

МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

METHODOLOGY AND TECHNOLOGY OF PROFESSIONAL EDUCATION

Научная статья
УДК 331.101.3
<https://doi.org/10.35750/2071-8284-2025-1-223-230>

Опыт применения теории мотивации Портера – Лоулера в создании условий для повышения результативности научной деятельности курсантов военных учебных заведений

Сергей Владимирович Бобаров

Краснодарское высшее военное орденов Жукова и Октябрьской Революции Краснознаменное училище имени генерала армии С. М. Штеменко
Краснодар (350063, ул. Красина, д. 4), Российская Федерация
bobarov_s@mail.ru
<https://orcid.org/0009-0000-4059-7313>

Аннотация:

Введение. Актуальность исследования обусловлена тем, что во время проведения специальной военной операции меняются требования к качеству подготовки военных специалистов. Время, отводимое как на аудиторную, так и на самостоятельную работу, должно использоваться курсантами максимально эффективно. По-нашему мнению, этого можно достичь благодаря внедрению в образовательный процесс теории мотивации Портера – Лоулера. В работе также рассматривается вопрос о вариантах вознаграждения военнослужащих за приложенные усилия и достигнутые результаты (успехи).

Методы. Педагогический эксперимент, анализ, синтез.

Результаты. На основе анализа результатов эксперимента автор проводит оценку влияния вознаграждения, полученного по итогам выполнения научных задач, на мотивацию военнослужащих-курсантов и выявляет взаимосвязь между мотивацией, удовлетворенностью и эффективностью дальнейшего обучения. В статье приводятся результаты эксперимента, которые иллюстрируют эффективность применения теории на практике и имеют большое значение для разработки систем мотивации и поощрения курсантов, повышающих интерес к учебе.

Ключевые слова:

теория, Портер, Лоулер, мотивация, курсант, условия, усилия, результат, награда, вознаграждение, удовлетворенность, эффективность

Для цитирования:

Бобаров С. В. Опыт применения теории мотивации Портера – Лоулера в создании условий для повышения результативности научной деятельности курсантов военных учебных заведений // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2025. № 1 (105). С. 223–230. <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2025-1-223-230>.

Статья поступила в редакцию 11.10.2024;
одобрена после рецензирования 04.03.2025;
принята к публикации 20.03.2025.

Original article

The experience of application of Porter-Lawler motivation theory in creation of conditions for increasing the results of scientific activity of cadets of military educational institutions

Sergey V. Bobarov

Krasnodar Higher Military awarded by the Order of Zhukov and by the Orders of October Revolution and the Red Banner School named after the general of the Army S. M. Shtemenko
4, Krasina str., Krasnodar, 350063, Russian Federation
bobarov_s@mail.ru
<https://orcid.org/0009-0000-4059-7313>

Abstract:

Introduction. *The relevance of the research is due to the fact that during special military operation the requirements to the quality of military specialists training change. The time allocated for both classroom and independent work should be used by cadets as effectively as possible. In our opinion, this can be achieved by introducing the Porter and Lawler theory of motivation into the educational process. The paper also considers the issue of options for rewarding military personnel for their efforts and achievements (successes).*

Methods. *Pedagogical experiment, analysis, synthesis.*

Results. *Based on the analysis of the experiment results, the author evaluates the impact of rewards received after completing scientific tasks on the motivation of military cadets and identifies the relationship between motivation, satisfaction and the effectiveness of further training. The article presents the results of the experiment illustrating the effectiveness of applying the theory in practice and its importance for the development of motivation and reward systems in cadets that will increase their interest in learning.*

Keywords:

theory, Porter, Lawler, motivation, cadet, conditions, effort, result, reward, rewarding, satisfaction, effectiveness

For citation:

Bobarov S. V. The experience of application of Porter-Lawler motivation theory in creation of conditions for increasing the results of scientific activity of cadets of military educational institutions // Vestnik of Saint Petersburg University of the MIA of Russia. 2025. № 1 (105). P. 223–230. <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2025-1-223-230>.

The article was submitted October 11, 2024; approved after reviewing March 4, 2025; accepted for publication March 20, 2025.

Введение

В современных условиях военного образования и профессиональной деятельности военнослужащих вопросы мотивации и эффективности обучения играют важную роль. Нужды Вооруженных Сил диктуют все новые условия для подготовки офицеров как специалистов и руководителей. Текущие требования по сокращению сроков их подготовки без ущерба качеству образования еще больше усложняют задачу офицеру-педагогу.

Изучая проблему мотивации курсантов военной образовательной организации высшего образования, необходимо отметить, что военнослужащие находятся на полном государственном обеспечении: обучаются на безвозмездной основе, получают трехразовое питание, обмундирование (одежду, обувь, необходимую экипировку), денежное довольствие, медицинские услуги. Большая часть курсантов младших курсов обеспечена бесплатными жилыми помещениями [1; 2].

В указанных условиях основной их обязанностью является обучение (получение знаний). При этом даже низкая успеваемость является гарантией дальнейшего обучения. Исключение составляют академические задолженности (неудовлетворительная успеваемость), за которыми следует отчисление.

В данной статье мы рассмотрим, как теория Портера – Лоулера может быть применена для мотивации военнослужащих и курсантов высшего образования в системе самостоятельной работы, а также какие факторы влияют на мотивацию и эффективность в контексте военной службы.

Теория Портера – Лоулера, описывающая процесс мотивации с позиции взаимосвязи множества факторов, представляется одним из наиболее эффективных инструментов для понимания мотивации персонала и повышения его эффективности в достижении поставленных целей [3; 4].

Таким образом, в результате исследования:

- 1) определим степень актуальности проблемы мотивации курсантов военной образовательной организации высшего образования;
- 2) на практике оценим возможность мотивации обучающихся путем использования теории мотивации Портера – Лоулера;
- 3) разработаем предложения по наиболее эффективной мотивации военнослужащих, проходящих обучение.

Методы

Изучение текущей успеваемости и внеаудиторной работы обучающихся показало наличие возможностей, которые курсанты не хотят или не могут использовать на практике. Опрос преподавателей показал, что более 40 % личного состава не проявляет никакой активности ни в ходе плановых занятий, ни во время самостоятельной подготовки, довольствуясь имеющимися результатами.

Оставшиеся 60 % курсантов, выполняя необходимый минимум заданий согласно учебной программе, также не проявляют заинтересованности в получении знаний и во время самостоятельной работы проводят время праздно.

Налицо отсутствие мотивации: нет повода беспокоиться ни о еде, ни о денежном довольствии, ни о жилье.

Так к чему же стремиться? Зачем учиться лучше, прикладывать дополнительные усилия? Каков мотив к этому [5]?

В ходе изучения данного вопроса было выявлено, что курсантам не хватает свободного времени для саморазвития и увлечений [6–8].

Учитывая такое положение дел, в Краснодарском высшем военном орденов Жукова и Октябрьской Революции Краснознаменном училище имени генерала армии С. М. Штеменко (далее – КВВУ), разработаны новые формы и методы воздействия на мотивацию военнослужащих и проведен эксперимент, в ходе которого курсантам дали возможность заниматься индивидуально, выделив им дополнительное свободное время в качестве мотива для выполнения ими индивидуальных (дополнительных) заданий [9; 10].

Задачи эксперимента: выявление возможных источников мотивации обучающихся с целью повышения эффективности расходования времени, выделенного на самостоятельную работу; оценка способности обучающихся к самоопределению при самостоятельной отработке сложных задач, а также разработка предложений по наиболее эффективному использованию ресурса времени, выделенного на самостоятельную работу.

Результаты

Заинтересованный и увлеченный курсант, получив возможность развиваться, полностью погружается в работу, выполнив в итоге задание (по отдельным направлениям – не без сложностей). Незаинтересованным же курсантам, не имеющим внутренних мотивов к самосовершенствованию, дополнительный мотив для развития оказался не нужен. Однозначно установлено: свободное время высоко ценится курсантами всех категорий и является действенным мотивом для курсанта высшего военного учебного заведения.

Вместе с тем немногие обучаемые оказались способны распорядиться полученным благом результативно. Предоставление свободного времени как внешнего мотива эффективно использовала лишь часть обучающихся.

В ходе дальнейшего исследования вопросов повышения результативности курсантской учебы для применения в педагогической практике, итоги эксперимента были рассмотрены с позиции теории мотивации Портера – Лоулера [3; 4; 11].

Указанная модель мотивации представлена в 1968 году двумя американскими учеными – Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером. Теория является комплексной и включает в себя элементы двух других теорий – теории справедливости Дж. С. Адамса и теории ожиданий В. Врума. Она также вобрала в себя выводы по итогам множества исследований в этой области [12–14].

Классические модели мотивации предполагают наличие связи между удовлетворенностью работника условиями своего труда и его результатами. Изучив особенности множества теорий, взвесив их сильные и слабые стороны, Портер и Лоулер предположили, что соблюдение таких условий не является в полной мере истинным [15].

На основании вышеизложенного ученые вывели прямую взаимосвязь между интенсивностью усилий, вознаграждением сотрудника и его удовлетворенностью. По мнению исследователей, работник прикладывает к выполнению задачи усилия в соответствии с планируемой наградой. Награда рождает чувство удовлетворения, которое влечет за собой чувство личной значимости, гордости за проделанную работу. Налицо зависимость между усилиями и удовлетворением [3; 4].

Таким образом, теория объясняет удовлетворение, полученное сотрудником от результатов своего труда, которое находится в прямой зависимости от величины вознаграждения (оценки по достоинству) в соответствии с его (работника) ожиданиями.

Взаимодействие элементов можно изобразить схематически (рисунок 1).

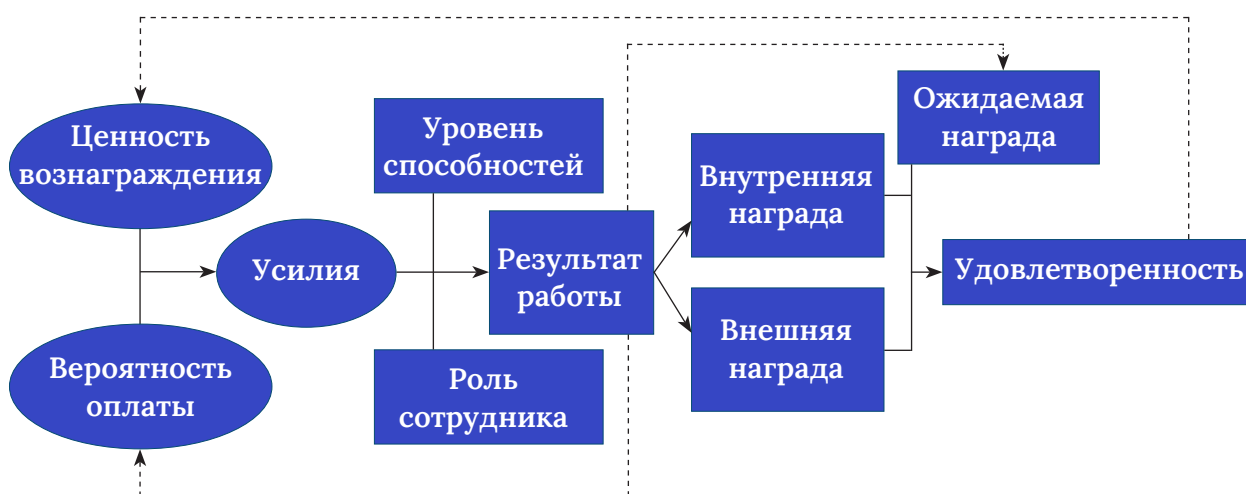


Рис. 1. Схема теории мотивации Портера – Лоулера

Fig. 1. Scheme the Porter and Lawler theory of motivation

Полагая, что теория может быть распространена на любую сферу деятельности, в КВВУ была предпринята попытка применить ее выводы для мотивации курсантов и оценки результатов описанного выше эксперимента [11].

Классическая модель, перенесенная на курсантскую деятельность, включает в себя следующие элементы:

- ценность вознаграждения – личностная оценка полученного поощрения для отдельно взятого курсанта;
- вероятность оплаты – мнение обучаемого о гарантиях вознаграждения приложенных им усилий (было гарантировано руководством КВВУ)
- усилия – эффективность курсанта по выполнению полученных дополнительных заданий;

– роль сотрудника – место обучаемого в итоговом результате выполнения дополнительного задания, степень ответственности и уровень влияния на вероятность успеха;

– уровень способностей – комплекс навыков и умений, уровень подготовки военнослужащего;

– результат – степень выполнения индивидуального задания, полученного курсантом;

– внутренняя награда – степень внутренней удовлетворенности от достигнутых результатов, ощущение собственной значимости;

– внешняя награда – вознаграждение по итогам достигнутых результатов. В данном контексте – выделенное курсанту свободное время, награды, полученные по итогам участия в конкурсах, а также именные стипендии для особо отличившихся курсантов;

– ожидаемая награда – степень удовлетворенности курсанта полученными вознаграждениями (привилегиями);

– удовлетворенность – соотношение фактического вознаграждения к ожидаемому, по итогам оценки результатов деятельности курсанта со стороны руководителя практики.

По результатам эксперимента отмечается, что полученные на условии добровольности дополнительные задания смогли выполнить лишь 67 человек (8 % от общей численности факультета). В целом можно считать этот результат показателем способности личного состава к самоорганизации (самоопределению). Вместе с тем, нельзя оставить без внимания прирост качественных показателей заслуг и результатов деятельности остальных курсантов.

По результатам эксперимента всего за год (в период с мая 2022 года по апрель 2023 года) силами целевой группы получены следующие результаты:

– разработана 1 полезная модель (в 2021/22 учебном году данная работа не выполнялась);

– разработано 19 программ для ЭВМ (на 35 % больше чем в 2021/22 учебном году);

– разработано 7 изделий (на 350 % больше, чем в 2021/22 учебном году);

– четыре курсанта номинированы на премию Президента Российской Федерации (на 33 % больше, чем в 2021/22 учебном году);

– семь курсантов номинированы на премию Правительства Российской Федерации (на 40 % больше, чем в 2021/22 учебном году);

– обеспечены участие и победы в более чем в 20 конкурсах и в соревнованиях.

В целевой группе в ходе проведения эксперимента не фиксировалось дисциплинарных проступков и злоупотребления доверием.

Напротив, имеющаяся возможность работать на кафедре (в отрыве от учебной группы) приобрела для участников эксперимента очевидную ценность, что стало в руках руководителей определенным инструментом [16].

Результаты исследования в разрезе модели мотивации Портера – Лоулера позволяют утверждать [17]:

1. Усилия, которые курсанты приложили к работе, стали следствием получения вознаграждения (свободного времени), ценность которого была выявлена и оценена в ходе эксперимента.

2. Ценность результата для курсанта явилась важнейшим фактором эффективности его труда (усилий). За результат, в достижение которого военнослужащий вложил усилия, ожидалась и соответствующая плата, как материальная (внешняя), так и нематериальная (внутренняя). Результаты деятельности были доведены на общих собраниях и стали причиной гордости курсантов, что положительно сказалось на дальнейших результатах их деятельности. Неоцененные (неудовлетворительные) результаты неизбежно привели к резкому снижению показателей результативности и остановке участия курсанта в исследовании.

3. Для получения результата, мало одного желания. Требуется определенный уровень квалификации (способностей). Из результатов исследования очевидно, что отдельным

военнослужащим необходимые усилия оказались не под силу, не смотря на желание получить вознаграждение. Соответственно, ими не получено и моральное удовлетворение (внутренняя награда).

4. Достижение цели не представляется возможным, если задачи обучаемым распределены неверно; инструменты, механизмы и их применение осуществляли не по предназначению или они не использовались вовсе. Целая группа военнослужащих, не получив от преподавателя четких инструкций, а также средств для реализации задачи, не смогла выполнить задание и уклонились от дальнейшей работы. Напротив, курсанты Владимир Р, Илья Ш. и Артем Я. получив четкое задание, смогли успешно его выполнить. За изготовленный опытный образец средства защиты информации курсанты получили премию на международном форуме «Армия-2022», которую отдали на приобретение расходных материалов и электронных компонентов для дальнейших разработок.

5. Любая несогласованность между элементами теории неизбежно приводила к снижению показателей. Напротив, увеличение показателей в каком-либо элементе схемы сопровождалось повышением показателей в других элементах. В противном случае цикл ожиданий не замкнется с должной эффективностью. Усилия будут приложены напрасно.

Применяя теорию Портера – Лоулера, следует постоянно контролировать работу участников исследования. Если член команды чувствует, что за повышением активности не последует увеличения вознаграждений, он потеряет мотивацию [4; 11].

Применение теории в практике военного образования подтвердило, что сущность мотивации состоит в совокупном взаимодействии переменных: усилие – ожидания – результат – вознаграждение – удовлетворение.

Система Портера – Лоулера помогла объяснить мотивы курсантов, добившихся успеха в выполнении сложных, но интересных им самим заданий. Модель на практике показала: упорный труд приносит результат и, как следствие, – чувство радости, за которым следует удовлетворение и желание достигать большего [15].

Стоит отметить, что цели мотивации не могут достигаться бесконечно. У каждого человека есть тот уровень усилий, который он может прилагать длительное время, и это должен быть не максимум его возможностей, а необходимо возможный оптимум, который не приведет к моральному выгоранию и накоплению физической усталости. При этом выполнение задач, которые приносят удовлетворение, приводит к результатам много более эффективным, чем отработка задач неинтересных, навязанных обстоятельствами или руководством и, к тому же, – на грани возможностей работника. Данное утверждение подтвердила деятельность курсантов Артема С. и Андрея П., которые имели наиболее низкие показатели успеваемости в целевой группе. Задание, полученное ими, оказалось для них сложным. Уже через 2 месяца работа по его выполнению была практически остановлена ввиду отсутствия положительной динамики.

Как выявить уровень возможностей курсанта и мотивировать его на достижение показателей собственной работоспособности? Есть только один путь – создать условия, когда увлекшись интересным именно ему занятием, обучающийся раскроет свои таланты, «загорится» делом.

Обсуждение

Примененная в ходе эксперимента теория Портера – Лоулера на практике подтвердила несколько особенностей в использовании модели [4]:

1. Определение навыков и склонностей членов команды всегда субъективно, поэтому может не быть неверным (см. пример курсантов Артема С. и Андрея П.).

2. Не всегда есть реальная возможность дать ожидаемое вознаграждение эффективному военнослужащему, что становится причиной его разочарования и снижением показателей

эффективности. Многие курсанты просили больше времени и ресурсов, но не получали их по объективным причинам. Как следствие – отдельные курсанты «охладели» к достижению результата.

3. В паре педагог – ученик бывает нелегко сформулировать равновесное представление об ожиданиях участников, часто имеющиеся несоответствия в готовности «платить» первого и ожиданиями большего со стороны второго становятся причиной разногласий и невозможности дальнейшего наращивания усилий.

Все эти замечания являются доказательством того, что мотивация должна рассматриваться в качестве вероятного процесса. То, что будет мотивировать одного человека в определенной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другой ситуации или на другого человека в аналогичной ситуации [1; 2; 6].

3 заключение

Самым существенным выводом теории мотивации Портера – Лоулера можно назвать то, что результат, оцененный положительно самим исполнителем, ведет к удовлетворению. Этот вывод можно противопоставить мнению многих руководителей и общества в целом, которые полагают, что, напротив, только удовлетворенный работник даст результат. Указанный постулат не учитывает обратную связь между этими двумя составляющими.

Проведенный в КВВУ эксперимент подтвердил позицию Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, т. к. показал, что причиной, а не следствием наибольшего удовлетворения служит высокая результативность. Итогом же стало то, что теория Портера – Лоулера внесла значительный вклад в понимание мотивации вообще. Теория показала, что мотивация – это не просто элемент в цепочке причинно-следственных связей, но еще и показатель важности объединения в систему единой теории таких взаимосвязанных понятий как удовлетворение, вознаграждение, результаты, способности, усилия и личное восприятие.

Несмотря на указанные выше особенности применения, теория мотивации Портера – Лоулера нашла свое подтверждение и оказалась применима в военных учебных организациях высшего образования Министерства обороны Российской Федерации. Мотивировать курсантов помогает основополагающий принцип модели: деятельность, направленная на искомый результат, ведет к удовлетворению, а она в свою очередь стимулирует саму деятельность.

Список источников

1. Измайлова Н. В., Борисова Н. Л., Михель А. В., Измайлова И. С. Статистический анализ мотивации курсантов военных вузов // Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2021. № 2 (62). С. 100–111.
2. Лымарев В. Н., Куряев Р. Х. Сущность и структурно-содержательное наполнение профессиональной мотивации курсантов военных вузов // Вопросы педагогики. 2020. № 10-2. С. 133–136.
3. Iancu D., Badea D. Perspectives On Using Theory Porter-Lawler Student Motivation Military / International conference "Knowledge-based organization". 2015. Vol. XXI. № 1. P. 208–213; <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0034>.
4. Пантелеев С. Л. Адаптация теории мотивации Портера – Лоулера к современным условиям // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. 2004. № 17. С. 60–61.
5. Порядина В. Л., Лихачева Т. Г., Борисова А. А. Процессуальные теории мотивации // Цифровая и отраслевая экономика. 2022. № 2 (27). С. 15–21.
6. Донец С. А. Формирование и развитие учебной мотивации у курсантов военных вузов // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 71-4. С. 112–115; <https://doi.org/10.18411/lj-03-2021-147>.
7. Пашкин С. Б., Турчин А. С. Особенности динамики учебной мотивации курсантов военной образовательной организации высшего образования в процессе получения высшего образования // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. 2019. № 3 (8). С. 99–107.
8. Седелников Г. Д., Афанасьева Т. М. Способ оценки уровня мотивации курсантов к обучению в военном вузе // Специальная техника и технологии транспорта. 2020. № 5 (43). С. 202–205.
9. Банникова Е. Ю., Дмитриева О. В. Процессуальные теории мотивации и особенности их применения на практике / Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке : сборник научных статей Международной научно-практической

конференции, посвященной 85-летию СибГИУ, г. Новокузнецк, 7–8 апреля 2015 г. Новокузнецк : Сибирский государственный индустриальный университет, 2015. Ч. 1. С. 111–115.

10. Бондаревская Е. В., Рзаева Л. Т. Психологические закономерности формирования эффективной системы мотивации студентов к проектной деятельности / Дни науки : сборник материалов всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов, г. Великий Новгород, 18–19 апреля 2017 г. / под ред.: А. В. Костюковой. Великий Новгород : Новгородский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2017. С. 198–201.

11. Ткачев Р. В. Теоретические аспекты мотивации военно-профессиональной деятельности офицеров // Военный академический журнал. 2015. № 1 (5). С. 104–110.

12. Кнышов А. В., Моряк И. А. Анализ основных положений теории справедливости Джона Стейси Адамса // NovaUm.Ru. 2017. № 7. С. 105–108; <https://doi.org/10.17513/vaael.2724>.

13. Лункин А. Проблема в профессиональном образовании развития физической составляющей компетентности для повышения мотивированности в служебной деятельности по теории ожиданий Врума в обучении курсантов и слушателей в образовательных организациях высшего образования силовых структур России // International Independent Scientific Journal. 2021. № 28. С. 61–65.

14. Ериков А. П. Теория ожиданий Врума применительно к курсантам военных образовательных организаций высшего образования / Приоритетные направления развития системы военного образования : сборник научных трудов / под общ. ред. В. Ф. Купавского. Пермь : Пермский военный институт войск национальной гвардии Российской Федерации, 2018. С. 231–235.

15. Бурук А. Ф. Мотивация в образовательном процессе // Актуальные вопросы образования. 2019. Т. 3. С. 126–130.

16. Чуднова О. В. Управление стимулированием труда преподавателей современной высшей школы на основе модели мотивации Портера – Лоулера // Социодинамика. 2019. № 3. С. 13–17; <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2019.3.28826>.

17. Лычагина С. В. Динамика профессиональной мотивации курсантов в процессе обучения // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. 2022. № 4 (21). С. 35–42.