

17. Siman A. S. Level validity of test items used in the final state certification of university graduates. *Bulletin of the Federal State Educational Institution of Higher Professional Education "Moscow State Agroengineering University named after V. P. Goryachkin"*, 2009, no. 6, pp. 136—138. (In Russ.)

18. Loginova G. P. *Diagnostics of the mental development of adolescent children*. Moscow, MGPPU publ., 2002. Pp. 149—155. (In Russ.)

**Как цитировать статью:** Занфирова Л. В., Коваленок Т. П., Чистова Я. С. Умственное развитие первокурсников как фактор формирования профессиональных компетенций // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 2 (55). С. 346—353. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.212.

**For citation:** Zanfirova L. V., Kovalenok T. P., Chistova Ya. S. Mental development of first-year students as a factor of formation of professional competences. *Business. Education. Law*, 2021, no. 2, pp. 346—353. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.212.

УДК 330.163  
ББК 88.8

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.211

**Biktimirova Natalia Aleksandrovna,**

Candidate of Psychology, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
and Social Psychology,  
Bashkir Academy of Public Service and Management,  
Russian Federation, Republic of Bashkortostan, Ufa,  
e-mail: psilogos@bk.ru

**Биктимирова Наталья Александровна,**

канд. психол. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и социальной психологии,  
Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан,  
Российская Федерация, Республика Башкортостан, г. Уфа,  
e-mail: psilogos@bk.ru

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ЧЕРЕЗ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

### FORMATION OF EMOTIONAL INVOLVEMENT THROUGH THE SATISFACTION OF SOCIAL NEEDS

13.00.08 — Теория и методика профессионального образования  
13.00.08 — Theory and methodology of vocational education

Для изучения современных мотивационных механизмов, повышающих эффективность труда, было предложено рассматривать мотивацию через ряд взаимообусловленных критериев. За основу были приняты такие критерии, как эмоциональная вовлеченность и удовлетворенность трудом. Обнаружено, что понятие «вовлеченность» имеет многомерную конструкцию и позволяет вырабатывать положительное или отрицательное отношение к трудовой деятельности. В процессе эмпирического исследования мы обратили внимание на методы, констатирующие степень эмоциональной вовлеченности и раскрывающие удовлетворенность сотрудника его работой. За основу анализа были предложены социальные потребности, проанализированные по степени эмоциональной вовлеченности работника. Выявлены группы испытуемых, в которых подробно были изучены механизмы эмоциональной вовлеченности.

Результаты показали, что сотрудники имеют разные уровни удовлетворенности потребности получения социального статуса, потребности формирования связей с людьми и потребности в самореализации. Все эти три условия были положительно связаны с эмоциональной вовлеченностью и уровнем мотивации. По итоговым показателям были выделены группы с высоким и средним уровнями удовлетворенности социальных потребностей, данные испытуемые обладают высокой эмоциональной вовлеченностью. Снижение уровня рабочей мотивации и положительного отношения к работе выявлено в группе испытуемых с низким уровнем удовлетворенности исследуемых социальных потребностей.

Состояние мотивационной сферы оценивалось такими показателями, как продуктивность профессиональной деятельности, оптимизм и заинтересованность в работе, самооценка профессиональной компетентности и степени успешности в работе с людьми. По результатам работы определены способы, позволяющие повысить эффективность трудовой деятельности через формирование высокой положительной эмоциональной вовлеченности сотрудников.

Таким образом, эмоциональная вовлеченность в работу может стать наиболее подходящей теоретической моделью для выделения мотивационных механизмов, способствующих формированию высоко приверженных и вовлеченных сотрудников.

To study modern motivational mechanisms that increases labor efficiency, it was proposed to consider motivation through a number of mutually dependent criteria. The criteria that were taken as a basis were emotional involvement and satisfaction with work. It is found that the concept of involvement has a multidimensional construction and allows contributing to the development of a positive or negative attitude to work. In the process of empirical research, we paid attention to methods that state the degree of emotional involvement and reveal the employee's satisfaction with his work. The analysis was based on social needs, and those were analyzed by the degree of emotional involvement of the employee. Groups of subjects were identified in which the mechanisms of emotional involvement were studied in detail.

*The results showed that employees have different levels of satisfaction of their need for obtaining social status, forming connections with people, and self-realization. All of these three conditions were positively associated with emotional engagement and motivation levels. According to the final indicators, groups with high and medium levels of satisfaction of social needs were identified, these subjects have a high emotional involvement. A decrease in the level of work motivation and positive attitude to work was revealed in the group of subjects with a low level of satisfaction of the studied social needs.*

*The state of the motivational sphere was assessed by such indicators as the performance, optimism and commitment to work, self-assessment of professional competence and the degree of success in working with people. Based on the results of the work, ways to improve to the efficiency of labor activity through the formation of a high positive emotional involvement of employees are identified.*

*Thus, emotional involvement in work may be the most appropriate theoretical model for identifying motivational mechanisms that contribute to the formation of highly committed and engaged employees.*

*Ключевые слова: эмоциональная вовлеченность, мотивация, персонал, менеджмент, социальные потребности, управление, поведение, социальный статус, самореализация, удовлетворенность трудом.*

*Keywords: emotional involvement, motivation, personnel, management, social needs, management, behavior, social status, self-realization, job satisfaction.*

## Введение

**Актуальность.** Одной из актуальных проблем для современных руководителей является поиск способов мотивации сотрудников эффективнее выполнять свою работу. Внедрение профессиональных стандартов и пересмотр стимулов, влияющих на трудовую деятельность, привело к тому, что вопросы мотивации поведения сотрудников и повышение их уровня организационной и профессиональной приверженности стали приобретать большее значение для организаций. Все чаще возникает вопрос о том, что сегодня способствует повышению мотивации сотрудников, как формируются их вовлеченность в работу.

**Изученность проблемы.** Исследователи различных научных школ пытались раскрыть механизмы человеческого поведения, понять его нюансы, ответить на вопрос, почему люди совершают те или иные действия. В научной литературе подробно описаны различные теоретические подходы к изучению мотивации, но в основу нашего исследования легли труды следующих авторов: теория потребностей Маслоу (1954), анализ поведения Скиннера (1953) — предсказывать и контролировать поведение, теория ожидания Врума (1964) — объясняет поведение человека на работе, теория справедливости Адама (1965) — определение мотивации и поведения на основе социального контроля и др. [1, 2].

Понятие «вовлеченность в работу» в современной отечественной психологии появилось относительно недавно. Термин «вовлеченность» определяется как активное участие работника в трудовой деятельности. Вовлеченность — это многомерная конструкция, включающая несколько взаимосвязанных аспектов. Мы остановимся на одном из них — эмоциональной вовлеченности.

Эмоциональная вовлеченность связана с чувством, например счастья, разочарования и т. д. Эмоционально вовлеченный работник позитивен, полон энтузиазма и чувствует себя частью рабочего процесса [3]. У. А. Канн предложил определение вовлеченности через те рабочие роли, которые принимают на себя работники, — это когнитивные, эмоциональные и физические роли [4].

Отталкиваясь от определения персональной увлеченности, предложенного Каном, Хартер и его коллеги утверждают, что увлеченность работника возникает тогда, когда человек испытывает эмоциональную привязанность к другим работникам и когнитивную активность к рабочему процессу. Они характеризуют данное состояние как вовлеченность и удовлетворенность человека, энтузиазм по отношению к работе [5]. Некоторые теоретические модели рассматривают эмоциональную вовлеченность как форму взаимодействия, показывающую степень, в которой работник чувствует наличие личной привязанности к коллегам и к работе в целом. Значимым оказывается положительное или отрицательное отношение работника к руководству и к организации в целом [6–8].

**Целесообразность разработки темы.** Со времен возникновения производственных отношений происходит изучение того, что мотивирует человека к действию. Для описания системы взаимосвязей между человеком и организацией имеются три основных конструкта: потребности, мотивация и организационная приверженность [9]. Позже было предложено новое понятие — «вовлеченность в работу» — как еще одно определение индивидуально-организационного отношения [10]. Поэтому в данной статье будет рассмотрена социальная составляющая конструкта «вовлеченность в работу», выявлена его взаимосвязь со схожими понятиями и оценен его потенциальный вклад в теорию социальной психологии.

**Научная новизна.** Последние исследования показывают несомненную новизну и потенциал данного конструкта: возможно, он теоретически отличается от других понятий, но мы эмпирически доказываем положительную связь уровня вовлеченности в трудовую деятельность и удовлетворения социальных потребностей сотрудников.

**Гипотеза** исследования строится на предположении, что именно социальные потребности формируют эмоциональную вовлеченность и лежат в основе мотивации действия.

**Целью** нашего исследования явилось изучение социальных потребностей, лежащих в основе мотивационного поведения. Для достижения цели были решены следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ исследований проблемы феномена эмоциональной вовлеченности в работу.
2. Исследовать влияние удовлетворенности социальных потребностей на уровень эмоциональной вовлеченности сотрудников.
3. Установить взаимосвязь показателей эмоциональной вовлеченности в работу с мотивацией сотрудников.

**Теоретическая значимость** работы заключается в систематизации современных отечественных и зарубежных исследований проблем поиска новых мотивационных механизмов. Проведен анализ основных теорий концепта эмоциональной вовлеченности. **Практическая значимость** состоит в разработке практических мер по повышению и сохранению высокой продуктивности труда сотрудников.

### Основная часть

**Методология.** В нашей работе мы изучаем новые пути формирования мотивации сотрудников. Мотивированные сотрудники позволяют улучшать корпоративные показатели. Несомненно, мотивация — это чрезвычайно сложная конструкция. Это общее определение для многих факторов, которое объединяет направление, амплитуду и постоянство поведения людей. Стимул, побуждение, подкрепление являются основными переменными, имеющимися в различных теоретических моделях. Мотивационные теории связаны с попыткой выявить эти переменные, которые влияют на поведение, т. е. какие конкретные награды хотят люди, какие основные потребности они пытаются удовлетворить, какие стимулы являются самыми мощными [11, 12]. Ответы на эти вопросы в различных теориях могут быть разными, все научные школы предлагают свои решения, существенно отличающиеся друг от друга.

Опираясь в своем исследовании на то, что люди руководствуются в своем поведении основными потребностями или побуждениями, мы предположили, что должны удовлетворяться те потребности, которые доминируют в поведении человека. И наиболее действенными выступают социальные потребности. Большинство наших действий имеет эмоциональную составляющую. Теории мотивации раскрывают, что есть общие черты в эмоциях и потребностях. Эти теории также показывают, что у людей именно через эмоциональный опыт и воздействие социальной среды формируются мотивы.

Мотивирующая последовательность выглядит следующим образом: причинно-следственные связи — эмоциональные реакции — поведение [3]. В контексте нашего исследования социальные потребности мы будем рассматривать по степени эмоциональной вовлеченности:

- потребности получать социальные статусы, материальные активы;
- потребности формировать связи с людьми и группами;
- потребность в самореализации, возможности саморазвития.

Формирование эмоциональной вовлеченности происходит через удовлетворение социальных потребностей. Вовлеченность — это проявление мотивации, они во многом имеют схожий механизм действия. Вовлеченность, как и мотивация, обусловлена рабочей средой. В то же время вовлеченность формируется и в самом человеке. Она оказывается в зависимости от внешних и от внутренних ресурсов.

Какие действия менеджеры могут предпринять, чтобы удовлетворить социальные потребности и тем самым увеличить общую мотивацию работников?

**Результаты.** Чтобы ответить на этот вопрос, мы приводим результаты исследования. Нами были опрошены 94 сотрудника, работающих в коммерческих и в государственных организациях. Были осуществлены вычисления, необходимые для проверки нормальности распределения эмпирических данных (принадлежит ли выборка генеральной совокупности и репрезентативна ли она относительно нее). Определяя общую мотивацию, мы сосредоточились на нескольких ее показателях: вовлеченность и удовлетворенность трудом. Для участников исследования нами разработана анкета, включающая в себя две составные части. В первой части, выявляющей эмоциональную вовлеченность, участники должны указать: удовлетворенность потребностей получать социальные статусы, потребности формировать связи с людьми и потребности в самореализации,

возможности саморазвития. Вторая часть анкеты состоит из содержательных методик: опросник «Интегральная удовлетворенность трудом» А. В. Батаршева, Утрехтская шкала увлеченности работой (UWES), «Диагностика рабочей мотивации», адаптированная И. Н. Бондаренко, многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛЮ-АМ) А. Г. Маклакова и С. В. Чермянина, Опросник на выявление увлеченности работой [13, 14].

Удовлетворенность трудом представляется как незаменимое измерение мотивационного процесса [15]. Именно удовлетворенность трудом отражает степень того, насколько организация оправдывает ожидания работников. Результаты исследования показали, что 60 % сотрудников, имеющих высокую мотивацию, трудятся в тех организациях, в которых удовлетворяются выделенные нами ранее социальные потребности, определяющие эмоциональную вовлеченность. Здесь важной является способность организации соответствовать определенным мотивационным показателям. Некоторые мотивационные показатели влияют более действенно, чем другие.

Итак, результаты корреляционного анализа указывают на существование значимой положительной связи между общей удовлетворенностью трудом и общим уровнем вовлеченности в работу (при  $p \leq 0,001$ ). Анализируя компоненты удовлетворенности трудом и их связь с вовлеченностью в работу, можно также отметить некоторые важные моменты. Положительная связь наблюдается между увлеченностью работой и такими компонентами, как удовлетворенность достижениями в работе ( $p \leq 0,001$ ), удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами ( $p \leq 0,05$ ), уровень притязаний в профессиональной деятельности ( $p \leq 0,01$ ).

Самая высокая степень эмоциональной вовлеченности выражена у сотрудников, имеющих тесные связи с коллегами (95 %), показатели удовлетворенности потребности в получении социального статуса (88 %) и потребность в самореализации (92 %). В данной группе испытуемых выполняется социальная потребность формирования связей с людьми. Значения, полученные по степени выраженности эмоциональной вовлеченности, имеют корреляционную связь с высоким уровнем мотивации данных сотрудников. Исходя из полученных данных, можно проследить очевидную связь с включенностью работника в профессиональную группу, организацию, которая будет являться для него значимой группой — референтной, по отношению к которой он проявляет готовность профессионально трудиться, разделяет ее цели, ценности, реализует стратегию организации.

В другой группе испытуемых, имеющих высокий и средний уровень мотивации, были получены следующие результаты по удовлетворению социальных потребностей. Выше всего была удовлетворена потребность в получении социального статуса (98 %), затем потребность формирования связей с людьми (74 %) и потребность в самореализации (69 %). Показано, что чем ниже удовлетворенность социальных потребностей, тем ниже уровень мотивации сотрудника. Но в большей степени оказалась уязвимой потребность в формировании связей с людьми, при низких ее показателях, даже со средними и высокими показателями по другим социальным потребностям, уровень мотивации был низкий у всех исследуемых сотрудников.

У группы с низким уровнем мотивации (43 % испытуемых) были выявлены средние и низкие показатели удовлетворенности социальных потребностей. Больше всего

оказались значимыми потребности в формировании связей с людьми (уровень удовлетворенности 30 %), на втором месте по значимости стала потребность получения социального статуса, и менее значимой является потребность в самореализации, даже при достаточно высоких показателях (38 %) удовлетворенности у испытуемых был низкий уровень мотивации. Большинство лиц этой группы обладают низкой эмоциональной вовлеченностью, которая в привычных условиях частично компенсирована и может проявляться удовлетворением других групп потребностей.

Данные исследования выявили, что сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности потребности в формировании связей с людьми и потребности в самореализации, возможности саморазвития больше удовлетворены трудовой деятельностью в целом, демонстрируя высокую организационную приверженность и большую вовлеченность в работу, чем сотрудники с более низким уровнем.

Исследование показало, что удовлетворение основных социальных потребностей на работе является ключом к удовлетворенности работой. Это можно представить

в виде схемы: желаемые потребности внутри себя — стремление к поведению — удовлетворение своих потребностей.

Таким образом, менеджеры могут повысить эффективность компании, удовлетворяя социальные потребности работников. Формирование эмоциональной вовлеченности сотрудников — это удовлетворение как минимум трех описанных выше социальных потребностей. И, напротив, пренебрежение потребностями сотрудников существенно уменьшает мотивационное влияние на эффективность труда.

### Заключение

Во многих теоретических концепциях выражено признание влияния эмоций на мотивацию. В нашем исследовании эмпирически подтверждено, что взаимодействие социальных условий и внутренних мотивов может определять поведение работников, что, в свою очередь, приводит к формированию вовлеченности на эмоциональном уровне. Это выражается в том, что увлеченные работой сотрудники проявляют больше активности, являются более эмоционально устойчивыми и при этом испытывают удовлетворение от выполняемой деятельности.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гордеева Т. О. Мотивация: новые подходы, диагностика, практические рекомендации // Сибирский психологический журнал. 2016. № 62. С. 38—53.
2. Aguenza B. B., Som A. P. M. Motivational factors of employee retention and engagement in organizations // IJAME. 2018. Pp. 32—41.
3. Чуланова О. Л., Припасаева О. И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Наукоедение. 2016. Т. 8. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.
4. Пантюхин С. С. Концепция личностного включения-выключения в рабочих условиях У. А. Канна // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии. 2016. № 10(67). С. 70—74.
5. Ibiwani Alisa Hussain, Noormala Amir Ishak. The relationship between organizational learning and employee engagement, in the perspective of young employees from commercial banks in Malaysia // Journal of Business and Economic Development. 2017. Vol. 2. No. 1. Pp. 57—62.
6. Чеглакова Л. М., Кабалина В. И. Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты // Вестник Нижегород. ун-та им. Лобачевского. Сер. : Соц. науки. 2016. № 1(41). С. 121—128.
7. Eldor L. Looking on the bright side: the positive role of organizational politics in the relationship between employee engagement and performance at work // Applied Psychology. 2017. No. 66(2). Pp. 233—259.
8. Mone E. M., London M. Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers // Routledge. 2018. Pp. 68—71.
9. Федяева И. Ю. Взаимосвязь профессиональной мотивации и удовлетворенности трудом работников предприятия // Вестник Вятского гос. ун-та. 2018. № 4. С. 139—146.
10. Bakker A. B., Rodriguez-Munoz A., Sanz Vergel A. I. Modelling job crafting behaviours: implications for work engagement // Human relations. 2016. Vol. 69(1). Pp. 169—189.
11. Осин Е. Н., Горбунова А. А., Гордеева Т. О. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 4. С. 21—49.
12. Овчинникова Т. И., Булгакова И. Н., Лукина О. О. Учет особенностей мотивации персонала проектной организационной структуры в системе кадровой безопасности // Вестник ВГУИТ. 2017. Т. 79. № 2. С. 219—224.
13. Рамендик Д. М. Общая психология и психологический практикум : учеб. и практикум. М. : Юрайт, 2019. 274 с.
14. Колесниченко Е. А., Радюкова Я. Ю., Сутягин В. Ю. Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации // Менеджмент. Экономика. Организация. Лесотехнический журнал. 2017. № 4. С. 245—256.
15. Ясько Б. А., Лузаков А. А., Степенко О. Б. К проблеме взаимосвязи удовлетворенности трудом и профессиональной мотивации субъекта государственной гражданской службы // Вестник АГУ. 2019. Вып. 2(238). С. 121—131.

### REFERENCES

1. Gordeeva T. O. Motivation: new approaches, diagnostics, practical recommendations. *Siberian Psychological Journal*, 2016, no. 62, pp. 38—53. (In Russ.)
2. Aguenza B. B., Som A. P. M. Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *IJAME*, 2018, pp. 32—41.
3. Chulanova O. L., Pripasaeva O. I. Involvement of the organization's personnel: basic approaches, basic principles, practice of use in working with personnel. *Naukovedenie*, 2016, vol. 8, no. 2. (In Russ.)

4. Pantyukhin S. S. The concept of personal engagement and disengagement at work by U. A. Kann. *Personality, family and society: questions of pedagogy and psychology*, 2016, no. 10(67), pp. 70—74. (In Russ.)
5. Ibiwani Alisa Hussain, Noormala Amir Ishak. The relationship between organizational learning and employee engagement, in the perspective of young employees from commercial banks in Malaysia. *Journal of Business and Economic Development*, 2017, vol. 2, no. 1, pp. 57—62.
6. Cheglakova L. M., Kabalina V. I. Personnel involvement: theoretical approaches, empirical results. *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*, 2016, no. 1(41), pp. 121—128. (In Russ.)
7. Eldor L. Looking on the bright side: the positive role of organizational politics in the relationship between employee engagement and performance at work. *Applied Psychology*, 2017, no. 66(2), pp. 233—259.
8. Mone E. M., London M. Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers. *Routledge*, 2018, pp. 68—71.
9. Fedyaeva I. Yu. The relationship of professional motivation and satisfaction with the work of employees of the enterprise. *Herald of the Vyatka State University*, 2018, no. 4, pp. 139—146. (In Russ.)
10. Bakker A. B., Rodriguez-Munoz A., Sanz Vergel A. I. Modelling job crafting behaviours: implications for work engagement. *Human relations*, 2016, vol. 69(1), pp. 169—189.
11. Osin E. N., Gorbunova A. A., Gordeeva T. O. Professional motivation of employees of Russian enterprises: diagnostics and connections with well-being and performance. *Organizational Psychology*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 21—49. (In Russ.)
12. Ovchinnikova T. I., Bulgakova I. N., Lukina O. O. Accounting for the peculiarities of personnel motivation in the project organizational structure in the personnel security system. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*, 2017, vol. 79, no. 2, pp. 219—224. (In Russ.)
13. Ramendik D. M. *General psychology and psychological practice. Textbook and workshop*. Moscow, Urait, 2019. P. 274. (In Russ.)
14. Kolesnichenko E. A., Radicova Ya. Yu., Sutyagin V. Y. Diagnostic tools and increased staff involvement in management activities of the organization. *Management. Economy. Organization. Forest Engineering Journal*, 2017, no. 4, pp. 245—256. (In Russ.)
15. Yasko B. A., Luzakov A. A., Stepenko O. B. On interrelation of satisfaction with work and professional motivation of the subject of the public civil service. *Bulletin of the Adyge State University*, 2019, iss. 2(238), pp. 121—131. (In Russ.)

**Как цитировать статью:** Биктимирова Н. А. Формирование эмоциональной вовлеченности через удовлетворение социальных потребностей // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 2 (55). С. 353—357. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.211.

**For citation:** Biktimirova N. A. Formation of emotional involvement through the satisfaction of social needs. *Business. Education. Law*, 2021, no. 2, pp. 353—357. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.211.

УДК 159.9:316.35  
ББК 74.0

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.213

**Kozlov Vyacheslav Alexandrovich**,  
Candidate of Pedagogy,  
Senior Lecturer of the Department  
of Material and Technical Support Management,  
Military Training and Research Center of Air Forces  
“Air Forces Academy named after  
Professor N. E. Zhukovsky and Yu. A. Gagarin”,  
Russian Federation, Voronezh,  
e-mail: slava04071082@gmail.com

**Козлов Вячеслав Александрович**,  
канд. пед. наук,  
старший преподаватель кафедры управления  
материально-техническим обеспечением,  
Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил  
«Военно-воздушная академия  
имени профессора Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина»,  
Российская Федерация, г. Воронеж,  
e-mail: slava04071082@gmail.com

## ПОДГОТОВКА ОФИЦЕРСКИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ВОЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ В XIX — ПЕРВОЙ ПОЛОВИНЕ XX ВЕКА

### TRAINING OF OFFICERS IN THE SYSTEM OF HIGHER MILITARY EDUCATION OF THE RUSSIAN EMPIRE IN THE XIX — FIRST HALF OF THE XX CENTURY

13.00.01 — Общая педагогика, история педагогики и образования  
13.00.01 — General pedagogy, history of pedagogy and education

*Боеготовность современных вооруженных сил в значительной степени зависит от уровня профессиональной подготовки и морального облика высшего командного состава, особенно актуальным это становится с внедрением современных методов вооруженной борьбы. Достижение воен-*

*ных целей, обороноспособности страны неразрывно связано с качественной системой обучения командного состава. Сформированные высшие военно-учебные заведения Российской империи XIX — первой половины XX века обладали развитой структурой отбора обучения и выпуска слушателей.*