

УДК 616.89-159.9.072:355.514



Я. В. Мацегора



О. С. Колесніченко

## **ВИЗНАЧЕННЯ ПРОВІДНИХ МОТИВІВ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

*Визначено, що на ефективність службово-бойової діяльності військовослужбовців Національної гвардії України впливають професійна амбітність, професійна гідність, професійна самореалізація та адекватність професійного самооцінювання. Стимує професійний розвиток самооцінка як неадекватно завищена, так і неадекватно занижена, побудована на уявленні про брак власних ресурсів. Реалізація мотивації залежить від локусу контролю, який визначає зв'язок мотивації з «Я», показує, чи керує людина своїм життям, чи є керованою іншими людьми, від незадоволених власних потреб, від емоцій тощо.*

**Ключові слова:** мотивація, військовослужбовець, ефективність діяльності, службово-бойова діяльність, Національна гвардія України.

**Постановка проблеми.** До початку бойових дій на сході України діяльність військовослужбовців Національної гвардії України (НГУ) цілком була зосереджена на виконанні правоохоронних функцій [1]. Тому, здійснюючи рекрутинг, професію військовослужбовця НГУ позиціонували як один із видів праці в правоохоронних органах, особливо не акцентуючи на військовій організації служби в НГУ. Відповідно, у межах професійного психологічного відбору на службу в НГУ для оцінювання мотивації використовували ті самі методики, що й у цілому в Міністерстві внутрішніх справ, до якого належить НГУ [2]. Проте з початком бойових дій стало очевидно [3, 4], що існуюча система оцінювання мотивації кандидатів на військову службу до НГУ не задовольняє вимоги до професії: значно зменшилася кількість бажаючих укласти чи продовжити контракт на військову службу, істотно збільшилася плинність кадрів [5], кількість порушень дисципліни [6], у тому числі зловживання алкоголем, самовільне покидання частини, невиконання наказів, інші порушення дисципліни [7, 8], які так чи інакше пов'язані з невідповідністю мотивації військовослужбовців вимогам професії [9, 10]. Стало актуальним питання визначення

© Я. В. Мацегора, О. С. Колесніченко, 2021

адекватної мотивації професійної діяльності для військовослужбовців НГУ, підбирання чи розроблення нових психодіагностичних методик для її оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи світовий досвід вивчення мотивації військовослужбовців і правоохоронців, зазначимо, що останнім часом вона здійснюється у межах теорії оптимальної мотивації Yerkes і Dodson [11] та теорій Schermerhorn's [12] і Anitei [13]. Їх використовують для пояснення вибору професії військовослужбовця, ефективності (продуктивності, успішності) професійної діяльності, досягнення цілей діяльності, задоволеності професійною діяльністю, професійного вигорання, виснаження, плинності кадрів тощо.

Теорія оптимальної мотивації [11] – найбільш класичний підхід, який установлює взаємозв'язок між психологічними змінними і результатом діяльності. Цей закон визначає, що рівень ефективності збільшується прямо пропорційно підвищенню рівня мотивації, але це правильно тільки до певного моменту. Коли військовослужбовець стає надмірно збудженим або надмірно мотивованим, після досягнення певного рівня його здатність досягати результатів знижується. Графічно цей процес

можна проілюструвати кривою Гауса, яка збільшується, а потім зменшується у міру посилення мотивації.

Згідно з теорією оптимальної мотивації співвідношення між інтенсивністю мотивації і рівнем ефективності залежить від складності завдання, яке повинен виконати військовослужбовець. Таким чином, можна мати справу з певними ситуаціями [14]:

– у разі простих службових завдань (повторювані, рутинні, автоматизовані компоненти з кількома варіантами виконання) у міру збільшення інтенсивності мотивації підвищується рівень продуктивності;

– у разі складних службово-бойових завдань (різних за змістом і варіантами виконання) підвищення інтенсивності мотивації пов'язане деякою мірою зі збільшенням ефективності, після чого остання зменшується.

Відповідно до теорії Schermerhorn's [12] ефективність досягається внаслідок індивідуальних характеристик людини (військовослужбовця), трудових зусиль і підтримки, яку вона отримує від організації, у нашому випадку – від НГУ.

*Ефективність* = індивідуальні характеристики + трудовитрати + організаційна підтримка.

Трудова мотивація значною мірою сприяє підвищенню волі до досягнення високих результатів, створюючи стимулююче середовище і впроваджуючи ефективну систему використання винагород. Звідси випливає, що командування НГУ має знайти засоби мотивації своїх підлеглих, оскільки саме вони вирішують, чи активізувати зусилля. Таким чином, командири підрозділів повинні мотивувати кожного підлеглого.

Згідно з теорією Аніței для визначення оптимального рівня мотивації необхідно враховувати, як людина сприймає ситуацію і завдання, що мають бути виконані [13].

1. Військовослужбовець правильно оцінює складність завдання. У цій ситуації оптимальною мотивацією вважається співвідношення відповідності між ступенем мотивації та рівнем результативності.

2. Військовослужбовець неправильно оцінює складність завдання, недооцінюючи його. Усвідомлення того, що завдання середньої складності, але насправді воно таким не є, призведе до недостатньої мотивації, а отже, до недостатньої мобілізації енергії та

ресурсів, результатом може стати провал. У цьому випадку закон визначає, що невелика надмірна мотивація людини вигідна. Таким чином, якщо завдання середньої складності, але сприймається як легке, то краще, щоб військовослужбовець мав високий рівень мотивації, аби мати можливість його виконати.

3. Військовослужбовець неправильно оцінює складність завдання, переоцінюючи його. Розуміння того, що завдання складніше, ніж воно є насправді, спричинить надмірну мотивацію, яка буде мати ефект безладу і призведе до невдачі. У цьому випадку також рекомендується розрив між інтенсивністю мотивації та складністю завдання.

Відповідно до теорії Аніței [13] слід зазначити таке: важливо мотивувати людей з дуже низькою мотивацією; мотивація людей із низьким рівнем мотивації допоможе підвищити ефективність роботи; є оптимальна точка мотивації, яку не можна перевищувати; оптимальна точка мотивації не подана як найсильніша умова мотивації; мотивація за межами оптимальної точки може знизити продуктивність праці, а не поліпшити її.

Наведений аналіз теорій виявив необхідність урахування неоднорідності мотивів службово-бойової діяльності військовослужбовців. Крім того, пошуковий характер цього дослідження вимагає зменшення кількості аналізованих змінних для збільшення чіткості сприйняття отриманих результатів.

**Метою статті** є визначення внеску окремих мотивів у ефективність військовослужбовців Національної гвардії України.

**Виклад основного матеріалу.** Для визначення внеску окремих мотивів у ефективність військовослужбовців НГУ було використано процедуру регресійного аналізу, яка дала змогу скласти рівняння регресії для кожної групи досліджуваних.

Під час проведення регресійного аналізу як залежну змінну було використано «Загальний показник ефективності СБД»; незалежні змінні – показники за шкалами «Закрита анкета вивчення мотивації професійного вибору абітурієнтів ВНЗ МВС», автори Кобзін, Москаленко (2–9 змінні) [15], «Методика визначення мотиваційного профілю особистості», автори Річі, Мартін (10–21 змінні) [16] та «Опитувальник для визначення джерел мотивації», автори Барбуто, Сколл (22–26 змінні) [17]: М1 – «Мотиви, пов'язані з об'єктивними соціально заданими

цілями і змістом професії»; М2 – «Мотиви, пов'язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням»; М3 – «Самостійний вибір професії»; М4 – «Несамостійний вибір професії»; М5 – «Мотиви, пов'язані із зовнішнім престижем професії і матеріальним благополуччям»; М6 – «Мотиви, пов'язані із романтичною привабливістю професії»; М7 – «Мотиви, пов'язані із прагненням компенсувати характерологічні недоліки»; М8 – «Асоціальні мотиви (ставлення до професії як до засобу задоволення особистих асоціальних потреб)»; М9 – «Потреба у високій зарплатні і матеріальній винагороді»; М10 – «Потреба в добрих умовах праці і комфортному оточенні»; М11 – «Потреба у чіткому структуруванні роботи та зворотному зв'язку»; М12 – «Потреба в соціальних контактах»; М13 – «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини»; М14 – «Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей»; М15 – «Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх»; М16 – «Потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими»; М17 – «Потреба у різноманітті, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини»; М18 – «Потреба бути креативним, думаючим працівником, відкритим для нових ідей»; М19 – «Потреба у самовдосконаленні, зростанні й розвитку як особистість»; М20 – «Потреба у цікавій, суспільно корисній праці»; М21 – «Внутрішні процеси»; М22 – «Інструментальна мотивація»; М23 – «Зовнішня концепція “Я”»; М24 – «Внутрішня концепція “Я”»; М25 – «Інтерналізація мети».

Загальна кількість військовослужбовців, які взяли участь в опитуванні з визначення психологічних особливостей мотиваційної сфери військовослужбовців НГУ, – 384 особи. Аналіз показників ефективності військовослужбовців НГУ дав змогу зробити розподіл опитуваних на шість груп.

1. Третя група – високоефективні військовослужбовці – 124 особи (35,13 % від усіх військовослужбовців, які взяли участь у дослідженні). Серед них 29,84 % – офіцери (37,37 % від загальної кількості офіцерів), 70,16 % – військовослужбовці військової служби за контрактом (34,25 % від загальної кількості військовослужбовців військової служби за контрактом); 42,74 % – мають статус УБД (29,44 % від загальної чисельності військовослужбовців – учасників дослідження,

які мають статус УБД); 57,26 % – не мають статусу УБД (41,4 % від загальної чисельності військовослужбовців – учасників дослідження, які не мають статусу УБД). Як видно, у цій групі приблизно порівну (по  $\frac{1}{3}$ ) подано всі категорії військовослужбовців).

2. Друга група займає проміжне положення між високо- та середньоєфективними військовослужбовцями – 53 особи (15,01 % від усіх учасників дослідження). Із них 30,19 % – офіцери (16,16 % від загальної чисельності цієї категорії учасників дослідження); 69,81 % – військовослужбовці військової служби за контрактом (14,57 % від усіх військовослужбовців військової служби за контрактом – учасників дослідження); 49,06 % – мають статус УБД (це 14,44 % від усіх учасників дослідження зі статусом УБД); 50,94 % – не мають статусу учасника бойових дій (це 15,61 % від усіх військовослужбовців, що не є учасниками бойових дій, які взяли участь у дослідженні).

3. П'ята та шоста групи – середньоєфективні військовослужбовці. П'ята група – 23 особи (6,52 % від загальної вибірки військовослужбовців, які взяли участь у дослідженні). Із них 13,04 % – офіцери (3,03 % від загальної чисельності офіцерів); 86,96 % – військовослужбовці військової служби за контрактом (7,87 % від загальної чисельності військовослужбовців військової служби за контрактом); 47,83 % мають статус УБД (6,11 % від загальної чисельності військовослужбовців з УБД, які взяли участь у дослідженні), 52,17 % – не мають статусу учасника бойових дій (6,93 % від учасників дослідження, які не мають статусу УБД). Шоста група – 54 особи (15,30 % від усіх учасників дослідження). Із них  $\frac{2}{3}$  – військовослужбовці військової служби за контрактом (14,17 % від загальної чисельності цієї категорії військовослужбовців, які взяли участь у дослідженні),  $\frac{1}{3}$  – офіцери (18,18 % від усіх офіцерів – учасників дослідження);  $\frac{3}{4}$  мають статус учасників бойових дій (22,77 % від усіх УБД, які взяли участь у дослідженні) та  $\frac{1}{4}$  – ті, хто не має статусу УБД (7,51 % від усіх представників цієї категорії, які взяли участь у дослідженні).

4. Перша група займає проміжне положення між середньо- та низькоефективними військовослужбовцями – 86 осіб (майже  $\frac{1}{4}$  від усіх учасників дослідження). Із них 26,74 % – офіцери (23,23 % від усіх офіцерів – учасників

дослідження); 73,26 % – військовослужбовці військової служби за контрактом (24,80 % від усіх учасників дослідження цієї категорії); 44,19 % – мають статус УБД (21,11 % від усіх УБД, які взяли участь у дослідженні); 55,81 % – не мають статусу УБД і це 27,75 % від усіх представників цієї категорії, які взяли участь у дослідженні).

5. Четверта група – низькоефективні військовослужбовці – 13 осіб (3,68 % від загальної вибірки учасників дослідження. Із них 15,38 % – офіцери (2,02 % від загальної чисельності офіцерів – учасників дослідження); 84,62 % – військовослужбовці військової служби за контрактом (4,33 % від усіх військовослужбовців цієї категорії, які стали учасниками дослідження); 84,62 % – УБД (6,11 % від усіх представників цієї категорії, які брали участь у дослідженні); 15,38 % – не мають статусу учасника бойових дій (1,16 % від усіх військовослужбовців – учасників дослідження, які не мають статусу УБД).

Опитування військовослужбовців Національної гвардії України проводили з дотриманням усіх вимог етичного стандарту Хельсінської декларації 1964 р. та її поправок.

Для визначення внеску окремих мотивів в ефективність військовослужбовців було використано процедуру регресійного аналізу, яка дала змогу скласти рівняння регресії для кожного з виділених у дослідженні мотиваційних типів.

У високоефективній третій групі військовослужбовців рівняння регресії має такий вигляд:

$$\text{Ефективність} = 8,351 + 0,200M5 + 0,083M12 + 0,086M15 + 0,082M17 + 0,411M23 + 0,832, \quad (1)$$

де 8,351 – константа; M5 – «Мотиви, пов'язані із зовнішнім престижем професії і матеріальним благополуччям»; M12 – «Потреба в соціальних контактах»; M15 – «Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх»; M17 – «Потреба у різноманітті, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини»; M23 – «Зовнішня концепція “Я”»; 0,832 – помилка вимірювання.

Слід зазначити, що всі мотиви, які ввійшли до рівняння регресії, позитивно впливають на ефективність військовослужбовців третьої групи. Проте ці мотиви є лише малою часткою (близько чверті умов, або 0,268) того, що визначає їх ефективність. Найбільше впливають на ефективність «Зовнішня концепція “Я”» (0,411) та «Мотиви, пов'язані із

зовнішнім престижем професії і матеріальним благополуччям» (0,200). Інші три мотиви, що ввійшли до рівняння, мають приблизно однакові коефіцієнти: «Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх» (0,086), «Потреба в соціальних контактах» (0,083), «Потреба у різноманітті, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини» (0,082). Як видно, на ефективність високоефективної групи військовослужбовців впливають дві групи мотивів: перша, пов'язана зі збільшенням їх орієнтації на престиж (суспільну оцінку суспільної значущості діяльності) та зовнішні вимоги до діяльності, яку доцільно позначити як збільшення орієнтації на вимоги громадянського суспільства до діяльності правоохоронця, друга – із потребою у різноманітненні професійної діяльності, певно, для підтримання високої зацікавленості процесом праці, «тонусу» праці. Зазначимо, що обидва ці моменти – вихід за межі суто індивідуального і зацікавленість процесом праці – є важливими засобами боротьби зі стагнацією, професійним вигоранням.

У низькоефективній четвертій групі рівняння регресії має зовсім інший вигляд:

$$\begin{aligned} \text{Ефективність} = & 22,693 + 0,346M2 - 0,254M9 - \\ & - 0,307M10 + 0,352M11 + 0,014M13 - 0,179M14 - \\ & - 0,116M15 + 0,012M16 - 2,768M22 + 2,305M23 - \\ & - 0,136M24 + 1,038M25 + 0,00, \quad (2) \end{aligned}$$

де 22,693 – константа; M2 – «Мотиви, пов'язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням»; M9 – «Потреба у високій зарплатні і матеріальній винагороді»; M10 – «Потреба в добрих умовах праці і комфортному оточенні»; M11 – «Потреба у чіткому структуруванні роботи та зворотному зв'язку»; M13 – «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини»; M14 – «Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей»; M15 – «Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх»; M16 – «Потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими»; M22 – «Інструментальна мотивація»; M23 – «Зовнішня концепція “Я”»; M24 – «Внутрішня концепція “Я”»; M25 – «Інтерналізація мети»; 0,00 – помилка вимірювання.

Одразу слід зазначити, що згідно з рівнянням низка мотивів у військовослужбовців четвертої групи негативно впливає на ефективність їхньої діяльності. Серед них особливо виділяються (за коефіцієнтом) такі мотиви: «Інструментальна мотивація» (-2,768) та «Внутрішня концепція “Я”» (-2,305), які передбачають знецінення,

втрачання професією військовослужбовця самостійної цінності, сприйняття її лише як засобу для отримання задоволеності. Другу (за показниками коефіцієнтів) групу мотивів, які негативно впливають на ефективність діяльності військовослужбовців четвертої групи, утворюють такі мотиви: «Потреба в добрих умовах праці і комфортному оточенні» (-0,307) та «Потреба у високій зарплатні і матеріальній винагороді» (-0,254), які ще більше підкреслюють «споживче» ставлення до професії. До третьої групи мотивів із негативним впливом на ефективність, які мають найменші коефіцієнти, належать такі мотиви, як «Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей» (-0,179) та «Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх» (-0,116). Стимуляція цих мотивів ще більше посилить залежність військовослужбовців, їх орієнтацію на пошук емоцій (емоційних «гойдалок»).

Серед мотивів, які позитивно впливають на ефективність професійної діяльності у військовослужбовців четвертої групи, також умовно можна виділити три групи. Перша – «Зовнішня концепція “Я”» (2,305) та «Інтерналізація мети» (1,038). Мотиви цієї групи прагнуть змістити орієнтацію цих військовослужбовців із вузькоіндивідуальних на групові потреби, вимагають їх більшої професійної соціалізації, інтеріоризації цінностей професійної групи. До другої групи належать такі мотиви, як «Мотиви, пов’язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням» (0,346) та «Потреба у чіткому структуруванні роботи та зворотному зв’язку» (0,352). Ці мотиви підкреслюють необхідність орієнтації, на думку досвідченіших товаришів по службі, на освоєння професії, набуття професійних якостей. Третя група мотивів спрямована на підвищення статусу цих військовослужбовців у військовому колективі. До неї ввійшли такі мотиви, як «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини» (0,014) та «Потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими» (0,012).

Отже, більше залучення низькоефективних військовослужбовців у життя військового колективу, їх інтенсивніша професіоналізація, формування професійних якостей і підвищення професійного статусу мають поліпшити ефективність цих військовослужбовців. Водночас посилення мотивації знецінення

професії військовослужбовця НГУ, інструментально-споживче ставлення до неї, посилення залежних рис особистості та посилення орієнтації на внутрішнє насичене емоційне життя (а не на зовнішню, суспільно корисну активність) здатні ще більше знизити ефективність цих військовослужбовців.

Слід розглянути рівняння регресії середноефективних груп. Першим наведено рівняння регресії, складене за даними шостої групи:

$$\begin{aligned} \text{Ефективність} = & 26,147 - 0,139M_6 - 0,344M_7 + \\ & + 0,162M_8 + 0,128M_{13} + 0,606M_{21} - 0,630M_{22} + \\ & + 0,556M_{23} - 1,147M_{25} + 0,477, \end{aligned} \quad (3)$$

де 26,147 – константа;  $M_6$  – «Мотиви, пов’язані з романтичною привабливістю професії»;  $M_7$  – «Мотиви, пов’язані із прагненням компенсувати характерологічні недоліки»;  $M_8$  – «Асоціальні мотиви (відношення до професії як до засобу задоволення особистих асоціальних потреб)»;  $M_{13}$  – «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини»;  $M_{21}$  – «Внутрішні процеси»;  $M_{22}$  – «Інструментальна мотивація»;  $M_{23}$  – «Зовнішня концепція “Я”»;  $M_{25}$  – «Інтерналізація мети»; 0,477 – помилка вимірювання.

Серед середноефективних військовослужбовців шостої групи є чотири мотиваційні змінні, які знижують їхню ефективність. Найбільший коефіцієнт має змінна «Інтерналізація мети» (-1,147), за нею йдуть «Інструментальна мотивація» (-0,630) та «Мотиви, пов’язані із прагненням компенсувати характерологічні недоліки» (-0,344); найменший негативний коефіцієнт має змінна «Мотиви, пов’язані із романтичною привабливістю професії» (-0,139). Мотиви, які мають позитивний вплив, можна розмістити за їх коефіцієнтами таким чином: «Внутрішні процеси» (0,606), «Зовнішня концепція “Я”» (0,556), «Асоціальні мотиви (ставлення до професії як до засобу задоволення особистих асоціальних потреб)» (0,162) та «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини» (0,128). Такі дані дають змогу припустити, що ефективність цих військовослужбовців (у кого, як зазначалося у попередніх пунктах, рівнозначними є родина, друзі та прагнення бути хорошим військовослужбовцем) буде тим вищою, чим менше вони орієнтуватимуться на вимоги свого старого оточення і сприйматимуть професію військовослужбовця лише як засіб задоволення інших потреб (матеріальних потреб своєї

родини та потреб бути хорошим у всіх інших сферах), полюблять вибрану ними професію військовослужбовця (почнуть отримувати задоволення від праці військовослужбовця) і набудуть адекватної професійної соціалізації (позбавляться від неадекватних уявлень про професію, будуть орієнтуватися на вимоги військової референтної групи, усвідомлять себе членом військового колективу на постійній основі), а також чим скоріше вони визначаться зі своїми пріоритетами і наважаться пов'язати своє життя з військовою службою на постійній основі.

Нижче наведені рівняння регресії п'ятої групи військовослужбовців, які, за оцінками своїх командирів, також є середньоєфективними:

$$\begin{aligned} \text{Ефективність} = & -96,141 + 0,065M1 + 0,962M2 - \\ & -1,389M3 - 1,703M4 + 0,997M5 + 0,363M6 + 0,152M7 + \\ & + 1,535M8 + 0,581M10 + 0,004M11 + 0,442M12 + (4) \\ & + 1,526M13 + 0,710M14 + 0,351M15 + 0,389M16 + \\ & + 0,375M17 + 0,062M18 + 0,465M20 - 4,645M21 - \\ & - 0,072M23 - 5,837M24 - 2,929M25 + +0,00, \end{aligned}$$

де  $-96,141$  – константа;  $M1$  – «Мотиви, пов'язані з об'єктивними соціально заданими цілями і змістом професії»;  $M2$  – «Мотиви, пов'язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням»;  $M3$  – «Самостійний вибір професії»;  $M4$  – «Несамостійний вибір професії»;  $M5$  – «Мотиви, пов'язані із зовнішнім престижем професії і матеріальним благополуччям»;  $M6$  – «Мотиви, пов'язані із романтичною привабливістю професії»;  $M7$  – «Мотиви, пов'язані із прагненням компенсувати характерологічні недоліки»;  $M8$  – «Асоціальні мотиви (ставлення до професії як до засобу задоволення особистих асоціальних потреб)»;  $M10$  – «Потреба в добрих умовах праці і комфортному оточенні»;  $M11$  – «Потреба у чіткому структуруванні роботи та зворотному зв'язку»;  $M12$  – «Потреба в соціальних контактах»;  $M13$  – «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини»;  $M14$  – «Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей»;  $M15$  – «Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх»;  $M16$  – «Потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими»;  $M17$  – «Потреба у різноманітті, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини»;  $M18$  – «Потреба бути креативним, думаючим працівником, відкритим для нових ідей»;  $M20$  – «Потреба в цікавій, суспільно корисній праці»;  $M21$  – «Внутрішні процеси»;  $M23$  – «Зовнішня концепція “Я”»;  $M24$  – «Внутрішня концепція “Я”»;  $M25$  – «Інтерналізація мети»;  $0,00$  – помилка вимірювання.

Як видно із наведеного рівняння регресії, змінних, які позитивно впливають на ефективність діяльності військовослужбовців п'ятої групи, дуже багато, а змінних із негативним впливом – у багато разів менше,

проте їх вплив (відповідно до коефіцієнтів) істотно більший. Так, до змінних, що негативно впливають на ефективність діяльності військовослужбовців п'ятої групи, належать такі: «Внутрішня концепція “Я”» ( $-5,837$ ), «Внутрішні процеси» ( $-4,645$ ), «Інтерналізація мети» ( $-2,929$ ), «Несамостійний вибір професії» ( $-1,703$ ), «Самостійний вибір професії» ( $-1,389$ ), «Зовнішня концепція “Я”» ( $-0,072$ ). Такі дані дають змогу припустити, що ефективність діяльності цих військовослужбовців буде тим більшою, чим менше вони будуть реалізовуватися в ній, реалізовувати в ній свої цінності, чим менше отримання професії військовослужбовця буде сприйматися як самостійна мета. Отже, на ефективність цих військовослужбовців позитивно впливають переключення сприйняття «професії військовослужбовця» з мети на засіб [«Асоціальні мотиви (ставлення до професії як до засобу задоволення особистих асоціальних потреб)» ( $1,535$ )], обмеження активності цих військовослужбовців унаслідок значущих для них сталих зв'язків – людей, які мають на них вплив [«Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини» ( $1,526$ )] та уявлень про належну (схвальну значущим оточенням) їх поведінку [«Мотиви, пов'язані із зовнішнім престижем професії і матеріальним благополуччям» ( $0,997$ )], «Мотиви, пов'язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням» ( $0,962$ ), «Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей» ( $0,710$ )]. Стримувати прояв їх небажаної реалізації шляхом звернення уваги на те, що вони мають від професії і цінять – комфортні умови праці, цікаву роботу, пов'язану зі спілкуванням [«Потреба в добрих умовах праці і комфортному оточенні» ( $0,581$ )], «Потреба в цікавій, суспільно корисній праці» ( $0,465$ ), «Потреба в соціальних контактах» ( $0,442$ )]. Позитивно впливає на ефективність підтримання позитивної емоційної забарвленості насиченості враженнями їх діяльності [«Потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими» ( $0,389$ )], «Потреба у різноманітті, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини» ( $0,375$ )], «Мотиви, пов'язані із романтичною привабливістю професії» ( $0,363$ ), «Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх» ( $0,351$ )]. Найменш позитивно впливають із визначених мотивів ті, що формують відповідальне ставлення до

виконання своїх обов'язків, передбачають формування професійно важливих якостей [«Мотиви, пов'язані із прагненням компенсувати характерологічні недоліки» (0,152), «Мотиви, пов'язані з об'єктивними соціально заданими цілями і змістом професії» (0,065), «Потреба бути креативним, думаючим працівником, відкритим для нових ідей» (0,062), «Потреба у чіткому структуруванні роботи та зворотному зв'язку» (0,004)].

Як видно, представники п'ятої групи будуть тим ефективнішими, чим менше вони вноситимуть «своє бачення» у виконання професійних обов'язків, чим більше будуть підконтрольні значущим для них особам; будуть чутливими до вимог своєї посади («честі мундиру»), чим більше цінуватимуть те, що наразі мають (комфортні умови, зарплатню, спілкування), і чим більше вийде сформувані в них відповідальне ставлення до виконання своїх професійних обов'язків.

Рівняння регресії, складене для другої групи, яка, за оцінками експертів, займає проміжне положення між високо- та середньоефективними групами, наведено нижче:

$$\text{Ефективність} = 19,704 - 0,142M2 + 0,157M3 - 0,167M6 - 0,056M9 + 0,093M10 - 0,141M13 + 0,180M14 + 0,686, \quad (5)$$

де 19,704 – константа; M2 – «Мотиви, пов'язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням»; M3 – «Самостійний вибір професії»; M6 – «Мотиви, пов'язані із романтичною привабливістю професії»; M9 – «Потреба у високій зарплатні і матеріальній винагороді»; M10 – «Потреба у добрих умовах праці і комфортному оточенні»; M13 – «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини»; M14 – «Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей»; 0,686 – помилка вимірювання.

Цікаво, що в цій групі переважна більшість мотивів, виділених як такі, що впливають на ефективність діяльності, мають негативний коефіцієнт. Так, позитивний коефіцієнт мають змінні «Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей» (0,180), «Самостійний вибір професії» (0,157), «Потреба в добрих умовах праці і комфортному оточенні» (0,093), які в сукупності можна проінтерпретувати як амбіційність, прагнення високого статусу, якого вони досягли власними силами. Змінні, що негативно впливають на ефективність [«Мотиви, пов'язані із романтичною

привабливістю професії» (– 0,167), «Мотиви, пов'язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням» (– 0,142), «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини» (– 0,141), та дещо менший коефіцієнт у змінній «Потреба у високій зарплатні і матеріальній винагороді» (– 0,056)] описують мотивацію і поведіння незрілого фахівця, який не розуміє змісту професії, недостатньо професіоналізований, не має певного місця і визнання у структурі військового колективу. Отже, можна припустити, що військовослужбовці другої групи, для яких, як зазначалося вище, характерна стагнація, тим ефективніші, чим вищий їхній професійний статус, досягнутий власними зусиллями. За низького професійного статусу, недостатнього розуміння місії професії, відсутності необхідних професійно важливих якостей, визначеного місця у військовому колективі та орієнтації лише на свої матеріальні вигоди ці військовослужбовці є неефективними.

Наведені дані цілком підтверджують відомий тезис, що стагнація найшвидше настає у разі високої інтенсивності праці, яка передбачає доволі прості алгоритми роботи, і в такому варіанті вона пов'язана з труднощами в освоєнні нових способів дій, нездатністю до ефективних дій у ситуації, яка відрізняється від типових, що значно обмежує сферу ефективного застосування цих працівників. Стагнація висококваліфікованого фахівця, робота якого передбачає велику кількість алгоритмів, діє, настає значно пізніше і веде до менших втрат ефективності, ніж у першому варіанті.

Рівняння регресії першої групи, яка, за оцінками експертів, займає проміжне положення між середньо- та низькоефективною групами, наведено нижче:

$$\text{Ефективність} = 6,187 - 0,162M2 - 0,217M4 + 0,144M6 + 0,373M8 + 0,254M13 + 0,873M21 + 0,630, \quad (6)$$

де 6,187 – константа; M2 – «Мотиви, пов'язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням»; M4 – «Несамостійний вибір професії»; M6 – «Мотиви, пов'язані із романтичною привабливістю професії»; M8 – «Асоціальні мотиви (ставлення до професії як до засобу задоволення особистих асоціальних потреб)»; M13 – «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини»; M21 – «Внутрішні процеси», 0,630 – помилка вимірювання.

Відповідно до цього рівняння регресії позитивно на ефективність військовослужбовців першої групи впливають «Внутрішні процеси» (0,873), «Асоціальні мотиви (ставлення до професії як до засобу задоволення особистих асоціальних потреб)» (0,373), «Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини» (0,254), «Мотиви, пов'язані із романтичною привабливістю професії» (0,144). Зменшують ефективність професійної діяльності військовослужбовців цієї групи «Несамостійний вибір професії» (-0,217) та «Мотиви, пов'язані з особистісним розвитком і професійним удосконаленням» (-0,162). Така комбінація змінних дає змогу припустити, що військовослужбовці першої групи будуть тим ефективнішими, чим більше вони зможуть віднайти себе у професії, надати їй особистого сенсу (отримувати задоволення від діяльності, задовольняти матеріальні й емоційні потреби), на протигагу сприйняття її як «чужої», такої, що не відповідає їхнім якостям.

### **Висновки**

Таким чином, на ефективність службово-бойової діяльності військовослужбовців НГУ впливають професійна амбітність (прагнення досягнень, відповідного статусу та самовдосконалення), професійна гідність (прагнення відповідати вимогам, що висуваються до професіонала, відповідність місії професії), професійна самореалізація та адекватність професійного самооцінювання. Стримують професійний розвиток як неадекватно завищена самооцінка, яка «консервує» досягнення і не прагне нових перевірок діяльністю, нових звершень, так і неадекватно занижена, побудована на уявленні про брак власних ресурсів. Реалізація мотивації залежить від локусу контролю, який визначає зв'язок мотивації з «Я», показує, чи керує людина своїм життям, чи є керованою іншими людьми, залежною від незадоволених власних потреб, залежною від емоцій тощо.

У посиленні професійної мотивації важливе значення мають такі феномени, як пошук особистого сенсу в професійній діяльності, надання професії самостійної цінності, а не сприйняття її лише як засобу задоволення інших потреб (інструментально-споживацьке ставлення до професії), виділення професії військовослужбовця поміж інших значущих цінностей тощо.

Розвиток мотивації професійної діяльності відбувається у ході професійної соціалізації. Перспективнішим є розвиток мотивації професійної діяльності внаслідок професіоналізації наявної у кандидатів просоціальної мотивації, переведення її у мотивацію державного служіння. Побудова мотивації професійної діяльності як простої сукупності мотивів окремих професійних дій, не об'єднаних загальною мотивацією служіння іншим, є менш перспективною.

### **Перелік джерел посилання**

1. Колесніченко О. С. Модель формування стійкості правоохоронців до психологічної травматизації бойовим досвідом. *Теоретичні і прикладні проблеми психологі.* Сєверодонецьк : Східноукр. нац. ун-т імені В. Даля, 2015. № 2 (37). С. 273–279.
2. Автоматизація професійного психологічного відбору кандидатів на військову службу в Національну гвардію України : монографія / Я. В. Мацегора та ін. Харків : НА НГУ, 2017. 334 с.
3. Колесніченко О. С. Моніторинг психологічного стану військовослужбовців – учасників бойових дій, які повернулися до місць постійної дислокації. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Психологічні науки.* Хмельницький : ДПСУ, 2018. № 3 (11). С. 93–110.
4. Психологічний супровід службово-бойової діяльності військовослужбовців Національної гвардії України в екстремальних умовах / І. І. Приходько та ін. *Честь і закон.* 2014. № 3. С. 68–74.
5. Колесніченко О. С. Типи адаптації військовослужбовців до виконання службово-бойових завдань в бойових умовах. *Український психологічний журнал.* 2019. № 1 (11). С. 130–140.
6. Балан М. І., Колесніченко О. С., Юр'єва Н. В. Особливості адаптації військовослужбовців Національної гвардії України до екстремальних ситуацій. *Честь і закон.* 2018. № 4 (63). С. 92–98.
7. Колесніченко О. С. Особливості відновлення психічного здоров'я правоохоронців, які приймали участь в операції об'єднаних сил. *Право і безпека.* 2018. № 4 (70). С. 97–103.
8. Колесніченко О. С. Роль саморегуляції комбатантів у формуванні посттравматичного



стресового розладу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. Вип. 2 (50). С. 39–44.

9. Колесніченко О. С. Типологія цінностей у військовослужбовців з різними ознаками посттравматичного стресового розладу. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Психологічні науки*. Хмельницький : ДПСУ, 2018. № 2 (10). С. 83–101.

10. Prykhodko I. I. Features of the Motivation of Specialists for the Professional Activity in Special Conditions International. *Journal of Education and Science*. 2018. 1(3-4). 35. DOI:10.26697/jes.2018.3-4.24.

11. Yerkes R. M, Dodson J. D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*. 18, 1908. P. 459–482.

12. Schermerhorn J. R., Hunt J. G., Osborn R. N. *Organization Behaviour*. 9 th Edition; Hoboken-New Jersey: John Wiley and

sons Inc. 2006.

13. Anîței M. Foundations of Psychology. *University of Bucharest*. CREDIS Publishing House. 2009.

14. Human resource management / E. Radu et al. ASE Publishing House, Bucharest, 2003.

15. Психологічний моніторинг професійно важливих якостей курсантів ВВНЗ МВС України : монографія / Я. В. Мацегора та ін. Харків : Акад. ВВ МВС України, 2014. 348 с.

16. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : учеб. пособие для вузов : пер. с англ. / под ред. Е. А. Климова. Москва : Юнити-Дана, 2004. 399 с.

17. Barbuto J. E., Scholl R. W. Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*. 1998; 82(3): 1011-1022. DOI: 10.2466/pr0.1998.82.3.1011.

*Стаття надійшла до редакції 26.09.2021 р.*

**УДК 616.89-159.9.072:355.514**

**Я. В. Мацегора, А. С. Колесніченко**

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕДУЩИХ МОТИВОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ НАЦИОНАЛЬНОЙ ГВАРДИИ УКРАИНЫ**

*Определено, что на эффективность служебно-боевой деятельности военнослужащих Национальной гвардии Украины влияют профессиональная амбициозность, профессиональное достоинство, профессиональная самореализация и адекватность профессиональной самооценки. Сдерживает профессиональное развитие самооценка – как неадекватно завышенная, так и неадекватно заниженная, построенная на представлении о дефиците собственных ресурсов. Реализация мотивации зависит от локуса контроля, определяет связь мотивации с «Я», показывает, руководит ли человек своей жизнью, управляем ли другими людьми, зависим ли от неудовлетворенных собственных нужд, от эмоций и т. п.*

**Ключевые слова:** мотивация, военнослужащий, эффективность деятельности, служебно-боевая деятельность, Национальная гвардия Украины.

UDC 616.89-159.9.072:355.514

Ya. Matcegora, O. Kolesnichenko

**DETERMINING THE CONTRIBUTION OF SEPARATE MOTIVES TO THE EFFICIENCY OF MILITARY SERVICES OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE**

*The purpose of the article is to determine the contribution of certain motives to the effectiveness of the National Guard of Ukraine. The study involved 384 male servicemen. The study of psychological features of the motivational sphere of servicemen of the National Guard of Ukraine was carried out using the following methods: «Closed questionnaire to study the motivation of professional choice of university entrants of the Ministry of Internal Affairs», «Methods for determining the motivational profile of the individual», «Questionnaire to determine the sources of motivation.»*

*It is determined that the effectiveness of operational and combat activities of servicemen of the National Guard of Ukraine is influenced by professional ambitions: the desire for achievement, appropriate status and self-improvement, professional dignity: the desire to meet the requirements of the professional, the mission of the profession; professional self-realization and adequacy of professional self-assessment. In particular, they restrain professional development as inadequately inflated self-esteem, which stops achievements and does not seek new inspections, does not seek new achievements; and inadequately underestimated, based on the idea of lack of own resources, self-esteem. The realization of motivation depends on the locus of control, which determines the relationship of motivation with the «I», the self, shows whether a person controls his life, whether he is controlled by other people, dependent on unmet needs, dependent on emotions, and so on.*

*The development of motivation of operational and combat activities of servicemen takes place in the course of professional socialization. More promising is the development of motivation for operational and combat activities due to the «professionalization» of the prosocial motivation available to servicemen, its transfer to the motivation of public service. Building the motivation of service and combat activities, as a simple set of motives for individual professional actions, not united by a common motivation to serve others, is less promising.*

*Phenomena such as the search for personal meaning in professional activity, giving the profession an independent value, and not perceiving it only as a means of meeting other needs, distinguishing the military profession among other important values, etc. are important in strengthening professional motivation.*

**Keywords:** *motivation, soldier, performance efficiency, operational and combat activities, National Guard of Ukraine.*

**Мацегора Яніна Володимирівна** – кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник науково-дослідного центру службово-бойової діяльності НГУ Національної академії Національної гвардії України

<https://orsid.org/0000-0001-6103-1466>

**Колесніченко Олександр Сергійович** – доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, начальник науково-дослідної лабораторії морально-психологічного супроводження службово-бойової діяльності НГУ науково-дослідного центру службово-бойової діяльності НГУ Національної академії Національної гвардії України

<https://orsid.org/0000-0001-6406-1935>