

**Турло Н.П.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0007-7521>*

**Turlo Nataliia**

*Academy of Labour, Social Relations and Tourism*

**Літвін О.Г.**

*старший викладач кафедри економіки підприємства та менеджменту,  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3340-4005>*

**Litvin Olena**

*Academy of Labour, Social Relations and Tourism*

## КЛАСИЧНІ ТА ПЕРЕХІДНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ: АНАЛІЗ ТА ЗАСТОСУВАННЯ

### CLASSICAL AND TRANSITIONAL THEORIES OF MOTIVATION: ANALYSIS AND APPLICATION

**Анотація.** У статті досліджуються класичні та перехідні теорії мотивації, що стали основою сучасного управління персоналом. Особливу увагу приділено аналізу таких концепцій, як теорія потреб і мотиваційних чинників, теорія справедливості та очікувань, а також іншим теоріям, що відносяться до класичних та перехідних концепцій мотивації. Визначено характерні риси та особливості як класичних, так і перехідних теорій, з'ясовано, що їх об'єднує та відрізняє. Розглядаються особливості застосування мотиваційних теорій в умовах сучасного бізнес-середовища та можливість їх адаптації до нових викликів, таких як глобалізація, цифровізація та підвищення значення людського капіталу. Увага акцентується на практичних аспектах впровадження мотиваційних стратегій, які забезпечують зростання ефективності роботи та залучення співробітників до досягнення організаційних цілей.

**Ключові слова:** мотивація, класичні теорії мотивації, перехідні теорії мотивації, сучасні тенденції мотивації, застосування теорій мотивації в українському бізнесі.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, що стрімко змінюється під впливом глобалізації та цифровізації, виникає необхідність переосмислення традиційних підходів до питань мотивації. Проблема полягає в тому, щоб зрозуміти, чи відповідають класичні та перехідні теорії мотивації сучасним викликам, і як їх можна поєднувати для оптимізації управління люд-

ськими ресурсами. У зв'язку з цим актуальним є аналіз еволюції цих теорій та пошук й адаптація найефективніших з них до специфіки українського ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До класичних досліджень закордонних авторів, які залишаються актуальними для аналізу теорій мотивації нині, належать роботи А. Маслоу [1], Д. МакГрегора [2], Ф. Герцберга [3]. Серед праць дослідників питань мотивації в перехідному періоді необхідно виділити розробки Д. МакКлелланда [4], В. Врума [5], Д. Адамса [6], Б. Скінера [7], Е. Локка [8], Е. Десі та Р. Раяна [9], Портера-Лоулера [10].

Роботи українських дослідників питань мотивації присвячені аналізу різних теорій мотивації [11], специфіці мотивування в умовах дистанційної роботи, що стало особливо актуальним у зв'язку з пандемією COVID-19 [12], застосуванню класичних теорій у сучасних умовах українського бізнесу [13], аналізу сучасних тенденцій у мотивації працівників в Україні, включаючи вплив глобальних змін та новітніх підходів до мотивації [14].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** При розгляді класичних та перехідних теорій мотивації недостатня увага приділялась питанням їх практичної реалізації в Україні в умовах постійних змін як в організаціях, так і в суспільстві в цілому.

**Метою статті** є порівняння класичних і перехідних теорій мотивації для визначення їхньої актуальності та ефективності в сучасному контексті, виявлення їхніх сильних та слабких сторін, а також надання рекомендацій щодо їх адаптації та ефективного застосування в умовах українського ринку праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація – це одна з головних функцій управління [15], сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей, оскільки саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей [16, с. 99].

Теорії мотивації пояснюють, що саме спонукає працівників діяти більш ефективно. Вони надають менеджерам інструменти для мотивування співробітників та допомагають зрозуміти, як краще управляти персоналом. Відсутність або недостатність знань щодо основних теорій мотивації може призвести до того, що керівники будуть помилково вважати грошові стимули єдиним способом мотивування підлеглих, не будуть враховані інші потреби робітників.

Еволюція теорій мотивації починається з класичних підходів, які заклали фундамент для подальших досліджень у цій галузі.

Теорія потреб А. Маслоу пропонує ієрархію потреб, де працівники задовольняють свої потреби послідовно, починаючи з базових (фізіологічні та безпека) і доходючи до вищих рівнів (повага і самореалізація). Це означає, що мотивація залежить від того, на якому рівні потреб знаходиться працівник.

В умовах України теорія А. Маслоу може бути використана для розробки програм мотивації, в яких акцент робиться на задоволенні базових потреб працівників, таких як забезпечення стабільної зарплати та соціальних гарантій, перед переходом до мотивації через розвиток і самореалізацію.

Д. МакГрегор у своїй теорії Х і Y описує два різні підходи до управління: теорія Х (авторитарний стиль управління) передбачає, що працівники не люблять працювати і потребують контролю, тоді як теорія Y (демократичний стиль управління) припускає, що за належних умов люди можуть бути самостійно мотивовані.

Теорія Х може бути застосована в Україні в умовах кризового управління або на підприємствах із чіткою ієрархією, а теорія Y – в інноваційних та креативних компаніях, де важлива самостійність працівників.

Ф. Герцберг розділив фактори, що впливають на мотивацію, на гігієнічні (умови праці, зарплата), які запобігають незадоволенню, але не мотивують, і мотиватори (визнання, розвиток), які безпосередньо підвищують мотивацію працівників.

На підприємствах України двофакторна теорія Ф. Герцберга може бути використана для створення умов, що мінімізують незадоволення працівників, таких як забезпечення належних умов праці, і одночасно стимулюють розвиток через визнання та надання можливостей для кар'єрного зростання.

Класичні теорії мотивації мають як спільні риси, так і відмінності (табл. 1).

Класичні теорії об'єднують акцент на потребах та їхній вплив на мотивацію, а також визнання важливості середовища і управлінських практик для підвищення мотивації. Водночас, вони відрізняються за підходами до класифікації потреб, концепціями мотивації, практичним застосуванням в управлінні та поглядами на людську природу. Кожна з цих теорій пропонує унікальні інструменти та підходи для управління мотивацією в різних контекстах.

Класичні теорії мотивації відіграли важливу роль у формуванні сучасних підходів до управління персоналом, і хоча їхній вплив на академічну науку може бути обмеженим, вони залишаються актуальними у практичному застосуванні. В Україні ці теорії можуть використовуватися для розробки ефективних мотиваційних програм, які враховують як індивідуальні потреби працівників, так і загальні цілі організацій.

Проміжне місце між класичними та сучасними підходами до вивчення мотивації займають теорії, які ми називаємо перехідними теоріями мотивації. Основними з них є теорія набутих потреб, очікувань, справедливості, підкріплення, постановки цілей, самовизначення.

Так, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда зосереджується на трьох основних мотиваційних потребах: досягнення, влада та приналежність. Потреба в досягненнях (nAch) стимулює прагнення до високих результатів; потреба у владі (nPow) мотивує бажання контролювати інших; потреба в приналежності (nAff) фокусується на соціальних зв'язках.

Ці потреби можуть бути виражені у різних людей з різною інтенсивністю, і вони визначають, що саме буде мотивувати людину в її діяльності. Наприклад, особи з високою потребою в досягненнях можуть бути мотивовані складними завданнями, тоді як ті, у кого домінує потреба у владі, будуть шукати можливості для лідерства.

**Спільні риси та відмінності класичних теорій мотивації**

Спільні риси	Відмінності
Розглядають людські потреби як ключовий фактор мотивації. А. Маслоу розробив ієрархію потреб, Д. МакГрегор припускає, що мотивація працівників залежить від того, які потреби вони намагаються задовольнити, а Ф. Герцберг розділив фактори, що впливають на мотивацію, на мотиваційні та гігієнічні, вказуючи на потреби працівників у досягненні та зростанні	А. Маслоу створив ієрархію потреб, які мають задовольнятися послідовно, від базових до вищих. Теорія Ф. Герцберг не є ієрархічною і не припускає послідовність задоволення потреб. Д. МакГрегор пропонує два основні підходи до управління, що базуються на різних уявленнях про людську природу, від фіксованого порядку задоволення потреб до одночасного задоволення різних потреб на різних рівнях.
Визнають, що зовнішнє середовище, включаючи робочі умови, організаційну культуру і стиль керівництва, може значно впливати на мотивацію. Це особливо видно у теорії Ф. Герцберга, яка акцентує увагу на гігієнічних факторах, а також у підході Д. МакГрегора, де стиль керівництва (авторитарний чи демократичний) залежить від передбачуваних потреб.	А. Маслоу розглядає мотивацію як процес, що рухається знизу вгору по ієрархії потреб. Ф. Герцберг концентрується на окремих аспектах роботи, які можуть або сприяти мотивації, або запобігати незадоволенню, при цьому роблячи акцент на тому, що гігієнічні фактори самі по собі не здатні мотивувати. Д. МакГрегор фокусується не стільки на потребах, скільки на управлінському стилі і як керівники можуть використовувати ці стилі для мотивування працівників, виходячи з їхніх основних потреб і поведінки
Надають інструменти для управління мотивацією в організаціях. Вони пропонують методи для керівників, які допомагають підвищити задоволеність і продуктивність працівників через задоволення їхніх потреб	А. Маслоу надає загальну основу для розуміння людських потреб, але не дає конкретних рекомендацій для організаційного застосування. Ф. Герцберг дає рекомендації щодо того, як підвищити мотивацію на робочому місці через поліпшення умов праці та створення можливостей для зростання. Д. МакГрегор підкреслює важливість стилю керівництва та організаційної культури у формуванні мотивації працівників, пропонуючи керівникам адаптувати свій підхід залежно від контексту і потреб працівників А. Маслоу розглядає мотивацію як прагнення до самореалізації. Ф. Герцберг робить акцент на задоволенні від роботи як головному джерелі мотивації, не зосереджуючись на особистому розвитку за межами робочого контексту. Д. МакГрегор розглядає мотивацію з точки зору управлінських підходів: чи працівники вимагають контролю і примусу (Теорія X), чи вони здатні на самоконтроль і самореалізацію (Теорія Y).

*Джерело: сформовано авторами*

В українських компаніях та організаціях важливо враховувати ці потреби при розробці мотиваційних програм. Наприклад, для працівників з високою потребою у досягненні слід створювати умови для професійного зростання, пропонувати складні проекти та можливості для розвитку кар'єри.

У керівників із високою потребою у владі можуть бути сильні лідерські якості, проте важливо забезпечити, щоб їхні рішення враховували інтереси команди. В Україні, з її культурою, що цінує колективізм, успішні лідери повинні вміти гармонійно поєднувати свої потреби з потребами своїх підлеглих.

Враховуючи потребу у приналежності, важливо створювати в колективах позитивний соціально-психологічний клімат. Це може підвищити ефективність командної роботи, особливо у великих українських компаніях чи державних установах.

Перехідні теорії мотивації також включають концепції, які підкреслюють важливість очікувань і справедливості. Наприклад, теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація залежить від віри працівника в те, що його зусилля приведуть до бажаного результату, і що цей результат буде належно винагороджений.

Розвитком і розширенням теорії очікувань В. Врума є теорія Портера-Лоулера (1968 р.), в якій стверджується, що мотивація працівників залежить від того, наскільки сильно вони вірять, що їхні зусилля призведуть до досягнення цілей. Автори підкреслюють, що винагорода буває внутрішньою (задоволення) і зовнішньою (гроші, визнання), та повинна сприйматися як справедлива. Задоволеність залежить від відповідності винагороди очікуванням: справедлива винагорода підвищує задоволеність і мотивацію.

Обидві теорії (В. Врума та Портера-Лоулера) зосереджені на поясненні того, як очікування

людей впливають на їхню мотивацію, яка залежить від того, наскільки людина вірить, що досягнутий результат (продуктивність) призведе до отримання винагороди, наскільки остання важлива та приваблива для людини.

Однак теорія очікувань Портера-Лоулера відрізняється від досліджень В. Врума:

1. До базової моделі В. Врума були введені додаткові фактори, такі як здібності працівника, його характерні риси, сприйняття ролі, які впливають на продуктивність. Це робить теорію Портера-Лоулера більш комплексною, оскільки враховуються не тільки очікування, але й індивідуальні характеристики працівника.

2. В. Врум фокусується більше на процесі мотивації досягнення мети, тоді як Л. Портер і Е. Лоулер аналізують, як задоволеність від отриманої справедливої та адекватної винагороди впливає на майбутню мотивацію.

3. Л. Портер і Е. Лоулер підкреслюють важливість зворотного зв'язку: задоволеність або незадоволеність результатом впливає на майбутні зусилля працівника, що не було основним елементом в теорії В. Врума.

Отже Л. Портер і Е. Лоулер розширили теорію очікувань В. Врума, додавши контекстуальні елементи та акцентуючи увагу на задоволеності як ключовому результату мотиваційного процесу.

В українських компаніях, які застосовують в своїй роботі теорію очікувань, важливо розробити таку систему оцінки та винагороди, яка допоможе працівникам чітко розуміти зв'язок між своїми зусиллями та результатами.

Теорія справедливості Джона Адамса базується на ідеї, що працівники оцінюють свою винагороду відносно зусиль, порівнюючи її з винагородою інших людей у схожих умовах. Якщо працівник вважає, що отримує справедливу винагороду за свої зусилля, це підвищує його задоволеність і мотивацію. Якщо ж виникає відчуття несправедливості (наприклад, хтось отримує більше за менші зусилля), це викликає фрустрацію, що може знизити ефективність, мотивацію або навіть призвести до звільнення.

У контексті сучасної України, де економічна стабільність і прозорість ринку праці є важливими, справедливий розподіл винагороди набуває особливого значення. Це особливо важливо через такі фактори, як нестабільність економіки, різноманітність зарплат в різних секторах і відтік кадрів за кордон.

Компанії в Україні, які прагнуть утримати своїх працівників, повинні приділяти особливу увагу справедливості оплати праці. Впрова-

дження прозорих систем оцінки продуктивності та справедливої винагороди може знизити плинність кадрів, сприяти підвищенню довіри до роботодавців і підвищити загальну продуктивність. Адже працівники, які відчують справедливе ставлення до себе, більш схильні залишатися на робочому місці та ефективніше виконувати свої обов'язки.

Теорія підкріплення, розроблена американським психологом Б.Ф. Скіннером, почала формуватися у 1930-х роках. Основні принципи цієї теорії (мотивація формується через системи винагород і покарань, що підкріплюють бажану поведінку) найбільш повно були викладені у книзі «The Behavior of Organisms», опублікованій у 1938 році [7]. Це і можна вважати офіційною датою виникнення теорії підкріплення.

Теорія підкріплення стосовно мотивації праці стверджує, що поведінка працівників може бути змінена і підтримувана за допомогою підкріплення або покарань. Основний принцип полягає в тому, що поведінка, яка призводить до позитивних результатів, має тенденцію повторюватися, тоді як поведінка, що викликає негативні наслідки, зменшується.

Ключовими аспектами теорії підкріплення є: позитивне підкріплення: винагороди за бажану поведінку (похвала, премії), що збільшує ймовірність її повторення; негативне підкріплення: усунення негативних стимулів у відповідь на бажану поведінку (зменшення контролю), що також стимулює її повторення; покарання: негативні наслідки за небажану поведінку (штрафи, догани), які знижують ймовірність її повторення; ігнорування: відсутність підкріплення може призвести до згасання небажаної поведінки.

Теорія Б.Ф. Скіннера активно розвивалася в 1960-х роках. У цей період вона отримала значну популярність і вплив як у психології, так і в інших дисциплінах, зокрема в освіті, менеджменті та психотерапії.

Теорія постановки цілей, розроблена Е. Локком у 1960-х роках, є однією з найбільш впливових теорій у сфері мотивації та управління. Основна ідея теорії полягає в тому, що конкретні, чітко сформульовані цілі мають значний вплив на рівень мотивації і продуктивності праці. Автор стверджував, що:

1. Цілі повинні бути конкретними та вимірюваними. Неоднозначні або абстрактні цілі не мають мотивуючого ефекту.

2. Високі (але реалістичні) вимоги сприяють більшій залученості та зусиллям. Однак, якщо цілі занадто складні або здаються недосяжними, це може мати протилежний ефект.

3. Коли працівники беруть участь у постановці цілей, вони більше схильні їх досягати. Це сприяє підвищенню відповідальності та залученості.

4. Регулярний зворотний зв'язок щодо прогресу у досягненні цілей є важливим для підтримання мотивації. Працівники повинні знати, чи рухаються вони у правильному напрямку.

Характерними рисами цієї теорії є:

– вимірюваність і конкретність. Цілі повинні бути чіткими та вимірюваними, що дозволяє легко оцінювати досягнення;

– амбіційність. Цілі повинні бути достатньо складними, щоб стимулювати зусилля, але водночас реалістичними;

– залучення до процесу. Важливо, щоб працівники були включені у процес постановки цілей;

– регулярний зворотний зв'язок, який мотивує працівників продовжувати працювати над досягненням цілей.

У контексті України теорія постановки цілей може бути ефективно застосована у різних сферах, таких як бізнес, освіта, державне управління тощо.

Так, у бізнесі українські компанії можуть використовувати принципи теорії для підвищення продуктивності праці персоналу та оптимізації бізнес-процесів. Чітке визначення цілей для команд та окремих працівників допоможе спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних завдань.

У сфері державного управління чітко визначені цілі будуть сприяти більш ефективному управлінню державними ресурсами та підвищенню прозорості діяльності органів влади.

Для студентів та викладачів постановка конкретних навчальних цілей сприятиме покращенню навчального процесу. Наприклад, чіткі цілі у навчальних програмах можуть підвищити мотивацію студентів до навчання та досягнення високих результатів.

Впровадження принципів цієї теорії може допомогти Україні підвищити ефективність у управлінні, як на рівні окремих організацій, так і на рівні всієї держави.

У сучасному світі увага дедалі більше зосереджується на внутрішніх мотиваційних факторах. Згідно з теорією самовизначення Е. Десі і Р. Раяна працівники будуть більш мотивовані, якщо їм надається свобода у прийнятті рішень, можливість розвивати свої навички та працювати в дружньому колективі.

Теорія самовизначення базується на ідеї, що люди мають три основні психологічні потреби, які, якщо задовольняються, ведуть до високого рівня мотивації та добробуту:

1. Автономія. Люди прагнуть бути самостійними у виборі своїх дій і рішень. Вони хочуть відчувати, що їхні дії відповідають їхнім власним цінностям і бажанням, а не диктуються зовнішніми силами.

2. Компетентність. Потреба відчувати себе ефективними у своїй діяльності. Люди прагнуть розвивати свої навички, долати виклики та досягати успіху.

3. Зв'язаність (або соціальна належність). Люди прагнуть до встановлення міцних і підтримуючих стосунків з іншими, відчуваючи себе частиною спільноти чи групи.

Характерні риси теорії:

1) фокус на внутрішній мотивації. На відміну від зовнішніх стимулів, таких як гроші або інші винагороди, внутрішня мотивація походить від задоволення, отриманого від самої діяльності;

2) задоволення основних психологічних потреб. Коли ці три потреби – автономія, компетентність та зв'язаність – задовольняються, люди стають більш мотивованими, продуктивними та щасливими;

3) психологічний добробут. Задоволення цих потреб сприяє загальному психологічному добробуту і самореалізації.

Теорія самовизначення має широке застосування в різних сферах життя, зокрема в контексті України, де суспільство переживає значні соціальні, економічні та культурні трансформації.

В українських школах і університетах теорія самовизначення може бути застосована для підвищення мотивації студентів. Викладачі, що надають студентам більше автономії, підтримують їхню компетентність і сприяють створенню позитивного навчального середовища, можуть допомогти студентам досягати кращих результатів.

У сфері бізнесу та управління впровадження принципів теорії самовизначення може сприяти створенню більш продуктивного та задоволеного колективу. Надання працівникам більшої автономії у виконанні завдань, підтримка їхньої компетентності через навчання та розвиток, а також створення сприятливої атмосфери в колективі можуть підвищити ефективність роботи.

У контексті реформ, що відбуваються в Україні, теорія самовизначення може бути корисною для розробки програм, що підвищують соціальну залученість та добробут громадян. Задоволення потреб у автономії, компетентності та соціальній належності сприятиме більшій підтримці реформ з боку населення.

Теорія самовизначення Е. Десі та Р. Раяна пропонує глибоке розуміння того, що насправді мотивує людей. Її застосування в Україні може

значно покращити різні аспекти життя, від освіти і бізнесу до соціальної політики. Вона акцентує увагу на важливості внутрішньої мотивації та задоволенні базових психологічних потреб, що є критично важливим для розвитку суспільства.

Перехідні теорії мотивації мають як спільні риси, так і відмінності. Серед спільних рис можна виділити наступні:

1. Всі перехідні теорії мотивації враховують процеси мислення людини, тобто як людина оцінює свої дії, очікування та винагороди. Наприклад, теорія очікувань В. Врума та теорія цілей Е. Локка базуються на раціональному виборі.

2. Більшість теорій досліджують, як зовнішні фактори (винагороди, справедливість) впливають на поведінку людини. Це характерно для теорії справедливості Дж.Адамса та теорії підкріплення Б.Ф. Скіннера.

3. Перехідні теорії приділяють увагу тому, що люди по-різному реагують на стимули, виходячи з особистих очікувань, цілей та досвіду.

4. Більшість теорій досліджують, як винагороди та покарання впливають на мотивацію. Це видно в теорії підкріплення Б.Ф. Скіннера та теорії справедливості Дж. Адамса.

Відмінності між перехідними теоріями мотивації полягають у тому, що вони:

1. Фокусують увагу на різних аспектах мотивації. Теорія очікувань В. Врума зосереджена на тому, як люди очікують винагороди за свої дії та як це впливає на їх мотивацію; теорія справедливості Дж. Адамса фокусується на соціальних порівняннях і відчутті справедливості; модель цілей Е. Локка наголошує на важливості чітких та складних цілей у формуванні мотивації; теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера орієнтується на поведінкову психологію та досліджує, як винагороди та покарання безпосередньо впливають на поведінку.

2. По-різному розглядають роль внутрішньої та зовнішньої мотивації. Теорія самовизначення Е. Десі та Р. Райана робить акцент на внутрішній мотивації (інтерес до роботи, автономія), тоді як більшість інших перехідних теорій (В. Врум, Б.Ф. Скіннер) фокусуються на зовнішніх стимулах.

3. Мають різну кількість змінних у моделі. Теорія очікувань В. Врума враховує три ключові змінні: очікування, інструментальність і валентність, тоді як теорія справедливості Дж. Адамса фокусується переважно на порівнянні «внесок-винагорода» у соціальному контексті.

4. Спрямованістю на поведінкові чи когнітивні фактори. Теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера більше уваги приділяє поведінковим аспек-

там мотивації через винагороди і покарання, тоді як інші теорії, як-от модель цілей Е. Локка або теорія очікувань В. Врума, орієнтуються на когнітивні процеси.

Класичні та перехідні теорії мотивації мають як спільні риси, так і суттєві відмінності. З одного боку, обидві групи теорій прагнуть пояснити, як мотивувати людей до ефективної роботи, зосереджуючи увагу на внутрішніх і зовнішніх стимулах. Однак класичні теорії більше фокусуються на базових потребах людини та їхньому задоволенні, тоді як перехідні теорії акцентують увагу на когнітивних процесах, таких як очікування, справедливість та індивідуальні цілі, що робить їх більш адаптивними до складних організаційних умов (табл. 2).

З урахуванням змін у сучасному світі, сильні та слабкі сторони класичних і перехідних теорій мотивації стають ще більш очевидними.

Так, серед сильних сторін класичних теорій мотивування варто виділити простоту та універсальність. Такі теорії, як моделі А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. МакГрегора, пропонують зрозумілі й легко застосовувані підходи до мотивації, що робить їх корисними для загального менеджменту. Вони також орієнтовані на потреби людини, підкреслюючи важливість базових мотиваційних факторів, таких як фізіологічні чи соціальні потреби. Ці теорії мають широке застосування не лише в управлінні, але й у психології, соціології та освітній сфері, що підкреслює їхню універсальність.

Проте слабкі сторони класичних теорій також очевидні. Вони часто ігнорують індивідуальні відмінності між людьми, тобто не враховують, що різні люди можуть по-різному сприймати свої потреби та мотиваційні стимули. Крім того, класичні теорії, зокрема модель А. Маслоу, передбачають жорстку послідовність потреб, хоча в реальності люди можуть переживати одночасно кілька рівнів потреб. Також обмеження стосується їхньої недостатньої гнучкості в адаптації до складних і швидко змінюваних робочих середовищ, де соціальні та технологічні фактори значно впливають на мотивацію.

Перехідні теорії мотивації мають свої сильні та слабкі сторони, що варто враховувати при їх використанні в сучасних умовах. Однією з ключових переваг є глибший аналіз поведінки, який дозволяє враховувати складніші взаємодії між внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на мотивацію. Наприклад, теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса пропонують більш детальне розуміння того, як люди оцінюють винагороду за

## Спільні риси та відмінності класичних та перехідних теорій мотивації

Спільні риси	Відмінності
Увага приділяється факторам, що впливають на поведінку. Як класичні (А. Маслоу, Ф. Герцберг), так і перехідні теорії (В. Врум, Дж. Адамс) прагнуть пояснити, чому люди діють певним чином в умовах праці.	Підхід до мотивації. Класичні теорії (наприклад, А. Маслоу) переважно орієнтуються на базові потреби та їх задоволення, тоді як перехідні (В. Врум, Е. Локк) більше зосереджені на когнітивних процесах (очікування, справедливість, цілі).
Орієнтація на підвищення продуктивності. Обидва підходи досліджують, як мотивувати людину для досягнення високих результатів	Поведінковий аспект. Перехідні теорії (Б.Ф. Скіннер, Е. Локк) більше уваги приділяють конкретній поведінці і тому, як винагороди чи покарання формують мотивацію, тоді як класичні моделі (наприклад, Ф. Герцберг) аналізують загальні умови праці (гігієнічні та мотиваційні фактори).
Обговорюють зв'язок між потребами людини та винагородою (фінансовою чи психологічною) як мотивуючий фактор	Складність факторів мотивації. Перехідні теорії враховують психологічні і соціальні змінні (справедливість, очікування, соціальні порівняння), тоді як класичні зосереджені на базових потребах людини та їх ієрархії.
Обидві групи теорій враховують як внутрішню (індивідуальні цілі, бажання), так і зовнішню мотивацію (винагороди, умови праці).	Гнучкість у застосуванні. Перехідні теорії краще адаптовані до сучасного мінливого робочого середовища, тоді як класичні теорії більше підходять для стабільних, прогнозованих умов.

*Джерело: сформовано авторами*

свої зусилля та як відчуття справедливості може впливати на їх мотивацію. Важливою сильною стороною є також гнучкість й адаптивність цих теорій до змінних умов роботи та різних ситуацій, що робить їх актуальними для сучасного динамічного робочого середовища. Перехідні теорії приділяють увагу когнітивним процесам, таким як очікування, цілі та індивідуальні реакції, що дозволяє враховувати унікальні особливості кожної людини.

Проте існують і певні слабкі сторони. Перехідні теорії складніші для розуміння та практичного застосування через велику кількість змінних, які потрібно враховувати. Впровадження таких моделей на практиці може бути складним завданням для менеджерів, особливо у великих організаціях. Крім того, важко виміряти деякі з елементів, як-от відчуття справедливості або очікування результатів, що робить застосування цих моделей менш надійними з точки зору точного управління мотивацією. Нарешті, хоча перехідні теорії розширюють когнітивний аналіз мотиваційних процесів, емоційна складова все ще залишається недостатньо дослідженою, що може обмежувати їх ефективність у певних ситуаціях, коли емоції відіграють ключову роль.

Отже, класичні теорії сильні своєю простотою та базовими підходами, але вони не адаптовані до індивідуальних відмінностей та складних сучасних умов, а перехідні теорії, хоча й більш гнучкі та враховують взаємодію між людиною та середовищем, можуть бути складними для впровадження та вимірювання на практиці.

**Висновки.** Класичні теорії сформували основу для розуміння мотивації як процесу задоволення базових потреб людини. Вони надають чітку структуру для аналізу людської поведінки та мотиваційних процесів. Проте їхні обмеження полягають у тому, що вони часто не враховують індивідуальних відмінностей між людьми та особливостей конкретних робочих середовищ. Ці теорії більше орієнтовані на універсальні підходи, які не завжди можуть ефективно функціонувати в складних, швидко змінних умовах сучасного світу.

Перехідні теорії мотивації, розширили підхід до мотивації, включивши в нього когнітивні процеси та соціальні фактори. Вони дозволяють глибше розуміти, як очікування, цілі та відчуття справедливості впливають на мотивацію працівників. Ці теорії враховують вплив зовнішніх стимулів, взаємодію між працівниками та їхніми соціальними групами, а також індивідуальні особливості, що робить їх більш гнучкими та адаптованими до потреб сучасних організацій.

Сучасні організації, які прагнуть до підвищення продуктивності та ефективного управління персоналом, мають шукати баланс між класичними та перехідними підходами до мотивації. Інтеграція елементів обох підходів може забезпечити гнучкішу та ефективнішу систему мотивації, що дозволить організаціям краще адаптуватися до змін та стимулювати своїх працівників до досягнення високих результатів. і досягати стратегічних цілей у динамічних ринкових умовах.

**Література:**

1. Maslow Abraham H. Motivation and personalite. New York : Harper & Row, 1954, 411 p.
2. McGregor D.. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960, 246 p.
3. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland : World Publishing Company, 1966. 210 p.
4. McClelland David C. The Achieving Society. Princeton, NJ : Van Nostrand Reinhold Company, 1961. 512 p.
5. Vroom Victor H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 311 p.
6. Adams John Stacy. Advances in Experimental Social Psychology, Volume 2. New York : Academic Press, 1965. 267 p.
7. Skinner B.F. The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis. New York : Appleton-Century-Crofts, 1938. 457 p.
8. Locke Edwin A., Latham Gary P. A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1990. 312 p.
9. Deci Edward L., Ryan Richard M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York : Plenum Press, 1985. 409 p.
10. Porter James L., Lawler Ralph H. A Theory of Work Performance. New York : McGraw-Hill, 1968. 272 p.
11. Турчин О. О. Мотивація персоналу: від класичних до сучасних підходів. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 126–130.
12. Шевчук О. І. Особливості мотивації працівників в умовах віддаленої роботи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1(40). С. 94–98.
13. Завадський Й. С., Василенко В. О. Мотивація праці: сучасні підходи до управління. Київ : КНЕУ, 2015. 463 с.
14. Горбань С. В. Сучасні тенденції мотивації персоналу в українських організаціях. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 47–51.
15. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46) (дата звернення: 30.08.2024).
16. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
2. McGregor D. (1960) The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
3. Herzberg F. (1966) Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.
4. McClelland David C. (1961) The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold Company.
5. Vroom, Victor H. (1964) Work and Motivation. New York. Wiley.
6. Adams, John Stacy (1965) Advances in Experimental Social Psychology, Volume 2. New York: Academic Press.
7. Skinner B. F. (1938) The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis. New York: Appleton-Century-Crofts.
8. Locke Edwin A. & Latham Gary P. (1990) A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
9. Deci Edward L. & Ryan Richard M. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
10. Porter James L. & Lawler Ralph H. (1968) A Theory of Work Performance. New York: McGraw-Hill.
11. Turchyn O. O. (2018) Motyvatsiia personalu: vid klasychnykh do suchasnykh pidkhodiv [Staff motivation: from classical to modern approaches]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 126–130. [in Ukrainian]
12. Shevchuk O. I. (2020) Osoblyvosti motyvatsii pratsivnykiv v umovakh viddalenoj roboty [Features of Employee Motivation in Remote Work Conditions]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1(40), pp. 94–98. [in Ukrainian]
13. Zavadskyy Y. S., & Vasylenko V. O. (2015) Motyvatsiia pratsi: suchasni pidkhody do upravlinnia [Work motivation: modern management approaches]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
14. Horban S. V. (2021) Suchasni tendentsii motyvatsii personalu v ukrainskykh orhanizatsiiah. [Trends in staff motivation in Ukrainian organizations]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 47–51. [in Ukrainian]
15. Leshchenko L. O. (2016) Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva. [Labor motivation as a factor in increasing the profitability of production]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46.pdf](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46.pdf) (in Ukrainian)
16. Urmanov F. Sh. (2017) Motyvatsiia – osnovnyi chynnyk efektyvnosti upravlinskoi pratsi [Motivation is the main factor in the effectiveness of managerial work.]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 98–102. [in Ukrainian]

**References:**

1. Maslow Abraham H. (1954) Motivation and personalite. New York: Harper & Row.

**Summary.** The article explores both classical and transitional theories of motivation that have formed the foundation of modern human resource management. Special attention is given to the analysis of key concepts such as A. Maslow’s hierarchy of needs, F. Herzberg’s two-factor theory, J. Adams’ equity theory, as well as V. Vroom’s expectancy theory and its subsequent development and expansion in the Porter-Lawler model. The discussion also covers other theories that belong to both classical and transitional motivational approaches. In the course of the study, commonalities and differences between classical and transitional motivational theories were identified. A retrospective analysis of motivational theories also revealed the differences and similarities between classical theories and those developed during the transitional period. These theories are critically examined in the context of their application in the modern business environment, where challenges such as globalization, digitalization, and the increasing importance of human capital play a significant role. The article also investigates how these theories have been adapted to meet contemporary needs, focusing on their relevance in enhancing employee engagement and productivity. Attention is given to the practical aspects of implementing motivational strategies, which are crucial for improving work efficiency and encouraging employees to achieve organizational goals. Moreover, the article emphasizes the role of motivation in fostering innovation and adaptability within organizations. It highlights how motivational theories can be utilized to create a more resilient and dynamic workforce. By integrating both classical and transitional approaches, the article offers insights into how businesses can develop more effective human resource management strategies that not only meet current market demands but also anticipate future trends. The adaptability of classical and transitional motivational theories in diverse cultural and organizational contexts is also explored, underlining their global applicability. This comprehensive analysis provides a valuable framework for understanding the evolving nature of motivation and its critical impact on organizational success in a rapidly changing world.

**Keywords:** motivation, classical theories of motivation, transitional theories of motivation, modern trends in motivation, application of motivation theories in Ukrainian business.