

Гуляк У. М. ад'юнкт Національний університет
оборони України імені Івана Черняхівського
<http://orcid.org/0000-0002-0625-7814>

ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: ДОСВІД ІНОЗЕМНИХ АРМІЙ

Суттєві зміни в безпековому середовищі та в соціо-культурному вимірі людського існування неодмінно спричиняють переструктурування потребово-мотиваційної сфери особистості, що висвітлюється автором у контексті зростання мотиваційного чинника у забезпеченні виконання військовослужбовцями завдань за призначенням. Встановлено, що шлях до ефективної професійної діяльності лежить через розуміння мотивації.

Стаття присвячена систематизації наукових поглядів на питання професійної мотивації військовослужбовців з урахуванням досвіду іноземних армій.

Ключові слова: мотив; мотивація до професійної діяльності; управління персоналом; організаційна поведінка; стійкість; військовослужбовці.

Вступ. З початком повномасштабного вторгнення російської армії в Україні розпочався новий етап російсько-української війни. Перед державою загалом та її Збройними Силами зокрема гостро постало завдання щодо збереження територіальної цілісності та незалежності. Поряд із необхідністю забезпечення матеріальними та технічними ресурсами для здійснення збройної боротьби, виникла потреба у доукомплектуванні військово-організаційних структур вмотивованим персоналом, здатним виконувати завдання за призначенням. Проте, разом зі змінами змісту і умов службово-бойової діяльності військовослужбовців змінилася і мотивація. Інколи рушійною силою військовослужбовців виступає потреба пристосовуватися до мінливого середовища і необхідність задоволення базових потреб, а деколи – прагнення рости професійно, досягаючи більш високого службового становища та майстерності. Така різноспрямованість активно впливає на ефективність виконання службово-бойових завдань, внаслідок цього значно зростає роль мотиваційного чинника у забезпеченні виконання завдань за призначенням в екстремальних умовах.

Метою статті є дослідження сучасних наукових поглядів на проблему професійної мотивації

військовослужбовців за досвідом іноземних армій.

Теоретичне підґрунтя. Предметна сфера мотивації відображена в різноспрямованих дослідженнях природи мотивів (О. Леонт'єв, С. Максименко, А. Маслоу, С. Рубінштейн та ін.) та їх зв'язку з діяльністю (С. Занюк, Є. Ільїн, К. Платонов Х. Хекхаузен та ін.), психічними процесами, емоціями, індивідуальними особливостями особистості у процесі діяльності (Г. Балл, В. Вілюнас, В. Лефтеров, М. Магомед-Емінов, О. Тімченко та ін.), установкою особистості (Д. Узнадзе); закономірностями формування мотиваційної сфери особистості (В. Асеев, Н. Чепелева та ін.).

Важливе місце у визначенні психологічних особливостей професійної мотивації посіли роботи, що відображають основні доміанти психології праці (В. Бодров, Е. Зеєр, Л. Карамушка, Є. Клімов, Г. Ложкін, Б. Ломов, В. Рибалка та ін.). Суттєво вплинули на осмислення професійної мотивації положення, що розкривають процеси професійного становлення особистості в особливих умовах діяльності (М. Корольчук, С. Миронець, В. Осьодло, Л. Перелигіна, Є. Потапчук, О. Сафін, Л. Снігур, М. Томчук, С. Філіппов, В. Христенко та ін.).

Кількість досліджень підтверджує актуальність проблематики, але множинність думок і підходів зумовлюють необхідність уточнити базові категорії. Тому наводимо низку наукових поглядів, що розкривають сутність професійної мотивації.

З. Богатий зазначає, що мотивацію можна розглядати, як множину усіх внутрішніх і зовнішніх енергій, які ініціюють, направляють і підтримують зусилля щодо досягнення професійної мети, що одночасно задовольняє індивідуальні потреби [1].

С. Піндер пропонує наступне визначення професійної мотивації – це “сукупність енергетичної сили, яка виникає як всередині, так і за межами людської істоти, що визначає поведінку, пов’язану з роботою, і визначає її форму, напрямок, інтенсивність” [2].

Т. Вудрафф, Р. Келті, Д. Сігал вважають, що процес мотивації починається з актуалізації мотиву. Таке трактування мотивації зумовлено тим, що мотив розуміють як предмет задоволення потреби особистості, тобто мотив можливо актуалізувати, викликавши його образ у свідомості людини [3].

Вчений О. Леонтьєв виділяє два типи мотивації: первинну, яка проявляється у формі потреби, потягу, драйву, інстинкту, і вторинну, що виявляється у формі мотиву. Вважається, що мотив, як форма мотивації виникає тільки на рівні особистості, забезпечує особистісне обґрунтування діяти в певному напрямку для досягнення певних цілей [4].

У своїх працях В. Осьодло та О. Тімченко вказують на постійний розвиток та трансформацію мотивації, яка містить у своїй динаміці постійні “підйоми” та “спади” впливу на професійну діяльність, інтенсивність, стійкість та емоційне забарвлення. [5, 6].

Загалом, визначення мотивації зводяться до двох основних напрямів. У першому випадку мотивацію розглядають як сукупність факторів або мотивів, у другому – як динамічне утворення, процес механізм.

Така диференціація свідчить про відсутність єдності поглядів на розуміння сутності мотивації, її ролі в поведінці особистості, у розумінні співвідношення між мотивом і мотивацією. Це, у свою чергу, зумовлює відсутність повної та безумовної системи мотивації особистості, у тому числі, і чіткого розуміння мотивації військовослужбовців до професійної діяльності в особливих умовах. Однак лише знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які ціннісні орієнтації лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління ними. Для цього варто знати, як виникають ті чи інші мотиви, як і яким способом мотиви можуть бути втілені в дію, як і яким чином здійснюється мотивування людей.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складають базові соціально-філософські принципи осягнення питання мотивації, загальнонаукові принципи психології – системності, детермінізму, розвитку, активності особистості і суб’єкта діяльності, єдності внутрішнього і зовнішнього планів діяльності. Методичну основу дослідження склали теоретичні погляди, які розвивалися в різних напрямках соціальних та поведінкових наук, насамперед у контексті класичної потребової ієрархії та концепції мотивації Маслоу інтерпретованої у контексті функціонування особистості в умовах професійної діяльності.

Результати і обговорення. Система мотивації персоналу є однією з важливих складових системи управління персоналом у будь-якій організації. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не тільки активізувати потенціал людини в напрямі досягнення мети, але і приносить задоволення працівнику в процесі праці через задоволення його потреб і забезпечує безпечні умови діяльності всієї організації.

Практичне значення уваги та чутливості керівників до змін у потребово-мотиваційній сфері військовослужбовців, отже до розвитку мотивації українських громадян до військової служби та

приєднання до військово-професійної спільноти у мирний час зростає в рази в періоди активних бойових дій на сучасних війнах. Для ефективного ведення сучасної асиметричної збройної боротьби, зокрема маневреної оборони, необхідні принципово інакші особистісні якості, компетентності, спроможності, злагожденість та налаштування військовослужбовців всіх рівнів від солдата до генерала, ніж такі були притаманні військовикам індустріальної доби [7].

Розв'язання проблеми мотивування військовослужбовців на досягнення цілей військової служби потребує вивчення передового іноземного досвіду армій розвинених країн та його врахування у дослідженні проблеми професійної мотивації військовослужбовців українських Збройних Сил.

Так, на думку Дж. Гріффіта, прагматична мотивація вступу на військову службу проявляється як ставлення до армії як до роботодавця на ринку праці, що робить цікаву пропозицію. Вчений вважає, що інституційна мотивація (патріотизм, бажання випробувати себе, бути корисним країні і суспільству) краще за прагматичну, оскільки військовослужбовці з такою мотивацією служать в армії значно довше [8].

Досліджуючи мотивацію військовослужбовців підрозділів логістичного резерву британської армії, П. Бурі вказує на те, що кандидати, які вступають на військову службу з інституційними мотивами, налаштовані на більш тривалий термін служби порівняно з військовослужбовцями з прагматичною мотивацією, які були менш задоволені умовами військової служби і вступали на службу з міркувань дотримання контракту [9].

Науковець Т. Вудрафф визначив, що внутрішні мотиви (альтруїстичне служіння та особистісний розвиток) створюють більш сильний зв'язок з армією і військовими цінностями, ніж зовнішні мотиви, такі як заробітна плата, отримання досвіду для майбутньої професійної

діяльності, фінансування майбутньої освіти та ін. [10].

Норвезькими дослідниками Р. Йогансенем, Й. Лабергом, М. Мартінуссенем доведено, що військовослужбовець, зацікавлений в оплаті праці та економічному добробуті, не обов'язково є поганим солдатом, оскільки в умовах виконання міжнародних місій за межами рідної країни складно підтримувати ідеалістичні уявлення про військову службу. Однак саме відданість традиційним військовим ідеалам є найкращим мотивом до військової служби і фактором ефективності військової організації [11].

На думку китайського вченого Ю. Тайяна, система мотивації до служби в армії визначається факторами традиції і культури [12]: національним прапором як символом честі, мужності; прикладами для наслідування (у центрах підготовки призовників і у військових частинах виставляють фотографії героїв як взірць для наслідування); нематеріальними мотивованими стимулюваннями (наприклад, отримання на тиждень червоного прапорця або звання "взірець для наслідування", або почесного титулу та ін.).

Для сучасних дослідників професійної мотиваційної проблеми військовослужбовців важливим є практичним досвід ізраїльських колег. Як зазначає вчений С. Катіньяні, "сильна душа" військового підрозділу, маючи на увазі згуртованість підрозділу, рівнозначна високій бойовій мотивації. Так само, на думку дослідника, не можна переоцінити важливість бойової мотивації для успішного результату військових дій, чи то патрулювання, чи то повномасштабні війни [13].

Науковці Дж. Джой, І. Марталі, Н. Нху та М. Петер розглядають службово-бойову мотивацію військовослужбовців як специфічне мотиваційне утворення, стійкий стимул, який утворює професійно-важливі якості особистості, що виступають, у свою чергу, як детермінанти поведінки [14]. Основними компонентами професійної

мотивації військовослужбовців, на думку авторів, є:

мотив досягнення (проявляється у постановці нових цілей у службі; у суспільному визнанні; у прагненні до професійного успіху і до досягнення високого становища в суспільстві);

мотив влади (спрямований на придбання і збереження джерел влади або заради пов'язаного з ними престижу й відчуття влади, або через вплив на переживання і поведінку інших людей);

мотив афіліації (виражається у прагненні людини до особистого, емоційного зближення з людьми і проявляється у спілкуванні, емоційних контактах, дружбі, коханні; у прагненні знаходитися серед людей, взаємодіяти з оточуючими, надавати кому-небудь допомогу, підтримку та приймати їх від інших);

мотив домінування (є формою взаємин, за яких один впливає сильніше, ніж інший).

Учені Дж. Летам та С. Піндер провели дослідження, яке спрямоване на вивчення професійної мотивації. Крім класичних підходів (теорій) про роль потреб, рис, цінностей, емоцій у визначенні професійної мотивації ці два автори обговорюють роль таких змінних: національна культура, специфіка роботи і суспільна значущість [15].

Дослідник Р. Джонсон у межах свого дослідження виділяє п'ять груп професійних мотивів у військовослужбовців: професійні, пізнавальні, соціальні, прагматичні мотиви, а також мотиви особистого престижу. Проведений аналіз рівнів вираженості професійних мотивів у військових з різним стажем служби виявив, що провідними мотивами є професійні мотиви та мотиви особистого престижу. Менш значущими виступають прагматичні, пізнавальні та соціальні мотиви [16].

На основі проведеного дослідження Х. Тодд, Р. Ціммерман, М. Посард, Ж. Уілер, К. Оглтрі, К. Страуд та К. Харрелл дійшли висновку, що мотивами професійного розвитку

військовослужбовців є: прагнення забезпечити в майбутньому хорошу пенсію; знайти гідне застосування своїм особистим якостям; інтерес до професії; зайняти гідне становище у суспільстві; далі продовжити освіту; жити цікавим життям [17].

Науковці В. Терзієв та Н. Нічев класифікують мотиви службово-бойової діяльності у наступним чином: соціально-орієнтовані; діяльнісно-орієнтовані (пізнавальні, морально-ціннісні, морально-правові); мотиви професійного вдосконалення [18]. До соціально-орієнтованих можна віднести: прагнення до дотримання соціальних норм поведінки; прагнення до забезпечення законності в державі; бажання принести користь суспільству; переконаність у необхідності виконання громадського обов'язку; ідею присвятити своє життя охороні громадського порядку; усвідомлення соціальної значущості своєї професії; прагнення набути певного соціального статусу; бажання працювати серед певного кола людей.

Пізнавальні мотиви спрямовують пізнавальну діяльність військовослужбовця до вивчення чинного законодавства, тактики, використання спеціальних засобів і методів під час виконання службово-бойових завдань. Глибоке усвідомлення необхідності отримання знань зумовлює загальну цілеспрямованість військового, готовність до самоосвіти. До пізнавальних мотивів слід відносити: інтерес до професії, усвідомлення значущості для службово-бойової діяльності теоретичних знань, формування у себе міцних професійних умінь і навичок, розширення професійного кругозору та ерудиції, пізнання мислення, характеру, поведінки почуттів іншої людини, бажання розширити практичний досвід, збільшити професійні знання, прагнення до самоосвіти.

Морально-правові мотиви, на думку М. Бодзяни, З. Щибіорек та С. Слюсарчик, виражаються у: свідомому ставленні військовослужбовця до своїх прав і обов'язків, повазі і готовності дотримуватися закону, захищати права

громадян, боротися з порушниками законності; ставленні до людини як найвищої цінності; прагненні до свідомої правомірної поведінки за моральними нормами, в діяльній стурбованості долями людей; почутті справедливості; усвідомленні необхідності боротися за справедливість [19].

Комунікативні мотиви також опосередковані службово-бойовою діяльністю військовослужбовця. Спілкування військового характеризується багатоплановістю, спонтанністю, високим ступенем конфліктності, нерідко відбувається в екстремальних умовах. Військовослужбовець, реалізуючи в діяльності комунікативні мотиви, повинен прагнути сприймати іншу людину, вступати з нею у міжособистісні взаємини, зрозуміти її внутрішній світ, розвивати здатність вислуховувати, мати позитивні емоційні контакти з людьми, розвивати мистецтво переконання.

Соціально-орієнтовані та діяльнісно-орієнтовані мотиви визначають зміст мотивів професійного розвитку. Як вважає У. Султанов, принцип саморозвитку, що лежить в основі самовдосконалення, детермінує здатність особистості перетворювати власну життєдіяльність на предмет практичного перетворення, призводить до вищої форми життєдіяльності особистості – творчої самореалізації [20].

Привертає увагу дослідження мотивації досягнення успіху та уникнення невдач у військовослужбовців. Так, у результаті проведеного дослідження мотивації досягнення успіху командирів силових відомств Т. Кеннет та Е. Янсен дійшли висновку, що для командирів з високою мотивацією досягнення успіху зазвичай характерна наявність здатності до навчання, інтелектуальної ефективності, а також високі оцінки з успішності та схильності до ризику. У слабо вмотивованого командира більш вираженими є соціальна тривожність, знижена потреба в досягненні успіху і в особистісному, професійному зростанні. Аналогічні якості дослідниками виявлено у військовослужбовців, які не мають

досвіду віддавати накази або управлінської діяльності, в тому числі, які перебувають у резерві для просування по службі [21].

Таким чином, аналіз наукових підходів виявив, що професійна мотивація військовослужбовця одночасно сприймається як процес і результат формування професійно значущих мотивів, виникненню яких сприяють усвідомлення військовослужбовцем суспільної значущості своєї службової діяльності, визначення її смислової складової, реалізація в ній своїх можливостей за допомогою виконання поставлених службово-бойових завдань, а також суспільне визнання діяльності та адекватна система стимулів. Це вимагає від командирів необхідного рівня психологічних знань у цій області, відповідних умінь і навичок у виявленні та аналізі мотивації, що спонукає військовослужбовця займатися службово-бойовою діяльністю.

При побудові стійкої мотивації командирам слід пам'ятати, що кожна людина унікальна і у кожної людини є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити, тому не можна мотивувати всіх військовослужбовців однаково. Це допоможе зробити систему мотивації ефективною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різною не тільки для військовослужбовців різних рівнів, а й враховувати соціальний статус, вік, стать, а також їх психологічні особливості та умови професійної діяльності.

Створення мотиваційного середовища в організації, насамперед, через забезпечення залежності винагородження військовослужбовця від досягнутих ним результатів та кваліфікації, максимальна зацікавленість персоналу в реалізації свого фізичного та інтелектуального потенціалу – головне завдання командира у забезпеченні стійкої мотивації. Сьогодні потрібні нові механізми, що створюють потужні стимули для продуктивної праці та максимальної реалізації здібностей кожного військовослужбовця.

Сприятливі впровадженню мотиваційного механізму діяльності підлеглих можна, зокрема, через:

Питання психології

проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;

розробку мотиваційного механізму управління персоналом в організації;

перепідготовку, підвищення кваліфікації управлінського персоналу тощо.

Висновки. За результатами теоретичного дослідження сучасних наукових поглядів на проблему професійної мотивації військовослужбовців за досвідом іноземних армій є підстави зробити наступні висновки:

1. Аналіз українських та іноземних наукових джерел виявив, що професійна мотивація військовослужбовця одночасно сприймається як процес і результат формування професійно значущих мотивів, виникненню яких сприяють усвідомлення військовослужбовцем суспільної значущості своєї службової діяльності, визначення її смислової складової, реалізація в ній своїх можливостей за допомогою виконання поставлених службово-бойових завдань, а також суспільне визнання діяльності та адекватна система стимулів.

2. На основі проведеного дослідження службової мотивації за працями зарубіжних психологів встановлено широкий спектр поглядів на досліджуваний феномен, який знаходить конкретизацію через прагматичну мотивацію (пошук робочого місця на ринку праці, дотримання умов контракту, прагнення забезпечити хорошу пенсію,) та інституційну мотивацію (патріотизм, прагнення бути корисним, пошук емоційних контактів, самовираження). Виявлено, що військовослужбовці з інституційними мотивами налаштовані на більш тривалий термін служби у

порівнянні з військовослужбовцями, що керуються прагматичною мотивацією. Крім того, психологи зосереджують увагу на тому, що внутрішні мотиви (альтруїстичне служіння та особистісний розвиток) створюють сильніший зв'язок з армією і військовими цінностями, ніж зовнішні мотиви (заробітна плата, отримання досвіду для майбутньої професійної діяльності тощо). Науковцями зазначається, що саме відданість традиційним військовим ідеалам є найкращим мотивом до військової служби і фактором ефективності військової організації. В узагальненому вигляді, згідно з дослідженнями, система професійної мотивації військовослужбовців включає в себе такі групи мотивів: соціально-орієнтовані, діяльнісно-орієнтовані та мотиви професійного вдосконалення. На думку вчених, саме соціально-орієнтовані та діяльнісно-орієнтовані мотиви визначають зміст мотивів професійного розвитку.

3. Інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу не забезпечують високої ефективності діяльності. Управління людьми має важливе значення для всіх організацій, включаючи військово-організаційні структури. Без професійного кваліфікованого персоналу жодна армія світу не зможе досягнути поставлених цілей та ефективно функціонувати.

4. У зарубіжних наукових дослідженнях мотивації, остання розглядається як один з елементів цілісної моделі стійкості особистості, що супроводжується ретельним добром кадрів, практичною підготовкою (тренінг, коучінг) та саморефлексією кожного військовослужбовця.

Список використаних джерел

1. Bogathy Z. Manual de psihologia muncii și organizațională. București : Editura Polirom, 2004. 376 p.
2. Pinder C. Work Motivation in Organizational Behavior. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2008. 586 p.
3. Woodruff T., Kelty R., Segal D. Propensity to Serve and Motivation to Enlist among American Combat Soldiers. *Armed Forces & Society*, 2006. 32(3). P. 353–366. DOI:10.1177/0095327X05283040 (дата звернення: 13.04.2022).

4. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции. Психология мотивации и эмоций / под. ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фаликман. Москва : ЧеРо, 2006. С. 57–65.
5. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : монографія. Київ : Золоті Ворота, 2012. 463 с.
6. Тімченко О. В. Екстремальна психологія : підручник. Київ : Август Трейд, 2007. 502 с.
7. Осьодло В. І., Будагьянц Л. М. Трансформація потреб та мотивації людини інформаційного суспільства. *Вісник Національного університету оборони України*, 2022. № 2 (66). С. 89–97.
8. Griffith J. Institutional Motives for Serving in the US Army National Guard: Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. *Armed Forces & Society*, 2008. № 34. P. 230–258. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X06293864> (дата звернення: 05.04.2022).
9. Bury P. Recruitment and Retention in the British Army Reserve Logistics Units'. *Armed Forces & Society*, 2017. № 43(4). P. 608–631. URL: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/recruitment-and-retention-in-british-army-reservelogsitics-units> (дата звернення: 05.04.2022).
10. Woodruff T. D. Who Should The Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior. *Armed Forces & Society*, 2017. № 43(4). P. 579–607. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X17695360> (дата звернення: 01.04.2022).
11. Johansen R. B., Laberg J. C., Martinussen M. Military Identity as Predictor of Perceived Military Competence and Skills'. *Armed Forces & Society*, 2014. № 40(3). P. 521–543. DOI:10.1177/0095327X13478405 (дата звернення: 01.05.2022).
12. Taiyang Q. Military Motivation. The Chinese Way. URL: <https://hbr.org/2010/11/military-motivation-the-chines.html> (дата звернення: 02.05.2022).
13. Catignani S. Motivating soldiers: the example of the Israeli defence forces. *Parameters*, 2004. № 34 (3). P. 108–121 URL: <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol34/iss3/4/> (дата звернення: 02.04.2021).
14. Johnson J., Irizarry M., Nguyen N., Maloney P. Part 1: Foundational Theories of Human Motivation. *Motivation 101: A Guide for Public Servants*. URL: <https://stars.library.ucf.edu/motivationforpublicservants/1/> (дата звернення: 29.04.2021).
15. Latham G. P., Pinder C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105> (дата звернення: 29.04.2022).
16. Johnson R. Motivating and Enabling Factors for Military Service Members Earning a PostSecondary Degree : Old Dominion University. URL: https://digitalcommons.odu.edu/stemps_etds/34 (дата звернення: 27.04.2022).
17. Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army / Helmus Todd C. et al. Santa Monica, Calif : RAND Corporation. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2252.html (дата звернення: 03.05.2022).
18. Terziev V., Nichev N. Research of the Motivation for Management Activities of Cadets in the Course of Their Military Professional Training. *Language and Education*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3148497 (дата звернення: 03.05.2022).
19. Bodziany M., Ścibiorek Z., Ślusarczyk S. Motivating in theory and practice of command – case study of the Polish armed forces, the police and the fire service. *International Journal of Organizational Analysis*. URL: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2044> (дата звернення: 04.05.2022).
20. Sultanov U. B. Motivation problem of the military service in psychology. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 2020. № 2. P. 167–171.
21. Kenneth T., Jansen E. Intrinsic motivation in the military: models and strategic importance. URL: <https://calhoun.nps.edu/handle/10945/24483> (дата звернення: 03.05.2022).

References

1. Bogathy, Z. (2004). Manual de psihologia muncii și organizațională. *București : Editura Polirom*. 376 p. (in English)
2. Pinder, C. (2008). Work Motivation in Organizational Behavior. 2nd ed. New York : *Psychology Press*. 586 p. (in English)
3. Woodruff, T., Kelty, R., Segal, D. (2006). Propensity to Serve and Motivation to Enlist among American Combat Soldiers. *Armed Forces & Society*, 32(3). P. 353–366. DOI:10.1177/0095327X05283040 (date of application: 13.04.2022). (in English)

4. Leontyev, A. N. (2006). Potrebnosti, motivy, emotsii. Psikhologiya motivatsii i emotsiy [Needs, motives, emotions. Psychology of motivation and emotions] / pod. red. Yu. B. Gippenreyter. M. V. Falikman. Moskva : CheRo. P. 57–65. (in Russian)
5. Os'odlo, V. I. (2012). Psykholohiya profesijnoho stanovlennya ofitsera [Psychology of professional development of an officer] : monohrafiya. Kyiv : Zoloti Vorota. 463 p. (in Ukrainian)
6. Timchenko, O. V. (2007). Ekstremal'na psikhologiya [Extreme psychology] : pidruchnyk. Kyiv : Avhust Treyd, 502 p. (in Ukrainian)
7. Os'odlo, V. I., Budah'yants, L. M. (2022). Transformatsiya potreb ta motyvatsiyi lyudyny informatsiynoho suspil'stva [Transformation of human needs and motivation of the information society]. Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrayiny, № 2 (66). P. 89–97. (in Ukrainian)
9. Bury, P. (2017). Recruitment and Retention in the British Army Reserve Logistics Units'. *Armed Forces & Society*. № 43(4). P. 608–631. URL: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/recruitment-and-retention-in-british-army-reserve-logistics-units> (date of application: 05.04.2022). (in English)
10. Woodruff, T. D. (2017). Who Should The Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior. *Armed Forces & Society*. № 43(4). P. 579–607. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X17695360> (date of application: 01.04.2022). (in English)
11. Johansen, R. B., Laberg, J. C., Martinussen, M. (2014). Military Identity as Predictor of Perceived Military Competence and Skills'. *Armed Forces & Society*. № 40(3). P. 521–543. DOI:10.1177/0095327X13478405 (date of application: 01.05.2022). (in English)
12. Taiyang, Q. Military Motivation. The Chinese Way. URL: <https://hbr.org/2010/11/military-motivation-the-chines.html> (date of application: 02.05.2022). (in English)
13. Catignani S. Motivating soldiers: the example of the Israeli defence forces. *Parameters*, 2004. № 34 (3). P. 108–121 URL: <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol34/iss3/4/> (date of application 02.04.2021). (in English)
14. Johnson, J., Irizarry, M., Nguyen, N., Maloney, P. Part 1: Foundational Theories of Human Motivation. *Motivation 101: A Guide for Public Servants*. URL: <https://stars.library.ucf.edu/motivationforpublicservants/1/> (date of application: 29.04.2021). (in English)
15. Latham, G. P., Pinder, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105> (date of application: 29.04.2022). (in English)
16. Johnson, R. Motivating and Enabling Factors for Military Service Members Earning a PostSecondary Degree : Old Dominion University. URL: https://digitalcommons.odu.edu/stemps_etds/34 (date of application: 27.04.2022). (in English)
17. Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army / Helmus Todd C. et al. Santa Monica, Calif : RAND Corporation. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2252.html (date of application: 03.05.2022). (in English)
18. Terziev, V., Nichev, N. Research of the Motivation for Management Activities of Cadets in the Course of Their Military Professional Training. *Language and Education*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3148497 (date of application: 03.05.2022). (in English)
19. Bodziany, M., Ścibiorek, Z., Ślusarczyk, S. Motivating in theory and practice of command – case study of the Polish armed forces, the police and the fire service. *International Journal of Organizational Analysis*. URL: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2044> (date of application: 04.05.2022). (in English)
20. Sultanov, U. B. (2020). Motivation problem of the military service in psychology. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*. № 2. P. 167–171. (in English)
21. Kenneth, T., Jansen, E. Intrinsic motivation in the military: models and strategic importance. URL: <https://calhoun.nps.edu/handle/10945/24483> (date of application: 03.05.2022). (in English)

Summary

Huliak U. adjunct National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy

PROFESSIONAL MOTIVATION OF SERVICEMEN: EXPERIENCE OF FOREIGN ARMIES

Introduction. *With the beginning of the full-scale invasion of the Russian army in Ukraine, a new stage of the Russian-Ukrainian war began. The state in general and its Armed Forces in particular were faced with the urgent task of preserving territorial integrity and independence. Along with the need to*

provide material and technical resources for the armed struggle, there was a need to complete the military-organizational structures with motivated personnel capable of performing tasks as assigned. However, along with changes in the content and conditions of military service, the motivation has changed. Sometimes the driving force of servicemen is the need to adapt to a changing environment and the need to meet basic needs, and sometimes the desire to grow professionally, achieving a higher position and skills. This diversity actively influences the effectiveness of combat missions, as a result of which the role of the motivating factor in ensuring the implementation of assigned tasks in extreme conditions significantly increases.

The purpose of the article is to study modern scientific views on the problem of professional motivation of servicemen based on the experience of foreign armies.

Methods. Theoretical analysis, synthesis, generalization, comparison.

Originality. Significant changes in the security environment and in the socio-cultural dimension of human existence inevitably lead to the restructuring of the need-motivational sphere of personality. It is established that the path to effective professional activity lies through the understanding of motivation.

Conclusion. The analysis of scientific approaches may be deliberately revealed both as a process and a result of the formation of professionally significant motives, the emergence of which is the formation of servicemen social values of their service, determining its meaning component, implementation in their new forces as well as public recognition of activities and an adequate system of incentives. This requires commanders to have the necessary level of psychological knowledge in this area, appropriate skills and abilities in identifying and analyzing the motivation that motivates a serviceman to engage in combat operations. Creating a motivational environment in the organization, primarily by ensuring the dependence of the remuneration of servicemen on their results and qualifications, maximum interest of staff in realizing their physical and intellectual potential - the main task of the commander in ensuring sustainable motivation.

Keywords: motive; motivation for professional activity; human resource management; organizational behavior; resilience; servicemen.

Received/Поступила: 29.05.22.