Дата поступления рукописи в редакцию: 19.02.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 23.03.2026 г.
DOI: 10.24412/2224-9133-2026-2-313-317

БАЖАНОВ Сергей Андреевич,
ведущий научный сотрудник ФКУ НИИ ФСИН России,
г. Москва, Российская Федерация;
кандидат юридических наук,
e-mail: sergey.bazhanov62@yandex.ru

БОДЯКОВ Владимир Николаевич,
доцент кафедры уголовно-процессуального
права и криминалистики юридического факультета
Владимирского юридического института ФСИН России,
кандидат юридических наук, доцент,
e-mail: krim33@mail.ru

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦИЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛНЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ ИСПРАВИТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Аннотация. *В статье рассматривается вопрос использования моделей мотиваций для эффективного исполнения сотрудниками исправительных учреждений должностных обязанностей.*

Ключевые слова: *модель, мотивация, личность, исправительное учреждение, психомотивационная сфера.*

BAZHANOV Sergey Andreevich,
leading researcher,
Federal State Institution Research Institute
of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Moscow, Russian Federation;
Candidate of Legal Sciences

BODYAKOV Vladimir Nikolaevich,
Associate Professor of the Department
of Criminal Procedure Law and Criminalistics of the Faculty of Law
of the Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia

PSYCHOLOGICAL RECOMMENDATIONS ON THE USE OF MOTIVATION MODELS FOR THE EFFECTIVE PERFORMANCE OF OFFICIAL DUTIES BY CORRECTIONAL OFFICERS

Annotation. *The article examines the issue of using motivation models for the effective performance of official duties by correctional officers*.

Key words: *model, motivation, personality, correctional institution, psychotivational sphere.*

Структура психомотивационной сферы личности сотрудников пенитенциарных учреждений, закономерно подвергается в процессе выполнения профессиональной деятельности значительным изменениям

Итогом нашего исследования стали психологические рекомендации по применению моделей мотиваций для эффективного исполнения сотрудниками исправительных учреждений должностных обязанностей. Методы мотивации нужно использовать комплексно и дифференцированно, сопоставляя с направленностями и потребностями каждой из социальных групп сотрудников исправительного учреждения.

При проведении исследования нами были выявлены некоторые негативные факторы, влия-

ющие на профессиональную деятельность сотрудников УИС как на комплексное и системное явление:

1) недостаточная требовательность при отборе кандидатов на службу в УИС, несовершенство профессионально-психологического отбора и распределения по видам профессиональной деятельности без учета индивидуально-психологических и личностных особенностей кандидатов;
2) низкий уровень развития профессиональной направленности личности сотрудника;
3) отсутствие необходимой мотивированности для поступления на службу и успешного ее прохождения;
4) неполное информационное представление о содержании и условиях служебной деятельности в УИС;
5) внутренние психологические трудности, вызванные личностными качествами сотрудников, такими как: дефицит практического опыта, недостаточность специальных знаний, несоответствие места работы желаниям, интересам, отсутствие навыка общения с осужденными, сослуживцами, трудности в налаживании психологического контакта, психологическая неподготовленность к службе и др.
6) профессиональные трудности деятельности, связанные с низким качеством организации, планировании и обеспечении прохождения службы недостаточность невнимания со стороны руководства, учреждения, недостаточность в четкости определения функциональных обязанностей

Учитывая выявленные в рамках нашего исследования проблемы деятельности сотрудников исправительных учреждений, нами представляется необходимым внедрение в практику психологических служб УИС методов применения мотивационных комплексов, которые имеют личностный и индивидуально-субъективный подход к сотрудникам.

В частности, психологи УИС методически и инструментально лучше обеспечены для выявления и измерения установок, предпочтений и личностных особенностей. Но, к сожалению, пока не способны к реконструированию систем целостных представлений, значений и смыслов конкретного сотрудника. Между тем, стоит отметить что, как следует из принципов системного подхода, который является основой при построении мотивационных комплексов одна и та же установка или мотив в разных системах представлений и мотиваций и отношений могут иметь кардинально разный смысл, что подтверждено нашим исследованием.

Перед практическим психологом УИС встает проблема анализа того, как конкретный сотрудник исправительного учреждения смотрит на профессиональную деятельность, других сотрудников и самого себя, как формируется комплексная система мотивов, представлений, смыслов, значений. То есть, необходимо сформировать такие подходы и средства, которые позволят включить в практический анализ не только общие и типичные, но единичные и уникальные черты личности сотрудника.

При формировании и применении мотивационных комплексов для молодых сотрудников стоит учитывать, что большинство правонарушений и нарушений служебной дисциплины совершены сотрудниками со стажем работы до 3-х лет, что нам говорит о необходимости серьёзной работы еще на этапе подбора и расстановки кадров, и этапе первоначальной подготовки личного состава. К молодым сотрудникам применим мотивационный комплекс, включающий в себя методы поощрения за успехи по службе, постоянное развитие профессиональных навыков, метод наставничества.

У сотрудников имущих опыт работы от 4 до 7 лет заметно меняется ценностно-мотивационная направленность, при длительном нахождении на одной должности, возникает застоялось деятельности, сотрудник характеризуется понижением профессиональней инициативности и активности. Возникают первые профессиональные девиации, и признаки профессиональной деформации. Для них особенно важно применять методы психологической терапии и эмоциональной разгрузки, которые могут выражается в проведении коллективных мероприятий, развитие чувства сопричастности и коллективизма. Не стоит забывать, что в этот приоритет среди мотивационных элементов сотрудника имеет забота о семье, поэтому финансовое благополучие особенно важно для него. Поэтому мотивационные методы материального стимулирования также должны быть в приоритете.

Сотрудники предпенсионного периода прохождения службы выстраивают направленность на деятельность после выхода на пенсию, их работа часто имеет характер досиживания на должности, низкой профессиональной активностью и сведением ее к фактическому ее исполнению, без дополнительной инициативы, что в общем негативно сказывается на общем социальном климате в коллективе сотрудников исправительного учреждения. эту категорию сотрудников следует мотивировать на передачу опыта и знаний новому поколению сотрудников, а также максимально долго продлить их профессиональную активность и инициативность. Все эти факторы также имеют важное значение при поста-

новке вопроса о применении к конкретной группе сотрудников какого-либо мотивационного комплекса.

Исходя из полученных результатов психологического исследования, также нами были разработаны рекомендации по коррекции мотивационной структуры личности сотрудника. Для сотрудников, склонных к нарушениям служебной дисциплины, необходимо проводить коррекцию мотивации, направляя ее на достижение целей одобряемыми способами, а для сотрудников, склонных девиантному негативному поведению, необходимо повышать мотивацию, направленную на достижение успеха.

Мотивация сотрудника на качественное выполнение своих должностных обязанностей достаточно сложный процесс. В основе этого процесса заложена необходимость в удовлетворении какой-либо значимой потребности личности вызванными внешними стимулирующими условиями. Сложность этого процесса в том, что сотрудники исправительных учреждений проходят службу в особых условиях.

Психологической наукой и практической деятельностью сотрудников психологической службы УИС выявлены наиболее эффективные модели повышения профессионализма сотрудников в процессе профессиональной деятельности.

Первым из направлений применения мотивационных комплексов для развития профессионально направленной мотивации сотрудников является совершенствование знаний, умений и навыков сотрудников в соответствии с требованиями, предъявляемыми к сотрудникам ФСИН.

Основными элементами мотивационного комплекса, направленного на повышение уровня профессиональной мотивации достижения успеха, являются, в первую очередь, получение со стороны руководства учреждения адекватной положительной оценки качественного исполнения сотрудникам своих должностных обязанностей, то есть налаживание обратной связи. Под влиянием обратной связи сотрудник в дальнейшем будет мотивирован прилагать дополнительные усилия ради достижения профессиональных успехов по службе. Положительная оценка старшего начальника качественно сказывается на самооценке подчиненного, под её влиянием появляется чувство уверенности в своих профессиональных качествах, что, далее, положительно сказывается на работоспособности сотрудника и повышении его профессиональной самооценке и активности. Кроме того, положительная оценка профессиональных успехов сотрудника формирует и повышает его авторитет в коллективе, создавая благоприятную социально-психологическую обстановку для профессиональной деятельности.

Вторая модель мотивации, выражающаяся в демонстрации образцов для подражания, особенно эффективно может работать с молодым сотрудниками. Такими образцами могут стать более опытные, авторитетные, имеющие высокие успехи в профессиональной деятельности сотрудники. Стоит отметить, что чем больше общего у сотрудника и модели для подражания, и чем сильнее личная идентификация с «моделью», тем эффективнее действует этот механизм. Наблюдая за объектом подражания, сотрудник видит, что объект имеет высокий уровень компетентности, высокий уровень профессиональных знаний, навыков и умений, это и обеспечивает успех его деятельности. Формирование убеждения у сотрудника в том, что и он обладает сходными качествами и не хуже подготовлен для исполнения служебных обязанностей, повышает его уверенность в своих способностях и является мощным мотивирующим фактором. Эта модель мотивации особенно сильно нуждается в индивидуальном подходе при подборе модели подражания для сотрудника, так как личная идентификация возможна только с сотрудником, который по мнению объекта исследования имеет с ним общие черты.

Мотивационная модель стратегий преодоления трудностей, дает возможность показать сотрудникам примеры настойчивости и путей преодоления препятствий, возникающих при прохождении службы. Этот метод заключается в демонстрации сотрудникам конкретных путей разрешения профессиональных проблем и конфликтов, стратегий профессионального самосовершенствования. Эта модель формирует убеждение, что благодаря упорной работе и поиску альтернативных путей улучшения своей профессиональной деятельности можно гораздо улучшить свои профессиональные навыки результаты деятельности. Действенным способом является беседа с более опытным специалистом об возникавших ранее сложностях при решении поставленных задач и, что действительно важно, о конкретных путях их решения.

Одним из важных условий совершенствования мотивации профессиональной деятельности сотрудников является формирование мотивации профессионального самосовершенствования. Эта модель мотивации рекомендуется для применения ко всем без исключения категориям сотрудников. Данная модель направлена на формирование у сотрудников потребности в самосовершенствовании, заинтересованного отношения к углублению своих профессиональных знаний, повышению качества навыков, умений и качеств, потребных для их профессиональной деятельности.

При применении мотивационных моделей необходима выработка определенной системы требований, предъявляемых к сотруднику УИС как профессионалу высокого уровня:

– стараться не привлекать сотрудников для выполнения не свойственных для их рода деятельности обязанностей, тормозящий их профессиональный и личный рост;
– давать возможность скорректировать сотрудникам профессиональную их самооценку;
– предъявление конкретных и чётких требований в виде своеобразной эталонной модели, ожидания ролевого поведения способствующие активизации работы по самосовершенствованию.

Создание в коллективе сотрудников исправительного учреждения морально-психологического климата, поддерживающего работу на высоком уровне профессионализма и творческой активности. Данная стратегия применения мотивационных моделей помогает сформировать ощущение социально-психологического комфорта у сотрудников, что становится одной из главных причин развития и самосовершенствоваться в конкретном коллективе.

Третья стратегия применения мотивационной модели предполагает получение необходимых знаний, умений и навыков при исполнении должностных обязанностей. Выбор этой стратегии обусловлен тем, что многие сотрудники не знают психологических процессов протекания рефлексивного мышления, логики и содержания процесса профессионального развития, основных его способов и инструментов, а также не обладают достаточным опытом решения нестандартных задач по службе.

Четвертая стратегия представляет собой создание условий для развития у сотрудников самостоятельности и творчества в ходе профессиональной деятельности. Стремление сотрудников к профессиональному самосовершенствованию и реализации творческого потенциала зачастую сталкивается с ограниченной степенью свободы в профессиональной деятельности, однотипностью решаемых повседневных задач. В данном ключе представляется целесообразным создание для сотрудников ситуаций свободного выбора, возможности почувствовать самостоятельность в профессиональной деятельности, так как ощущение постоянной регламентации и контроля значительно ослабляет интерес сотрудников к процессу профессионального самосовершенствования и со временем приводит к избеганию ответственности и самостоятельного принятия решений.

После повторного опроса проведённого спустя 2 недели после первичного исследования, нами было замечено, что у большинства участников исследования появилось желание заняться самосовершенствованием и появилась более выраженная потребность в карьерном росте. Можно отметить положительные моменты в повышении качества исполнения служебных заданий и более ответственное отношение к их исполнению. Это значит, мы можем утверждать, что при психологическом сопровождении сотрудника УИС по службе необходимо регулярно проводить с ними психологические мероприятия, направленные на развитие стремления к самосовершенствованию. Так как именно наличие стремления к самосовершенствованию, что установлено в процессе нашего исследования, способствует более эффективному и качественному исполнению обязанностей по должности сотрудниками ФСИН.

Наибольшим изменениям подвергаются следующие элементы психомотивационной сферы личности: самооценка, отношение к выполнению профессиональной деятельности.

В ходе выборочного исследования выявлены определенные зависимости, характеризующие психомотивационную сферу личности сотрудников выделенных категорий, таких как сотрудники с негативной самооценкой, сотрудники с негативным отношением к профессиональной деятельности, сотрудники, имеющие аффективное отношение к исследованным компонентам.

Список литературы:

[1] Вилкова А. В., Антипов А. Н., Строгович Ю. Н. О средствах исправления осужденных в современных реалиях //Уголовно-исполнительная система: право, экономика, управление. 2026. № 1. С. 22-26.

[2] Вилкова А. В., Тищенко Ю. Ю. Особенности реализации дисциплинарной практики в отношении несовершеннолетних в следственных изоляторах / Международный научный вестник. 2026. № 1. С. 81-84.

[3] Вилкова А. В., Полякова Я. Н. Подготовка кадров высшей категории в уголовно-исполнительной системе/ Антропогогика. 2025. № 3(19). С. 8-16.

[4] Вилкова А. В., Полякова Я. Н. Социально-рефлексивный подход при повышении квалификации управленческого персонала УИС / В сборнике: Научные труды ФКУ НИИ ФСИН России. научно-практическое ежеквартальное издание. Москва, 2025. С. 9-14.

[5] Вилкова А. В., Полякова Я. Н. Социально-педагогическая запущенность несовершеннолетних осужденных / В сборнике: Уголовно-исполнительная система: законодательство, теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти российского ученого-пенитенциариста заслуженного юриста Российской Федерации доктора юридических наук, профессора О. В. Филимонова. В 2-х частях. Самара, 2025. С. 87-93. Сборник статей круглого стола. Тверь, 2025. С. 93-96.

[6] Вилкова А. В., Казберов П. Н. Психологическая проблема личности несовершеннолетних в уголовно-исполнительной системе/ В сборнике: Научные труды ФКУ НИИ ФСИН России. научно-практическое ежеквартальное издание. Москва, 2025. С. 84-92.

[7] Вилкова А. В., Полякова Я. Н. Уголовно-исполнительная система: подготовка научных кадров высшей категории / В сборнике: VII Международный пенитенциарный форум «Преступление, наказание, исправление». Сборник тезисов выступлений и докладов участников VII международного пенитенциарного форума, приуроченного к 80-летию Победы в Великой Отечественной войне и Году защитника Отечества. В 5-ти томах. Рязань, 2025. С. 68-73

[8] Вилкова А. В., Тищенко Ю. Ю. Социально-педагогическая запущенность и делинквентность несовершеннолетних // В сборнике: Уголовно-исполнительная система: история и современность. Сборник материалов Межвузовской научно-практической конференции с международным участием. Псков. 2025. С. 65-68.

[9] Швырев Б. А. Порядок организации обучения пожарно-техническому минимуму сотрудников воспитательных колоний / Б. А. Швырев, А. В. Вилкова, В. МС. Литвишков // В сборнике: Научные труды ФКУ НИИ ФСИН России. Научно-практическое ежеквартальное издание. Москва, 2020. С. 165-173.

[10] Вилкова А. В. О нравственных качествах молодых ученых / А. В. Вилкова, Я. Н. Полякова // Вестник Самарского юридического института. 2025. № 3(64). С. 107-112.

[11] Вилкова А. В., Ковтуненко Л. В., Полякова Я. Н. Подготовка научных кадров высшей квалификации для уголовно-исполнительной системы: проблемы и стратегии развития // Вестник Уфимского юридического института МВД России. 2025. № 4(110). С. 189-195.

[12] Ковтуненко Л. В., Вилкова А. В., Полякова Я. Н. Роль научного коллектива как субъекта в профессиональном становлении молодого ученого // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего обрае зования. 2025. № 3. С. 62-65.

References:

[1] Vilkova A.V., Antipov A.N., Strogovich Yu.N. On the means of correcting convicts in modern realities//Penal system: law, economics, management. 2026. № 1. S. 22-26.

[2] Vilkova A. V., Tishchenko Yu. Yu. Peculiarities of the implementation of disciplinary practice against minors in pre-trial detention centers/International Scientific Bulletin. 2026. № 1. S. 81-84.

[3] Vilkova A.V., Polyakova Y. N. Training of the highest category in the penal system/Anthropology. 2025. № 3(19). S. 8-16.

[4] Vilkova A. V., Polyakova Y. N. A socially reflective approach to advanced training of management personnel of the penal system/In the collection: Scientific works of the PKU Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia. scientific and practical quarterly publication. Moscow, 2025. S. 9-14.

[5] Vilkova A.V., Polyakova Y. N. Social and pedagogical neglect of juvenile convicts/In the collection: Criminal executive system: legislation, theory and practice. Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, dedicated to the memory of the Russian scientist-penitentiary Honored Lawyer of the Russian Federation, Doctor of Law, Professor O. V. Filimonov. In 2 parts. Samara, 2025. S. 87-93. Collection of roundtable articles. Tver, 2025. S. 93-96.

[6] Vilkova A.V., Kazberov P.N. Psychological problem of the personality of minors in the penal system/In the collection: Scientific works of the PKU Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia. scientific and practical quarterly publication. Moscow, 2025. S. 84-92.

[7] Vilkova A. V., Polyakova Y. N. Penal system: training of scientific personnel of the highest category/In the collection: VII International Penitentiary Forum “Crime, Punishment, Correction.” Collection of abstracts and reports of participants of the VII International Penitentiary Forum, dedicated to the 80th anniversary of Victory in the Great Patriotic War and the Year of Defender of the Fatherland. In 5 volumes. Ryazan, 2025. S. 68-73

[8] Vilkova A. V., Tishchenko Yu. Yu. Socio-pedagogical neglect and delinquency of minors//In the collection: The penal system: history and modernity. Collection of materials of the Interuniversity Scientific and Practical Conference with international participation. Pskov. 2025. S. 65-68.

[9] Shvyrev B. A. Procedure for Organizing Fire-Technical Minimum Training for Employees of Educational Colonies/B. A. Shvyrev, A. V. Vilkova, V. MS. Litvishkov//In the collection: Scientific works of the PKU Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia. Scientific and practical quarterly publication. Moscow, 2020. S. 165-173.

[10] Vilkova A.V. On the moral qualities of young scientists/A.V. Vilkova, Y. N. Polyakova//Bulletin of the Samara Law Institute. 2025. № 3(64). S. 107-112.

[11] Vilkova A. V., Kovtunenko L. V., Polyakova Y. N. Training of highly qualified scientific personnel for the penitentiary system: problems and development strategies//Bulletin of the Ufa Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2025. № 4(110). S. 189-195.

[12] Kovtunenko L.V., Vilkova A.V., Polyakova Y. N. The role of the scientific team as a subject in the professional development of a young scientist//Bulletin of Voronezh State University. Series: Higher Education Challenges. 2025. № 3. S. 62-65.