

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

FEATURES OF PROFESSIONAL MOTIVATION OF OFFICERS IN THE LAND FORCES OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF MILITARY LEADERSHIP

Статтю присвячено розгляду психологічних чинників, які впливають на професійну мотивацію офіцерів Сухопутних військ Збройних сил України в умовах новітніх загроз з огляду на ефективність військової служби та виконання бойових завдань. Досліджено роль мотивації як основного чинника, що визначає ефективність виконання службово-бойових обов'язків, розвиток професійних навичок і концептуальне мислення офіцерського складу. Основну увагу зосереджено на взаємодії між внутрішніми та зовнішніми мотивами, сучасними технологіями та інформаційним середовищем, які сукупно формують мотиваційний стрижень офіцерів.

З'ясовано, що внутрішні мотиви (відповідальність, патріотизм, відданість військовій службі та професійне покликання) значно важливіші для формування стійкої мотивації, ніж зовнішні (матеріальна винагорода чи соціальне значення). Водночас зовнішні мотиви залишаються основним елементом підтримки мотиваційного рівня офіцерів, особливо в екстремальних умовах служби. Також з'ясовано, що впровадження сучасних технологій і розвиток інформаційного середовища змінюють підходи до управління підпорядкованими військовими підрозділами, створюючи нові можливості для формування мотиваційних механізмів.

У статті підкреслено роль військового лідерства як чинника, що впливає на мотивацію особового складу. Ефективне лідерство здатне забезпечити нормальну атмосферу мотивації у військових підрозділах, сприяючи продуктивній діяльності офіцерів, їх готовності до самовдосконалення і прийняття рішень у складних умовах. Зазначено, що зміни в підходах до лідерства з урахуванням сучасних тенденцій військової справи дають змогу краще адаптувати службову діяльність.

Результати дослідження показують тісну взаємопов'язаність між рівнем професійної мотивації офіцерів і результатом їх діяльності. Підтримка належного рівня мотивації сприяє успішному виконанню бойових завдань, якісній підготовці офіцерів, розвитку їхніх професійних навичок та ефективному управлінню підпорядкованими підрозділами. У висновках наголошено на необхідності застосування комплексного підходу до розвитку мотивації офіцерів Сухопутних військ, включно з упровадженням сучасних методик управління, поліпшення матеріально-технічного забезпечення та створення умов для професійного зростання.

Ключові слова: професійна мотивація, офіцер, мотиваційні чинники, військове оточення, військова служба, професійна діяльність, лідерство, сучасні технології, цифровізація.

The article is devoted to examining the psychological factors that influence the professional motivation of Land Forces officers of the Armed Forces of Ukraine in the context of modern threats, considering the effects of military service effectiveness and the fulfillment of assigned combat missions in contemporary conditions. The role of motivation as a primary factor determining the effectiveness of the execution of service and combat duties, the development of professional skills, and the officers' conceptual thinking has been investigated. Special attention is given to the interaction between internal and external motives, modern technologies, and the information environment, which collectively create the motivational foundation of the officers. It has been established that internal motives, such as responsibility, patriotism, dedication to military service, and professional calling, play a significantly greater role in forming stable motivation than external motives, such as material rewards or social recognition. At the same time, external motivations remain a key element in maintaining the officers' motivational level, especially under extreme service conditions. It has also been determined that the implementation of modern technologies and the development of the information environment are changing approaches to managing subordinate military units, creating new opportunities for forming motivational mechanisms.

The article emphasizes the role of military leadership as a factor influencing the motivation of personnel. Effective leadership can ensure a normal motivational atmosphere within military units, fostering officers' activity, their readiness for self-improvement, and decision-making in challenging conditions. It is noted that changes in leadership approaches taking into account modern military trends, allow for better adaptation of service activities.

The results of the investigation show a close correlation between the level of professional officers' motivation and the outcomes of their activities. Maintaining an adequate level of motivation contributes to the successful execution of combat missions, improving the quality of officer training, the development of professional skills, and effective managing of subordinate units. The conclusions of the research emphasize the necessity for a comprehensive approach to developing the motivation of Land Forces officers, including the implementation of modern management techniques, improving logistical support, and creating conditions for professional growth.

Key words: professional motivation, officer, motivational factors, military environment, military service, professional activity, leadership, modern technologies, digitalization.

УДК 159.9:316.6
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.69.1.22>

Єсін Р.В.

ад'юнкт кафедри внутрішніх комунікацій
Інститут стратегічних комунікацій,
Національний університет оборони
України

Вступ. У сучасних умовах геополітичних нестабільностей та постійних викликів, які постають перед Збройними силами України, питання ефективності й мотивації особового складу набуло значної актуальності. Особливе місце посідають офіцери Сухопутних військ ЗСУ, які мають велику відповідальність за забезпечення безпеки та обороноздатності держави. У сфері військового обов'язку мотивація визначає не лише рівень служби та відданості офіцерів своїй роботі, й впливає на їх здатність ефективно виконувати завдання в умовах стресу та непередбачуваності. Наголошуючи на важливості дослідження професійної мотивації, зазначимо увагу на вивченні основних чинників, які впливають на формування та підтримку захопленості офіцерів власною сферою професіоналізму, а також формують психологічний фундамент професійної мотивації.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблему мотивації професійної діяльності відображено в багатьох працях науковців і практиків. Найвідомішими є дослідження, опубліковані в працях зарубіжних учених (В. Врума, Л. Гілбрета, Ф. Гілбрета, А. Маслоу, Г. Олпорта, Е. Фромма, Е. Десі та Р. Раян, Н. Жилле, К. Беккер, М.-А. Лафренсьєр, І. Уарт), які розглядали мотивацію до професійної діяльності як рушійну силу поведінки та діяльності особистості. Вітчизняні дослідники (Н. Іванова, О. Колесніченко, О. Матейко, Я. Мацегора, В. Осьодло, Є. Потапчук, І. Приходько, О. Сафін, В. Стасюк, Н. Юр'єва та ін.) досліджували питання мотивації професійної діяльності в екстремальних умовах за наявності загроз для життя та здоров'я, за умов порушення працездатності, з високим рівнем психічного напруження та незначним обсягом особистих ресурсів особового складу. У сфері військової служби професійна мотивація офіцерів є ключовим складником ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей військових формувань [9]. Для розуміння і вивчення цього напрямку необхідно враховувати низку теоретичних підходів та чинників, які впливають на професійну мотивацію військовослужбовців.

Метою статті є аналіз психологічних особливостей професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних сил України в контексті військового лідерства.

Виклад основного матеріалу. Для глибокого розуміння психологічних особливостей професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ важливо враховувати основні теоретичні концепції, пов'язані з мотивацією та її місцем у військовій справі.

Аналізуючи погляди українських та зарубіжних науковців, ми дійшли розуміння, що мотивація є внутрішнім чи зовнішнім стимулом, який спонукає особу до певних дій, спрямовуючи її зусилля на досягнення конкретних цілей. Військове середовище, особливо в сучасному світі, де ставлення до військової служби може істотно відрізнятись залежно від громадянського оточення, дійсно, висуває особливі вимоги до особистості військо-

вослужбовця. Зрозуміти і визначити мотиваційні чинники в такому середовищі важливо з кількох причин:

- у військовій сфері, де існують чітка ієрархія та суворі вимоги до дотримання дисципліни, важливо розуміти чинники мотивації кожного військовослужбовця. Самодисципліна і відданість можуть мати різні мотиваційні основи, розуміння яких допомагатиме в управлінні та підтримці ефективного виконання завдань;

- розуміння мотиваційних чинників відіграє провідну роль у психологічній підготовці офіцерів, даючи змогу військовослужбовцю зберігати високий рівень стресостійкості й рішучості в умовах, наближених до бойових;

- у військовому оточенні важливо з'ясувати, які мотиваційні чинники є основними для кожного військовослужбовця. Командири мають усвідомлювати, як стимулювати і підтримувати підлеглий особовий склад для більшої ефективності діяльності та досягнення загальних цілей;

- потрібно підтримувати мотивацію до самосприйняття та самореалізації, особливо в сучасних офіцерів Сухопутних військ Збройних сил України, які виявляють інтерес до розвитку особистості та прагнуть до кар'єрного зростання;

- військовослужбовці зобов'язані виконувати різноманітні завдання, а розуміння мотивації окремих офіцерів може впливати на сприйняття і виконання завдань підрозділом;

- розуміння мотивації може бути інструментом збереження високого рівня моралі та духу військовослужбовців, навіть у складних умовах чи під час тривалих військових операцій [5; 7].

У військовому середовищі ефективно управління та лідерство потребують глибокого розуміння та врахування мотиваційних чинників, які впливають на військовослужбовців. Це допомагає створювати оптимальні умови для виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей.

Відповідно до класичних теорій, наприклад, ієрархії потреб А. Маслоу, людська мотивація ґрунтується на прагненні людей до самореалізації та змін через особистісне зростання. Самоактуалізовані люди – це ті, хто реалізував свій потенціал і зробив все, на що був здатен. За А. Маслоу, людина завжди розвивається і ніколи не залишається статичною в цьому сенсі. Самоактуалізуючись, людина знаходить сенс життя, важливий саме для неї [6].

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на припущенні, що люди вибирають максимізацію задоволення і мінімізацію болю. Люди поведуться так, щоб отримати найкращий результат або винагороду. Теорія базується на ідеї, що чим більше для працівника цінний результат, тим більшою буде мотивація його досягти.

На думку Е. Фромма, найсильнішою спонукальною силою особистості є конфлікт між двома бажаннями – свободи та безпеки, який визначається існуванням екзистенціальних потреб. Об'єк-

тивний і раціональний погляд на природу та суспільство дуже важливий для людей, необхідний для підтримки психічного здоров'я. Особистість має бути віддана чомусь впливовому, щоб присвятити своє життя вищій меті, яка становить для неї сенс життя. Потреба в системі поглядів і відданості є важливою для підтримки психічного здоров'я та надання життю сенсу [1].

Гіпотеза К.Р. Роджерса полягає в тому, що людська поведінка керована і підтримується єдиним мотивом – тенденцією до самоактуалізації, тобто збереження своєї особистості й розвитку всіх своїх здібностей. На думку К.Р. Роджерса, цю тенденцію можна вважати єдиною характеристикою мотивів людини, і для пояснення поведінки індивіда не потрібні інші конкретні мотиви. Усі інші потреби і мотиви можна охарактеризувати як прояви самоактуалізаційної тенденції.

Поняття функціональної автономії ввів Г.У. Олпорт, який пояснював його як поведінку, орієнтовану на досягнення певного результату, що стає самоцінною і приносить задоволення сама по собі, без досягнення первинних цілей. Автономність мотивів, на його думку, є мірою зрілості особистості.

Ці теорії можуть бути теоретичною основою для розуміння, потреб та очікувань, які мотивують офіцерів у контексті їх професійної діяльності.

Важливу роль у керуванні та підтримці мотивації військовослужбовців відіграє лідерство. Аналіз теорій лідерства, як-от трансформаційне лідерство чи ситуативне керівництво, дає змогу визначити способи, якими командири ефективно мотивуватимуть свій підлеглий особовий склад:

- трансформаційні лідери стимулюють та надихають своїх підлеглих до вищих досягнень і саморозвитку, здатні впливати на інших через досягнення мети і мотивацію, прагнуть змінювати своїх підлеглих, розвиваючи в них високі стандарти моралі, мотивації та етичності;

- ситуативні лідери адаптують свій стиль керівництва до конкретних обставин і потреб групи чи індивіда, визначають оптимальний підхід у конкретній ситуації, демонструючи гнучкість і адаптивність [4].

Обидві теорії визнають важливість взаємодії між лідером і підлеглими, але з різних поглядів. Трансформаційне лідерство зосереджене на стимулюванні розвитку і трансформації індивідів, а ситуативне керівництво розглядає ефективність лідера в конкретних ситуаціях. Важливо враховувати, що жодна теорія не є універсальною, тому успішний лідер може використовувати елементи обох підходів залежно від контексту і вирішуваних завдань.

Оскільки військова служба нерозривно пов'язана з групою діяльності, вивчення теорій соціальної мотивації та взаємодії може допомогти розкриттю способів впливу соціальних зв'язків на мотивацію офіцерів:

- 1) у теорію соціальної мотивації покладено соціальний обмін, коли особистості прагнуть взаємовигідних відносин, а обмін ресурсами та підтримка впливають на мотивацію офіцерів, в основу теорій соціального впливу – вивчення взаємодії в офіцерському середовищі в контексті соціального впливу, що дає змогу зрозуміти, як відносини з колегами та вищими керівництвами можуть стимулювати або стримувати мотивацію;

- 2) взаємодія та соціальні зв'язки потребують групової динаміки, їх вивчення може розкрити, як спільна робота та взаємодія впливають на внутрішню мотивацію офіцерів. Лідерство і менторство також відіграють важливу роль у цьому контексті;

- 3) у сучасному військовому середовищі технології та інформаційні системи можуть як підвищувати мотивацію через надання нових можливостей для розвитку і стимулювання вищої ефективності, так і створювати додаткові виклики, пов'язані з адаптацією до швидких змін та необхідністю постійного навчання [11].

У сучасному світі розвиток технологій та цифровізація значно впливають на всі сфери життя, включно з військовою службою. Інформаційне середовище та сучасні технології змінюють підходи до виконання військових завдань, управління персоналом та комунікації, що своєю чергою впливає на мотиваційні чинники офіцерів.

Впровадження цифрових технологій у військову сферу призводить до змін у структурі та організації військової служби. Офіцери мають освоювати нові інформаційні системи, програмне забезпечення і технічні засоби. Це може стати додатковим мотиватором для тих, хто зацікавлений у технологіях та інноваціях, але також джерелом стресу для тих, хто відчуває труднощі з адаптацією до нових технологій.

Соціальні мережі та інформаційні ресурси можуть впливати на формування думок і настроїв офіцерів. Позитивний вплив виявляється в доступі до освітніх матеріалів, можливостях професійного спілкування й обміну досвідом. Однак існують ризики впливу дезінформації та інформаційних операцій противника, що негативно впливатиме на мотивацію і моральний стан.

Сучасні технології дають змогу застосувати дистанційне навчання для професійного розвитку офіцерів, завдяки чому можна підвищувати мотивацію через доступ до нових знань і формування навичок, необхідних для кар'єрного зростання.

Швидкий темп технологічних змін може бути джерелом стресу та зниження мотивації для офіцерів, які зазнають труднощів в освоєнні нових технологій. Саме тому важливо забезпечити підтримку та перебіг навчання для полегшення цього процесу [10].

Традиційні мотиваційні чинники, як-от патріотизм, відданість службі, потрібно доповнювати новими, пов'язаними з інтересом до технологій, можливістю долучатися до здобутків технічного прогресу, брати участь у новаторських проєктах.

Таким чином, сучасні технології та інформаційне середовище значно впливають на мотивацію офіцерів Сухопутних військ Збройних сил України. Урахування цих чинників важливе для розроблення ефективних стратегій управління персоналом та підтримки високого рівня мотивації.

Чинники впливу на професійну мотивацію офіцерів Сухопутних військ стосується як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів. Детальний аналіз цих чинників дає змогу краще розуміти їх взаємодію і підґрунтя захопленості офіцерів своєю професійною діяльністю. Основними чинниками впливу на професійну мотивацію офіцерів Сухопутних військ можна вважати:

- глибоке почуття патріотизму та покликання до служби, що може бути основою для внутрішнього призначення та самореалізації у професійній сфері;
- специфіку військової служби, що передбачає високий рівень дисципліни та відповідальності. Високий рівень адаптації до цих стандартів може бути провідним чинником формування та підтримки мотивації;
- лідерство військових керівників та якість комунікації з вищим командуванням, адже ефективні командири, які розуміють потреби підлеглого особового складу, сприяють формуванню високого ступеня відповідальності за виконання завдань;
- адекватна оплата праці та забезпечення соціальними пакетами, що відображають забезпеченість базовими потребами і дають змогу офіцерам зосереджуватись на виконанні поставлених завдань;
- наявність можливостей для навчання, саморозвитку та кар'єрного зростання (участь у військових тренінгах, здобуття цивільної освіти);
- застосування новітніх технологій у військовій справі, що підвищує мотивацію через інтерес до новачій, але й викликає стрес через необхідність швидкого освоєння нових систем;
- нагородження за досягнення та зразкове виконання поставлених завдань, що підтримують внутрішню мотивацію [3; 8].

Вплив професійної мотивації на службову ефективність офіцерів Сухопутних військ є основним аспектом, який визначає якість і результативність військової служби. Основними аспектами цього взаємозв'язку, можна визначити:

- енергію та впевненість у своїх здібностях, що сприяють збереженню високого рівня активності й відданості під час виконання службових завдань;
- схильність до прийняття викликів та ризиків для досягнення своїх професійних цілей, що відображає більшу готовність до розв'язання складних ситуацій та взяття на себе відповідальності;
- сильну мотивацію, виражену у високому рівні працездатності та продуктивності, більшій організованості, дисциплінованості й спроможності працювати в умовах невизначеності;
- тенденцію до реагування на труднощі не лише з ентузіазмом, а й з більшою стійкістю, роз-

гляду труднощів як викликів та виявлення більшої готовності до знаходження та реалізації рішень;

- сприяння позитивному робочому середовищу та ефективній взаємодії в команді, здатність співпрацювати, мотивувати своїх підлеглих та взаємодіяти з колегами;
- ефективне подолання стресових ситуацій завдяки наявності чіткої мети і внутрішньої мотивації [2; 6].

Загалом, висока професійна мотивація офіцерів Сухопутних військ ЗСУ є основним чинником, який сприяє збереженню психічного здоров'я і стабільності під час бойових дій, службовій ефективності виконання завдань та досягнення цілей підпорядкованим підрозділом.

Висновки. За результатами аналізу психологічних особливостей професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних сил України ми дійшли висновку, що під час виконання професійних завдань мотивація є ключовим чинником для досягнення мети. Комплексний підхід до розвитку мотивації офіцерів Сухопутних військ, включно із впровадженням сучасних методів управління, полягає у взаємодії внутрішніх чинників, як-от патріотизм та службове покликання, із зовнішніми чинниками, наприклад, впливом сучасних технологій і можливостей на професійне зростання. Наявність матеріальної підтримки та соціальних умов є важливим чинником для підтримки професійної мотивації, адже забезпеченість основними потребами позитивно впливає на робочий настрій та ефективність.

Мотивація офіцерів має унікальні аспекти: відданість військовій службі та готовність на пожертву для захисту держави, що відрізняється від звичайних цивільних мотивацій. Значно впливає на професійну мотивацію офіцерів лідерство, яке передбачає виявлення розуміння та підтримки індивідуальних мотивацій для досягнення ефективності підрозділу. Цифровізація та інформаційні системи змінюють підходи до військової служби, потребуючи від офіцерів адаптації та постійного навчання, створюючи нові можливості для їх мотивації.

Отже, проблема мотивації професійної діяльності потребує додаткового вивчення й адаптації до сучасних умов виконання бойового завдання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Іванова Н.Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 3 (61). С. 20–27.
2. Іванова Н.Г. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2016. № 1. С. 21–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_vsn_2016_1_7
3. Каплученко О.П., Бондаренко О.Г., Товма М.І. Залежність мотивації військовослужбовців Національної гвардії України від рівня ефективності службово-бойової діяльності та досвіду участі у бойових діях. *Чесць і закон*. 2022. № 1 (80). С. 102–108.

4. Ковальчук О.П. Мотиваційні аспекти розвитку управлінської культури військового керівника. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. № 5 (58). С. 94–99.
5. Лиман А.А. Психологічні особливості мотивації військовослужбовців Національної гвардії України. *Чесць і закон*. 2021. № 2. С. 81–88.
6. Осьодло В.І., Будагьянц Л.М. Трансформація потреб та мотивації людини інформаційного суспільства. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 2 (66). С. 89–97.
7. Osodlo V.I., Perepeliuk T.D., Kovalchuk O.P., Osadchenko I.I., & Vintoniak V.F. The Development of Professional Motivation of the Activity Subject under Specific Conditions. *Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment*. 2020. Vol. 8. № 2. P. 196–204. URL: <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2020.08.02.15>
8. Приходько І.І., Юр'єва Н.В. Взаємозв'язок смисложиттєвих орієнтацій з мотивацією військовослужбовців Національної гвардії України з різним бойовим досвідом. *Чесць і закон*. 2021. № 3 (78). С. 109–118.
9. Приходько І.І., Колесніченко О., Мацегора Я., Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2021. № 2 (2). С. 69–85. DOI 10.52363/dcpp-2021.2.7
10. Сердюк В.І. Цифровізація у Збройних Силах України: виклики та перспективи. *Збірник наукових праць Національного університету оборони України*. 2020. № 3. С. 45–52.
11. Сидоренко О.В. Цифрова культура в Збройних силах України: вплив на мотивацію особового складу. *Проблеми військової науки та техніки*. 2023. № 2. С. 54–61.