

Научная статья
УДК 316.46

МОТИВАЦИЯ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ВОЕННОСЛУЖАЩИХ

Ренат Шавкятович Курманов

Саратовский военный ордена Жукова Краснознаменный институт войск национальной гвардии, Саратов, Россия, Kurmanovrenat92@gmail.com

Аннотация. Представляется теоретический анализ социологических разработок, рассматривающих мотивацию в контексте развития профессионального потенциала. Обосновано, что профессиональная мотивация военнослужащих имеет три иерархических уровня: высокий, средний и низкий. Высокий уровень характеризуется четкой установкой на службу, стремлением к профессиональному совершенству, инициативой и творческим подходом. Средний уровень отличается тем, что основой деятельности являются не военные, а иные ценности (например, материальные или социальные). Низкий уровень определяется слабой выраженностью или отсутствием ценностных ориентаций на военную службу. Доказано, что ключевая задача системы мотивации в армейской среде заключается не в простом предъявлении стандартных стимулов, а в точном определении тех из них, которые резонируют с доминирующими личностными установками человека, сформированными на протяжении его военной службы.

Ключевые слова: мотивация, показатель оценки, служебная деятельность, профессиональный потенциал, военнослужащие

Для цитирования: Курманов Р. Ш. Мотивация как показатель профессионального потенциала военнослужащих // Известия Саратовского военного института войск национальной гвардии. 2025. № 4 (21). С. 83–88. URL: [https://svkinio.ru/2025/4\(21\)/Kurmanov.pdf](https://svkinio.ru/2025/4(21)/Kurmanov.pdf).

Original article

MOTIVATION AS AN INDICATOR OF THE PROFESSIONAL POTENTIAL OF MILITARY PERSONNEL

Renat Sh. Kurmanov

Saratov Military Order of Zhukov Red Banner Institute of the National Guard Troops, Saratov, Russia, Kurmanovrenat92@gmail.com

Abstract. A theoretical analysis of sociological developments that consider motivation in the context of the development of professional potential is presented. It is justified that the professional motivation of military personnel has three hierarchical levels: high, medium and low. High level characterized by a clear attitude to the service, the desire for professional excellence, initiative and creative approach. Middle level differs in that the basis of activity is not military, but other values (for example, material or social). Low level determined by weak or lack of value orientations for military service. It has been proven that the key task of the motivation system in the army environment is not to simply present standard incentives, but to accurately determine those that resonate with the dominant personal attitudes of a person formed throughout his life and service. The effectiveness of the stimulus is determined by its compliance with this deep, priority value for the individual.

Keywords: motivation, assessment indicator, service activity, professional potential, military personnel

For citation: Kurmanov R. Sh. Motivation as an indicator of the professional potential of military personnel. *Izvestija of the Saratov Military Institute of the National Guard Troops*. 2025;(4):83-88. Available from: [https://svkinio.ru/2025/4\(21\)/Kurmanov.pdf](https://svkinio.ru/2025/4(21)/Kurmanov.pdf). (In Russ.).

Масштабные социально-экономические реформы в России последних десятилетий кардинально изменили сферу военно-трудовых отношений. Главной целью этих преобразований был

© Курманов Р. Ш., 2025

демонтаж советской системы: развитие факторов социальной мотивации, отказ от уравнивания и легитимация личного материального успеха. Ожидалось, что это пробудит здоровую социальную мотивацию. Однако на практике сформировался иной, более упрощенный механизм. Для многих военнослужащих военная служба определяет карьерный рост, является инструментом повышения дохода [1, с. 22–31]. Доминирующими стали негативные стимулы: постоянный страх перед увольнением и материальными взысканиями. В результате сложилась неэффективная мотивационная структура. Ключевые составляющие профессиональной самореализации, такие как творческий подход к военной службе, инициатива, ответственность и самостоятельность [2, с. 183–190], остаются на периферии ценностей среднестатистического российского военнослужащего. Система, призванная раскрепостить энергию, породила и инструментальный подход к военной службе.

Таким образом, цель современных военных реформ определяет изменение служебно-трудовых отношений. Отказ от формирования «однонаправленной» мотивации, основанной на страхе (потеря службы, штрафы).

Следует разграничить научные разработки по служебной мотивации на несколько групп, основные из которых следующие: 1) общие социологические разработки по социальной профессиональной мотивации; 2) разработки военных социологов по проблемам мотивации военно-профессиональных (служебно-трудовых) действий военнослужащих.

Необходимо провести общий теоретический анализ данных научных разработок.

Рассматривая общие социологические разработки по социальной профессиональной мотивации служебной деятельности, необходимо обратиться к фундаментальной концепции Абрахама Маслоу [3]. Ее главный постулат гласит: вся деятельность человека, в том числе и трудовая, является откликом на его внутренние запросы. Эти потребности выстроены в четкой последовательности – подобно пирамиде, где нельзя возвести верхний уровень, не заложив надежное основание [4]. В фундаменте находятся базовые инстинкты: необходимость в пище, отдыхе и безопасности. Только удовлетворив их, человек обращается к социальным аспектам: потребности в коллективе, поддержке и общении. Следующая ступень – это жажда признания, уважения и лич-

ных достижений. Наконец, на вершине пирамиды располагается стремление к самореализации – полному раскрытию своего потенциала и творческому воплощению в профессии.

Таким образом, эффективное военное управление воинскими коллективами – это не просто система поощрений и наказаний, а искусство распознавания и насыщения актуальных для сотрудника трудовых потребностей.

Развивает классические учения о трудовой мотивации П. Грэхэм [5, с. 119]. Он доказывает, что фундаментальный принцип стимулирования не теряет своей актуальности и в современных условиях. Его потребительная теория базируется на простом и ясном постулате: любой стимул обретает силу лишь тогда, когда он адресно удовлетворяет конкретные потребности сотрудника. При этом П. Грэхэм подчеркивает эволюционный характер мотивации. Эффективное управление выстраивается как последовательная стратегия: удовлетворив базовые запросы (например, в стабильном доходе и безопасности), организация может и должна предлагать стимулы следующего, более высокого уровня – социального признания, профессионального роста или самореализации. Эта модель демонстрирует свою универсальность, являясь действенным инструментом как для анализа трудовых отношений в масштабе всей экономики, так и для построения эффективной системы мотивации в рамках отдельного предприятия.

Развитие данных подходов можно найти в разработках отечественных социологов. Так, В. И. Тарасенко [6] выделял две фундаментальные группы потребностей трудовой мотивации: потребности существования и потребности трудового развития, разделяя, таким образом, базовые нужды и стремление к профессиональной самореализации. Более детализированный подход предложил В. Г. Подмарков, введя трехчастную модель, которая включает потребности обеспечения (материальная база), призвания (реализация способностей) и престижа (социальное признание). Параллельно в научном дискурсе укрепился социально-экономический подход, классифицирующий потребности на первичные (витальные: пища, жилье, безопасность) и вторичные (социальные и интеллектуальные: общение, знания).

Несложно заметить, что все указанные исследователи подчеркивают условный и динамичный характер любой предложенной структуры потребностей трудовой мотивации. Иерархия и

значимость конкретных потребностей не являются жесткими. Они могут кардинально меняться у одного индивида на разных этапах его жизненного и профессионального пути.

Подводя промежуточные итоги анализа, необходимо отметить, что первое научное направление в изучении трудовой мотивации концентрируется на анализе внешних стимулирующих факторов. Его представители интерпретируют процесс стимулирования исключительно как форму внешнего воздействия, цель которого – побудить индивида к активной трудовой деятельности путем удовлетворения его актуальных потребностей. Этот подход, укорененный в классической потребительской теории, тем не менее обладает существенным методологическим изъяном. В его рамках нет детализированного структурирования системы трудовых стимулов, а также отсутствуют четко определенные критерии, позволяющие отнести тот или иной стимул к конкретной категории, что затрудняет его практическое применение и верификацию.

Следует рассмотреть разработки военных социологов по проблемам мотивации военно-профессиональных (служебно-трудовых) действий военнослужащих. В рамках военной социологии значительное внимание уделяется типологизации военнослужащих на основе доминирующих служебно-трудовых мотивов [7, с. 49–59]. Ярким примером такой классификации является работа отечественного исследователя Р.В. Ткачева, который выделил четыре основных мотивационных типа [8]. Первый, материальный тип, характеризуется ориентацией на достижение финансового благополучия и улучшение жилищных условий, предоставляемых государством. Второй, карьерный тип, демонстрирует стремление к профессиональному росту, приобретению авторитета и реализации своего потенциала в рамках военной иерархии. Третий, патриотический тип, руководствуется идеальными соображениями: верностью воинским традициям, моральным принципам и долгу перед Отечеством. Четвертый, уклоняющийся тип, напротив, мотивирован желанием ограничить служебную активность и минимизировать связанные с ней нагрузки и риски.

Исходя из данного подхода, профессиональный потенциал (далее – ПП) – это интегративная характеристика, объединяющая в себе не только совокупность качеств, знаний, навыков, но и мотивационных возможностей военнослужащего [9,

с. 38–49], которые определяют его способность успешно выполнять служебные и боевые задачи [10, с. 60–66]. Данная типология позволяет проводить более адресное социальное проектирование, оптимизировать механизмы кадровой и воспитательной работы, учитывая разнородность служебно-трудовой мотивационной структуры в армейской среде.

В рамках военной социальной проектной доктрины выделены три иерархических уровня проявления профессиональной мотивации военнослужащих на основе характера ее проявления [11, с. 118–119]. Первый из таких уровней можно охарактеризовать четкой установкой на службу в армии, яркой выраженностью потребности в военно-профессиональном совершенствовании, преобладанием творчества в деятельности и инициативы, что будет способствовать достойному выполнению служебных и боевых задач. Данный уровень считается «высоким» [12, с. 258–262]. Второй уровень мотивации профессиональной деятельности военнослужащих – «средний». Данный уровень мотивации отличается от первого тем, что на нем для военнослужащего основным элементом являются не военные ценности [13, с. 123–139]. Третий уровень мотивации профессиональной деятельности военных – «низкий». Этот уровень мотивации можно охарактеризовать невысоким проявлением или отсутствием в целом установок и ценностных ориентаций на службу в армии.

Стоит отметить, что профессиональная мотивация военнослужащих формируется в результате сложного процесса интериоризации – осознанного восприятия и оценки факторов социальной среды. В ходе этого процесса внешние условия и стимулы наделяются личностной значимостью, проходят внутреннюю оценку и трансформируются в активные психологические побудители. Именно эти внутренние побуждения становятся реальной основой для моделей профессионального потенциала, направленности мышления и служебного поведения военнослужащего.

В современной военной социологии и социологии управления мотивация рассматривается не просто как побудительный фактор к службе, а как комплексный диагностический инструмент, позволяющий с высокой точностью оценить профессиональный потенциал военнослужащего. Она выступает своего рода «лакмусовой бумажкой», выявляющей не только текущий уровень вовлеченности, но и перспективы роста, надеж-

ность и направление вектора развития профессионального потенциала военного специалиста.

Можно представить иерархию мотивации как шкалы профессионального потенциала военнослужащих в форме ее уровней («высокий», «средний», «низкий»). В данном контексте мотивацию можно интерпретировать как прямую проекцию профессиональных способностей военнослужащего.

Высокий уровень мотивации, характеризующийся инициативностью, стремлением к совершенству и ориентацией на ценности военной службы, является индикатором стратегического потенциала. Такой военнослужащий обладает способностью к нестандартным решениям, лидерству и переносит повышенные нагрузки, что делает его кандидатом на ключевые должности и работу в условиях неопределенности.

Средний уровень, где доминируют прагматичные цели (стабильность, материальное обеспечение), указывает на потенциал надежного исполнителя. Его профессиональный рост возможен в рамках четко структурированных задач и карьерных лестниц. Понимание его мотивации позволяет эффективно управлять развитием его профессионального потенциала через систему гарантий и четких перспектив.

Низкий уровень мотивации, сигнализирующий об отсутствии ценностной связи со службой, прямо свидетельствует о низком или нереализуемом профессиональном потенциале в его текущем состоянии. Это указывает на необходимость либо коррекционной работы, либо перераспределения кадров для минимизации рисков для подразделения.

Таким образом, мотивация не просто входит в структуру профессионального потенциала военнослужащего, а является его «кровеносной системой». Профессиональный потенциал без мотивации – это мертвая, статичная конструкция, набор нереализуемых возможностей («спящий потенциал»). Профессиональный потенциал, одушевленный мотивацией – это динамическая, саморазвивающаяся система, способная к максимальной реализации в самых сложных условиях. Поэтому работа с мотивацией (формирование ценностных ориентаций, поддержание справедливой системы внешних стимулов, создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе) является ключевой задачей для командного состава и военных социологов по развитию и реализации профессионального потенциала военнослужащих.

Список источников

1. Быченко, Ю. Г., Передумов, М. А. Социокультурная среда военнослужащих: основные характеристики // PRIMO ASPECTU: науч. рецензир. журн. 2022. № 4 (52). С. 22–31. ISSN 2500-2635 (print). Электрон. версия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnaya-sreda-voennosluzhaschih-osnovnye-harakteristiki> (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте CyberLeninka: Науч. электрон. б-ка.
2. Баландина, Т. М., Болдырев, А. Н. Управленческое конструирование организационной культуры воинского подразделения // Социально-гуманитарные знания: науч.-образ. рецензир. журн. 2023. № 11. С. 183–190. ISSN 0869-8120 (print). Электрон. версия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskoe-konstruirovanie-organizatsionnoy-kultury-voinskogo-podrazdeleniya> (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте CyberLeninka: Науч. электрон. б-ка.
3. Маслоу, А. Самоактуализация // Психология личности: тексты / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, А. А. Пузыря. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. С. 10–117. Электрон. версия печ. изд. URL: https://archive.org/details/1982_20220322_202203/page/n5/mode/2up (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте archive.org: Internet Archive.
4. Maslow, A. Motivation and Personality. New York, Harper & Row, 1970. 408 p. Electronic version of the printed edition. URL: https://archive.org/details/motivationperson0000masl_o5g6 (date of request: 09.10.2026). Available on the website archive.org: Internet Archive.
5. Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера; [пер. с англ. А. Годин и др.]. М. [и др.]: Питер, 2002. 1197 с. Электрон. версия печ. изд. URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_000971814/ (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте rusneb.ru: Нац. электрон. б-ка.
6. Тарасенко, В. И. Социальные потребности личности: формирование, удовлетворение, развитие: монография. Киев: Наук. думка, 1982. 168 с. Электрон. версия печ. изд. URL: <https://rusneb.ru/>

catalog/000199_000009_001125993/ (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте rusneb.ru: Нац. электрон. б-ка.

7. Савенко, А. А. Двухуровневая модель мотивации служебно-трудовой деятельности военнослужащих национальной гвардии Российской Федерации // Вестник Поволжского института управления: науч. журн. 2018. № 3 (57). С. 49–59.

8. Ткачев, Р. В. Мотивация военно-профессиональной деятельности офицеров Военно-воздушных сил Российской Федерации: социолого-управленческий аспект: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. М., 2013. 26 с. Электрон. версия печ. изд. URL: <https://www.dissercat.com/content/motivatsiya-voenno-professionalnoi-deyatelnosti-ofitserov-voenno-vozdushnykh-sil-rossiiskoi-> (дата обращения: 08.10.2025). Доступна на сайте disserCat: Электрон. б-ка диссертаций. Режим доступа: на договорной основе.

9. Быченко, Ю. Г. К вопросу о социологической оценке социокультурного пространства современной организации // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки: науч.-теор. журн. 2025. № 2. С. 38–49. ISSN 2224-9354 (print). ISSN 2305-1434 (online). Электрон. версия. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82665878> (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте e-LIBRARY.RU: Науч. электрон. б-ка. Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

10. Быченко, Ю. Г., Баландина, Т. М. Модернизация процессов стимулирования трудовой деятельности работников // Актуальные вопросы развития российской военной науки (ко Дню российской науки): сб. науч. ст. II Всерос. науч.-практ. конференции (г. Саратов, 8 февраля 2024 г.). Саратов: Саратовский воен. ордена Жукова Краснознаменный ин-т войск национальной гвардии, 2024. С. 60–66. Электрон. версия. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65854169&pff=1> (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте e-LIBRARY.RU: Науч. электрон. б-ка. Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

11. Кириллов, В. В. Военная мощь и новый облик Вооруженных Сил России. doi 10.7868/S50000392-7-1 // Социологические исследования = СОЦИС. 2013. № 4. С. 118–119. ISSN 0132-1625 (print). ISSN 3034-6010 (online). URL: <https://sociras.ru/s0132-16250000392-7-1-ru-183/> (дата обращения: 09.10.2026).

12. Губин, В. А., Петрук, С. А., Петрук, С. С. Взаимосвязь стиля руководства командира с мотивацией служебно-боевой деятельности военнослужащих в воинском подразделении // Психология XXI века: психология и современные проблемы образования: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции молодых ученых (г. Санкт-Петербург, 27–28 февраля 2014 года). Санкт-Петербург: Ленинградский гос. ун-т им. А. С. Пушкина. 2014. С. 258–262. Электрон. версия. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=siohgl> (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте e-LIBRARY.RU: Науч. электрон. б-ка. Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

13. Быченко, Ю. Г., Корчагин, М. В. Потенциал управленческого лидерства военнослужащих: понятие и социологическая оценка // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки: науч.-теор. журн. 2024. № 3. С. 123-139. ISSN 2224-9354 (print). ISSN 2305-1434 (online). Электрон. версия. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=74168680> (дата обращения: 09.10.2026). Доступна на сайте e-LIBRARY.RU: Науч. электрон. б-ка. Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

References

1. Bychenko YuG, Peredumov MA. Socio-cultural environment of military personnel: main characteristics. *PRIMO ASPECTU*. 2022;(4):22-31. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnaya-sreda-voennosluzhaschih-osnovnye-harakteristiki> [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).

2. Balandina TM, Boldyrev AN. Managerial construction of the organizational culture of a military unit. *Social'no-gumanitarny'e znaniya = Social and Humanitarian knowledge*. 2023;(11):183-190. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskoe-konstruirovanie-organizatsionnoy-kultury-voinskogo-podrazdeleniya> [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).

3. Maslou A. Self-actualization. In: Gippenreiter YuB, Puzyreia AA (eds.). *Psixologiya lichnosti: teksty* = *Personality Psychology: texts*. Moscow: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta; 1982. Available from: https://archive.org/details/1982_20220322_202203/page/n5/mode/2up [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).
4. Maslow A. *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row; 1970. Available from: https://archive.org/details/motivationperson0000masl_o5g6 [Accessed 9 October 2025]. (In English).
5. Maikl Pul, Malkolm Uorner (eds.), perevod s angliiskogo A. Godin, et al. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* = *Human resource management: an encyclopedia*. Moscow: Piter; 2002. Available from: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_000971814/ [Accessed 9 October 2025]. (In English).
6. Tarasenko VI. *Social'ny'e potrebnosti lichnosti: formirovanie, udovletvorenje, razvitie* = *Social needs of personality: formation, satisfaction, development: monograph*. Kiev: Naukova Dumka; 1982. Available from: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_001125993/ [Accessed 9 October 2025]. (In English).
7. Savenko AA. Two-level model of motivation of service and labor activity of military personnel of the National Guard of the Russian Federation. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya* = *The bulletin of the volga region institute of administration*. 2018;(3):49-59. (In Russ.).
8. Tkachev RV. *Motivaciya voenno-professional'noj deyatel'nosti oficerov Voenno-vozdushny'x sil Rossijskoj Federacii: sociologo-upravlencheskij aspekt* = *Motivation of military professional activity of officers of the Air Force of the Russian Federation: a socio-managerial aspect* [abstract of the dissertation]. Moscow; 2013. Available from: <https://www.dissercat.com/content/motivatsiya-voenno-professionalnoi-deyatelnosti-ofitserov-voenno-vozdushnykh-sil-rossiiskoi-> [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).
9. Bychenko YuG. On the issue of the sociological assessment of the socio-cultural space of a modern organization. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politexnicheskogo universiteta. Social'no-e'konomicheskie nauki* = *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2025;(2):38-49. Available from: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82665878> [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).
10. Bychenko YuG, Balandina TM. Modernization of employee incentive processes. In: *Aktual'ny'e voprosy` razvitiya rossijskoj voennoj nauki (ko Dnyu rossijskoj nauki)* = *Current issues of the development of Russian military science (dedicated to the Day of Russian Science): collection of scientific articles of the II All-Russian Scientific and Practical Conference (Saratov, February 8, 2024)*. Saratov: Saratovskij voenny'j ordena Zhukova Krasnoznamenny'j institut vojsk nacional'noj gvardii; 2024. p. 60–66. Available from: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65854169&pff=1> [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).
11. Kirillov VV. Military power and the new look of the Russian Armed Forces. *Sotsiologicheski issledovaniya*. 2013;(4):118-119. Available from: <https://socisras.ru/s0132-16250000392-7-1-ru-183/> [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).
12. Gubin VA, Petruk SA, Petruk SS. The relationship of the commander's leadership style with the motivation of service and combat activities of military personnel in a military unit. In: *Psixologiya XXI veka: psixologiya i sovremennye problemy` obrazovaniya* = *Psychology of the XXI century: psychology and modern problems of education: collection of materials of the IX International Scientific and Practical Conference of Young Scientists (Saint Petersburg, February 27-28, 2014)*. Saint Petersburg: Leningradskij gosudarstvenny'j universitet imeni A. S. Pushkina. 2014. p. 258-262. Available from: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=siohgl> [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).
13. Bychenko YuG, Korchagin MV. The potential of military personnel's managerial leadership: concept and sociological assessment. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politexnicheskogo universiteta. Social'no-e'konomicheskie nauki* = *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2024;(3):123-139. Available from: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=74168680> [Accessed 9 October 2025]. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию 27.10.2025; одобрена после рецензирования 22.12.2025; принята к публикации 29.12.2025.

The article was submitted 27.10.2025; approved after reviewing 22.12.2025; accepted for publication 29.12.2025.