятия информации, а также ее аналитическая переработка. Конкретная эмоционально-чувственная связь с определенным фрагментом духовного мира чаще всего "скользит" по поверхности явления, подвержена воздействию случайностей и может исказить реальное положение дел. Поэтому она должна дополняться абстрактно-логическим осмыслением потребностей, интересов, целей и ценностей.

В-третьих, полученная информация распределяется в структурах индивидуального сознания личности . На данном подэтапе происходит ориентация внимания на ценностный смысл духовного явления по средством увеличения объема информации или ее акцентирования. И наконец, происходит закрепление полученных знаний. Это проявляется в том, что знания превращаются а убеждения и ценностные ориентации офицера, реализуются в его действиях и поступках. Сформированные ранее мотивы поведения приобретают новое качество под воздействием целенаправленного воспитательного процесса, а также в результате самовоспитания. Как представляется, критерием зрелых потребностей, интересов и ценностей выступает осознание каждым своей значимости как личности, необходимости добросовестного выполнения воинского долга и превращение (закрепление) данного осознания в социальных свойствах сержантов.

Описанная модель и этапы формирования мотивов поведения воинов весьма условны и отражают только в общих чертах основные моменты этого диалектического процесса.

Таким образом, формирование мотивационной сферы деятельности, является сложным динамичным процессом, которому присущи восхождение от единичного к общему, от менее глубоко познанной к более глубокой сущности, переход мотивов в новое качество путем воздействия различных условий, факторов и средств формирования. Данный процесс осуществляется как стихийно, так и целенаправленно. В этой связи формирование направленности офицеров может выступать сознательной, специально организуемой деятельностью различных органов, институтов государства и его Вооруженных Сил по созданию необходимых условий и факторов, обеспечивающих образование устойчивых, зрелых потребностей, интересов и ценностей как общегражданского, так и военно-профессионального характера и их активного функционирования в армейской среде.

На основе проведенного анализа, мотивационной сферы воинской деятельности сержантов российской армии сформулируем следующие выводы.

Первый. Мотивы поведения находятся в тесной взаимосвязи и во взаимопроникновении. Являясь ядром духовного мира, они имеют непосредственное влияние на формирование и содержании таких регуляторов поведения, как патриотизм, достоинство , воинский долг и воинская честь, дисциплинированность, свобода совести и других, играющих значимую роль в жизнедеятельности наиболее предметно должен быть выражен деятельностный аспект, направленный на развитие духовного мира, на общение и оптимизацию их практической деятельности. Содержание мотивов деятельности изначально формируется и наличествует в сознании и мировоззрении. Затем оно закрепляется в социальных качествах и объективируется в деятельности.

Второй. Применительно к профессиональной деятельности ее мотивационные основы имеют рельефно выраженную специфику. Специфика деятельности и вытекающие из нее особенности функционирования мотивационной сферы деятельности в современных условиях требуют, чтобы содержание ее сочетало в себе преемственное наследование с формированием новых, учитывало процессы развития и возрождения, было глубоко научным и вместе с тем чувственно-практическим содержание духовной стороны жизнедеятельности воинского коллектива и армии в целом. В, нацеливалось на выполнение задач, стоящих перед Вооруженными Силами России.

Третий. Формирование побудительных мотивов деятельности представляется весьма сложным динамичным процессом, которому присущи восхождение от единичного к общему и от общего к частному, от менее глубокому познания к более глубокому осмыслению сущности духовности, переход мотивационной сферы в новое качество под воздействием различных условий и факторов и средств формирования. Данный процесс осуществляется как совокупность различных, относительно обособленных и взаимосвязанных процессов. В нем можно выделить три этапа, выражающие основные характерные стадии развития сознания н мировоззрения офицеров и их проявления: а) анализ состояния мотивов поведения и сравнение его с необходимыми требованиями;

Выбор средств формирования мотивационной сферы, учет факторов и условий, а так же специфики самих мотивов в системе социальных свойств офицера и проявление их на практике. Эти этапы качественно различны и характеризуются своими специфическими чертами. Кроме того, следует учитывать специфику периода службы (абитуриент, курсант, молодой офицер и т.д.).

Четвертый. Формирование новой мотивационной системы требует многостороннего, комплексного подхода, а главное - знания и учета тенденций их формирования в новых, динамичных условиях, этапа переживаемого страной и российскими Вооруженными Силами. Реализация данных тенденций возможна только в их тесном единстве. В истории Отечества н Вооруженных Сил данные тенденции формирования профессиональной направленности проявлялись многозначно и не всегда с положительным результатом, что не могло не сказаться на зрелости духовных качеств. И сегодня имеет место иллюзорная, неадекватная оценка многих явлений и фактов объективной реальности, своего выполнения воинского долга. Выявление и учет указанных тенденций в процессе строительства Вооруженных Сив России, выдвижение на первый план традиционно ценностных, а также новых идеалов, - важнейшая задача всех причастных к воспитанию командиров, педагогических работников, представителей средств массовой информации, коллективов ученых и исследователей.

**Заключение**

Общий кризис в России коснулся всех сфер деятельности, в том числе и Вооруженных Сил. Грамотно спроектированная работа командиров должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в качество боевой подготовки, мероприятий повседневной деятельности войск, в том числе, на стимулирование служебной деятельности младших командиров. Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Однако те методы стимулирования, которые применяются у нас в армии, еще очень несовершенны, а ведь, когда от результатов мотивации будет зависеть общий уровень боевой готовности и боевой подготовки частей и подразделений, то эти результаты окажутся в центре самого пристального внимания и могут стать источниками очень серьезных конфликтов. Надеяться на появление абсолютно объективных методов оценки служебной деятельности столь сложного объекта, как человек, пока что не приходится.

Это позволяет сделать вывод о том, что эффективная мотивация и стимулирование служебной деятельности командиров позволяют получить эффект не только в странах, благополучных в экономическом отношении. Ориентация на человеческий фактор дает убедительные результаты и в нынешних условиях Российских Вооруженных сил.

**Список используемой литературы**

1. Мотивационная готовность молодых офицеров к военной службе: учебно- методическое пособие – М.: Военный университет, 2004.- 126с.
2. Богатырев Е.Д, Социальные факторы формирования духовного потенциала Вооруженных Сил //Государственно-патриотическая идеология и духовный потенциал Российской Армии, Материалы научно-теоретической конференции М.: ВУ 1998г.-340с.;
3. Вопросы воинского воспитания, Сборник статей, Москва. Воениздат - 1985г., - 178с.;
4. Каверин С.Б. Мотивация труда, М.: изд-во Институт психологии РАН, 1998г. 342с.;
5. Ковалевский В.Ф. Методологические проблемы профессионального психологического отбора военнослужащих. Автореф. дис. Канд.псих.наук.-М.,-1972- 28с.;
6. Кузьменко Б.В. Социальные процессы в воинских коллективах. Учеб. пособие-М.: ВПА-1986;
7. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции - М.: Наука, 1971 - 396с.;
8. Марков М.С. Теория социального управления - Пер. с болг.-М.:Прогресс-1978- 478с.;
9. Маркова А.К., Мотивация воинской деятельности: содержание и проблемы, - М.: Воениздат, 1994 - 374с.;
10. О развитии системы военного образования ВС РФ: Пр. МО РФ от 13.04.94 №191-М.:1993;
11. Профилактика конфликтов на национальной основе (опыт, анализ, рекомендации). - М.: Воениздат,1991-126с.
12. Федеральный закон ”О статусе Военнослужащих’’, -М.: Ось - 89. 1999 ,. 64с.;
13. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда.
14. Бовыкин В.И. Новый менеджмент : управление предприятием .
15. Учебное пособие «Основы теории управления » А.Е.Солодуха (ДВВКУ)
16. Учебное пособие «Основы теории организации » Е.Г.коноплев (ДВВКУ)

17. Музыченко В.В. М 898 Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. Заведений – М.: Издательский центр «Академия», 2003 – 528с.

18. Интернет – газета.Gazeta. kz/ art. asp?aid=2383

19.Психология и педагогика управленческой деятельности командира(военного инжинера) Ч. I. Под редакцией Л.Н. Уварова. Москва, 1995.

**Приложение 1.**

**Сравнение соответствия элементов профессиональной деятельности младшего командира с аналогичными гражданскими специальностями**

|  |  |
| --- | --- |
| **Специфика деятельности младшего командира курсантского подразделения ВВУЗа** | **Гражданский аналог профессиональной подготовки** |
| \* сочетание деятельности руководителя коллектива и воспитателя подчиненных в одном лице | ***Нет аналога*** |
| \* управление воинским коллективом (15-35 чел.) в сочетании с индивидуально-воспитательной работой | Уровень высшего профессионального образования |
| \* воспитательная работа со сверсниками | ***Нет аналога*** |
| \* воспитатель и воспитанник находятся в одинаковых условиях общежития круглосуточно | ***Нет аналога*** |
| \* специальность: начальное военное обучение и воспитание | Уровень среднего профессионального образования |
| \* класс решаемых воспитательных задач – диагностические II уровня | Уровень высшего или среднего профессионального образования |

**Приложение 2.**

**Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда**

| **Функция привлеченного****человека** | **Позиционер** | **Что необходимо поддерживать у работающего** |
| --- | --- | --- |
| **Работник** [собственник рабочей силы]  | **Работодатель** [собственник денежных средств и средств производства]  | заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил  |
| **Специалист-профессионал**  | **Предприниматель [хозяин дела]**  | профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности  |
| **Сотрудник Фирмы**  | **Фирма в целом**  | самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.  |
| **Исполнитель**  | **Менеджер**  | самоопределение к исполнительским нормам  |
| **Коллега**  | **Коллега**[работник вспомогательной службы и т.п.]  | самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами  |
| **Рационализатор**  | **Заинтересованный в нормативной организации труда** [НОТ]  | заинтересованность во внесении рациональных предложений  |
| **Член коллектива**  | **колектив** | самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата  |
| **Работник-пользователь** оргтехникой, спецоборудованием и т.д.  | **Технолог**  | готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.  |

*Источник:* Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1

Дипломная работа выполнена мною самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экз.

Библиография 19 наименов.

Один экземпляр сдан на кафедру.

Курсант .И. Кислицын

«\_\_\_» июня 2008 г.