

DOI 10.26886/2414-634X.2(62)2024.4

UDC: 159.9.07

**EVOLUTION OF APPROACHES TO THE STUDY OF WORK  
MOTIVATION**

**Kryvoshei Oleksandr, Postgraduate Student**

<https://orsid.org/0009-0002-5326-2760>

e-mail: alexandr57179@gmail.com

Classical private university, Ukraine, Zaporizhzhia

**Zarytska Valentyna, Doctor of Psychological Sciences, Professor**

<https://orsid.org/0000-0002-9300-8276>

e-mail: zarytska\_vv@ukr.net

Classical private university, Ukraine, Zaporizhzhia

*The article is devoted to the study of the evolution of approaches to the study of work motivation. Based on the analysis of various approaches to defining the essence of the concept of «motivation», it was established that motivation is a set of stimulating factors that determine the activity of an individual, including motives, needs that determine human activity. Motivation is considered as a key element that contributes to the increase of labor productivity, professional and personal development of employees, as well as the formation of harmonious relationships in the team. The main theories of motivation are considered, including A. Maslow's hierarchy of needs, D. McClelland's theory of needs, F. Herzberg's two-factor model, V. Vroom's expectation theory, as well as D. McGregor's X and Y theories and the Porter-Lawler model. Each of these theories is analyzed through the prism of its contribution to the understanding of motivational mechanisms and their application in personnel management. Emphasis is placed on the evolution of motivation theories from individual needs to social and organizational aspects of the motivational process.*

**Key words:** *theories of motivation, personnel management, need, hierarchy of needs, productivity, professional development.*

*Кривошей Олександр Миколайович, аспірант; Зарицька Валентина Василівна, доктор психологічних наук, професор; Еволюція підходів до вивчення мотивації трудової діяльності / Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна*

*Стаття присвячена дослідженню еволюції підходів до вивчення мотивації трудової діяльності. На основі аналізу різних підходів до визначення сутності поняття «мотивація», встановлено, що мотивація є сукупністю стимуляційних чинників, які визначають активність особистості, включаючи мотиви, потреби, що детермінують активність людини. Мотивація розглядається як ключовий елемент, що сприяє підвищенню продуктивності праці, професійному та особистому розвитку працівників, а також формуванню гармонійних взаємин у колективі. Розглянуто основні теорії мотивації, включаючи ієрархію потреб А. Маслоу, теорію потреб Д. МакКелланда, двофакторну модель Ф. Герцберга, теорію очікувань В. Врума, а також теорії Х і Y Д. Макгрегора та модель Портера-Лоулера. Кожна з цих теорій аналізується через призму її внеску в розуміння мотиваційних механізмів та їх застосування в управлінні персоналом. Наголошено на еволюції теорій мотивації від індивідуальних потреб до соціальних і організаційних аспектів мотиваційного процесу.*

**Ключові слова:** *теорії мотивації, управління персоналом, потреба, ієрархія потреб, продуктивність, професійний розвиток.*

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку українського суспільства проблема мотивації трудової діяльності особистості набуває все

більшого значення. Мотивація виступає одним із ключових чинників, ефективно використання якого може сприяти розв'язанню комплексу соціально-економічних проблем. Вона є складним і багатоаспектним явищем, яке викликає різноманітні підходи до тлумачення її сутності, природи та структури. У науковій літературі існує значна кількість досліджень присвячених цій проблемі.

Поняття «мотивація» має глибокі корені, ще стародавні мислителі, такі як Аристотель, Геракліт, Демокріт, Платон і Сократ згадували про «потребу» як головний детермінант активності будь-якої живої істоти. Вони аналізували внутрішні імпульси, що спонукають людей та тварин до дій, закладаючи основу для наукового дослідження мотиваційних процесів. Основні напрями психології мотивації формувалися в першій половині ХХ ст. завдяки працям В. Джеймса [1], В. Мак-Дугалла [2], К. Левіна [3], Е. Торндайка [4], З. Фрейда [5] та ін. Вони заклали фундамент сучасного розуміння мотивації, досліджуючи різні аспекти психічної діяльності та поведінки особистості. У сучасному науковому дискурсі низку наукових праць українських учених присвячено визначенню сутності мотивації, аналізу основних теорій та підходів, які відбито в дослідженнях Н. Арістової [6], А. Галкової [7], Д. Бутенко [8], А. Калініченко [9], А. Колодійчук та В. Черторижського [10], О. Резнікової [11] та ін. Серед сучасних дослідників, які займалися вивченням мотивації трудової діяльності варто зазначити В. Бенях [12], К. Бондаревську та Т. Товмашенко [13], Л. Заставнюк [14], Г. Капосльоз [15], А. Климчук [16], О. Мельникову [17], О. Сікун [18] та ін. Хоча досі немає єдиного загальноприйнятого визначення поняття «мотивація», різні автори трактують його з урахуванням специфіки свого наукового напрямку.

Поглиблене розуміння мотиваційних процесів, що є недостатньо дослідженими, дасть змогу краще пояснити поведінку людей як у

процесі трудової діяльності, так і в інших життєвих ситуаціях. Дослідження еволюції підходів до вивчення мотивації допоможе розкрити механізми, що спонукають людей до дій, визначити їхній вплив на ухвалення рішень та ефективність трудової діяльності.

**Мета статті** – теоретично обґрунтувати еволюцію підходів до вивчення мотивації трудової діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Матеріальні та духовні блага, здатні задовольнити як суспільні, так і особисті потреби, є ключовими чинниками розвитку. З огляду на це, для забезпечення ефективної системи управління персоналом необхідно глибоко розуміти сутність та роль мотивації трудової діяльності.

Забезпечення ефективного менеджменту персоналу вимагає усвідомлення ролі мотивації як ключового елемента, що стимулює працівників до високопродуктивної діяльності. Мотивація працівників не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, але і створює умови для їх професійного та особистого розвитку, задоволення потреб та гармонійної взаємодії в колективі.

Поняття «мотивація» ввів в ужиток німецький філософ А. Шопенгауер на початку ХХ ст. За останні сто років питання мотивації було досліджуване в різних наукових галузях, включаючи філософію, соціологію, психологію, менеджмент. Особливу увагу мотивації приділяли закордонні вчені та практики, які зробили значний внесок у розуміння механізмів, що спонукають людину до цілеспрямованої діяльності. Їхні дослідження сприяли розвитку різних теорій мотивації, які використовуються сьогодні для підвищення ефективності праці та загального добробуту працівників. Але перш ніж перейти до розгляду цих теорій – варто зупинитися на визначенні сутності поняття «мотивація».

Х. Хекхаузен розглядає мотивацію як сукупність процесів і явищ,

що зводяться до вибору живою істотою своєї поведінки на основі очікуваних наслідків, а також до управління цією поведінкою з погляду її спрямованості [19].

О. Альохіна трактує мотивацію як процес стимулювання кожного працівника і всіх членів трудового колективу до активної діяльності для задоволення власних потреб і досягнення цілей організації [20].

А. Колот та С. Цимбалюк визначають мотивацію як процес усвідомленого вибору людиною певного типу поведінки, що відповідає поставленій меті та спонукає її до конкретних дій чи бездіяльності [21].

За В. Абрамовим мотивація є комплексом зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначаючи форми та межі роботи та надаючи цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення певної мети [22].

Д. Статт пропонує два визначення мотивації. Перше визначення розглядає мотивацію як комплекс гіпотетичних чинників психологічних процесів, що викликають почуття потреб і потягів. Друге визначення акцентує на мотивації як поведінці, спрямованій на досягнення мети, яка сприяє задоволенню цих потягів [23]. Перший підхід підкреслює внутрішні психологічні механізми, які стимулюють людину до дій, формуючи її бажання і прагнення. Ці процеси можуть включати як усвідомлені, так і неусвідомлені елементи, що впливають на індивідуальне сприймання необхідності в досягненні певних результатів. Другий підхід розглядає мотивацію через призму поведінкових аспектів, фокусуючись на діях, які людина здійснює для досягнення поставлених цілей. Цей підхід підкреслює, що мотивація не лише спонукає до дій, але й формує спрямованість цих дій на досягнення конкретних результатів, що задовольняють потреби та прагнення індивіда. Обидва визначення доповнюють одне одного, підкреслюючи як внутрішні, так і зовнішні поведінкові прояви мотивації,

що разом формують розуміння цього складного феномена.

На думку О. Сікун, мотивацію слід розглядати з трьох поглядів: як процес, як систему, як явище. Усі ці підходи є актуальними для мотивації персоналу. Автор вважає, що мотивація як явище проявляється в діях та вчинках керівництва підприємства, спрямованих на стимулювання персоналу до якісної роботи. Як процес мотивація відображає конкретні дії, які керівництво здійснює для заохочення працівників. Мотивація як система означає, що цей процес складається з набору важелів та інструментів впливу на працівників і здійснюється систематично для підтримки їхнього ентузіазму до якісного виконання службових обов'язків [18].

Отже, мотивація розглядається як сукупність стимуляційних чинників, які визначають активність особистості, включаючи мотиви, потреби, що детермінують активність людини.

Нині існує значна кількість теорій мотивації, такі як «ієрархія потреб» А. Маслоу, «потреба у владі, досягненні цілей (успіху) та афіліації» Д. МакКелланда, «двофакторна модель» Ф. Герцберга, «теорія очікувань» В. Врума, «теорія X та Y» Д. Макгрегора, «модель Портера-Лоулера», за допомогою яких намагаються пояснити мотиви поведінки людей. Проте це далеко не увесь список теорій мотивації, але саме ці заслуговують окремої уваги в мотивації трудової діяльності.

«Ієрархії потреб» А. Маслоу – це психологічна теорія, яка пояснює людську мотивацію через структуру основних потреб, розташованих у вигляді піраміди. А. Маслоу визначив п'ять рівнів потреб, які впливають на поведінку людини, починаючи з базових фізіологічних потреб і завершуючи потребами в самоактуалізації:

- фізіологічні потреби – базовий рівень, який включає основні потреби для виживання, такі як їжа, вода, сон, тощо;

- потреби в безпеці – другий рівень потреб, що охоплює прагнення до безпеки і стабільності: фізична безпека, фінансова стабільність, здоров'я, захист від небезпек і загроз;

- соціальні потреби – третій рівень, який фокусується на потребах у соціальних взаємодіях: дружба, любов, сімейні взаємини тощо;

- потреби у визнанні (в повазі) – четвертий рівень, який охоплює потреби у визнанні, повазі та самооцінці. Люди прагнуть досягти успіху, отримати визнання, повагу від інших і підвищити свою самоповагу;

- потреби в самоактуалізації – найвищий рівень, який включає потреби у реалізації свого потенціалу, творчості, розвитку і самовираження. Це прагнення до особистого зростання і досягнення своїх цілей [24].

А. Маслоу вважав, що ці потреби повинні бути задоволені поступово, починаючи з найнижчих рівнів і рухаючись вгору. Лише після задоволення основних потреб людина може зосередитися на потребах вищих рівнів.

Теорія потреб Д. МакКелланда складається з трьох основних мотивів, які впливають на поведінку й мотивацію людини:

- потреба у владі. Ця потреба стосується бажання впливати на інших, контролювати ситуації та людей, мати авторитет. Люди з високою потребою у владі прагнуть лідерських позицій і можливості ухвалювати рішення. Вони хочуть впливати на інших членів трудового колективу, ухвалювати ключові рішення;

- потреба в досягненні цілей (успіху). Люди з високою потребою в досягненні цілей прагнуть досягати результатів, встановлювати і досягати амбітних цілей, демонструвати високу продуктивність. Вони зазвичай орієнтовані на успіх і готові ризикувати, якщо це допомагає досягати поставлених завдань;

- потреба в афіліації. Ця потреба характеризується прагненням

до встановлення і підтримки позитивних міжособистісних взаємин, бажанням бути частиною групи і отримувати соціальне схвалення. Люди з високою потребою в афіліації прагнуть до співпраці, цінують дружбу і намагаються уникати конфліктів [25]. Теорія Д. МакКелланда підкреслює, що ці три потреби можуть проявлятися з різною інтенсивністю в різних людей і впливати на їх мотивацію та поведінку в різних контекстах.

Наступною є двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга, також відома, як теорія мотивації-гігієни, яка пояснює, що на мотивацію працівників впливають два типи чинників: мотиваційні та гігієнічні. Мотиваційні чинники пов'язані із самою роботою та задоволенням, яке вона приносить. Вони сприяють внутрішній мотивації працівників і здатні підвищувати задоволення від роботи та продуктивність. До мотиваційних чинників належать: визнання, досягнення, відповідальність, професійний ріст і розвиток та змістовність роботи. Гігієнічні чинники пов'язані з умовами праці та зовнішнім середовищем. Вони не сприяють підвищенню мотивації, але їх відсутність може призвести до незадоволення [26]. Дослідник вважав, що для підвищення мотивації та продуктивності працівників необхідно зосереджувати увагу на мотиваційних чинниках, але й гігієнічні чинники мають бути на достатньому рівні, щоб уникнути незадоволення.

Теорія очікувань В. Врума є однією з ключових теорій мотивації в психології та управлінні персоналом. Суть цієї теорії полягає в тому, що вона не просто описує механізм або структуру мотивації, а зосереджує увагу на процесі ухвалення рішень, який визначає поведінку людини в конкретних життєвих ситуаціях. В. Врум демонструє, як в умовах різних обставин людина оцінює можливі результати своєї діяльності та, як ці оцінки впливають на її вибір і подальшу поведінку [27].

В. Врум описав мотивацію, як функцію трьох компонентів, які можна представити у вигляді формули [27]:

$$\text{Мотивація} = \text{Очікування} \times \text{Інструментальність} \times \text{Валентність}$$

Тобто мотивація є результатом множення трьох чинників: очікування певних результатів за виконання завдання, привабливість цих результатів, впевненість в успіху.

Ще однією з основних теорій мотивації в управлінні персоналом є теорія Х і теорія Y Д. Макгрегора. Вона передбачає два різних підходи до розуміння мотивації працівників і стилів управління. Теорія Х представляє песимістичний погляд на мотивацію працівників. Вона ґрунтується на припущенні, що працівники неохоче виконують роботу і потребують постійного контролю та мотивації з боку керівництва. Теорія Y пропонує оптимістичний підхід до розуміння мотивації працівників. Вона виходить з припущення, що працівники мають внутрішню мотивацію і можуть бути залучені до досягнення цілей організації [28]. У таблиці 1 представлено порівняння цих теорій.

Таблиця 1

### Порівняння теорій Х і Y Д. Макгрегора

Критерії	Теорія Х	Теорія Y
Погляд на природу людини	люди не люблять працювати і вимагають контролю	люди мотивовані до роботи і можуть працювати самостійно
Мотивація	зовнішні стимули: оплата і покарання	внутрішні стимули: самореалізація
Стиль управління	авторитарний, директивний	демократичний, підтримуючий
Роль працівника	виконувати завдання під контролем	активно залучатися до процесів і ухвалювати

		рішення
Вплив на продуктивність	залежить від контролю і зовнішніх стимулів	залежить від створення умов для розвитку і залучення

\* складено автором за [28]

Модель Портера-Лоулера була розроблена Л. Портером та Е. Лоулером у 1968 році. Вона вказує на взаємозв'язок між мотивацією, продуктивністю, винагородами і задоволенням від роботи. Мотивація в цій моделі визначається як процес, який спонукає працівників до досягнення цілей. Вона формується через очікування від винагород і оцінку завдань. Позитивне сприймання можливих результатів сприяє підвищенню мотивації. Продуктивність визначається рівнем зусиль, які працівник докладає для виконання завдань. Вона залежить не тільки від мотивації, а і від здібностей, навичок і ресурсу. Продуктивність працівника визначає, які винагороди він отримає. Задоволення від роботи виникає, коли винагороди відповідають очікуванням працівника і задовольняють його потреби. Це задоволення може підтримуватися або знижуватися мотивацією [29].

Порівнюючи ці теорії, можна зазначити, що виділені групи потреб досить точно збігаються і мають спільні риси. По-перше, кожна із цих теорій чітко представляє певний погляд на мотивацію. По-друге, усі теорії змістовної мотивації зосереджуються на аналізі чинників, що лежать в основі мотивації, але практично не розглядають процес мотивації, що є основним недоліком.

**Висновки.** Отже, на основі аналізу наукової літератури було встановлено, що мотивація – сукупність стимуляційних чинників, які визначають активність особистості, включаючи мотиви, потреби, що детермінують активність особистості.

У процесі дослідження були розглянуті основні положення класичних теорій мотивації трудової діяльності. Зі змінами в суспільстві та розвитком управлінських підходів, класичні теорії мотивації пройшли кілька етапів трансформації. Перші теорії, такі як ієрархія потреб А. Маслоу, акцентували на індивідуальних потребах працівників. Із часом на перший план вийшли теорії, які враховували не лише особисті мотиви, але й соціальний та організаційний контексти. Зокрема, теорія Д. МакКелланда підкреслила важливість соціальних взаємодій і потреби у визнанні, тоді як двофакторна модель Ф. Герцберга розділила мотиваційні чинники на гігієнічні та мотиваційні, що сприяло кращому розумінню задоволеності працівників. Теорія очікувань В. Врума та модель Портера-Лоулера, своєю чергою, інтегрували різні аспекти мотиваційного процесу, наголошуючи на взаємозв'язку між зусиллями, результатами та винагородою. Розуміння еволюції цих підходів сприятиме створенню адаптивніших та ефективніших мотиваційних стратегій для підвищення продуктивності та задоволення працівників у сучасному суспільстві.

***Література:***

1. James, W. (1890). *The principles of psychology*. New York: Henry Holt.
2. McDougal, W. (1908). *An introduction to social psychology*. Boston: John W. Luce and Co. Introduction of McDougal's theory of instincts.
3. Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
4. Thorndike, E.L. (1905). *The elements of psychology*. New York: A. G. Seiler.
5. Freud, S. (1915). «The unconscious», in *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, ed. Strachey J. London: The Hogarth Press, 2989-3024.

6. Арістова, Н.О. (2017). Сучасні підходи до розуміння змісту, сутності і структури поняття мотивація в науковій літературі. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*, 79 (2), 9-13.
7. Галкова, А.В. (2019). Дослідження сутності поняття «мотивація». *Труди X-ої Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2019»*, 4-6.
8. Бутенко, Д.С. (2020). Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*, 5.
9. Калініченко, А.В. (2013). Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (42), 417-420.
10. Колодійчук, А.В., & Черторижський, В.М. (2010). Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*, 20 (4), 226-232.
11. Резнікова, О.С. (2011). Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Вісник економічної науки України*, 1, 133-136.
12. Бенях, В.В. (2010). Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 4 (3), 223-227.
13. Бондаревська, К.В. & Товмашенко Т.О. (2015). Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*, 3 (18), 26-31.
14. Заставнюк, Л.І. (2019). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 3, 166-172.
15. Капосльоз, Г.В. (2010). Еволюція уявлення про мотивацію професійної діяльності людини. *Вісник Національного університету*

оборони України, 4, 144-150.

16. Климчук, А.О., & Михайлов, А.М. (2018). Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 218-234.

17. Мельникова, О.А. (2012). Мотивація персоналу: еволюція, сучасні теорії та проблеми практики. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць*, 1, 149-153.

18. Сікун, О. (2019). Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*, 1 (65), 506-510.

19. Heckhausen, J. & Heckhausen H. (2018). *Motivation and Action*. New York: Springer.

20. Альохіна, О.Е. (2010). Стимулювання розвитку працівників організації. *Управління персоналом*, 1, 50-52.

21. Колот, А.М. & Цимбалюк, С.О. (2014). *Мотиваційний менеджмент*. Київ: КНЕУ.

22. Абрамов, В.М. (1995). *Мотивація і стимулювання праці в умовах приходу до ринку*. Одеса: ОКФА.

23. Statt, D. (1997). *Understanding the Consumer: A Psychological Approach*. Palgrave.

24. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.

25. McClelland, D.C. (1951). *Personality*. New York: William Sloane Associates.

26. Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1, 87-96.

27. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

28. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

29. Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Management and Motivation*. New York: McGraw-Hill.

**References:**

1. James, W. (1890). *The principles of psychology*. New York: Henry Holt. [in English].
2. McDougal, W. (1908). *An introduction to social psychology*. Boston: John W. Luce and Co. Introduction of McDougal's theory of instincts. [in English].
3. Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill. [in English].
4. Thorndike, E.L. (1905). *The elements of psychology*. New York: A. G. Seiler. [in English].
5. Freud, S. (1915). «The unconscious», in *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, ed. Strachey J. London: The Hogarth Press, 2989-3024. [in English].
6. Aristova, N.O. (2017). Suchasni pidkhody do rozuminnia zmistu, sutnosti i struktury poniattia motyvatsiia v naukovi literaturi. *Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Pedagogichni nauky*, 79 (2), 9-13. [in Ukrainian].
7. Halkova, A.V. (2019). Doslidzhennia sutnosti poniattia «motyvatsiia». *Trudy X-oi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh «Stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektyvy, efektyvnist «Forvard-2019»*, 4-6. [in Ukrainian].
8. Butenko, D.S. (2020). Teorii motyvatsii: praktychnyi aspekt. *Efektyvna ekonomika*, 5. [in Ukrainian].
9. Kalinichenko, A.V. (2013). Motyvatsiia ta motyvatsiinyi protses: sutnist ta poniattia. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (42), 417-420. [in Ukrainian].

10. Kolodiichuk, A.V., & Chertoryzhskiy, V.M. (2010). Sutnist poniattia motyvatsii. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 20 (4), 226-232. [in Ukrainian].
11. Reznikova, O.S. (2011). Klasychni teorii motyvatsii: evoliutsiia pidkhodiv. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 133-136. [in Ukrainian].
12. Beniakh, V.V. (2010). Evoliutsiia sutnosti motyvatsii pratsi. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky*, 4 (3), 223-227. [in Ukrainian].
13. Bondarevska, K.V. & Tovmashenko T.O. (2015). Stymuliuvannia personalu: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii. *Molodyi vchenyi*, 3 (18), 26-31. [in Ukrainian].
14. Zastavniuk, L.I. (2019). Problematyka systemy motyvatsii personalu v suchasnomu menedzhmenti pidpriemstva. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3, 166-172. [in Ukrainian].
15. Kaposloz, H.V. (2010). Evoliutsiia uiavlennia pro motyvatsiiu profesiinoi diialnosti liudyny. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 4, 144-150. [in Ukrainian].
16. Klymchuk, A.O., & Mykhailov, A.M. (2018). Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchennia innovatsiinoi diialnosti. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 1, 218-234. [in Ukrainian].
17. Melnykova, O.A. (2012). Motyvatsiia personalu: evoliutsiia, suchasni teorii ta problemy praktyky. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zb. nauk. prats*, 1, 149-153. [in Ukrainian].
18. Sikun, O. (2019). Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pratsi personalu pidpriemstva. *Molodyi vchenyi*, 1 (65), 506-510. [in Ukrainian].
19. Heckhausen, J. & Heckhausen H. (2018). *Motivation and Action*. New York: Springer. [in English].
20. Alokhina, O.E. (2010). Stymuliuvannia rozvytku pratsivnykiv

orhanizatsii. *Upravlinnia personalom*, 1, 50-52. [in Ukrainian].

21. Kolot, A.M. & Tsymbaliuk, S.O. (2014). *Motyvatsiinyi menedzhment*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

22. Abramov, V.M. (1995). *Motyvatsiia i stymuliuvannia pratsi v umovakh prykhodu do rynku*. Odesa: OKFA. [in Ukrainian].

23. Statt, D. (1997). *Understanding the Consumer: A Psychological Approach*. Palgrave. [in English].

24. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers. [in English].

25. McClelland, D.C. (1951). *Personality*. New York: William Sloane Associates. [in English].

26. Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1, 87-96. [in English].

27. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. [in English].

28. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. [in English].

29. Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Management and Motivation*. New York: McGraw-Hill. [in English].

Citation: Kryvoshei Oleksandr, Zarytska Valentyna (2024). EVOLUTION OF APPROACHES TO THE STUDY OF WORK MOTIVATION. New York. TK Meganom LLC. Innovative Solutions in Modern Science. 2(62). doi: 10.26886/2414-634X.2(62)2024.4

---

Copyright: Kryvoshei Oleksandr, Zarytska Valentyna ©. 2024. This is an openaccess article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.