Ефективність державного управління
Efficiency of public administration
ISSN 2070-4011 (print)
ISSN 2786-6580 (online)
https://doi.org/10.36930/507815
Article received 17.05.2024
Article accepted 20.06.2024
УДК 159.947.5-057.36
Correspondence author: О. А. Ostapenko aostapenko1212@gmail.com

О. А. Остапенко, В. А. Яценко
Національний університет "Одеська політехніка", м. Одеса, Україна

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Описано теоретичні аспекти дослідження внутрішньої мотивації військовослужбовців в умовах війни щодо їх вступу та (або) продовження служби у Збройних силах України.

Розроблено модель внутрішньої мотивації та виокремлено зв'язок між станом внутрішньої мотивації військовослужбовців та рівнем самоконтролю, який безпосередньо впливає на якість виконання їх індивідуальних бойових завдань і дій у складі підрозділу.

Отже, основним завданням дослідження є з'ясування зв'язку між внутрішньою мотивацією та індивідуальним самоконтролем, а також визначення факторів, які потребують високого рівня самоконтролю в умовах сучасних бойових дій.

Внутрішня мотивація пов'язана з "психологічною компенсацією", яку люди отримують від своєї роботи (служби). Її відрізняють від системи зовнішньої мотивації, яка охоплює економічні та інші морально-психологічні винагороди. Внутрішню мотивацію недостатньо вивчено порівняно із системою зовнішньої факторів мотивації. Основна причина полягає в тому, що внутрішня мотивація була відносно розпливчастим поняттям, яке потребувало чіткого визначення та комплексної моделі для подальшого аналізу і оцінки її впливу на ефективність виконання бойових завдань. Мотивація завжди є комплексною, як і її вплив на прийняття тих або інших рішень конкретною особою. Різні типи мотивації можуть поєднуватися, але загальний тренд – це зростання ваги індивідуалістичної внутрішньої мотивації.

Розроблено рекомендації щодо подальших досліджень системи мотивації військових в умовах війни.

Ключові слова: мотивація; система мотивацій; внутрішня мотивація військовослужбовців; мотиваційні чинники; інституційна мотивація.

Вступ

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни з російською федерацією, яка триває третій рік, і постійного натиску з боку агресора на Збройні сили України, що створює загрозу життю військовослужбовців, проблема готовності військових до бойової та інших видів службової діяльності виходить на перший план.

З огляду на це, у комплексі заходів з підготовки особового складу, які надають можливості якісно підготувати військовослужбовця, особливе місце посідає мотивація як обов'язкова умова, яка надає військово-професійній та бойовій діяльності військовослужбовця спрямованість, вибірковість, осмисленість, динамічність та ефективність. Саме тому серед пріоритетних напрямів роботи з військовослужбовцями є управлінська діяльність щодо діагностики мотиваційної сфери особистості військовослужбовця та стимулювання до служби у Збройних силах України.

З 2021 по 2024 роки українська армія зросла від 246 000 до приблизно 800 000 активних військових, з них близько 46 000 жінок. Сюди можна додати 1000 000 резервістів. На кожного професійного військовослужбовця припадає три – чотири мобілізованих. Люди приносять в армію знання та вміння зі своїх цивільних професій і це винятково позитивно позначається на ефективності виконання бойових завдань. Своєю чергою, кожен має свої особисті внутрішні переконання і цілі перебування у Збройних силах України, які необхідно знати, аналізувати, оцінювати і впливати з метою посилення мотивації до захисту України.

Україна має кратно менший мобілізаційний ресурс, ніж росія, тому ми маємо переважати в ефективності людей, підрозділів, засобах зброї і способах її застосування, щоб отримати необхідний ефект. Збройним силам України потрібні сучасні горизонтальні структури, сильна мотивація, самоконтроль та ініціатива знизу. Саме за цих умов внутрішня мотивація мобілізованих громадян є істотним чинником ефективності армії, робила і повинна робити українську армію сильнішою ніж армія агресора.

Актуальність дослідження. Теоретичне обґрунтування важливості сильної внутрішньої мотивації, в умовах екзистенційної війни на своїй території, є недос-

Інформація про авторів:
Остапенко Олександр Анатолійович, канд. військ. наук, доцент, навчально-науковий інститут публічної служби та управління.
Email: aostapenko1212@gmail.com; https://orcid.org/0009-0004-0080-7645
Яценко Володимир Архипович, канд. держ. управління, доцент, навчально-науковий інститут публічної служби та управління.
Email: javladimir1964@gmail.com; https://orcid.org/0000-0001-7180-0986
Цитування за ДСТУ: Остапенко О. А., Яценко В. А. Основні аспекти дослідження системи внутрішньої мотивації військовослужбовців в умовах війни. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(78/79). Львів: НЛТУ України, 2024. С. 97–105.
Citation APA: Ostapenko O. A., & Yatsenko V. A. (2024). Main aspects of researching the system of internal motivation of military servicemen in the conditions of war. *Efficiency of public administration, 1/2*(78/79), 97–105. https://doi.org/10.36930/507815

татньо дослідженою. Тому існує нагальна потреба більш чітко визначити концепцію внутрішньої мотивації в середовищі військових, деталізувати її зв'язок із морально-психологічним забезпеченням бойових дій військ та окремих підрозділів через вчасну діагностику мотиваційної сфери військовослужбовця.

Предмет дослідження – основні аспекти дослідження системи внутрішньої мотивації військовослужбовців в умовах війни.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Мета полягає в: обґрунтуванні теоретичних основ дослідження внутрішньої мотивації військовослужбовців в умовах війни щодо їх вступу та (або) продовження служби у Збройних силах України; розробленні моделі впливу внутрішньої мотивації на ефективність виконання завдань військовослужбовцями; виокремленні зв'язку між станом внутрішньої мотивації військовослужбовців та їх рівнем самоконтролю, який безпосередньо впливає на якість виконання їх індивідуальних бойових завдань та дій у складі підрозділу; визначенні факторів, які потребують дедалі більшого рівня самоконтролю в умовах сучасних бойових дій.

Методи та інформаційна база дослідження. Методологічну основу становлять системний підхід до вивчення проблеми внутрішньої мотивації військовослужбовців в умовах війни, діалектичний метод пізнання, напрацювання вчених.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень, формування висновків про стан, проблеми та визначення аспектів мотивації військовослужбовців в умовах війни), порівняльного аналізу (для порівняльної характеристики моделей впливу внутрішньої мотивації на ефективність виконання бойових завдань військовими та оцінки впливу їх дії на ефективність підрозділів в умовах сучасної війни), аналізу і синтезу (для виявлення перешкод, чинників та проблем, що заважають посиленню внутрішньої мотивації під час військових дій), табличний та графічний методи (для наочного представлення аналітичного матеріалу).

Дослідження ґрунтується на аналізі існуючих концепцій внутрішньої мотивації та результатів наукових досліджень у наукових публікаціях з проблематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання впливу стану мотивації особистості на успішність виконання завдань досліджували закордонні та вітчизняні науковці, переважно у сфері розвитку менеджменту та успішних бізнесових проектів [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10].

Сучасні дослідження доводять, що будь-яка успішна організація дієвої й науково обґрунтованої системи управління військами дедалі менше покладається на жорстко централізоване управління на усіх рівнях та сувору відповідальність за методи, способи і результати щодо досягнення цілей, навпаки, зростає вимога до персоналу щодо більшої самостійності, критичної самооцінки, відданості та здатності до прийняття самостійних рішень. Внутрішня мотивація працівників стає важливішим фактором продуктивності [7, 9, 10, 11].

Калиняк О.Т. та Прихід М.С. стверджують, що дуже важливим компонентом формування мотиваційної системи військовослужбовця виступає сім'я, що ймовірно впливає на цей процес зовні. У цьому контексті найважливішими є умови несення служби, зокрема безпека та підтримка сім'ї [12, с. 27-33].

На погляд І. Приходько, мотивація діючих військовослужбовців має певні особливості, але вона ґрунтується на взаємозв’язку інституціональної та прагматичної мотивації, в деяких випадках вона формується на засадах ідеологічних концепцій, прийнятих у різних країнах [13].

Бєлай В. вважає, що у контексті військової служби мотивація має важливе значення, оскільки її наявність сприяє більшій зосередженості на виконанні обов'язків, що сприяє загальному розвитку військової системи, складником якої є особистість, також варто враховувати природну спрямованість індивіда до самовдосконалення [14].

Однак, з огляду на динаміку досліджень мотивації військовослужбовців в умовах війни з використанням нових способів ведення воєнних дій, теоретичне та практичне обґрунтування мотиваційних чинників потребують оновлених підходів та бачення.

У сучасній психології термін "мотивація" використовують як: "визначення системи факторів, що детермінують поведінку (мета, потреби, мотиви, наміри, прагнення та ін.); характеристику процесу, що стимулює й підтримує поведінкову активність на певному рівні" [15, 16]. В основу покладено концепцію про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб стосовно змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплатні тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію [7, 17].

Мотивацію служити у збройних силах почали досліджувати після переходу США з призовної армії на контрактну у 1973 р. [18]. Сучасні теоретичні розробки визначають такі ключові групи мотиваційних факторів до служби у війську: інституційні, професійні та індивідуалістичні. Характерним є тренд щодо зростання ваги і ролі нематеріальних чинників. Складність умов служби, зокрема віддаленість від родин та соціального життя, балансується цінністю великої мети та атмосферою побратимства. Підрозділи, де домінує така мотивація, є найбільш боєздатними [7, 18, 19]. У табл. 1 наведено відмінності управлінських підходів старої та сучасної школи управління, які фіксуються в дослідженнях.

Очевидно, що зміни у військовому управлінні внаслідок традиційної централізації військового управління і певної корпоративності військових істотно відстали від змін у приватному та бізнес секторі.

Вимогою сьогодення є потреба у більш гнучких частинах і підрозділах, які швидко розгортаються, мобільних, більш самостійних в ході виконання поставлених бойових завдань, здатних використовувати новітні інформаційні технології та досягати більшого за допомогою меншої кількості людей.

Основним імперативом майбутніх воєнних дій, від повномасштабної війни до локальних операцій, буде отримання інформації та постійного точного та своєчасного спільного сприйняття простору бою, оперативного реагування на зміни в бойові обстановці. Той, хто володіє інформацією, може потенційно керувати операціями у швидкому темпі та отримати значну перевагу під час бойових дій [20].

Табл. 1. Відмінності управлінських підходів старої та сучасної школи управління, зафіксовані у дослідженнях

Школа управління \ спосіб дії	Стара школа менеджменту	Нові підходи управління
Спосіб дій управлінця (командира, менеджера) під час досягнення цілей	Керівництво і контроль (постановка завдання і жорсткий контроль виконання.	Лідерство, приклади і навчання
Роль виконавця під час досягнення цілей	Сувора відповідальність за точність виконання розпоряджень і результат роботи	Самоуправління в усіх рівнях ланок управління
Мотивація виконавця при досягненні цілей	Здебільшого зовнішні: не має власної потреби до якості досягнення цілей; реагує на зовнішню мотивацію керівника.	Здебільшого внутрішні: відданий завданню; отримує винагороду безпосередньо за якісне виконання завдання (моральна, психологічна, професійне зростання, матеріальна винагорода).

Як і в приватному секторі, нові вимоги в армійському середовищі передбачають необхідність для окремих осіб здійснювати ефективне самоуправління своєю діяльністю. Майбутнє бойове управління розпочнеться з солдатів "з ініціативою, солдатів, які за ефективністю значно перевищують свою чисельність, оскільки вони постійно інформовані" [7].

Прикладом може бути запроваджена в армії США "Force XXI" – комунікаційна платформа, призначена для командування для відстеження дружніх і ворожих сил на полі бою. Вона покращує ситуаційну обізнаність командира, збираючи інформацію в режимі реального часу на основі постійно оновлюваних даних про розташування машин в бою [21] та пояснює потребу в різних підходах до управління, які зменшують потребу в постійному керівництві кожним солдатом і маленьким підрозділом на рівні вибору способів і засобів досягнення визначених бойових завдань. Як наслідок, армійські організації стали "більш самостійними та менш жорстко ієрархічними" [22]. Системи бойового командування охоплюють "ієрархічні та неієрархічні, або мережеві, інформаційні процеси" [22]. Нова розвідувальна архітектура "дозволяє підлеглим краще використовувати ресурси та координувати зусилля на найнижчих тактичних рівнях" [22].

Force XXI декларує наслідки для командира (лідера): майбутні лідери повинні розуміти зміну природи легітимності командної влади. Хоча посада та ранг все ще забезпечуватимуть командні повноваження, повноваження отримані раніше завдяки володінню більшим об'ємом інформації зміняться. Лідери повинні використовувати потенціал, наявний у військових організаціях, який є зручнішим – підключення до Інтернету та інших засобів зв'язку. Навчені солдати, що володіють розширеною та своєчасною інформацією, можуть повністю розкрити свій потенціал ініціативи та дій у рамках загального наміру, коли їм надається така можливість [23].

Майбутні армійські лідери не можуть використовувати повноваження, щоб втручатися в командні прерогативи підлеглих командирів [8].

Спільна інформація – в деяких випадках підлеглі мають стільки ж інформації, скільки командири, це змінює динаміку прийняття рішень від лідера до лідера таким чином, що командиру більш високого рангу ситуацію не потрібно повністю відстежувати та коригувати [24].

Еволюція філософії армійського управління також відображена в тому, що колишній начальник штабу армії США генерал Гордон Р. Салліван назвав армію організацією, що навчається. Генерал Салліван (1994) описав важливість "позитивного командного клімату", за якого "лідери та керовані насолоджуються відкритим і чесним діалогом і всі охоче роблять свій внесок у виконання місії" [25]. Він також наголосив на важливості надання підлеглим простору для демонстрації ініціативи шляхом обережного ризику та навчання на помилках [24]. Він чітко застерігав від клімату, орієнтованого на контроль, "без дефектів", який карає за всі помилки та витісняє ініціативу та навчання. Він зазначив, що інституціоналізація процесу управління армією повинна стати принципово новою філософією процесу управління, у якому генерали та рядові вільно обмінювалися думками щодо конкретного завдання чи місії, при цьому кожен з повагою ставився до поглядів та досвіду іншого, кожен відкритий для того, щоб почути думки і міркування іншого і всі зосереджені на виконанні місії якомога краще. Це спосіб вчитися на тому, що ми робимо [24].

Загалом, у більшості досліджень запропоновано різні методи і моделі оцінки стану мотивації, але очевидно, бракує досліджень моделей впливу внутрішньої мотивації на ефективність виконання бойових завдань військовими та оцінки впливу їх дії на ефективність підрозділів в умовах сучасної екзистенційної війни на своїй території.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Існує необхідність більш чітко визначити концепцію внутрішньої мотивації у військовому середовищі, деталізувати її зв'язок із морально-психологічним забезпеченням бойових дій військ через діагностику мотиваційної сфери військовослужбовця.

Результати дослідження та їх обговорення

Існуючі концепції внутрішньої мотивації є дещо неоднозначними, частково тому, що незрозуміло, чого стосується слово "внутрішня". На погляд деяких авторів, воно означає притаманне особистості, тобто психологічне. У тому сенсі як його використовують, це означало притаманність до завдання, яке виконує окрема особа. Дотримуючись думки Томаса та Велтхауса (1990), ми вважаємо, що найкорисніше буде визначення, яке охоплює обидва значення. Тобто внутрішня мотивація передбачає психологічну винагороду, яку люди отримують на перетині як безпосередньо від виконання завдання, так і психологічні винагороди приналежності до команди і не пов'язані безпосередньо зі завданням, як показано на рис. 1.

Оскільки внутрішня мотивація – це термін, який використовують для опису стимулу, який ми відчуваємо, щоб виконати завдання, важливо пояснити, що таке завдання. Слідуючи Томасу та Велтхаузу, "завдання належить до набору заходів, спрямованих на досягнення мети" [26]. Зауважимо, що завдання охоплюють як дії (поведінку), які необхідно виконати, так і цілі (результати, мета), яким слугують ці дії. Внутрішні винагороди за завдання, таким чином, походять як від виконання завдань, так і від мети завдання.

Рис. 1. Внутрішні винагороди що пов'язані з виконанням завдання

Центральна частина (див. рис. 1) становить внутрішню мотивацію виконання завдання, яка базується на психологічній винагороді, отриманій від виконання завдання. Ці нагороди виходять із ефективності виконання завдання і слугують для мотивації подальших дій.

Внутрішню винагороду за завдання можна відрізнити від внутрішньої винагороди, яка безпосередньо не зв'язана з виконанням завдання. Наприклад, особа може відчувати почуття гордості за приналежність до свого роду військ, задовольняти свої соціальні потреби від взаємодії з іншими членами підрозділу, почуватися органічно у військовому житті або задовольняти потреби свого лідерства чи статусу в підрозділі. Це можна вважати психологічними винагородами за членство у команді. Тобто особистість отримує їх від присутності в організації, але не від виконання самого завдання. Отже, хоча вони навряд чи будуть фактором мотивації до виконання завдань і самоуправління, вони все ж, ймовірно, будуть істотними факторами під час прийняття рішень щодо аспектів належності до армії: приєднання, участі у бойових діях, звільнення, переведення або повторний вступ на службу у Збройні сили України. У табл. 2 показано новітню теорію внутрішньої мотивації [4, 5, 8].

Табл. 2. Інтегративна модель внутрішньої мотивації завдання

	Показники можливостей	Показники досягнення
Завдання діяльності	Відчуття вибору	Відчуття власної компетентності
Мета завдання	Відчуття значущості	Відчуття прогресу у досягненні мети

Ця теорія визначає чотири різні внутрішні винагороди, які люди можуть отримати від виконання робочих завдань: почуття вибору, компетентність, значущість і прогрес. Вибір і компетенція походять від завдань, як у теорії когнітивного оцінювання [6]. Змістовність і прогрес, навпаки, стосуються до мети завдання.

Прогрес почуття досягнення – наскільки добре хтось виконує завдання та досягає мети завдання відповідно. Вибір і значущість, на відміну від цього, є винагородою від відчуття можливості виконання завдання – здатності використовувати власне судження та досягати гідної мети, відповідно.

Вибір – це можливість, яку ви відчуваєте, вибирати завдання, які мають для вас сенс, і виконувати їх у спосіб, який здається доречним. Відчуття вибору – це відчуття свободи вибору можливості використовувати власне судження та діяти відповідно до власного розуміння завдання.

Компетентність – це досягнення, яке ви відчуваєте, уміло виконуючи завдання, які ви обрали. Відчуття компетентності передбачає відчуття того, що ви добре та якісно виконуєте завдання.

Значущість – це можливість вплинути на результат прийнятого рішення. Відчуття значущості – це відчуття того, що ви на шляху, який вартий вашого часу та енергії, що ви виконуєте цінну місію, що ваша мета має значення у ширшій схемі речей.

Прогрес – це досягнення, які ви відчуваєте в досягненні мети завдання. Відчуття прогресу це включає відчуття того, що завдання просувається вперед, що ваша діяльність справді чогось досягає.

Незважаючи на те, що інтегрована модель є відносно новою і для неї існує значний практичний доробок, вона не адаптована для вивчення внутрішньої мотивації в військових умовах. Визначено, що чотири елементи внутрішньої мотивації відрізняються один від одного і пов'язані з такими показниками результату, як задоволеність роботою, продуктивність, інноваційність, відданість організації та зменшення симптомів стресу.

На рис. 2 позначено чотири різні внутрішні винагороди, які люди можуть отримати від виконання поточних завдань: почуття вибору, компетентність, значущість і прогрес та розкривається механізм підсилення внутрішньої мотивації через самоконтроль і самоуправління поведінкою, що самопідживлює мотивацію і бажання виконувати бойові завдання найкращим чином.

Внутрішня мотивація стосується внутрішнього досвіду вибору, компетентності, значущості та прогресу людини. З іншого боку, самоуправління належить до поведінки прийняття рішень. На рисунку самоуправління розбивається на чотири види поведінки, які відповідають елементам внутрішньої мотивації: вибір діяльності для досягнення мети, моніторинг якості/компетентності своєї діяльності, відданість значущій меті та моніторинг свого просування до мети. Ці види поведінки також є характеристики, за якими ми оцінюємо людей як відповідальних, зрілих або гідних того щоб їм довірити важливі завдання в ході досягнення мети діяльності.

Рис. 2. Внутрішня мотивація до виконання завдання та самоуправління: цикл самопідсилення

Як показано на рис. 2, поведінка самоконтролю надає інформацію або дані, з яких люди роблять інтерпретації, щоб визначити їхнє відчуття вибору, компетентності, значущості і прогресу. Ці внутрішні переживання внутрішньої мотивації, які за своєю суттю є корисними для індивіда, потім слугують для зміцнення або стимулювання подальшої поведінки самоконтролю. Отже, високий рівень самоконтролю та внутрішньої мотивації може створювати позитивні цикли самопідсилення, коли люди стають дедалі більш самоконтрольованими та енергійними для своїх завдань.

Низький рівень самоконтролю та мотивації може спричинити самопідсилювальні негативні цикли, у яких люди відволікаються від своїх завдань (демотивуються) і демонструють дедалі більш пасивну або безвідповідальну поведінку.

Рис. 3. Модель поведінки особистості в ході прийняття рішень

Рис. 3 демонструє поведінку прийняття рішень особою у частині процесу самоуправління. В овалі показано процес виконання завдань. Поведінка прийняття рішень показана прямокутниками, спрямовує продуктивність на цілеспрямоване досягнення самоконтролю.

Першим критичним етапом у самоуправлінні є індивідуальна відданість значущій меті. Віддані військовослужбовці – це ті, які засвоїли мету Збройних сил України, завдання своєї частини (підрозділу) як своєї організації, як такі, що відповідають їхнім власним цінностям і цілям, можуть мати таку внутрішню мотивацію, яка дає їм змогу успішно виконувати завдання з мінімальним зовнішнім керуванням.

Самоуправління, зазвичай, припускає, що військовослужбовці можуть застосовувати найкращі рішення, щоб обрати, яка їх діяльність дасть змогу досягнути поставлених цілей бойової діяльності. Вони можуть обирати, з ким працювати, як планувати роботу, які вхідні дані використовувати, як організувати своє середовище та як виконувати різні завдання. Під час виконання робіт вони контролюють якість або компетентність їх виконання. Це дає їм змогу коригувати свою продуктивність за потреби та, якщо необхідно, вибирати інші дії, які можна виконувати краще в цій ситуації. Нарешті, самокеровані працівники контролюють свій власний прогрес у досягненні мети завдання, і це, своєю чергою, дає змогу їм коригувати свій вибір діяльності, якщо це необхідно. Судження про прогрес також слугують для підкріплення та зміцнення їхньої рішучості та відданості меті.

Цілком логічно, що самоуправління супроводжується значним збільшенням кількості успішного вирішення проблем з боку військовослужбовця. Віддані, самокеровані військові постійно вносять корективи в події, щоб досягти цілей свого завдання. Така мотивація військовослужбовців у досягненні цілей і вирішення проблем, характеризується гнучкістю, високою адаптацією, чуйністю, інноваційністю і винахідливістю. Знання, досвід, вміння та інтелект військовослужбовця використовуються максимально в процесі самоуправління та самовдосконалення.

На рис. 4 описано основні потенційні переваги внутрішньої мотивації у Збройних силах, позитивний вплив якої реалізується на рівнях окремих осіб, їхніх підрозділів і більших організацій (частин, роду військ і взагалі ЗС України).

Як уже зазначено, внутрішня мотивація має сильний прямий вплив на індивідуальне самоуправління, і навпаки. Отже, один важливий потік гіпотетичних ефектів відбувається через посилення самоконтролю та його ефектів (показано вздовж нижнього ряду змінних). Водночас внутрішні винагороди, які є основою внутрішньої мотивації, мають інший ряд ефектів через економію ресурсу підрозділу – організації (показано у верхньому рядку). Крім того, показано, що ефекти поєднуються з ефектами самоконтролю для підвищення ефективності та готовності.

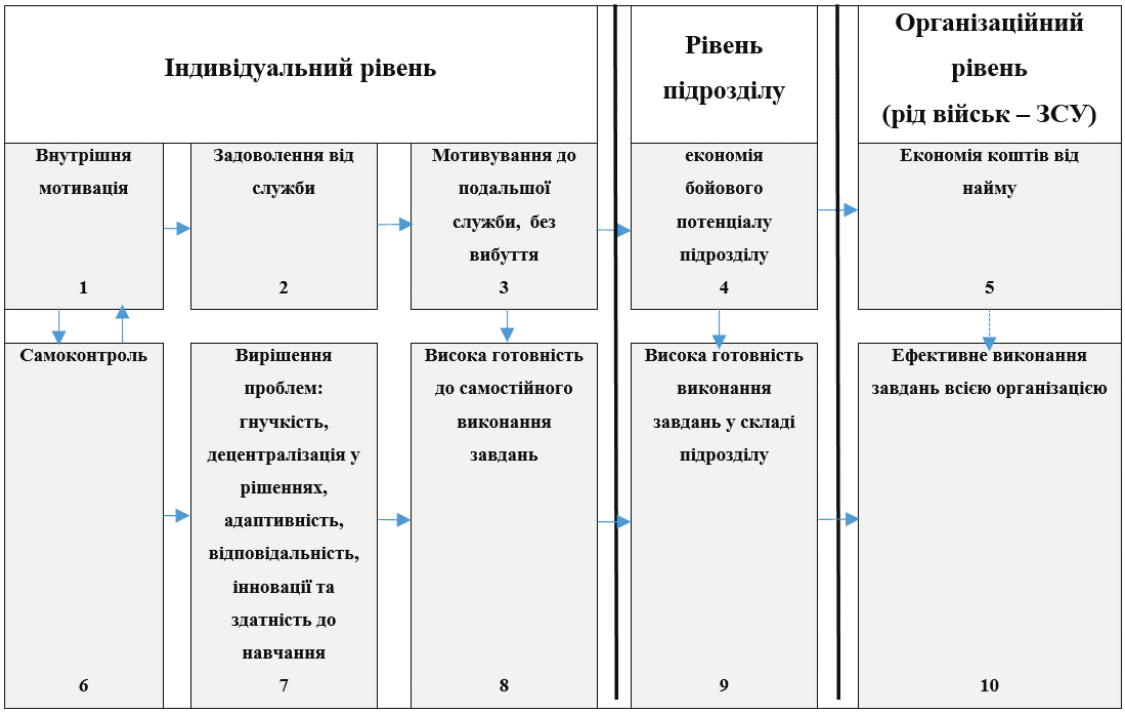

Рис. 4. Потенційний ефект внутрішньої мотивації в ЗС України

Вплив внутрішньої мотивації на задоволеність роботою та ефективність відносно добре зрозумілий. Вплив внутрішньої мотивації (1) на задоволеність роботою (2) є сильним і виникає майже за визначенням, оскільки внутрішня мотивація визначається в термінах винагороди (тобто задоволення), досвіду від успішного виконання завдань. Внутрішні винагороди за виконання завдань, таким чином, є одним із дуже важливих факторів, що сприяють задоволенню службою (разом із факторами, що не пов'язані з проблемами, такими як стосунки з іншими військовослужбовцями). Своєю чергою, очевидно, що задоволеність роботою (2) є головним чинником у рішенні людини залишитися в армії (3) як через продовження контракту, так і через повторний вступ на службу.

Потенційні ефекти внутрішньої мотивації через самоуправління, з іншого боку, потребують більш детального вивчення та аналізу. Внутрішня мотивація завдання (1) охоплює конкретні психологічні винагороди, які люди отримують від завдань, у яких вони беруть участь. Ці винагороди зміцнюють поведінку самоконтролю (6), яка створює ці психологічні винагороди. Значення самоменеджменту – самоконтролю полягає в тому, що це сприяє ініціативному вирішенню проблем (7) військовими. Як показано на рис. 4, це вирішення проблем проявляється в поведінці, що характеризується гнучкістю, адаптацією, відповідальністю, інноваціями та постійним навчанням щодо самовдосконалення. Як ми стверджували, військове середовище змінюється так, що вимагає від особового складу зростаючих рівнів такої поведінки, спрямованої на самоконтроль і вирішення проблем. Отже, вирішення проблем (7) стає дедалі важливішим для індивідуальної ефективності виконання призначених завдань і готовності до реальних бойових завдань (8).

Мотивація до подальшої служби (3) також сприяє індивідуальній продуктивності та готовності (8). Тобто, коли військові служать більший термін, вони, зазвичай, освоюють додаткові навички та отримують подальшу майстерність щодо ефективного виконання своїх завдань.

На рівні підрозділу сукупні ефекти внутрішньої мотивації окремих осіб (3) спричиняють збільшення бойової ефективності на рівні підрозділу та збереження його бойового потенціалу (4). Хоча певне виснаження є неминучим, внутрішню мотивацію розглядають як зменшення рівня втрат потенціалу підрозділу, через високу майстерність та ініціативність внаслідок високої індивідуальної мотивації. Очевидно, що втрати через дисциплінарні проблеми або низьку продуктивність че-

рез низьку внутрішню мотивацію також будуть зменшуватись.

Отже, сукупний вплив індивідуальної ефективності та готовності до дій (8) призводить до збільшення ефективності та готовності підрозділу (9) завдяки достатньому забезпеченню мотивованим особовим складом, який здатний ефективно справлятися з різними умовами в бойових ситуаціях, які постають перед підрозділом. Ефективність військових на рівні підрозділу (4) також розглядають як внесок у ефективність всього підрозділу та його готовність (9). Тобто в підрозділах із більш стабільним мотивованим особовим складом готовність також зросте завдяки більшій згуртованості, довірі та налагодженим стосункам та ефективній взаємодії в підрозділі, яка приходить із досвідом спільних дій.

На організаційному рівні сукупний ефект підвищення ефективності та готовності підрозділу (9) полягає в тому, що більша організація сама підвищує результативність та готовність (10). Тобто її завдання виконують ефективні, боєздатні підрозділи.

Крім того, вищий рівень ефективності на рівні підрозділу (4) дасть значну економію коштів (5) для самої організації за рахунок зменшення витрат на призив до військової служби та навчання. Як показано пунктирною лінією на рисунку, ці заощадження мають потенціал для реінвестування в інші сфери, які сприяють підвищенню готовності, включаючи обладнання, бойове спорядження та підвищення кваліфікації та додаткові посади.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, очевидні важливі потенційні переваги посилення внутрішньої мотивації в Збройних силах України, особливо під час ведення бойових дій.

Представлено інтегровану систему внутрішньої мотивації військовослужбовців разом із моделлю процесу самоуправління. Ці моделі засвідчують тісний зв'язок між внутрішньою мотивацією виконання завдання та самоуправлінням. Внутрішня мотивація генерує через самоуправління набір поведінки для вирішення проблем, відповідає вимогам до військових у двадцять першому столітті.

Рекомендуємо зробити внутрішню мотивацію пріоритетною для подальшого вивчення у відповідних наукових закладах Міністерстві оборони України.

Пропонуємо: продовжувати створення моделі подальших досліджень, яка зосереджена на виявленні типів лідерства, котрі сприяють розвитку внутрішньої мотивації, а також інших причинних факторів;

- розробити та удосконалити діагностичні методики, відповідного інструментарію дослідження мотивації військово-професійної діяльності військовослужбовців;
- організувати систематичне вимірювання внутрішньої мотивації в ЗС та її тестування зв'язку з ефективністю бойових підрозділів та їх готовністю;
- розробити ефективні механізми публічного управління щодо посилення мотивації вступу та подальшого проходження військової служби й найбільш ефективних важелів, що впливатимуть на мотивацію військово-професійної діяльності військовослужбовців;
- залучити розроблені механізми ефективного стимулювання внутрішньої мотивації та самоуправління до навчання військових командирів (начальників) усіх рівнів та у ході підготовки підрозділів і частин ЗС України.

Список використаної літератури

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). Theory in practice: Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass. https://doi.org/10.1002/bs.3830390308
2. Bandura, A., Hamilton, V., Bower, G. H., & Frijda, N. H. (Eds.). (1988). Self-regulation of motivation and action through goal systems. Cognitive perspectives on emotion and motivation, 37-61. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1007/978-94-009-2792-6_2
3. Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research, 64*(3), 363-423. https://doi.org/10.2307/1170677
4. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*, 105-115. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1971_Deci.pdf
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 1024-1027. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1987_DeciRyan_JPSP.pdf
6. Deci, E. L., & Flaste, R. (1995). Why we do what we do, New York: Grosset/Putnam. URL: https://www.researchgate.net/publication/232484008_Why_we_do_what_we_do_The_dynamics_of_personal_autonomy
7. Deming, W. E. (1986). Out of crisis. Cambridge, MA: MIT Press. URL: https://www.researchgate.net/publication/304195722_Out_of_the_crisis_1986_Cambridge_Mass
8. Kanfer, R., Dunette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.). (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In, Handbook of industrial and organizational psychology, second ed., 1, 75-170. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press, Inc. URL: https://www.researchgate.net/publication/232564768_Motivation_Theory_and_Industrial_and_Organizational_Psychology
9. Lawler, E. E. (1986). High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass. URL: https://www.researchgate.net/publication/234626915_High_Involvement_Management_Strategies_for_Improving_Organizational_Performance
10. Lawler, E. E. (1992). The ultimate advantage. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. URL: https://www.researchgate.net/publication/286053859_The_Ultimate_Advantage_Creating_the_High-Involvement_Organization_Adebowale_Akande_-_Edward_E_Lawler_III_Jossey-Bass_San_Francisco_CA_1992_371_xvii_pp_cased
11. Manz, C. (1991). Leading employers to be self-managing and beyond: Toward establishment of self-leading in organizations. *Journal of Management Systems, 3*(3), 15-24.
12. Калиняк, О. Т., & Прихід, М. С. (2018). (Де) Мотиваційні аспекти військової служби за контрактом в умовах воєнного конфлікту в сучасній Україні. *Вісник Львівського ун-ту, 12*. 32-47. URL: http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/sociology/article/view/10810/10953
13. Приходько, І., Колесніченко, О., & Мацегора, Я. (2021). Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень. *Проблеми екстремальної та кризової психології, 2*(2) URL: https://www.researchgate.net/publication/356565031_motivating_military_personnel_to_work_in_extreme_conditions_systematization_of_research
14. Бєлай, С., Минько, О., & Головня, А. (2023). Мотивація військовослужбовців в умовах сучасних загроз: визначення та вплив на професійний розвиток. *Наукові інновації та передові технології, 11*(25). https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-144-156
15. Гнєзділова, С. (2012). Мотивація військовослужбовців як елемент ефективного управління персоналом. *Актуальні проблеми державного управління, 2*, 38-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2012_2_13
16. Климчук, В. О. (2008). Феномен розвитку внутрішньої мотивації. *Соціальна психологія, 6*(32), 70-77

17. Кокун, О. М., Мороз, В. М., Лозінська, Н. С., & Пішко, І. О. (2021). Збірник психодіагностичних методик для професійно-психологічного відбору кандидатів на військову службу за контрактом у Збройних Силах України: метод. посіб. Київ: Видавничий дім "Освіта України", ФОП Маслаков Руслан Олексійович, 74. URL: https://lib.iitta.gov.ua/725767/1/ПОСІБНИК ППВ_ISBN.pdf
18. Moskos, Jr, C. C. (1977). From institution to occupation: Trends in military organization. Armed forces & society, 4(1), 41-50. URL: https://www.jstor.org/stable/45346051
19. Griffith, J. (2008). Institutional motives for serving in the US Army National Guard: Implications for recruitment, retention, and readiness. Armed Forces & Society, 34(2), 230-258. URL: https://www.jstor.org/stable/48608819
20. Bray, R. M., & Theisen, A. C. (1990). The 1988 troop program unit attritee research proiect: Tabular descriptions of the U.S. Army Reserve (Research Product 90-18). Alexandria, VA.: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. URL: https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA225116.pdf
21. Force XXI Battle Command Brigade and Below. (2005). URL: https://www.dote.osd.mil/Portals/97/pub/reports/FY2011/army/2011fbcb2.pdf
22. Force XXI. (1994). Force XXI Operations: A Concept for the Evolution of Full- dimensional Operations for the Strategic Army of the Early Twenty-First Century. (TRADOC Pamphlet 525-5). URL: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA314276.pdf
23. Thomas, K. W. (1995). Leadership and retention in TPU's: A framework. Technical report NPS-SM-95-006, Naval Postgraduate School, Monterey, CA. URL: https://www.academia.edu/70616930/Leadership_and_Retention_in_TPUs_A_Framework
24. Force 2001. (1995). Force 2001, A program quide to the U.S. Navy. Washington, D.C.: Deputy Chief of naval Operations-Resources, Warfare Requirements and Assessments (NB). URL: https://books.google.com.ua/books/about/Force_2001.html?id=wvZ9plJAQvMC
25. Sullivan, G. R., General. (1994). Leaders for a learning organization. Memo distributed at US Army FORSCOM Commanders' Conference, Fort Leavenworth, dated March 25, 1994.
26. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review, 15*(4), 666-681. https://doi.org/10.2307/258687

O. A. Ostapenko, V. A. Yatsenko

Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine

MAIN ASPECTS OF RESEARCHING THE SYSTEM OF INTERNAL MOTIVATION OF MILITARY SERVICEMEN IN THE CONDITIONS OF WAR

Introduction. The article describes the theoretical aspects of the study of the internal motivation of military personnel in the conditions of war regarding their entry and (or) continuation of service in the Armed Forces of Ukraine.

A model of internal motivation has been developed and the relationship between the state of internal motivation of military personnel and the level of self-control, which directly affects the quality of performance of their individual combat tasks and actions as part of a unit, has been allocated.

Thus, the main task of the article is to clarify the relationship between intrinsic motivation and individual self-control, as well as to identify the factors that require a high level of self-control in the conditions of modern hostilities.

The article develops recommendations for further research of the system of motivation of the military in wartime.

Materials and Methods. The methodological basis is a systematic approach to the study of the problem of internal motivation of military personnel in wartime, the dialectical method of cognition, and the work of scientists.

In the course of the study, the following scientific methods were used: abstract and logical (for theoretical generalizations, formation of conclusions about the state, problems and definition of aspects of motivation of military personnel in wartime), comparative analysis (for comparative characterization of models of influence of intrinsic motivation on the effectiveness of combat missions by the military and assessment of the impact of their action on the effectiveness of units in modern warfare), analysis and synthesis (to identify obstacles, factors and problems that hinder the strengthening of internal motivation during military operations), tabular and graphical methods (for visual presentation of analytical material).

The study is based on the analysis of existing concepts of intrinsic motivation and the results of scientific research in scientific publications on research issues.

Analysis of Literary Sources. The issues of the influence of the state of personal motivation on the success of tasks have been studied by many foreign and domestic researchers, mainly in the field of management development and successful business projects.

Modern research proves that any successful organization of an effective and scientifically grounded system of command and control of troops relies less and less on rigidly centralized management at all levels and strict responsibility for methods, methods and results to achieve goals, on the contrary, there is a growing need for personnel for greater independence, critical self-assessment, dedication and the ability to make independent decisions. Intrinsic employee motivation is becoming a more important factor in productivity. This thesis is emphasized by a significant number of researchers and management consultants.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. There is a need to more clearly define the concept of intrinsic motivation in the military environment, to detail its connection with the moral and psychological support of combat operations of troops through the diagnosis of the motivational sphere of a serviceman.

Results. The potential benefits of increasing intrinsic motivation in the Armed Forces of Ukraine, especially during combat operations, are obvious.

The article presents an integrated system of internal motivation of military personnel together with a model of the process of self-management. These models clarify the close relationship between intrinsic motivation to complete a task and self-management. Intrinsic motivation generates, through self-management, a set of problem-solving behaviors that meet the demands placed on the military in the twenty-first century.

Discussion. Modern research proves that any successful organization of an effective and scientifically grounded system of command and control of troops relies less and less on rigidly centralized management at all levels and strict responsibility for methods, methods and results to achieve goals, on the contrary, there is a growing need for personnel for greater independence, critical self-assessment, dedication and the ability to make independent decisions. Intrinsic employee motivation is becoming a more important factor in productivity. This thesis is emphasized by a significant number of researchers and management consultants.

Conclusion. We recommend making intrinsic motivation a priority for further study in the relevant scientific institutions of the Ministry of Defense of Ukraine.

It is proposed:

– to continue to create a model for further research that focuses on identifying the types of leadership that contribute to the development of intrinsic motivation, as well as other causal factors;

– to develop and improve diagnostic methods, appropriate tools for studying the motivation of military and professional activities of military personnel;

– to organize a systematic measurement of intrinsic motivation in the Armed Forces and its testing of its connection with the effectiveness of combat units and their readiness;

– to develop effective mechanisms of public administration to strengthen the motivation for entry and further military service and the most effective levers that will influence the motivation of military and professional activities of military personnel;

– to include the developed mechanisms for effective stimulation of internal motivation and self-management in the training of military commanders (chiefs) of all levels and in the course of training units and units of the Armed Forces of Ukraine.

Keywords: motivation; motivation system; intrinsic motivation of military personnel; motivational factors; institutional motivation.