УДК 159.9:316.6
DOI https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.16

Єсін Роман Вікторович,
ад'юнкт кафедри внутрішніх комунікацій
Інституту стратегічних комунікацій
Національного університету оборони України
ORCID ID: 0009-0000-6340-4211

ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ ЯК ПРЕДМЕТ МЕТОДОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ

PROFESSIONAL MOTIVATION AS A SUBJECT OF METHODOLOGICAL ANALYSIS

У статті комплексно досліджено фундаментальні аспекти професійної мотивації військовослужбовців, наголошено на її багатовимірному впливі на ефективність виконання службових обов'язків та загальну боєздатність військових підрозділів. Визначено базові поняття і структуру професійної мотивації, її особливу важливість у контексті динамічних викликів та загроз, що постають перед сучасними військовослужбовцями. Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння мотивації, включно з когнітивно-мотиваційними, поведінковими та гуманістичними моделями, наведено порівняння українських та міжнародних підходів до формування мотивації, зокрема особливостей впровадження мотиваційних стратегій у різних військових напрямах. На основі аналізу українських та зарубіжних досліджень, уточнено загальне розуміння поняття «професійна мотивація», із застосуванням методу синтезу трактування поняття «професійна мотивація» офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. Досліджено роль лідерства, командної підтримки та організаційної культури у процесі підтримки мотивації. Показано, що командири і підлеглий особовий склад військових підрозділів можуть відігравати вирішальну роль у зміцненні морально-психологічного клімату та формуванні відчуття відповідальності до досягнення спільної мети. Особливу увагу приділено аналізу стресових чинників, які негативно впливають на мотивацію: високого рівня психологічного та фізичного навантаження, необхідності адаптуватися до швидкозмінюваних бойових умов, а також можливості професійного вигорання. Визначено основні виклики, що постають у процесі забезпечення належного рівня мотивації, запропоновано перспективні напрями їх вирішення. У статті обґрунтовано сучасні підходи до мотивації, зокрема інноваційні технології, які забезпечують підвищення активності і мотивації військовослужбовців до виконання бойових завдань. Крім того, проаналізовано взаємозв'язок між рівнем професійної мотивації, боєздатністю військових підрозділів та загальним морально-психологічним станом особового складу.

Ключові слова: *мотивація, військовослужбовці, підрозділ, офіцери, діяльність, Сухопутні війська.*

The article comprehensively examines the fundamental aspects of professional motivation among military personnel, emphasizing multidimensional impact on the effectiveness of fulfilling duty responsibilities and the overall combat readiness of military units. The basic concepts and structure of professional motivation have been defined, highlighting its critical importance in the context of the dynamic challenges and threats faced by modern military personnel. Theoretical approaches to understanding motivation are analyzed, including cognitive-motivational, behavioral, and humanistic models. Ukrainian and international approaches to shaping motivation are compared, particularly the features of implementing motivational strategies in various military directions. Based on an analysis of Ukrainian and foreign studies, the general understanding of the term of «professional motivation» has been clarified, along with a refined interpretation of the term «professional motivation» for officers of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine using the synthesis method. The role of leadership, team support, and organizational culture in maintaining motivation has been explored. It has been shown that commanders and subordinate personnel of military units can play a decisive role in strengthening the moral and psychological climate and fostering a sense of responsibility toward achieving common goals. Special attention has been paid to analyzing stress factors that negatively affect motivation, such as high levels of psychological and physical stress, the need to adapt to rapidly changing combat conditions, and the risk of professional burnout. The key challenges in ensuring an adequate level of motivation are identified, and promising solutions have been proposed. The article substantiates modern approaches to motivation, including innovative technologies that enhance the activity and motivation of military personnel in performing combat tasks. Additionally, the interconnection between the level of professional motivation, the combat readiness of military units, and the overall moral and psychological state of the personnel is analyzed.

Key words: *motivation, personnel, military unit, officers, activity, Land Forces.*

Постановка проблеми. Професійна мотивація є одним із ключових чинників, що визначають ефективність виконання службових обов'язків у військовій сфері. У контексті діяльності військовослужбовців мотивація впливає не лише на якість виконання поставлених завдань, й на психологічну стійкість, згуртованість колективу та морально-психологічний клімат військових підрозділів [1; 2]. Мотивація сприяє підвищенню адаптованості військовослужбовців до специфічних умов служби, формує почуття професійної гордості і спрямованість на досягнення поставлених цілей [3; 4]. Актуальність дослідження професійної мотивації військовослужбовців зумовлена сучасними викликами у військовій сфері: високим рівнем стресових ситуацій, збільшенням психологічного навантаження та необхідністю швидкої адаптації до динамічних змін у бойових умовах [5; 6; 7]. У сучасному світі зростає вплив людського чинника на забезпечення обороноздатності держави, тому розвиток професійної мотивації стає пріоритетним завданням у підготовці військових кадрів [8; 9]. Дослідження професійної мотивації дає змогу визначити основні механізми її формування, виявити ефективні способи підтримання високого рівня мотивації та уникнення демотиваційних впливів. Це забезпечує підвищення боєздатності військових підрозділів, знижує ризики професійного вигорання і сприяє загальному підвищенню ефективності військової служби [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових підходів до мотивації військовослужбовців підтверджує, що її формування є багатовимірним процесом, який охоплює психологічні (внутрішня мотивація, стресостійкість), соціальні (підтримка колективу, лідерство) та організаційні аспекти (умови служби, системи винагород). Такий міждисциплінарний підхід поглиблює розуміння професійної мотивації військовослужбовців і дає змогу поєднати методи аналізу з різних сфер, зокрема військової психології, соціології організацій та менеджменту, що забезпечують комплексне вивчення мотиваційної структури. Як ми з'ясували, професійну мотивацію військовослужбовців досліджують з використанням широкого спектра методів, включно з анкетуванням, психологічними тестами, інтерв'ю та моделюванням. Анкетування дає змогу швидко отримати дані від великої вибірки, однак існує обмеження, пов'язані з суб'єктивністю відповідей, зокрема через соціальну бажаність [11]. Психологічні тести, такі як методики оцінювання внутрішньої мотивації та адаптації (наприклад, опитувальник «*Motivation and Engagement Scale*»), забезпечують стандартизований підхід, але іноді не враховують контекстуальних особливостей військової служби [12]. Інтерв'ю, особливо глибинні, дають змогу детально аналізувати мотиви і ставлення військовослужбовців, проте на їх ефективність залежить від компетентності інтерв'юера та витрат часу [13]. За допомогою моделювання, яке часто застосовують для створення сценаріїв у навчаннях або симуляціях бойових умов, можна оцінити вплив різних чинників на мотивацію, але часто без відображення повної емоційної напруженості чи ризиків реального середовища [14; 15]. Щоб зрозуміти, як різні методи дослідження сприяють розкриттю особливостей професійної мотивації, варто звернути увагу на специфіку українських підходів, відповідно до яких внутрішні, зовнішні і нормативні чинники інтегровано в загальну систему формування мотивації. Так, Н. Чепелєва [16; 17] пропонує концепцію самопроєктування, спрямовану на формування усвідомленого ставлення до професії та глибшого розуміння своєї ролі у військовій службі. У її дослідженнях зазначено, що мотивація формується через усвідомлення значущості професії індивіда (військовослужбовця), а також завдяки рефлексивному ставленню до власної діяльності, що сприяє глибшому розумінню своєї ролі та підвищенню відповідальності за виконання професійних завдань. Результати досліджень В. Рєзвих та І. Булах [18] вказують на провідну роль внутрішньої мотивації, насамперед почуття виконаного обов'язку та задоволення від служби, що є критичними для збереження психологічної стійкості. Дослідження Н. П'янківської [19] та І. Поповича [20] відображають важливість емоційної стійкості, яка сприяє регуляції мотиваційної сфери в умовах сильного стресу, характерного і для військової діяльності. Крім того, значно впливають на мотивацію зовнішні чинники: соціальні стимули, зокрема підтримка з боку колективу і командирів, а також патріотичні цінності, про які йдеться у працях І. Поповича. Як обґрунтовує науковець, зовнішні чинники формують сприятливий соціально-психологічний клімат у військових колективах, що є одним із ключових чинників впливу на професійну мотивацію військовослужбовців. Управлінський аспект також має велике значення: А. Колот і С. Цимбалюк [21] стверджують, що належна система матеріальних винагород і нематеріального заохочення значно підвищує ефективність персоналу, що актуально у контексті діяльності військовослужбовців, тобто системи оплати праці, соціального забезпечення та кар'єрного зростання забезпечують їх базову

зовнішню мотивацію. Водночас нематеріальні стимули, такі як визнання, залучення до ухвалення рішень, емоційна підтримка, відіграють важливу роль у підтримці внутрішньої мотивації. У дослідженні І. Приходько, О. Колесніченка та Я. Мацегори [22] наголошено на інтеграції нормативної мотивації через впровадження чітких стандартів та принципів військової служби, які сприяють формуванню почуття відповідальності. Усі ці аспекти створюють багатовимірну систему, яка дає змогу забезпечити високу мотиваційну готовність військовослужбовців до виконання своїх професійних завдань.

У зарубіжних дослідженнях ми можемо констатувати широке розуміння професійної мотивації, яке ґрунтується на різноманітних моделях і підходах, класифікованих як когнітивно-мотиваційні, поведінкові та гуманістичні. Когнітивно-мотиваційні моделі, зокрема модель очікувань (англ. *Expectancy Theory*) В. Врума [23; 24], побудовані на взаємопов'язаності очікувань індивіда, його зусиль, результататів діяльності і винагород. Дослідники наголошують, що втілення цієї моделі у військовому середовищі важливе для розуміння впливу системи винагород на ефективність виконання завдань [25]. У цьому контексті Т. Мітчелл [26], Д. Паркер та Л. Дайєр [27] вказують на важливість чіткого формування цілей і зрозумілих систем заохочення. Зокрема, у їхніх дослідженнях визначено, що командири можуть створювати у військових реалістичні очікування щодо нагород за досягнення, таких як підвищення у званні або отримання премій. Це, як зазначено у напрацюваннях, значно посилює мотивацію до якісного виконання завдань і сприяє формуванню стійкої професійної поведінки у військових. У межах поведінкових моделей мотивації важливою є місце теорія підкріплення (англ. *Reinforcement Theory*), розроблена Б. Скіннером [28], яка зосереджена на застосуванні позитивного та негативного підкріплення для управління поведінкою персоналу. Як зазначено у дослідженнях А. Скотта [29], ці принципи особливо ефективні у військовій сфері, де підкріплення реалізовується через сувору дисципліну, чіткі правила та системи заохочень і покарань, які підтримують високий рівень організації та мотивації особового складу. Гуманістичні моделі, такі як теорія самореалізації (англ. *Theory of Self-Actualisation*) А. Маслоу [30] і теорія самоідентифікації (англ. *Self-Determination Theory*) Е. Десі та Р. Райана [31], зосереджені на внутрішній мотивації. Ці підходи стосуються прагнення до особистісного розвитку, задоволення потреб в автономії та компетентності, що, як підтверджують численні дослідження, є ключовими чинниками психологічного благополуччя і стійкості військовослужбовців.

Наявні дослідження підтверджують цінність гуманістичних моделей мотивації для військових, оскільки враховують потребу у визнанні, самореалізації та залученні до прийняття рішень. Зокрема, елементи гуманістичних теорій, наприклад задоволення потреби у значущості, реалізовуються через створення умов, за яких військовослужбовці відчувають гордість за службу та усвідомлюють суспільну важливість своїх дій.

Мета дослідження. Виявити основні аспекти формування професійної мотивації військовослужбовців, дослідити її вплив на ефективність виконання службових обов'язків і боєздатність підрозділів, а також дослідити підходи підвищення мотивації через інтеграцію сучасних підходів для забезпечення високого рівня морально-психологічного стану та зниження ризиків професійного вигорання.

Виклад основного матеріалу. Поглиблений аналіз наукових напрацювань дає нам змогу всебічно дослідити психологічний зміст феномена «професійна мотивація», ключового для розуміння його структурних компонентів і механізмів формування у професійній діяльності військовослужбовців. На основі теоретичного аналізу та синтезу наукової літератури встановлено, що поняття «професійна мотивація» поєднує когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні компоненти, які визначають цілеспрямованість діяльності особистості в умовах професійної діяльності військовослужбовців.

Українські дослідники трактують «професійну мотивацію» як багатоаспектний і динамічний феномен, що визначає провідні аспекти професійної діяльності, а також як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприяють досягненню професійних цілей, ефективності діяльності і самореалізації. Зокрема, Л. П'янківська, Р. Кириченко й А. Колодяжна наголошують на поліфункціональності професійної мотивації, формування якої відбувається через реалізацію потреб у діяльності та взаємодію когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів. Натомість С. Єрохін, І. Нікітіна та Ю. Нікітін розглядають "професійну мотивацію" як ієрархічну структуру, складовими якої є ініціація, селекція, реалізація та постреалізація мотивів, основними серед яких можна вважати інтерес, обов'язок і самооцінку, у визначенні «професійної мотивації» Н. Іванова [32], звертає увагу на формування мотивів, залежних від інтелектуальних і характерологічних особливостей

особистості, визначаючи спонукальну, організаційну, регуляторну та коригувальну функції мотивації. У цьому ж контексті О. Кальчук виокремлює основні функції мотиваційної сфери у контексті професійної діяльності військовослужбовців-жінок: спонукальну, що активізує потребу до дій і виконання професійної діяльності, спрямовуючу, яка визначає мету, і регулюючу, що відображає взаємопов'язаність мотивів і ціннісних орієнтацій професійної діяльності. На думку О. Ковальчука, "професійна мотивація" військовослужбовців є психодинамічною системою особистості, в якій мотив виконує спонукальну, спрямувальну та регулювальну функції [33]. Цей феномен охоплює спонукання, потреби, стимули, інтереси, цінності й очікування, що активізують і спрямовують діяльність, організовуючи її для реалізації мотивів особистості.

Поняття «професійна мотивація» в зарубіжній літературі розглянуто в межах фундаментальних концепцій, де увагу зосереджено на поліпшенні умов праці, підвищенні залученості працівників та задоволенні їхніх професійних потреб. До ключових концепцій належать «збагачення праці», «гуманізація праці», «участь працівників» і «якість трудового життя». Ці підходи розвивалися завдяки працям Л. і Ф. Гілбретів, Г. Емерсона, Й. Кондо, Ф. Тейлора та М. Фоллет, що залишаються актуальними і для військової сфери, де професійна мотивація є основою виконання складних завдань і підтримання високого рівня дисципліни. У межах концепції «збагачення праці» (англ. *Job Enrichment*), Л. і Ф. Гілбрети трактували професійну мотивацію через оптимізацію робочих процесів, наголошуючи, що спрощення рутинних завдань та створення можливостей для навчання і розвитку сприяють формуванню внутрішньої мотивації працівників. Зосереджуючись на ефективності як основі професійної мотивації, Г. Емерсон запропонував методи раціоналізації праці для підвищення продуктивності та задоволеності роботою. У контексті «гуманізації праці» (англ. *Work Humanization*) М. Фоллет наголошувала на важливості інтеграції соціальних аспектів у професійну діяльність, розглядаючи професійну мотивацію як механізм забезпечення балансу між індивідуальними потребами працівників і цілями організації. У концепції «участі працівників» (англ. *Employee Participation*) Й. Кондо наголошував на важливості залучення працівників до прийняття рішень, що підвищуватиме їхню відповідальність і почуття значущості та у свою чергу, зміцнюватиме внутрішню мотивацію і довіру до організації. У межах концепції «якість трудового життя» (англ. *Quality of Work Life*) Ф. Тейлор розглядав професійну мотивацію як зв'язок між ефективністю виконання завдань і задоволеністю працівників умовами праці. Учений наголошував на необхідності створення належних умов для підвищення продуктивності.

Реалізація зазначених концепцій у військовій сфері можлива в таких практиках: «збагачення праці» – у впровадженні сучасних програм підвищення кваліфікації військовослужбовців і створенні можливостей для розвитку лідерських якостей під час виконання навчальних і бойових завдань, як, наприклад, у програмі «лідерства на полі бою» у збройних силах США; «гуманізації праці» – в описах заходів із поліпшення морально-психологічного клімату в підрозділах, зокрема, програмах психологічної підтримки військових, які перебувають у зоні бойових дій, що сприяють підтриманню їхньої мотивації та психологічної стійкості; «участі працівників» – у формах колективного обговорення планів дій, під час яких рядові військовослужбовці мають змогу запропонувати власні ідеї, наприклад підхід «планування знизу догори», застосовуване у військових структурах НАТО, підвищує рівень залученості та відповідальності особового складу [34]; «якість трудового життя» – у модернізацію умов проживання, створені спортивної інфраструктури та впроваджені програм підтримки фізичного і психологічного здоров'я військовослужбовців, наприклад, у збройних силах Німеччини у програмах, спрямованих на забезпечення балансу між службою та особистим життям [35].

На основі аналізу українських та зарубіжних досліджень уточнимо загальне розуміння поняття «професійна мотивація» і в нашому дослідженні розглядатимемо як «багатовимірну психодинамічну систему, що інтегрує когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні компоненти і виконує такі ключові функції: спонукальну, яка активізує професійну діяльність; спрямовуючу, що визначає специфіку і цілі діяльності; регулюючу, яка забезпечує узгодженість мотивів із цінностями професійної діяльності».

Звужуючи контекст зазначеного поняття до теми нашого дослідження і розглядаючи «професійну мотивацію» офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України як основу їхньої готовності виконувати складні завдання, зберігати стійкість у стресових умовах і підтримувати високий рівень дисципліни, яка охоплює внутрішні мотиви (інтереси, потреби, цінності, патріотизм) і зовнішні стимули (винагороди, соціальне визнання, умови служби), будемо трактувати поняття

«професійна мотивація» офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України «як динамічний і багатовимірний феномен, інтегровану систему когнітивних, емоційних, поведінкових і нормативних чинників. Ця система забезпечує стійке бажання і здатність офіцерів досягати професійних цілей, дотримуючись стандартів військової служби, ефективно взаємодіючі з колективом, враховуючи зовнішні виклики, водночас сприяє ефективності професійної діяльності та самореалізації офіцерів, є важливим чинником їхньої стабільності і готовності до виконання військових завдань».

Уточнення трактування поняття «професійна мотивація» офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України із застосуванням методу синтезу дало нам змогу виокремити такі структурні компоненти:

когнітивний – усвідомлення цілей діяльності (зокрема військових місій чи завдань), рефлексія професійних цінностей;

емоційний – емоційна стабільність, стресостійкість, задоволеність професійною діяльністю;

поведінковий – готовність докладати зусиль для вирішення професійних завдань і досягнення результатів;

соціальний – взаємодія з колективом (побратимами), підтримка з боку командирів, ефективна командна робота;

нормативний – відповідальність за дотримання правил, норм та професійних стандартів.

Синтез та аналіз підходів до визначення поняття «професійна мотивація», наведених в українських і зарубіжних дослідженнях, дав нам змогу ідентифікувати ключові акценти, прогалини, виклики та перспективні напрями досліджень.

На основі проведених цих досліджень виявлено, що підходи до поняття «професійна мотивація» переважно зосереджені на її позитивних аспектах –значущості професії, задоволеності працею, підтримці командирів та дотриманні стандартів. Проте виклики, зокрема емоційне виснаження, неузгодженість цілей чи міжособистісні конфлікти, часто залишаються поза увагою дослідників. Усунути дисбаланс можливо завдяки розробленню перспективних напрямів, що передбачають вирішення зазначених проблем і забезпечення гармонійного розвитку мотиваційної сфери. Ми прагнемо інтегрувати ці перспективи у нашу концепцію серії тренінгів і створення експериментального проєкту, спрямованого на розвиток професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України, для посилення їхньої ефективності, стійкості і готовності до виконання професійних завдань. Зокрема, акцент на адаптації до індивідуальних потреб офіцерів дасть змогу ефективніше враховувати їхні особистісні риси та професійні амбіції, що сприятиме підвищенню загальної задоволеності службою. Удосконалення системи емоційної підтримки та розвиток емоційного інтелекту допоможуть послабити емоційне виснаження та підвищити стійкість до стресу. Інтеграція цифрових стимулів і сучасних технологій дасть змогу створити нові механізми мотивації, які відповідатимуть викликам сучасного інформаційного середовища та забезпечуватимуть постійний професійний розвиток. Водночас залучення культурних особливостей та інноваційних підходів до дотримання стандартів посилить згуртованість і довіру в підрозділах, сприяючи ефективнішій командній роботі. Таким чином, реалізація цих напрямів у межах запропонованих тренінгів та експериментального проєкту дасть змогу створити інтегровану систему підтримки професійної мотивації, яка сприятиме не лише підвищенню ефективності службової діяльності, й зміцненню морально-психологічного клімату у Збройних Силах України, що є критично важливим у контексті сучасних військових викликів.

Крім цього, ґрунтуючись на синтезі наукових концепцій, наведених у літературі, а також на теоретичному аналізі їх реалізації у специфічному контексті військової служби, ми виявили взаємопов'язаність між когнітивними, емоційними, поведінковими, соціальними та нормативними компонентами професійної мотивації, які взаємодіють у процесі формування та підтримки мотиваційної готовності офіцерів Сухопутних військ. Наприклад, усвідомлення цілей діяльності (когнітивний компонент) значно впливає на емоційну стабільність і задоволеність службою, оскільки чіткість цілей допомагає послабити стрес і підвищити почуття впевненості [23; 31]. Водночас емоційна стійкість підтримує поведінкову орієнтацію офіцера, сприяючи його готовності докладати зусиль навіть у складних умовах. Соціальний компонент, такий як підтримка командирів і колег, критично важливий для зміцнення мотивації, оскільки знижує міжособистісну конфліктність і створює сприятливий психологічний клімат для виконання завдань [15]. Нормативний компонент, включно із дотриманням стандартів і правил, встановлює необхідні межі дисципліни, які узгоджують зусилля офіцерів із загальними цілями підрозділу [25]. Однак ми вважаємо, що важливо також враховувати негативні аспекти професійної мотивації, які можуть перешкоджати ефективній службі. Наприклад, над-

мірна орієнтованість на зовнішні стимули, такі як винагороди чи підвищення, може знижувати внутрішню мотивацію, що є ключовою для тривалої залученості. Емоційне виснаження через постійні стресові чинники, характерні для військової служби, зокрема в умовах бойових дій, може негативно впливати на психологічну стійкість і продуктивність [20; 30]. Крім того, суворі нормативні межі, які не враховують індивідуальних потреб офіцерів, можуть призводити до демотивації та зниження ініціативності. Врахування цих аспектів дасть змогу розробити комплексний підхід до підтримання професійної мотивації, який враховуватиме як позитивні, так і потенційно негативні чинники.

Висновки. Отже, аналіз підходів до поняття «професійна мотивація» дав змогу ідентифікувати її ключові компоненти, механізми формування та основні виклики, з якими зіштовхуються військовослужбовці. Проте специфіка професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України в умовах військової служби потребує детального дослідження, через впливи на неї унікальних чинників – військового обов'язку, патріотизму, суворої дисципліни, ризику і небезпеки, а також динаміки командної взаємодії. Надалі ми зосередимо увагу на цих чинниках і їх впливі на формування мотиваційного середовища військовослужбовців та їх готовності виконувати професійні завдання в умовах сучасних викликів.

REFERENCES:

1. Heorhiev, V., & Karpenko, V. (2023). Pytannia motyvatsii pid chas pidgotovky ofitseriv u systemi profesiynoi viiskovoi osvity [Issues of motivation during the training of officers in the system of professional military education]. Viiskova osvita , 2 (48), p. 34–46 . https://shorturl.at/ks72P [in Ukrainian].

2. Shebanova, V. I., & Nikitenko, H. O. (2019). Osoblyvosti motyvatsii viiskovosluzhbovtsiv do viyskovo-profesiynoi diialnosti [Peculiarities of motivation of military personnel for military professional activities]. INSIGHT, 2, p. 31–36. https://doi.org/10.32999/2663-970X/2019-2-4 (https://shorturl.at/IHIUS) [in Ukrainian].

3. Holovnia, A. (2023). Formuvannia systemy motyvatsii ofitserkoho skladu Natsionalnoi hvardii Ukrainy do profesiinoho rozvytku [Formation of a motivation system for the officer corps of the National Guard of Ukraine for professional development]. Chest i zakon, 2 (85), p. 97–102. https://doi.org/10.33405/2078-7480/2023/2/85/282625 [in Ukrainian].

4. Rybchuk, O. (2024). Model diahnostyky motyvatsii viiskovosluzhbovtsiv z aktsentom na tsinnisnu sferu osobystosti [A model for diagnosing the motivation of military personnel with an emphasis on the value sphere of personality]. Psykhologichnyi chasopys, 10 (2), p. 63–74. https://doi.org/10.31108/1.2024.10.2.4 [in Ukrainian].

5. Boon, B. (2023). Motivation. Blackstone's Police. https://www.blackstonespoliceservice.com/view/10.1093/law/9780198719939.001.0001/isbn-9780198719939-book-part-10.

6. Makarchuk, N., Tamarin, S., Miloradova, N., Dotsenko, V., & Lobanov, S. (2024). Development of Psychological Support Programs for Military Personnel Considering Combat Experience (Ukrainian Case). Salud, Ciencia y Tecnología, 4, Article 542. https://doi.org/10.56294/saludcyt2024.542 [in Ukrainian].

7. Yurjeva, N. V. (2020). Osoblyvosti motyvatsii viiskovosluzhbovtsiv do prokhodzhennia viiskovoi sluzhby: Systematyzatsiia doslidzhen [Peculiarities of military personnel's motivation for military service: Systematization of research]. Chest i zakon, 4 (75), p. 96 – 105. https://doi.org/10.33405/2078-7480/2020/4/75/220763 [in Ukrainian].

8. Harris, D. (2008). Human factors integration in defence: preface. Cognition, Technology & Work, 10, p. 169–172. https://doi.org/10.1007/s10111-007-0096-6.

9. Tossell, C. C., Finomore, V. S., Endsley, M. R., Wickens, C. D., Bennett, W. R., Knott, B. A., & McClernon, C. K. (2016). Human Factors and the United States Military: A 75-Year Partnership. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 60 (1), p. 91–93. https://doi.org/10.1177/1541931213601020.

10. Kiosi, E., & Karyotakis, K. M. (2020). Motivation factors in the military: Ethical leadership and virtue ethics. Psychology Research, 10 (8), p. 293–299. http://dx.doi.org/10.17265/2159-5542/2020.08.001.

11. Johnson, B., & Christensen, L. (2020). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. SAGE Publications. https://edge.sagepub.com/rbjohnson7e.

12. Kline, T. J. (2005). Psychological Testing: A Practical Approach to Design and Evaluation. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781483385693.

13. Bryman, A. (2016). Social Research Methods. Oxford University Press. https://archive.org/details/socialresearchme0000brym_o2i8.

14. Harrison, J. R., Lin, Z., Carroll, G. R., & Carley, K. M. (2007). Simulation Modeling in Organizational and Management Research. The Academy of Management Review, 32 (4), p. 1229–1245. https://doi.org/10.2307/20159364.

15. Maheshwari, N., & Kumar, V. (Eds.) (2016). Military Psychology: Concepts, Trends and Interventions. SAGE Publications Pvt. Ltd. https://doi.org/10.4135/9789353885854.

16. Chepeleva, N. V. (2015). Self-designing and Personal Development. Actual problem psychologic, 9 (2), p. 4–17. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10790/ [in Ukrainian].

17. Chepeleva, N. V. (2019). Solving Significant Tasks as a Factor of Self-designing Personality. Actual problem psychologic, 10 (8), p. 300–313. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717985/ [in Ukrainian].

18. Rezvikh, Ye., & Bulakh, I. (2022). Motivation of Adult Professional Activity. Naukovi chasopysy NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya 12. Psikhologichni nauky, 17 (62), p. 96–108. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17(62).09 [in Ukrainian].

19. P'yankivska, L. (2021). Professional Motivation of Personality: Theoretical Aspect. Hraal' nauki, (2-3), p. 532–536. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.108 [in Ukrainian].

20. Popovych, I. (2019). Research of Motivational Mental States of Military Personnel. [Teoretychni i prykladni aspekty psykholohii], p. 158–173. http://dx.doi.org/10.33216/2219-2654-2019-50-3-1-158-173 [in Ukrainian].

21. Kolot, A. M., & Tsymbalyuk, S. O. (2011). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Motivation of Personnel: A Textbook]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f5ba6d0f-4a78-46e7-ab9b-05d59f4c6580/content [in Ukrainian].

22. Prykhodko, I., Kolesnychenko, O., & Matsehora, Y. (2021). Motyvatsiia viiskovosluzhbovtsiv do diial'nosti v ekstremal'nykh umovakh: systematyzatsiia doslidzhen [Motivation of military personnel to work in extreme conditions: systematization of research]. Problemy ekstemal'noi ta kryzovoi psykholohii, 2 (2), p. 70–86. https://www.researchgate.net/publication/356565031_MOTIVATING_MILITARY_PERSONNEL_TO_WORK_IN_EXTREME_CONDITIONS_SYSTEMATIZATION_OF_RESEARCH [in Ukrainian]

23. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley. https://archive.org/details/workmotivation0000vroo.

24. Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 81 (5), p. 575–586. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575.

25. Sekhar, B. C., & Nair, S. S. (2023). Motivational Theories and Their Relevance in Military Motivation. The Ciência & Engenharia / Science & Engineering Journal, 11 (1), p. 1 – 17. https://doi.org/10.52783/cienceng.v11i1.381.

26. Mitchell, T. R. (1974). Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal. Psychological Bulletin, 81 (12), p. 1053–1077. https://doi.org/10.1037/h0037495.

27. Parker, D. F., & Dyer, L. (1976). Expectancy Theory as a Within-Person Behavioral Choice Model: An Empirical Test of Some Conceptual and Methodological Refinements. Organizational Behaviour and Human Performance, 7 (1), p. 97–117. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90055-6.

28. Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. New York: Macmillan. https://archive.org/details/sciencehumanbeha00skin.

29. Scott, A. (2018). Expectancy, Goal-Setting, and Reinforcement: Behavioral Theories and Their Application in the Workplace. Aspen University. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3480853.

30. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50 (4), p. 370–396. https://archive.org/details/theoryofhumanmot0000masl.

31. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior Springer. https://archive.org/details/intrinsicmotivat0000deci.

32. Ivanova, N. H. (2016). Motyvatsiia fakhivtsia do profesiynoi diial'nosti: ponятиа, zmist ta funktsii [Motivation of the specialist for professional activity: concepts, content, and functions]. Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Viys'kovo-spetsial'ni nauky, 1 (34). https://doi.org/10.17721/1728-2217.2016.34.%p [in Ukrainian].

33. Kovalchuk, O. P. (2013). Psykholohichni osoblyvosti profesiynoi motyvatsii ofitseriv Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy [Psychological features of professional motivation of officers of the Air Forces of the Armed Forces of Ukraine: dissertation for obtaining. PhD in Psychology, 19.00.09 – Psychology of activity in special conditions]. National University of Civil Protection of Ukraine. https://uacademic.info/ua/document/0413U006297 [in Ukrainian].

34. Kennedy, W. (2020). Special Operations Tips: The Value of Bottom-up Planning SOFREP. https://sofrep.com/news/canadian-sof-the-value-of-bottom-up-planning/.

35. Bacolod, M., & Koenigsmark, S. (2017). When Germany Ended Conscription, and an Era: Effects on Composition and Quality of Its Military. Journal of Defense Management, 7 (2), Article 1000165. https://doi.org/10.4172/2167-0374.1000165.