

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Сумський державний університет  
Кафедра маркетингу

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з курсу

# **«ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ»**

для студентів факультету економіки та менеджменту  
зі спеціальності 6.050100 «Маркетинг»  
всіх форм навчання

Затверджено на засіданні  
кафедри маркетингу як конспект  
лекцій з курсу "Теорія мотивації"  
Протокол № 20 від 17 лютого 2006 р.

Суми  
Вид-во СумДУ  
2006

Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач  
О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.

Кафедра маркетингу

## Зміст

	С.
Вступ	5
<b>1 Основи теорії мотивації</b> .....	<b>6</b>
1.1 Поняття мотивації .....	6
1.2 Складові мотивації .....	10
1.3 Зовнішня і внутрішня мотивації .....	12
1.4 Мотиви .....	16
1.5 Потреби та інтереси .....	18
1.6 Стимули .....	21
1.7 Ситуативні фактори .....	22
<b>2 Напрямки розроблення теорії мотивації</b> .....	<b>24</b>
2.1 Розвиток теорії мотивації до початку ХХ століття .....	24
2.2 Напрямок психології волі .....	26
2.3 Основи теорії інстинктів .....	28
2.4 Теоретико-особистісний напрямок розроблення проблем мотивації .....	30
2.4.1 Базові положення теоретико-особистісного напрямку .	30
2.4.2 Лінія психології мотивації у вузькому розумінні .....	33
2.4.3 Лінія когнітивної психології .....	39
2.4.4 Лінія психології особистості .....	41
2.5 Теоретико-асоціативний напрямок розроблення проблем мотивації .....	42
2.5.1 Лінія психології навчання .....	42
2.5.2 Лінія психології активації .....	44
<b>3 Основні теорії мотивації в менеджменті</b> .....	<b>45</b>
3.1 Початкові теорії мотивації .....	45
3.2 Змістові теорії мотивації .....	48
3.3 Процесуальні теорії мотивації .....	56
<b>4 Роль мотивування на підприємствах у сучасних умовах</b> .....	<b>61</b>
4.1 Мотивування як одна з функцій управління підприємством в ринкових умовах .....	61 66
4.2 Мотивація творчої праці .....	66
4.3 Типи працівників за мотивацією поведінки та їх сумісність	75

.....	86
4.4 Ситуаційний підхід до управління мотивацією персоналу	88
4.5 Мотивація вибору професії .....	
<b>5 Типи споживачів за їх спонукальними мотивами .....</b>	<b>91</b>
5.1 Внутрішні фактори мотивації .....	91
5.2 Зовнішні фактори мотивації .....	97
5.3 Методи вивчення мотивації споживачів .....	101
5.4 Психогеометричний підхід до аналізу мотивації .....	103
<b>6 Урахування міжкультурних особливостей споживачів .....</b>	<b>108</b>
6.1 Методи культурно-порівняльних досліджень .....	108
6.2 Маркетингові стратегії диференціації на міжнародному ринку .....	109
6.3 Соціально-культурні детермінанти поведінки споживачів	112
6.4 Мотивація споживання на міжнародному ринку .....	121
<b>7 Методи мотивування суб'єктів інноваційного процесу .....</b>	<b>125</b>
7.1 Специфіка аналізу попиту на інновації .....	125
7.2 Основні засоби створення та стимулювання попиту на інновації та особливості їх застосування	129
.....	
Додаток А .....	139
Додаток Б .....	141
Додаток В .....	159
Додаток Д .....	164
Список літератури .....	166

## Вступ

Загальною метою викладання дисципліни “Теорія мотивації” є надання знань про основні положення, принципи, методи й особливості здійснення мотивації в різних галузях суспільного виробництва.

Основними завданнями дисципліни є:

- вивчення основ теорії мотивації та напрямків її розвитку;
- вивчення новітніх методів і засобів мотивації персоналу підприємств і споживачів;
- набуття практичних навичок вивчення структури мотивації та впливу на її зміну в бажаному напрямку.

Внаслідок вивчення дисципліни студентами повинні бути здобуті знання про існуючі теорії мотивації, методи мотивування, а також практичні навички щодо їх застосування в конкретних цілях.

Ці та інші завдання вирішуються в ході вивчення теоретичного матеріалу дисципліни та виконання практичних завдань.

Запропонований автором курс лекцій базується на розгляді структури мотивації особистості, існуючих напрямків розгляду проблем мотивації, класичних для менеджменту теорій мотивації, а також основних проблем застосування існуючих теорій в практиці менеджменту та маркетингу підприємств у перехідних умовах.

Значну увагу в запропонованому конспекті лекцій приділено таким актуальним питанням, як мотивація творчої праці персоналу підприємств, а також мотивації споживачів – від типології споживачів до підходів до аналізу їх мотивації та урахуванню їх міжкультурних особистостей. Розглянуто також основні методи мотивування інноваційного процесу.

Застосування даного конспекту лекцій у навчальному процесі повинно полегшити та прискорити процес навчання, збільшити глибину засвоєння теоретичного матеріалу. Запропоновані в додатках тести для дослідження мотивації дозволять студентам виконати практичні дослідження особистої мотивації, а перелік літератури буде гарною допомогою при поглибленні зацікавленими студентами свої теоретичних знань з теорії мотивації, а також при підготовці до практичних занять і написанню обов’язкових домашніх, контрольних і наукових робіт.

## 1 Основи теорії мотивації

- 1.1 Поняття мотивації.
- 1.2 Складові мотивації.
- 1.3 Зовнішня і внутрішня мотивація.
- 1.4 Мотиви.
- 1.5 Потреби та інтереси.
- 1.6 Стимули.
- 1.7 Ситуативні фактори.

### 1.1. Поняття мотивації

Життя кожної людини являє собою безперервний потік активності. Якщо людина прагне до виконання певної дії, то у неї є мотивація.

Приклад.

Якщо учень чи студент старанно навчається – у нього є мотивація до навчання. У спортсмена, що прагне до досягнення високих результатів, високий рівень мотивації досягнень. Бажання керівника підкорити всіх підлеглих свідчить про наявність у нього високого рівня мотивації до влади.

Дослідження мотивації дозволяють дати відповіді на такі питання (адаптовано за [75]):

- яка кількість складових мотивації детермінує поведінку людини;
- як їх можна діагностувати;
- вони є універсальними чи залежать від історичного розвитку, чи культурних відмінностей;
- якою мірою вони обумовлені генетично і наскільки визначаються надбаним досвідом;
- коли і як вони виникають і розвиваються в ході онтогенезу;
- як виникають індивідуальні відмінності та чи можливо їх згодом змінити тощо.

При цьому визначають термін "мотивація" вчені по-різному. В результаті систематизації наявних в літературних джерелах підходів до визначення терміну "мотивація", автор дійшов висновку, що всі їх можна поділити на типи, подані на рис. 1.1.

Розглянемо, які варіанти визначень існують у межах кожного з виділених автором підходів.

**I** Мотивація як внутрішні фактори, що детермінують поведінку людини. У рамках даного типу визначень існують такі його варіанти:

М.І. Дьяченко, Л.О. Кандибович [15] розглядають мотивацію як сукупність мотивів, які спонукають до досягнення мети.



Рисунок 1.1 – Класифікація підходів до визначення терміну "мотивація"

С. Занюк [17] – як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини (мотиви, потреби, ситуативні фактори, що детермінують поведінку людини).

В.Н. Дружинін та ін. [61] – як сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичного імпульсу та загальної спрямованості.

Х. Хекхаузен [75] розглядає мотивацію як численні процеси та явища, суть яких зводиться до того, що жива істота обирає свою поведінку виходячи з її очікуваних наслідків, і керує нею в аспекті її спрямування і витрат енергії.

Л.Е. Орбан-Лембрик [53] – як сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

В.П. Сладкевич [66] – як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу дій, які визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

Л.Г. Мельник [49; 51] – як відносно стабільну систему мотивів (тобто спонукальних причин дій), що визначає поведінку суб'єкта.

О.В. Зозульов [18] вважає, що мотивація – це внутрішня сила, що спонукає індивіда до дії.

**II** Мотивація як процес зовнішнього впливу на поведінку людини

(автор даного дослідження вважає, що при наданні мотивації такого змісту слід застосовувати термін мотивування). У рамках цього підходу слід відмітити такі варіанти визначення мотивації:

Б.М. Генкін [8] визначає мотивацію як вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей.

О.Г. Шпикуляк [78] – як створення умов для всебічного заохочення, спонукування до результативної праці.

В.Д. Шапіро [77] – як процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

**III** Мотивація як психологічний стан людини, що детермінує її поведінку. Прикладами цього типу визначення є такі його варіанти:

В.Є. Куриляк [41] розглядає мотивацію як готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу.

Е. Кірхлер, К. Родлер [32] аналогічно – як готовність індивіда прикладати значних зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля сприяють задоволенню його потреб.

**IV** Мотивація як процес психічної регуляції поведінки людини. В рамках цього підходу назвемо такі визначення:

Л.О. Верещагіна, І.М. Кареліна [5] визначають мотивацію як процес психічної регуляції, що впливає на спрямування діяльності та кількість енергії, що мобілізується для виконання цієї діяльності.

Є.П. Іллін [22] – як процес формування мотиву.

**V** Мотивація як обґрунтування поведінки людини. Прикладом є таке визначення.

А.А. Козирев [35] визначає мотивацію як сукупність причин психологічного характеру, яка пояснює поведінку людини, її початок, спрямованість і активність.

**VI** Об'єднують типи визначення I і II.

І.І. Тимошенко, О.С. Соснін [72] розглядають мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, а також окреслюють межі та форми цієї діяльності, надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей.

Ж.О. Андрійченко [1] розуміє під мотивацією вид організаційної діяльності з формування та реалізації поведінки працівників, мотивованої економічними інтересами; при цьому виділяє складові: інтереси, мотиви, стимули: матеріальні, соціальні, моральні (тобто, на погляд автора, характеризує мотивацію як процес (II підхід), при цьому виділяє внутрішні фактори мотивації (I підхід)).



## **VII** Розрізняють типи визначення I і II.

А.Г. Маклаков [45] визначає мотивацію, по-перше, як систему факторів, які детермінують поведінку (зокрема потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення), по-друге, - як процес, який стимулює та підтримує поведінкову активність на певному рівні.

Г.А. Дмитренко, К.О. Шарапатова, Т.М. Максименко [14] – по-перше, як систему факторів, які викликають активність організму та визначають спрямованість поведінки людини (потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси, прагнення), по-друге, - як характеристику процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні, іншими словами – мотивування.

## **VIII** Розрізняють типи визначення II і III.

С.Д. Ілленкова та ін. [24] визначають мотивацію, по-перше, як спонукання, що орієнтує людину діяти специфічним, цілеспрямованим чином, по-друге, - як внутрішній стан, що визначає поведінку людини.

**IX** Інші підходи. Серед різних підходів, які іноді застосовуються для визначення поняття мотивації, наведемо такі.

Ш. Річі, П. Мартін [64] визначає мотивацію як специфічні для кожного індивідуума спонукання, прагнення, що виникають слідом за задоволенням основних людських потреб.

Д. Статт [68] дає два визначення, розглядаючи мотивацію як складові гіпотетичного психологічного процесу, який викликає почуття потреб і потягів, а також як поведінку, спрямована на досягнення мети, що сприяє їх задоволенню.

Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, Є.Б. Стародубцева [63]; Є.В. Белкін, Є.Д. Каткульський, М.А. Коробейников [73] дають приблизно однакове визначення, формулюючи два змісти мотивації: по-перше, як зовнішнє чи внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення будь-яких цілей, по-друге, як наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціювання, спонукання.

Викладений автором аналіз підходів до визначення дав автору підстави для висновку щодо багатоваріантності їх змісту.

Автор вважає при застосуванні терміну "мотивація" орієнтуватися на I тип його визначення, найбільш прийнятний для проведення аналізу системи внутрішніх і зовнішніх факторів, що детермінують поведінку людини.

Дуже корисним у практиці управління мотивацією персоналу, споживачів та інших суб'єктів ринку автор вважає також II тип визначення. Однак при наданні мотивації змісту процесу автор вважає за доцільне застосовувати термін "мотивування". Хоча терміни

"мотивація" і "мотивування" у багатьох літературних джерелах розглядають як синоніми. Однак, на відміну від мотивації, мотивування – це процес спонукання себе та інших до певних дій для досягнення певних цілей. В окремих літературних джерелах мотивування в цьому змісті ототожнюють зі стимулюванням, особливо коли йдеться про економічні методи мотивування.

Термін "мотивування" застосовують також у значенні пояснення людиною доцільності і необхідності своїх дій (в російській мові цей термін звучить як "мотивировка" [52]). Застосовують у значення російського терміну "мотивировка" іноді й термін мотив. Так, окремі вчені [62], описуючи потребнісно-мотиваційну підсистему діяльності та поведінки людини, будують схему переходу потреби у мотив. На їх думку, потреба (нестаток у чомусь) спочатку переходить у мотивацію (усвідомлення потреби) і потім – у мотив (обґрунтування рішення). Застосування даного підходу є обмеженим і може мати місце лише у випадку, коли слід визначити, як людина пояснює свої дії.

У понятійному апараті теорії мотивації корисно також знати термін "мотиватори", який Е. Кірхлер і К. Родлер [32] пояснюють як фактори, що спонукають до діяльності, сприяють задоволеності. Вони, наприклад, відносять до цих факторів сам процес діяльності, можливість подальшого розвитку і кар'єри.

Мотиватори розглядають також як фактори, що впливають на ухвалення рішення та формування наміру [22].

Слід також зазначити, що термін "мотивація" є більш широким поняттям, ніж термін "мотив", які іноді сприймають як синоніми.

Виділяють три *функції мотивації* [33]: спонукальну, організуючу, смислотворну.

Сформовані автором визначення основних понять теорії мотивації дозволяють перейти до визначення складових мотивації. Діяльність звичайно є полімотивованою, і визначення тих факторів, що впливають на поведінку людини, є досить проблемним. Аналіз підходів до визначення мотивації (особливо I підходу) свідчить про виокремлення вченими різних складових мотивації.

## **1.2 Складові мотивації**

Складові мотиваційної сфери людини різні вчені також розглядають по-різному. Так, Г.А. Дмитренко, К.О. Шарапатова, Т.М. Максименко [14] розглядають мотиваційну сферу людини як таку, що починає формуватися з органічних, матеріальних, соціальних і духовних потреб, які переходять у мотиви (на їх думку це предмети потреб), а потім – у цілі (кінцеві результати дій).

Автор, ґрунтуючись на визначенні мотивації як сукупності факторів, які спонукають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності [17], визначає такі основні складові, що детермінують поведінку людини [58]: мотиви, потреби та інтереси, стимули, ситуативні фактори (рис. 1.2).

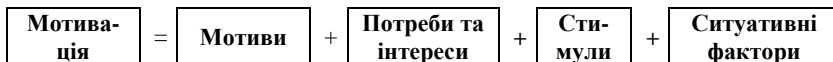


Рисунок 1.2 – Основні складові мотивації

Мотивація людини постійно змінюється через те, що складається не тільки з мотивів, які є відносно стійкими утвореннями особистості, а й інших факторів, які є досить динамічними. Тому мотивацію часто складно побачити й виміряти. Часто мотивація виникає в самих несподіваних випадках, але відсутня там, де її очікували. Мотивація визначає, чому і як ми працюємо (і чи працюємо взагалі) [74], що і чому споживаємо тощо.

#### Приклад

Притча. Йшли три чоловіки по вулиці з важким камінням. Перехожий спитав у них, що вони роблять. "Мені наказали, і я повинен його нести", - відповів один. "Мені заплатили, щоб я його переніс", - сказав другий. "Я будую храм", - відповів третій.

Різні люди можуть виконувати однакову роботу з різних причин. Споживання одних продуктів теж може мати різну мотивацію. Людина, що купила в кафе чай, може хотіти пити, поспілкуватися, зручно відпочити, зігрітися, подивитися в кафе фільм або ж завести нових знайомих.

Інтенсивність актуальної мотивації (такої, що діє саме тут і саме зараз) складається із сили мотиву та інтенсивності детермінант мотивації.

#### Приклад

Розглянемо можливі вирішальні фактори мотивації на прикладі споживчого вибору сніданку у столовій. Якщо людина на запитання про причину вибору столової відповіла, що прагне до економії часу на користь виконання наукового дослідження і тому надає перевагу столовій, а не приготуванню сніданку вдома, то найбільш актуалізованою складовою мотивації, що вчинила вирішальний вплив на споживчий вибір, є пізнавальний мотив. Якщо вона відповість, що їй просто захотілося їсти, то вирішальний вплив здійснила потреба у їжі. Якщо ж вказала на знижки, що пропонує ця столова, то на її вибір вплинули стимули. А якщо вона випадково опинилася біля цієї столової, і тому зайшла поснідати, - маємо справу із дією ситуативних факторів.

Даний приклад є досить умовним, тому що на дії людини діють водночас усі складові мотивації, й іноді навіть самій людині важко визначити, яка з них є найбільш актуалізованою. Винятком, а не правилом є виникнення дії під впливом лише одного мотивуючого чинника.

Визначення мотивації працівника є важливим як для самого працівника (для з'ясування доцільності певної роботи, тобто її співвідношення з надіями), так і для менеджерів, які прагнуть досягти від команди найкращого результату (для виявлення способів підтримання, заохочення працівників у боротьбі за досягнення поставленої мети).

Визначення мотивації споживача корисно з погляду вибору товарів, що найбільшою мірою відповідають мотивації споживання і тому з упевненістю знайдуть збут, а також для розроблення найефективніших заходів зі стимулювання споживання.

Рівень мотивації, при якому діяльність здійснюється найбільш успішно, називається оптимумом мотивації [15]. Згідно із законом Ієркаса-Додсона якість діяльності не є механічним слідством інтенсивності мотивації. Спочатку спостерігається покращення, а потім, в міру збільшення рівня мотивації, показники діяльності знижуються.

#### Примітка

Дійсно, якщо працівнику пропонують досить високу почасову заробітну платню, то при перевищенні нею певного рівня він може відмовитися від кількох годин роботи на користь відпочинку, на який у нього вистачить коштів.

В.Г. Асєєв подав триланкову будову мотивації, що містить: 1) активно діючу, 2) потенційну, 3) екстремальну зони. Співвідношення актуальної та потенційної зон мотивації детермінують діяльність і поведінку особи. Надвисока і наднизька значущість не стимулює діяльність: коли одні події сприймаються як нереальні, а інші як невідворотні – діяльність і не потрібна, і неможлива.

### **1.3 Зовнішня і внутрішня мотивації**

Існує два види мотивації: екстринсивна (обумовлена зовнішніми умовами та обставинами) та інтринсивна (внутрішніми, пов'язаними з особистісними диспозиціями: мотивами, потребами, установками, інтересами, прагненнями, бажаннями).

Якщо розглядати подані вище основні компоненти мотивації, то можна визначити, що внутрішньо поведінка мотивується в основному мотивами, потребами та інтересами людини, а зовнішньо – за допомогою різного типу стимулів, а також є результатом дії ситуативних факторів (рис. 1.3).

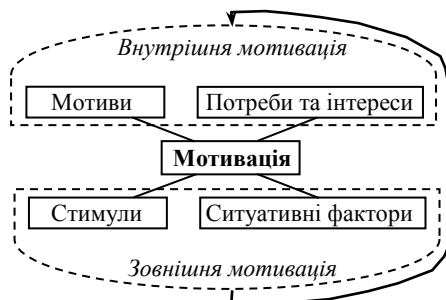


Рисунок 1.3 – Зовнішні та внутрішні складові мотивації

Для пояснення зовнішньої мотивації Баркер у 1960 р. ввів поняття "поведінкове поле". Поведінкове поле, за Баркером, не залежить від індивіда, а його своєрідність обмежує поведінку формами, що відповідають даному місцю та часу. Можливості та шанси, які містить поведінкове поле, є соціокультурними можливостями реалізації діяльності. Вплив поведінкового поля є дуже помітним в особливостях поведінки чоловіків і жінок, людей, що належать до різних субкультур, різних історичних епох.

Як внутрішня, так і зовнішня мотивація може бути як усвідомленою, так і неусвідомленою.

При цьому слід зазначити, що зовнішні (екстринсивні) складові мотивації значно впливають на внутрішні складові. Так, потреби людини залежать від оточення і змінюються разом із ним. Ця залежність проявляється в кількох видах [22].

*Референтна залежність* виявляється тоді, коли людина не замислюючись переймає установки, норми поведінки, образ життя в надії стати подібним до певної референтної для неї групи. Тут спрацьовує механізм наслідування.

#### Приклад

Підвищення соціального статусу (хоча б у власних очах) є важливим мотивом поведінки багатьох людей. Тому багато методів реклами будуються на тому, що рекламований товар об'являється улюбленим предметом

споживання людей з високим соціальним статусом. Завдяки бажанню прилучитися до даної категорії людей, споживач прагнучиме придбати зовнішні ознаки високого статусу – машину певної марки, костюм, пугівку на модний курорт тощо.

*Інформаційна залежність* виникає у випадках, коли людина не має необхідної інформації, а тому змушена некритично використовувати інформацію, отриману від людини, яку вважає найбільш інформованою.

*Владна залежність* – це залежність індивіда від людини, що наділена соціальними повноваженнями чи має високий авторитет.

Таким чином, мотивація може мати сильний тиск ззовні і набувати зовнішньоорганізованого характеру.

При цьому мотивація всеодно завжди є внутрішньо обумовленою, тобто базується на внутрішній мотивації, однак залежить від зовнішніх впливів. Обставини, умови, ситуації мають значення для мотивації тільки тоді, коли стають значущими для людини, для задоволення потреби, бажання.

Зовнішня мотивація (стимули, ситуації тощо) іноді може впливати на поведінку людини, не змінюючи внутрішню мотивацію, а лише активізувавши її (наприклад, мерчандайзинг).

Елементи зовнішньої мотивації розрізняються за *мотиваційним потенціалом*, під яким, на погляд автора, слід розуміти силу впливу, який здійснює зовнішній стимул на внутрішню мотивацію.

Мотивація є результатом взаємодії ситуації та особистісних особливостей людини.

Часто у науковців виникає питання про те, що важливіше при формуванні дії – фактори індивіда чи фактори ситуації [75].

Однак, по-перше, неможливо відділити одні від інших: вплив індивіда без ситуації так само важко уявити, як і вплив ситуації без індивіда. Класифікують людей завжди виходячи з того, чи мають вони можливості поведінки, які будуть адекватні певним ситуаціям або ж неадекватні ним.

По-друге, відповідь на питання про те, чи обумовлена поведінка в більшому ступені відмінностями індивідів чи ситуацій, значною мірою визначається тим, які вибірки індивідів і ситуацій ми зіставляємо. Якщо група індивідів є дуже різноманітною за індивідуальними особливостями, а набір ситуацій навпаки досить однорідним, то відмінності в поведінці будуть пояснюватися скоріше особистісними змінними, ніж змінними ситуацій. Якщо ж набір ситуацій буде більш різноманітним порівняно з вибіркою людей, то більш значущими будуть уявлятися саме ситуативні змінні.

По-третє, на поведінку впливає не ситуація в об'єктивному чи інтерсуб'єктивному (тобто заданому загальним розумінням) змісті, а ситуація, що розглядається з точки зору її розуміння індивідом, і тим самим уже обумовлена особистісними змінними.

По-четверте, ступінь залежності поведінки від особливостей індивіда та ситуації визначається тим, з якої точки ми спостерігаємо дію. З точки зору діючого суб'єкта його поведінка головним чином визначається особливостями ситуації, що ним сприймається. А з точки зору зовнішнього спостерігача поведінка більшою мірою є обумовленою особливостями людини, що діє. Відбувається це через протилежність сприйняття фігури та фону. При зовнішньому спостереженні фоном є особливості ситуації, а фігурою – дії людини, за якою спостерігають. При самоспостереженні особливості ситуації виявляються фігурою, що сприймається на фоні власної поведінки.

Відмінності в діях неможливо звести ні до лише відмінностей особистісних факторів, ні до лише відмінностей факторів ситуації. Обидві групи факторів відіграють важливу роль. При цьому неможна підсумовувати ці впливи. Іноді фактори індивіда і фактори ситуації доповнюють, компенсують одні одних, а можуть бути й адитивними і полягати в тому, що одна ситуація спонукає людей до різних і навіть протилежних дій.

Дія є доцільною у тому випадку, коли її ймовірними наслідками будуть такі події чи стани, заради яких людина діяла і які є для неї бажаними. Тобто в результаті власної дії людина або підвищує ймовірність реалізації того, що має для неї цінність, або цю реалізацію гарантує.

Вирішальне значення при цьому має дві величини: цінність того, що людина бажала б здійснити, і очікування (сприймана ймовірність) того, що це буде досягнуто [75].

Те, наскільки можливості виявляються доцільними для людини, щоб спонукати її до дії, залежить і від індивідуальних ціннісних диспозицій цієї людини. Крім того, передбачення того, наскільки досяжною для неї буде намічена мета, залежить від її здібностей і тих засобів і коштів, які вона має.

Для того щоб розпочати дії, далеко не завжди слід формулювати намір або здійснювати вольовий акт. Існує множина повсякденних ситуацій, у яких ми діємо за звичкою, тобто більш-менш автоматично. У нас уже виробилася доцільна поведінка в такого роду ситуаціях, і вона виявилася настільки апробованою, що ніяких роздумів, не те що формулювання особливого наміру, для переходу до дії не треба.

Дії відбуваються: як вольовий акт (коли робимо все можливе для

досягнення важливої мети), за звичкою (вимикаємо світло, купуємо улюблений продукт харчування), а також як імпульсивні та афективні дії. Муки вибору передують ухваленню серйозних рішень.

#### 1.4 Мотиви

Для пояснення послідовності індивідуальної поведінки, яка визначається, з одного боку, як узгодженість поведінки в різних ситуаціях і при повторенні цих ситуацій у часі, а з іншої – як стійка відмінність поведінки різних людей в однакових ситуаціях, людям приписують різний ступінь вираженості мотивів. При цьому мотиви розглядають як стійкі в часі диспозиції. Кожний окремих мотив охоплює певний змістовний клас цілей дії (бажаних наслідків своєї дії) [75].

Мотиви слід визначати як такі змістовні класи цілей дії, які існують у формі стійких і відносно постійних ціннісних диспозицій "вищого" порядку (вони не відіграють вирішальної ролі у підтриманні функціонування організму, вони не є вродженими, розвиваються тільки в процесі онтогенезу, залежать від соціалізації, і, отже, від соціальних норм того середовища, в якій виховувалась особистість.

Тобто до поняття мотиву належать не всі класи еквівалентності поведінки. До мотиву не належать ті з них, які, як фізіологічно обумовлені потреби в угамуванні голоду, спраги, потреби в сні, виділенні тощо, хоча і дещо видозмінюються під впливом соціалізації, однак є вродженими і необхідними для підтримання оптимального функціонування організму [75].

Поняття "мотив" походить від лат. *move* чи *motus* – приводити у рух, штовхати [33]. Існують різні його визначення [3; 17; 66]:

- внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби;
- переважно усвідомлені внутрішні спонування особистості до дії, пов'язані із задоволенням певних потреб;
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини та визначають її спрямованість;
- усвідомлені причини вибору дій і вчинків людини;
- спонукальні причини дій і вчинків людини;
- відносно стійкі прояви, атрибути особистості;
- нужда, що стала настільки актуальною, що вимагає задоволення [18];
- внутрішній спонукач діяльності, що надає їй особистісний зміст [15];
- предмет, засіб задоволення потреби [14];
- складне психологічне утворення, що спонукає до усвідомленим



діям і вчинкам та слугує для них підставою (обґрунтуванням) [22];

- стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків [53];

- потреба, що досягла такого рівня інтенсивності, що спонукає людину скоювати дії, спрямовані на її задоволення [38];

- засіб, з допомогою якого особистість, що опинилася у тій чи іншій ситуації, пояснює та обґрунтовує свою поведінку, тобто відбиває своє ставлення до ситуації та об'єктів [71].

Мотив визначають як [33]:

- 1) спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта;

- 2) предметно-спрямована активність певної сили;

- 3) усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій та вчинків особистості.

Мотиви є найбільш стійкими складовими мотивації особистості, що значною мірою визначають спрямованість її дій. Стверджуючи, що певній людині властивий пізнавальний мотив, розуміють, що у багатьох ситуаціях у неї проявляється пізнавальна мотивація.

Мотиви класифікують [66] за такими ознаками:

- за зв'язком із суспільними потребами (ідейні, політичні, моральні, естетичні);

- за часом прояву (постійні, тривалі, короткочасні);

- за ступенем усвідомлення (усвідомлені, неусвідомлені);

- за джерелом виникнення (соціальні, колективістські, діяльнісні, заохочувальні);

- за видами діяльності (суспільно-політичні, професійні, навчально-пізнавальні);

- за проявом у поведінці (реальні (актуальні), потенційні (неактуалізовані));

- за силою прояву (сильні, помірні, слабкі).

Мотиви виконують три основні функції [66]:

- 1 Спонукальну – полягає в тому, що вони обумовлюють вчинки особистості, її поведінку й діяльність.

- 2 Спрямовуючу – полягає у виборі та здійсненні певної лінії поведінки, діяльності.

- 3 Регулюючу – полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації носять або особистий характер, або спрямовані на реалізацію інтересів колективу, фірми.

Сила мотиву [15] – міра впливу спонукання суб'єкта на його активність і поведінку. В 1908 р. американські психологи Р.М. Йеркс і Дж. Додсон встановили, що продуктивність діяльності залежить від

інтенсивності мотивації. Вони вивели закон оптимальної мотивації: в міру збільшення сили мотивації якість діяльності спочатку підвищується, а потім поступово знижується.

### **1.5 Потреби та інтереси**

Потреби людини [15] – усвідомлені та неусвідомлені нужди, що переживаються людиною, залежно від того, що необхідно для життєдіяльності її організму і розвитку її особистості.

Потреба [38] – це нужда, що набула специфічної форми відповідно до культурного рівня та індивідуальності людини.

Приклад

Голодний американець хоче гамбургер, картоплю-фрі і кока-колу, а житель острова Маврикій віддасть перевагу рису, сочевиці, бобам і плодам манго.

Потреби набувають форму об'єктів, які здатні задовольнити нужди.

Потреба – це необхідність, що набула специфічної форми відповідно до культурного рівня та особистості індивіда. Вона є також [3] фундаментальною рисою, неповторною суттєвою характеристикою людини. За багатством потреб, їх характером, способами формування та реалізації можна значною мірою судити про розвиток особистості. Високо розвинена особистість – це особистість з багатством розумних потреб, з високою культурою споживання.

На відміну від потреби мотиви спрямовують активність людини на певні дії, вчинки, тобто визначають спрямованість діяльності чи поведінки.

Приклад

Наявність у людини естетичної потреби створює певну вибірковість. Однак ця потреба може задовольнитися слуханням музики, написанням або придбанням картини, висаджуванням дерев, розведенням птахів, екологічним туризмом чи в інший спосіб. Для виявлення спрямованості дій аналізують мотиви.

Потреби людей є рушійною силою розвитку як суспільства, так і самої людини. Заради задоволення потреб і здійснюється людська діяльність. Тому суспільство або соціальна група, впливаючи на процес формування та задоволення потреб особистості, одержує можливість спрямовувати її життєві орієнтири та поведінку в той чи інший бік.

Модель мотивації поведінки людини через потреби [66; 77] подана на рис. 1.4. При такій схемі задоволення потреби в результаті досягнення поставленої мети може бути повним, частковим, а може й

не відбутися взагалі.

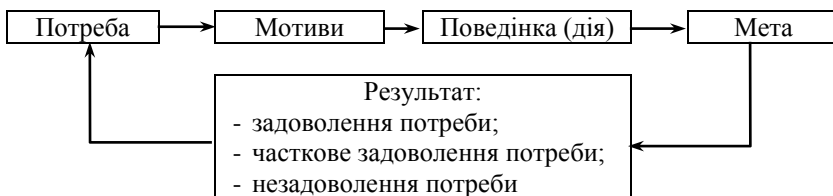


Рисунок 1.4 – Модель мотивації поведінки через потреби

Ступінь задоволення поставленої мети впливає на поведінку людини при подібних обставинах. Люди прагнуть повторити поведінку (в тому числі споживчий вибір), яка асоціюється у них із задоволенням потреби, а також уникати поведінки, яка асоціюється з недостатнім її задоволенням [66].

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери повинні створити такі ситуації, при яких би люди відчували, що можуть задовольнити потреби за допомогою поведінки, що приведе до досягнення цілей організації [66].

З віком і розвитком особи потреби змінюються.

В економічній теорії потреби поділяють на [44]:

1 Матеріальні (в їжі, одязі, житлі, здоров'ї, нормальних природних умовах).

2 Соціально-економічні (в праці, участі в управлінні).

3 Духовні (в загальній освіті, залученні до культури).

Різні автори пропонували свій набір потреб: А. Маслоу (США) – 15, В. Мак-Дугалл (США) – 18, Обухівський (Польща) - 120.

М.І. Дьяченко і Л.О. Кандибович (Дьяченко, 1998) зводять до 7 основних:

1 Фізіологічні (дихання, їжа, сон тощо).

2 Продовження роду (народження, виховання, захист).

3 Добування засобів існування (житло, їжа, одяг тощо).

4 Духовні потреби (запити).

5 Спілкування (обов'язки, права, симпатії тощо).

6 Самовираження (у релігії, спорті, мистецтві, науці тощо).

7 Самоствердження (повага, визнання, влада).

Характер потреб можуть набувати і вторинні психічні утворення, що розвиваються в процесі соціологізації особистості: переконання, установки, цінності, інтереси, ідеали.

Потреби можуть бути чітко усвідомленими (проявлятися у вигляді

прагнень) і неусвідомленими чи усвідомленими лише частково (ваблення).

Примітка

Для теорії маркетингу найбільш цікавою є перша група потреб, а для теорії менеджменту – перша з погляду змістовної складової праці (тобто з погляду винагороди), а друга – з погляду процесу праці.

Частіше за все під потребами розуміють потреби одної людини. Однак суб'єктами потреб є також спільності людей різних масштабів і видів [34]. Це можуть бути потреби держав, регіонів, трудових колективів.

Одним із різновидів потреб є інтереси.

*Інтереси* [3] – це потреби, що виникають у людей як окремих особистостей та членів соціальних груп і об'єднань як цілісного елемента. Потреби притаманні всім біологічним організмам, в тому числі й людині, а інтереси – тільки людині.

Існують загальнонаціональні, регіональні, локальні (виникають у груп населення) та особисті інтереси.

В цілому потреби та інтереси можна цілеспрямовано змінювати і формувати на різних рівнях. Однак слід розрізняти еластичні та нееластичні потреби й інтереси.

Із розвитком виробництва одні потреби зароджуються, розвиваються, інші послаблюються, зникають. Їх якість, розміри самі діють на виробництво, стимулюють його розвиток. Потреби людини, схильності до споживання змінюються об'єктивно залежно від її віку, статусу, матеріального положення, пори року, тижня чи доби.

Задоволена потреба в певних умовах породжує нові, більш високі (кількісно і якісно) потреби [44].

Слід зазначити, що іноді мотиви і потреби розглядають як синоніми. Так, датський психолог К.Б. Мадсон виділив 19 основних мотивів та потреб, поділивши їх на чотири групи [3]:

*Органічні*: голод, спрага, статевий потяг, материнські почуття, відчуття болю тощо.

*Емоційні*: страх або бажання безпеки, агресивність або бійцівські якості.

*Соціальні*: потяг до контактів, бажання влади, динамічної діяльності.

*Діяльні*: потреба в досвіді, допитливість (інтелектуальна діяльність), потреба у збудженні (емоційна діяльність), потреба у творчості (комплексна діяльність).

Загалом, існують різні підходи до пояснення поняття потреби.

Потребу розуміють як [22]: нужду, предмет задоволення нужди, відсутність блага, цінність, необхідність, стан, системну реакцію. Відрізняють первинні і вторинні потреби особистості. При цьому погляди майже всіх вчених сходяться в признанні за потребою функції спонукання людини до активності.

### **1.6 Стимули**

Окрім мотивів і потреб вагомою складовою мотивації є стимули, зміст яких можна пояснити як спонукання до дії в певному напрямку.

Стимул (від лат. stimulus – підбурювання, підбивання на щось) – спонукання, ефект якого залежить від психіки людини, її поглядів, почуттів, настрою, інтересів [33].

Для ефективного виконання функції мотивування необхідно враховувати об'єктивно-існуючий взаємозв'язок таких понять, як мотив і стимул.

#### **Приклад**

Винагорода людини зі слабкою мотивацією досягнення може спонукати до збільшення зусилля для досягнення мети, і водночас зіпсувати задоволення від самого процесу досягнення мети людині із сильною мотивацією досягнення.

У менеджменті мотив розглядається [3] як внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби, а стимул – можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання певних дій.

Часто терміни мотив і стимул розглядають як синоніми. Однак мотив – це внутрішня спонукальна сила, прагнення, а стимул – зовнішнє спонукання з певною метою.

Стимули формуються на трьох основних рівнях [3]: на ринку, на рівні окремої організаційної культури та державної ієрархії.

*Ринок* – це насамперед сфера збуту. В популярному викладі це поняття означає певним чином упорядковане місце, де контактують покупець і продавець певного виду товарів.

На товарному ринку покупець прагне задовольнити потреби шляхом споживання чи експлуатації товару, а продавець – заробити гроші для створення можливості задовольнити свої потреби.

Існують також інші види ринку. Так, якщо товарний ринок впливає на мотивацію здійснення певних покупок споживачами і виробництво товарів виробниками, то ринок праці – на мотивацію вибору професії і наймання працівників тощо.

*Організаційна культура* передбачає використання вироблених і визнаних суспільством чи окремим колективом людей цінностей, норм поведінки, моральних настанов, ритуалів, традицій, зумовлених

нормами і принципами моралі, етики, естетики і права.

*Державна ієрархія* – це система, що побудована за принципом "влада – підпорядкування". Ієрархія спрямовує дії людей у суспільно-прийнятному напрямку. Існування мотиву відповідності дій людей законам, небажання бути покараним (економічно, адміністративно чи кримінально) пояснює ефективність дії влади, яка здійснюється шляхом ухвалення законів, встановлення певних обмежень.

Стимули класифікують:

- *за ступенем усвідомленості* на усвідомлені і неусвідомлені (довільні);
- *за ступенем спонукання* [55] на такі, що можуть і не можуть змінювати та формувати мотиви, потреби і відповідно дії суб'єктів ринку;
- *за ступенем матеріалізованості* на економічні (матеріальні) та неекономічні (соціально-психологічні чи моральні);
- *за напрямком впливу* на прями та опосередковані.

### **1.7 Ситуативні фактори**

Існують також фактори мотивації, які не відносять до розглянутих вище трьох складових мотивації. Іноді причини дії кореняться не в людині, а у ситуації. Дрібні спокуси чи загрози повсякденного життя підштовхують людину до відповідних видів поведінки чи втримують від неї. Це ситуативні фактори.

До них відносяться різного роду події та ситуації, які в змозі чинити вплив на дії людини. З погляду менеджменту персоналу це складність завдань, тиск, вимоги керівника, особливості ситуації. З погляду маркетингу - випадкові та передбачувані ситуації взаємодії між споживачем та товаром, які спонукають до початку чи збільшення обсягів споживання.

Приклад

З цього погляду одним із заходів актуалізації ситуативних факторів мотивації є мерчандайзинг, який є особливо ефективним у разі реалізації товарів повсякденного попиту, 70% рішень щодо купівлі яких беруться безпосередньо в магазині [46].

Іноді ситуативні фактори і стимули ототожнюють (наприклад, Х.Г. Хекхаузен [75]).

Таким чином, мотивація особистості має структуру, кожний елемент якої значно відрізняється як за формами та силою детермінування поведінки людини, так і за можливістю зовнішнього впливу на нього. Урахування теоретичних основ формування мотивації

особистості дає змогу ухвалювати рішення з управління мотивацією, які принесуть високі результати.

## 2 Напрямки розроблення теорії мотивації

- 2.1 Розвиток теорії мотивації до початку XX століття.
- 2.2 Напрямок психології волі.
- 2.3 Основи теорії інстинктів.
- 2.4 Теоретико-особистісний напрямок розроблення проблем мотивації.
  - 2.4.1 Базові положення теоретико-особистісного напрямку.
  - 2.4.2 Лінія психології мотивації у вузькому розумінні.
  - 2.4.3 Лінія когнітивної психології.
  - 2.4.4 Лінія психології особистості.
- 2.5 Теоретико-асоціативний напрямок розроблення проблем мотивації.
  - 2.5.1 Лінія психології навчання.
  - 2.5.2 Лінія психології активації.

### 2.1 Розвиток теорії мотивації до початку XX століття

Різноманітність підходів до визначення основних термінів теорії мотивації, яку ми розглянули в розділі 1, можна пояснити існуванням різних напрямків у дослідженні проблем мотивації. А тому простежимо, як розвивалася проблематика мотивації в історичній перспективі.

**Стародавнє ділення** всіх істот на тварин і людей покладалося на те, що людина не має нічого спільного з тваринами в поведінці. Мотиваційне джерело людської поведінки убачалося виключно в розумі, свідомості та волі людини. Вбачалося неприпустимим пояснювати поведінку людини зовнішніми відносно розуму та волі силами – як то впливом зовнішнього середовища, так і станом свого тіла, хоча зазначалося, що іноді розумним діям можуть перешкоджати спалахи емоцій і пристрастей. В той час поведінка тварини розглядалася як невольна, нерозумна, керована темними, несвідомими силами, що мають свої джерела в природних силах, органічних потребах, інстинктах [45; 75].

В **XVII-XVIII століттях** виникли перші психологічні теорії мотивації: *теорія ухвалення рішень*, яка пояснювала на раціоналістичній основі поведінку людини, і *теорія автомата*, яка на ірраціоналістичній основі пояснювала поведінку тварини. Перша базувалася на використанні математичних знань, розглядала проблеми вибору людини в економіці. Друга базувалася на успіхах у механіці. Центральним її моментом було вчення про рефлекс, який розглядався як механічна, або автоматична, вроджена відповідь живого організму



на зовнішні впливи [45].

Роздільне існування двох мотиваційних теорій (однієї – для людини, іншої – для тварин) змінилося єдиною концепцією в книзі Чарльза Дарвіна "Походження видів" (1859 р.). Ч. Дарвін пояснював відмінності в будові тіла і способах поведінки живих істот дією двох принципів: випадковою зміною властивостей і природним відбором цих властивостей в боротьбі за виживання. Однак пізніше виявилися три переконання, згідно з якими відмінності між людиною і тваринами були не детерміністські, як це зазначав Ч. Дарвін, а онтологічні.

**Перше** переконання базувалося на існуванні між тваринами та людиною деяких подібностей. Зазначалося, що пояснення поведінки тварин може сприяти поясненню людської поведінки. Почали розглядатися інстинкти і спонування, які визначають поведінку людини. Мак-Дауголл в 1908 р. опублікував роботу, в якій головним пояснюючим поняттям були інстинкти, і цим заклав початок дослідження мотивації в руслі **теорії інстинкту**. Водночас Фрейд спробував пояснити такі ірраціональні феномени, як зміст сновидінь (1900 р.) і поведінку невротиків (1915 р.), динамікою прихованих ваблень, і цим заклав основи досліджень мотивації в **теорії особистості**.

**Друге** переконання визнавало можливість розмноження і збереження виду тільки для тих живих істот, які змогли пристосуватися до оточуючого середовища. Стверджувалося, що людський інтелект – явище не виключне, а продукт тисячолітньої історії його становлення. Інтелект, здатність робити висновки з надбаного досвіду, дозволяли зберегти вид, забезпечуючи швидке пристосування до мінливих умов середовища. Якщо це так, то сучасні види тварин повинні мати зачатки інтелекту. В спробах в 1880-х рр. установити характерні для видів тварин форми інтелекту і порівняти їх між собою породили **порівняльну психологію**. У. Джеймс зазначив, що людська свідомість є результатом розвитку в ході еволюції людського роду "здатності управління нервовою системою, яка ускладнилася настільки, що не може управляти собою" (1890 р.). У. Джеймс розробив центральне для асоціативної теорії навчання поняття **звички** як дії, що відбувається автоматично, але раніше управлялася свідомо.

Учень У. Джеймса, американець Торндайк провів перші експериментальні дослідження навчання (1898, 1911 рр.). Російський фізіолог І.П. Павлов (переклад його робіт на англійську мову з'явився в 1927 р.) теж провів ряд експериментальних досліджень теорії навчання.

Торндайк і Павлов заклали основи **асоціативного** напрямку в дослідженні мотивації. Обоє цікавила зміна зв'язків стимулу-реакції: Торндайка – заміна реакцій на більш успішні (інструментальне, або оперативне, обумовлення), а Павлова – заміна подразника, що приводить в дію рефлекс, спочатку нейтральним подразником (класичне обумовлення). Торндайк заклав напрямок **психології навчання**, Павлов – напрямок **психології активації**.

**Третє** переконання. За Дарвіном, всередині виду завжди є індивіди, особливості будови і поведінки яких дозволяють їм в боротьбі за існування краще пристосуватися до ускладнених умов. Цей висновок визначив інтерес вчених до виявлення та врахування індивідуальних відмінностей. Психологічне тестування певний час існувало поза межами проблематики інших галузей психології, а потім знайшло застосування в дослідженнях мотивації в руслі теорії особистості.

Ці три основні переконання, що вирости з еволюційної теорії, створили напрямки теорії мотивації з індивідуальними відмінностями диспозицій, які в значному ступені стосуються і людини, і тварин. Поряд існував напрямок **психології волі**, на який не вплинула теорія Дарвіна. Дослідники прагнули вловити вольовий акт як особливе психологічне переживання та визначити дієвість волі. Вільгельм Вундт (1894 р.) бачив у вольовій дії формоутворюючий початок переживаючого та діючого індивіда, який як психологічну причинність слід відділяти від фізичної причинності, закони якої досліджують природні науки.

П'ять головних фігур покоління піонерів подані на рис. 2.1.

Далі коротко розглянемо окремі напрямки і лінії дослідження мотивації в останні роки [75].

## **2.2 Напрямок психології волі**

З часів Платона і Арістотеля говорилося про тріаду психологічних здібностей, що містять розум, почуття і волю, або, мовою психічних процесів, пізнавальні процеси, емоції та мотивацію. Іноді ці функції підрозділяють більш детально, в першу чергу це торкається пізнавальних процесів, серед яких виділяють відчуття, сприйняття та мислення. Інакше відбувається з волею, яка хоча і відчувається як особлива, не схожа з іншими форма душевного життя, однак часто стає об'єктом спроб редукувати її до інших психічних явищ платонівської тріади.

За повнотою редукування волі до інших психологічних явищ виділяють три групи мотиваційних теорій:

1 Теорії, в яких прагнули до уникнення досліджень волі при

поясненні психічних явищ. Найбільш вдалим прикладом є Девід Юм.

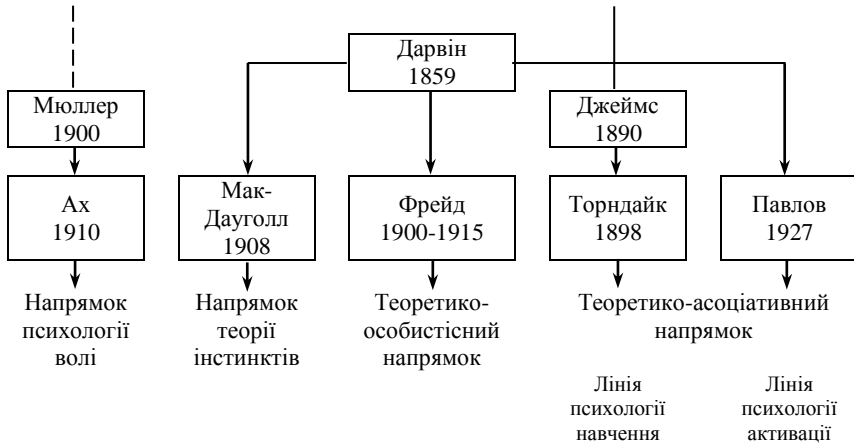


Рисунок 2.1 – Схема різних напрямків дослідження мотивації в поколінні основоположників початку двадцятого століття [75]

2 "Гетерогенетичні" – не оспорюють феноменів волі, однак зводять їх до інших явищ і процесів. Приклади – Герман Еббінгауз, Мюнстерберг, Кюльпе.

Залежно від джерел, що відповідають за переживання волі, їх поділяють на емоційні та інтелектуальні (когнітивістські) (Ернст Мейман), а також теорії волі як уявлення чи відчуття.

3 "Автогенетичні" теорії, в яких воля розглядається як особлива реальність, що не зводиться до інших психічних явищ. Найбільші досягнення – Нарцис Ах, його учні Хіллгруберг, Дюкер і Мірке.

За теорією Аха вольовий акт розглядається як акт ухвалення рішення. Поняття детермінуючої тенденції торкається різних проблем контролю за дією, тобто пояснює феномен управляючого впливу, який уявлення мети чинить на процеси сприйняття та діяльності. Таких проблем існує, крайньою мірою, три [75]:

1 Тривалість тенденції дії до моменту досягнення мети (інакше кажучи, завзятість (рос. упорство)). Тенденція дії повинна управляти дією якомога довше і, при виникненні перешкод, ініціювати готовність до відновлення дії аж до моменту досягнення мети.

На першому рівні свого вираження завзятість проявляється в здатності незавершеної тенденції дії нагадувати про себе, якщо актуальна ситуація не відволікає уваги на щось інше і якщо не мають

місце більш сильні тенденції.

На більш високому, другому рівні завзятість проявляється в тому, що тенденція дії, будучи незавершеною, здатна згасити сильні спонукальні стимули, що надходять з оточення.

Третій рівень характеризується тим, що вдається забезпечувати тимчасову перевагу наявної тенденції дії перед новою більш сильною тенденцією. Цей рівень завзятості відкриває можливості для гнучкого контролю за дією, завдяки якому найбільш ефективно використовується час, простір і ресурси, відхиляючи множину можливих альтернативних тенденцій.

2 Ініціювання дії. Основні проблемами, що тут розглядаються, є те, при яких обставинах людина приступає до реалізації свого наміру.

3 Найбільш гостре питання про вольові процеси – подолання перепон на шляху досягнення мети. Для його пояснення був розроблений цілий ряд моделей, основною ідеєю їх усіх є те, що при виникненні труднощів відбувається збільшення зусиль. Моделі відрізняються різним розумінням суті цього взаємозв'язку (він носить характер автоматизму чи передбачає якісь опосередковуючі процедури) або розумінням характеру дій при виникненні перешкод.

### **2.3 Основи теорії інстинктів**

Родоначальником дослідження мотивації з позиції теорії інстинктів вважають Уільяма Мак-Дауголла (1871-1938), який вперше зробив спробу звести всю поведінку до мотиваційних диспозицій. В той час загальноживаною назвою для мотиваційних диспозицій було поняття не мотиву, а інстинкту. Так, фрейдівське поняття про ваблення переводилося як інстинкт. В XIX століття інстинкт як дещо протилежне інтелекту входив до системи понять психології здібностей. У міру розвитку ідей Дарвіна поняття інстинкту все частіше залучалося для пояснення людської поведінки [75].

Існували різні підходи до розгляду терміну "інстинкт".

Джеймс визначив інстинкт як здатність виконувати певні завершені дії без попереднього плану та навчання.

Вундт розумів інстинкт близько до спонукання і цілеспрямованої поведінки. Він розглядав інстинктивні дії як такі, що раніше були вольовими, але згодом автоматизувалися.

Мак-Дауголл вважав інстинкти вродженими, такими, що мають спонукальну (енергетичний аспект) і управляючу функції, містять в упорядкованій послідовності процеси переробки інформації (пізнавальний аспект), емоційного збудження (емоційний аспект) і готовності до моторних дій (рушійний аспект).

Мак-Дауголл склав спочатку список з 12 інстинктів і поставив у відповідність до перших семи з них певні емоції (наводяться в дужках):

- 1) втеча (страх);
- 2) неприйняття (огида);
- 3) допитливість (здивування);
- 4) агресивність (гнів);
- 5) самознищення (збентеження);
- 6) самоствердження (натхнення);
- 7) батьківський інстинкт (ніжність);
- 8) інстинкт продовження роду;
- 9) харчовий інстинкт;
- 10) стадний інстинкт;
- 11) інстинкт користоловства;
- 12) інстинкт творіння.

Пізніше Мак-Дауголл став використовувати термін схильність, однак зміст його майже не змінився. Він стверджував, що декілька схильностей можуть синтезуватися в почуття – обумовлені досвідом і навчанням оцінки предметів і обставин.

Остаточним є такий перелік інстинктоподібних мотиваційних диспозицій Мак-Дауголла:

- 1 Їждобування. Пошук (і можливо накопичення) їжі.
- 2 Огида. Неприйняття та уникнення безумовно шкідливих речовин.
- 3 Сексуальність. Залицання і шлюбні відносини.
- 4 Страх. Втеча та затаювання у відповідь на впливи, що травмують, заподіюють біль і страждання, чи загрожують цим.
- 5 Допитливість. Дослідження незнайомих місць і предметів.
- 6 Заступництво та батьківська опіка. Годування, захист і укриття молодших.
- 7 Спілкування. Перебування в оточенні рівних собі, а на самоті – пошук такого оточення.
- 8 Самоствердження. Домінування, лідерство, ствердження чи демонстрація себе перед оточуючими.
- 9 Підпорядкування. Поступка, слухняність, зразковість, покірність тим, хто демонструє перевершуючу силу.
- 10 Гнів. Обурення і насильне усунення всякої перешкоди, що заважає вільному здійсненню будь-якої іншої тенденції.
- 11 Заклик про допомогу. Активне звернення за допомогою в тому випадку, коли зусилля закінчуються повною невдачею.
- 12 Створення. Створення укриттів і знарядь праці.
- 13 Користоловство. Придбання, володіння та захист всього, що здається нам корисним або чомусь привабливим.

14 Сміх. Висміювання недовіків і невдач людей, що нас оточують.

15 Комфорт. Усунення чи уникнення того, що викликає дискомфорт: наприклад, почісування чи зміна пози, місцезнаходження.

16 Відпочинок і сон. Схильність до нерухомості, відпочинку та сну в стані стомленості.

17 Бродяжництво. Пересування в пошуках нових вражень.

18 Група примітивних схильностей, що обумовлюють тілесні нужди, такі, як кашель, чихання, дихання, дефекація.

## **2.4 Теоретико-особистісний напрямок розроблення проблем мотивації**

У межах досліджень особистості вчені розглядають проблеми мотивації виключно в аспекті психології особистості [75]. При цьому мотивація трактується або як ключ до описання і більш глибокого розуміння особистості та індивідуальних відмінностей (лінія психології особистості), або як процес, яким пояснюється актуальна поведінка і лише частково пов'язані з ним індивідуальні відмінності (лінія психології мотивації, а також когнітивної психології).

### **2.4.1 Базові положення теоретико-особистісного напрямку**

Основоположником теоретико-особистісного напрямку є Зігмунд Фрейд (1856-1939), який пояснював незрозумілі вчинки за допомогою клінічних спостережень, а також методики провокації та тлумачення дивних, незвичайних змістів свідомості. Фрейд бачив у "несвідомому" безперервну динаміку ваблень, які конфліктують між собою, і не тільки отримують своє завуальоване вираження в поведінці та свідомому переживанні, а й дають ключ до пояснення діяльності.

Фрейдистська теорія мотивації подана в моделі редуції ваблення, яка побудована на гомеостатичному і гедоністичному уявленнях. Згідно з першим, організм знаходиться в тим більш урівноваженому стані, чим нижчим є рівень накопиченого роздратування. Згідно з другим, будь-яке зниження цього рівня супроводжується почуттям задоволеності, всяке підвищення – почуттям незадоволеності.

Поняття "ваблення", за Фрейдом, відображає подвійність тіла та духу, об'єднує між собою органічне (а саме енергію) і психічне (афект) сприйняття. Крім того, в кожному вабленні відрізняють чотири аспекти: напругу, мету, об'єкт, джерело.

Під *напругою* ваблення розуміють його моторний момент, суму сил або міру зусиль, які воно відповідає.

*Метою* ваблення є задоволення, яке досягається шляхом усунення роздратованого стану джерела ваблення.

*Об'єкт* ваблення – це те, в чому чи за допомогою чого ваблення може досягти своєї мети. Це найбільш мінливий компонент ваблення, пов'язаний з ним не походженням, а лише придатністю для його задоволення.

Під *джерелом* ваблення розуміють соматичний процес в організмі чи частині тіла, роздратування від якого подано в душевному житті як ваблення.

Так як Фрейд розумів душевне життя як динаміку конфліктів, і йому були близькі дуалістичні принципи, то й класифікація мотивів у нього складалася з двох протилежностей. Спочатку від протиставляв потреби Я чи "самозбереження" (наприклад, потреби в їжі) і сексуальні ваблення (лібідо), пізніше, під враженням подій Першої світової війни, він замінив перші на потреби в агресії. Однак його основні дослідницькі інтереси завжди були зосереджені на дуже широко трактованих сексуальних вабленнях. В заключний період своєї творчості Фрейд прийшов до протиставлення антагоністичних ваблень: життя (ерос) і смерті (танатос).

Найважливішими положеннями теорії Фрейда є такі:

Перше. Ваблення можуть проявляти себе по-різному. Якщо при значній інтенсивності ваблення відсутній об'єкт, необхідний для його задоволення, то не здійсненні бажання входять у свідомість у вигляді уявлень про колишнє задоволення ваблення. Ваблення можуть зміщуватися на інші об'єкти, вони можуть сублімуватися (тобто зовнішньо спрямовуватися на несексуальні цілі) і навіть витіснятися. В останньому випадку вони здійснюють прихований вплив на переживання (проявляється в змісті сновидінь) або на поведінку (проявляється в помилкових діях або невротичних порушеннях).

Друге. В теоретичних побудовах Фрейда душевне життя, що розуміється як постійний конфлікт суперечливих тенденцій всередині особистості, постає у вигляді ієрархії трьох механізмів. Пошуку задоволення "Воно" протистоїть моральний контроль "Понад-Я", а примиренням їх через компроміс займається механізм пристосування до реальності "Я".

Третє. Доросла особистість є результат історії ваблень, в якій особливе значення має дитинство. Перепони, що виникають на шляху задоволення ваблень, особливо в ранньому дитинстві, мають серйозні наслідки і заподіюють сильну шкоду здатності людини до праці та любові.

Четверте. Розвиток ваблень проходить декілька психосексуальних фаз відповідно до зміни ерогенних зон. На кожній з фаз домінує певне задоволення. Розвиток ваблення може затриматися на одній з фаз

(явище фіксації). Травмуючі переживання можуть відкинути розвиток на більш ранні стадії (регрес).

П'яте. Хід розвитку ваблень подібний розвитку дії в драматичній п'єсі для трьох персонажів: подружньої пари і коханця. В ролі останнього виступає дитина, яка прагне до сексуальних стосунків з одним із батьків протилежної статі (Едіпов комплекс) і наштовхується при цьому на опір і загрози того з батьків, що має одну з дитиною стать. При нормальному розвитку подій конфлікт розв'язується шляхом ідентифікації з тим із батьків, що має одну з дитиною стать. Це розв'язання веде до засвоєння вже в ранньому дитинстві моральних норм і до утворення совісті "Понад-Я" як механізму, що контролює поведінку особистості.

Три останніх положення про значення раннього дитинства в розвитку ваблень, можливих небезпеках на цьому шляху і соціалізуючий вплив особистісних взаємовідносин у сім'ї досі чинять помітний вплив на теорію мотивації і дослідження в галузі розвитку особистості та генезису мотивів. Зокрема, Томан здійснив подальшу розробку психоаналітичної теорії мотивації в аспектах періодизації, розвитку та історії мотивів.

Тісний зв'язок з теорією Фрейда має теорія заміщуючої діяльності, розроблена Левінім. Левін пояснював поведінку, виходячи з актуального на даний момент поля психологічних сил. Він порівнює психологічні сили з векторами, що виходять з об'єктів і сфер навколишнього світу і мають спонукальний характер. Ці сили впливають на особистість і визначають її поведінку. В моделі Левіна мотивація особистості подана у вигляді центральних і периферійних (глибинних і поверхневих) шарів. Кожен шар являє собою потребу чи квазіпотребу. Залежно від стану потреби такий шар являє собою більш чи менш напружену систему, що прагне розрядитися через виконавчі функції.

Примітка

Загальним принципом мотивації в теоріях Фрейда і Левіна є відновлення порушеної рівноваги.

Діяльність (поведінка) за Левінім є функцією особистості (P) і сприйманого оточення (U):

$$V = f(P, U). \quad (2.1)$$

За допомогою теорії поля Левін прагнув дати узагальнений



"моментальний знімок" дії сил психологічної "сукупної ситуації" (так званого життєвого простору). До цієї ситуації включено не тільки особистість, а й сприймане нею оточення, а діяльність виводиться з гри сил як сумарний вектор. Подальшому розвитку даної теорії мотивації заважала відсутність конкретних вимірювальних методів, які б реально виявили та зафіксували напругу, сили, напрямки, валентності, області та відстані. Проте теорія відіграла значну роль у дослідженні феноменів мотивації і вчинила вплив на теорію навчання, теорії особистості, а також на погляди представників психології мотивації у вузькому розумінні.

#### 2.4.2 Лінія психології мотивації у вузькому розумінні

На початок 1960-х рр. накопичилася велика кількість даних з психології праці. Теорія інструментальності **Врума** була спробою внесення ясності в набір факторів мотивації. За цією теорією дії та результати мають ряд наслідків з більшою чи меншою привабливістю для суб'єкта. Наслідки дії очікуються і мотивують діяльність. Іншими словами, діяльність спрямовується інструментальністю, в силу якої настають бажані і не настають небажані наслідки.

Цей очевидний погляд ігнорується в лабораторних дослідженнях з психології мотивації через те, що дії людини в лабораторних умовах позбавлені для неї наслідків (за винятком того, що вони можуть допомогти у проведенні дослідження, а також отримати за участь невелику платню). У реальних же життєвих ситуаціях і професійній діяльності результати залежать від дій індивіда. Згідно з теорією інструментальності, в першу чергу необхідно виявити індивідуальні валентності (спонукальність, за Левінім), суб'єктивно можливих наслідків дій і помножити їх на показник інструментальності. Показник характеризується ступенем очікування тощо, що результат дії буде мати чи виключати відповідні наслідки (в другому випадку інструментальність негативна). В сумі добутки валентності і інструментарію кожного наслідку дають загальну інструментальну валентність можливого результату дії, який мотивує дію, якщо суб'єктивна ймовірність успіху в досягненні мети досить велика.

Ключовою фігурою в дослідженнях мотивації в рамках теорії особистості є **Мюррей**, який в 1938 р. зблизив поняття потреби з психоаналітичним розумінням проблеми, змістовно відмежував 36 потреб, визначив спонукальні умови ситуації, що відповідають потребам (так званий **тиск ситуації**), побудував багаточленну таксономію релевантної мотивації поведінки, розробив опитувальники для виявлення індивідуальних відмінностей в мотивах і апробував їх, а

також інтерв'ю, клінічні тести, експериментальні дослідження.

Мюррей передвістив сучасну позицію інтеракціонізму, згідно з якою особистість і сприймана ситуація утворюють одиницю взаємодії в розумінні взаємного обумовлення, а центральними поняттями, що збігаються одне з одним, виступають *потреба* з боку особистості і *тиск* з боку ситуації.

Мак-Клеланд і Аткінсон більш чітко дослідили мотив досягнення, а також на основі ТАТ ("тематичного апперцептивного тесту") Мюррея розробили і валідизували його методику вимірювання індивідуальних відмінностей. За її допомогою виміряли мотив досягнення, а також мотиви аффіліції та влади.

Пізніше Мак-Клеланд додав до своєї теорії модель рівня адаптації Херсона з метою створення психологічної основи для вивчення мотивів протягом життя. За отриманою теорією організм має деякий (частково психологічно заданий, тобто не придбаний в ході навчання) рівень адаптації до подразнювачів різних класів або до особливостей ситуації, які сприймаються як нормальні та нейтральні. Відхилення від цього рівня адаптації сприймаються як емоційно позитивні події, поки вони не переходять відомої межі, за якою вони супроводжуються зростаючим незадоволенням. Мотивація розуміється як відтворення певної, вже пережитої раніше, зміни в ситуації, що викликає афект.

Мак-Клеланд розглядав три параметри мотивації – генезис мотиву, мотив як надбану індивідуальну диспозицію і спонукання мотиву як актуальну мотивацію.

**Аткінсон** розробив формалізовану мотиваційну модель вибору ризику, в якій враховуються індивідуальні відмінності в мотивах. Він визначив зміст компонента очікування як суб'єктивну ймовірність успіху, тобто досягнення мети, зв'язав його з привабливістю успіху і додав диспозиційну змінну – мотив досягнення успіху.

Суб'єктивні ймовірності успіху ( $W_y$ ) та неуспіху ( $W_{ny}$ ) він розглядав як взаємодоповнюючі величини, які в сумі складають одиницю

$$W_y + W_{ny} = 1 \text{ (тобто } W_{ny} = 1 - W_y \text{)}. \quad (2.2)$$

Аткінсон постулював обернено лінійний зв'язок між суб'єктивною ймовірністю та привабливістю успіху.

Примітка

Дійсно, відчуття успіху є тим більшим, чим меншими були шанси на успіх, а відчуття неуспіху тим більшим, чим легшим здавалося завдання.

Таким чином, привабливість успіху ( $\Pi_y$ ) та привабливість неуспіху ( $\Pi_{ny}$ ) зростають в міру зменшення ймовірностей їх виникнення

$$\Pi_y = 1 - W_y; \Pi_{ny} = 1 - W_{ny} = W_y. \quad (2.3)$$

Відштовхуючись від обернено лінійного зв'язку між важкістю завдання та його привабливості, Аткінсон розклав Левінську змінну валентності (Левін визначав валентність як функцію від напруги потреби та сприйманої природи цільового об'єкта) на два компоненти – ситуаційну змінну спонукальності чи привабливості, що залежить лише від важкості завдання, та особистісну змінну мотиву, об'єднавши їх у конструктора валентності успіху ( $V_y$ ) та неуспіху ( $V_{ny}$ ):

$$V_y = M_y \cdot \Pi_y; V_{ny} = M_{ny} \cdot \Pi_{ny}, \quad (2.4)$$

де  $M_y$  – мотив успіху;  $M_{ny}$  – мотив неуспіху.

Згідно з формулою (2.4) успіх при виконанні завдання однієї суб'єктивної складності для індивіда з високим мотивом успіху має більшу валентність, ніж для індивіда з низьким мотивом успіху. Зростаючий зі збільшенням важкості завдання градієнт спонукальності успіху буде тим крутіше, чим сильніше мотив успіху даного індивіда, а убуючий зі зростанням важкості завдання градієнт спонукальності неуспіху буде тим крутіше, чим сильніше його мотив неуспіху. Ця функція валентності вважається значним кроком у розроблення теорій очікування.

Якщо до валентності успіху та неуспіху додати суб'єктивні ймовірності досягнення успіху і відповідно уникнення неуспіху, то отримаємо актуальні мотиваційні тенденції прагнення до успіху ( $T_y$ ) та уникнення неуспіху ( $T_{ny}$ ) при розв'язанні завдання

$$T_y = M_y \cdot \Pi_y \cdot W_y; T_{ny} = M_{ny} \cdot \Pi_{ny} \cdot W_{ny}. \quad (2.5)$$

Тенденція уникнення невдачі через негативну привабливість завжди має від'ємне значення (або дорівнює нулю при  $M_{ny}=0$ ). Аткінсон розглядає мотив уникнення невдачі як гальмуючу силу.

Якщо враховувати лише силу привабливості неуспіху, тобто оцінювати її додатним числом, то результуючу тенденцію ( $T_r$ ) розв'язання даного завдання можна подати у вигляді формули

$$T_r = T_y - T_{ny}. \quad (2.6)$$

Її розвернутий вигляд такий

$$T_r = M_y \cdot \Pi_y \cdot W_y - M_{ny} \cdot \Pi_{ny} \cdot W_{ny}. \quad (2.7)$$

Таким чином, суб'єкт повинен тим в більшому ступені уникати виконання завдання, чим сильнішою є від'ємна результуюча тенденція цього завдання. Результуюча тенденція також впливає на старання та тривалість прикладання зусиль.

Оскільки привабливість успіху та неуспіху залежить від суб'єктивних ймовірностей, які є взаємодоповнюючими (див. формули (2.2-2.3)), то для здійснення прогнозу за допомогою моделі вибору ризику достатньо знати тільки параметри обох мотивів і суб'єктивну ймовірність успіху. Результуюча тенденція набуде такого вигляду

$$T_r = M_y \cdot (1 - W_y) \cdot W_y - M_{ny} \cdot W_y \cdot (1 - W_y). \quad (2.8)$$

А скорочено – такого вигляду

$$T_r = (M_y - M_{ny}) \cdot (W_y - W_y^2). \quad (2.9)$$

Так як привабливість і ймовірність досягнення успіху знаходяться в оберненій лінійній залежності, то їх добуток  $(1 - W_y) \cdot W_y$  являє собою квадратичну функцію з нульовими точками при  $W_y=0$  і  $W_y=1$  і з максимальним значенням, що дорівнює середній ймовірності успіху  $W_y=0,5$ . При цьому вона означає позитивну (активний пошук) результуючу тенденцію, якщо мотив успіху виявляється сильнішим, ніж мотив уникнення неуспіху, і негативну (ухилення) – якщо мотив уникнення неуспіху виявляється сильніше мотиву успіху.

На рис. 2.2 подано тенденції прагнення до успіху і уникнення невдачі, а також результуюча тенденція суб'єкта, у якого мотив успіху переважає удвічі мотив уникнення неуспіху.

На рис. 2.3 подано результуючі тенденції індивідів з різною вираженістю переважання мотиву успіху.

Запропонована Аткінсоном модель неодноразово удосконалювалася і поширювалася як автором, так і його послідовниками для застосування при визначенні динамічного розвитку дії, розвитку

мотиву, вибору в умовах ризику, вибору професії, визначенні рівня наполегливості як одного з параметрів особистості, зміни мотивів тощо, для чого були запропоновані численні складні мотиваційні моделі, для обробки яких застосовувалася комп'ютерна техніка.

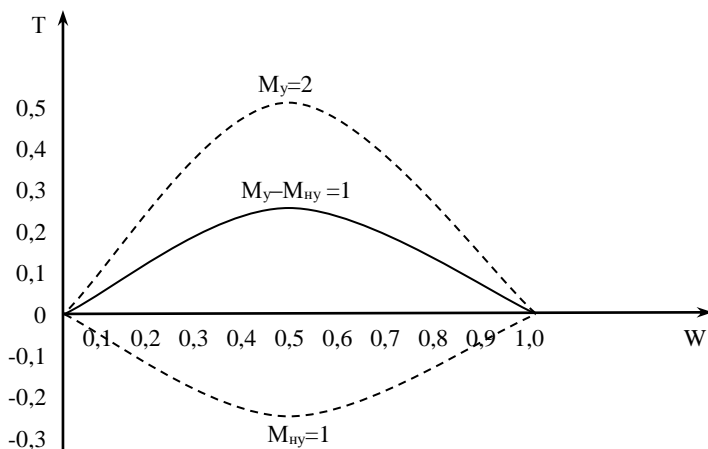


Рисунок 2.2 – Залежність тенденцій прагнень індивідів від суб'єктивної ймовірності успіху при переважанні у індивіда мотиву успіху над мотивом уникнення невдачі вдвічі

В подальшому було доведено, що для різних груп особистостей слід застосовувати різні моделі мотивації.

В іншому руслі проводив свої дослідження Юліус **Куль**, який перший зазначив необхідність розрізняти мотиваційні і вольові аспекти мотиваційного процесу, запропонувавши розглядати *мотивацію селекції* і *мотивацію реалізації*. Вибір (селекція) однієї з альтернатив дій в межах мотиваційного процесу ще не означає реалізації обраного варіанта дії. Для реалізації потрібен додатковий, вольовий процес контролю за дією. Це особливо очевидно в тих ситуаціях, коли є конкуруючі тенденції, що перешкоджають реалізації обраної дії.

Сформована мотиваційна тенденція, за Кулем, стає інтенцією, якщо набуває характеру прив'язки до мети, до якої прагне суб'єкт. Мотиваційна тенденція, що має характер інтенції, викликає до життя цілу сукупність опосередковуючих процесів, спрямованих на забезпечення нерозривного зв'язку інтенції з дією аж до досягнення мети. Куль відрізняє опосередковуючі процеси контролю за дією і процеси, що забезпечують поточний контроль. До опосередковуючих процесів контролю відносяться:

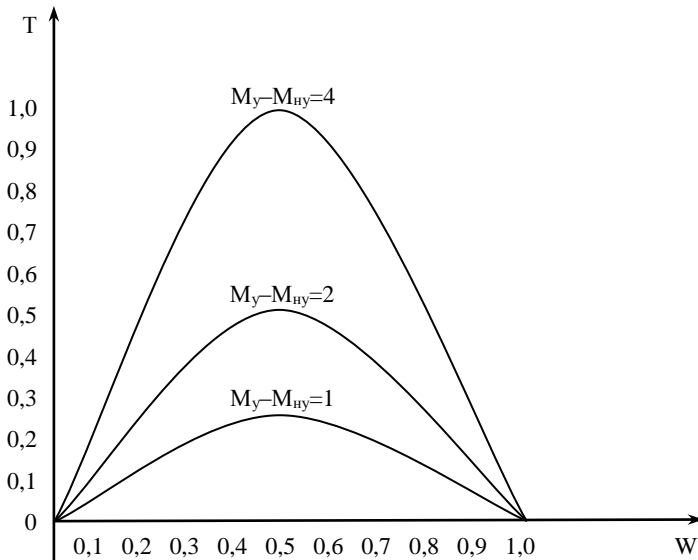


Рисунок 2.3 – Залежність тенденцій прагнень індивідів від суб'єктивної ймовірності успіху при різній вираженості переважання мотиву успіху

1 Селективна увага. Увага спрямовується на ту інформацію, що відповідає актуально діючій інтенції.

2 Контроль кодування. Серед інформації, що надходить, особливо глибоко обробляються ті її аспекти, що пов'язані з поточною інтенцією.

3 Контроль емоцій. Існують емоції, що особливо сприяють реалізації інтенції. Саме їх суб'єкт прагне викликати в собі.

#### Приклад

Вже у віці 9 років більшість дітей розуміє, що печаль, порівняно з радістю, несприятливо впливає на здатність усувати відволіканочі впливи при виконанні діяльності.

Існують також "детермінуючі почуття", які утримують діяльність в заданому напрямку.

4 Мотиваційний контроль. Коли діюча інтенція недостатньо сильна через наявність конкуруючих інтенцій або виникнення перепон, то відбувається відновлення мотиваційного процесу. Для цього суб'єкт актуалізує уявлення про очікуваний результат й інші позитивні

стимули дії, що дозволяє поступово підвищити початкову привабливість мети до рівня, необхідного для протистояння конкуруючим інтенціям.

5 Контроль навколишнього середовища. За допомогою певних обережностей (наприклад, усунення з поля діяльності предметів, які можуть спровокувати небажані дії) суб'єкт здатен захиститися від спокус.

6 Економна переробка інформації. Оцінка суб'єктом цінності і очікувань відносно поточної діяльності може бути надлишковою і перешкоджати подальшому просуванню самої діяльності. Для попередження неприйнятної відстрочки діяльності процес переробки інформації повинен бути економним.

7 Подолання невдачі. Суб'єкт повинен уміти не надто довго концентруватися на невдачі, а також відмовлятися від недосяжної мети.

### 2.4.3 Лінія когнітивної психології

Цей напрямок теорії мотивації має відмінність у поставленні проблеми актуалізації мотиву. Так, для Фрейда і Левіна мотив – зростаюча сила ваблення чи існуюча потреба, що мотивує діяльність, передуючи їй у часі. В когнітивній психології послідовність "мотив - діяльність" обертається: при певних умовах уявлення про ситуацію, що склалася, приводять до виникнення у суб'єкта споглядання нової мотивації чи змінюють вже існуючу. Такий мотивуючий вплив мають диспропорції, протиріччя, розузгодження у наявних когнітивних репрезентаціях.

Різновидом теорії рівноваги є теорія *когнітивного дисонансу* Фестингера. На його думку, когнітивний дисонанс виникає у випадку, коли хоча б два уявлення не узгоджуються між собою. Неузгодженість породжує мотивацію до знищення дисонансу через зміну поведінки, перегляд одного з уявлень, що прийшли у протиріччя, пошук нової інформації або зміну переконань.

Згідно з теорією *когнітивного балансу* Хайдера відношення між предметами чи індивідами являють собою урівноважені чи неуврівноважені когнітивні конфігурації.

Хайдер пояснив це на такому прикладі. Якщо індивід 1 добре ставиться до індивідів 2 і 3 і при цьому бачить, що індивіди 2 і 3 не розуміють один одного, то для нього це означає перепону в утворенні єдності між усіма трьома особами. Ця перепона мотивує індивіда 1 до встановлення рівноваги. Він може зробити що-небудь для приведення конфліктуючих до взаєморозуміння. В результаті конфігурація

міжособистісних відношень перетворилася б в "хороший гештальт" (термін виник у берлінській школі гельштатпсихологів, послідовником якої був Хайдер).

У більш пізній роботі Хайдер досліджував, що спонукає спостерігача приписувати іншій особі певні властивості, тобто як суб'єкт будує своє наївно-психологічне пояснення дій іншої особи.

Хайдер виходить із загального рівняння поведінки Левіна, в якому поведінка подана у вигляді функціональної залежності від особистості і відповідного оточення (див. формулу (2.1)).

Він виділяє в особистості (чи, як він говорить, в "ефективних можливостях особистості" та "ефективних можливостях оточення") два компоненти. Ефективні можливості особистості складаються з прагнення (чи мотивації) та здібностей. Прагнення, в свою чергу, складається з двох компонентів, пов'язаних між собою мультіплікативно, а саме з намірів людини (інтенції) і з інтенсивності, з якою він добивається їх здійснення (зусилля). Тобто прагнення є добуток інтенції та наполегливості (зусиль). Кожний з цих компонентів не є самодостатнім: інтенція повинна бути доповнена певною наполегливістю, а наполегливість потребує інтенції. Якщо прагнення (інтенція  $\times$  зусилля) є змінною компонентою можливостей особистості, то здібність – її константний компонент. В оточенні основну (константну) величину складає трудність, яку необхідно подолати на шляху до мети. Іноді на подолання трудності може вплинути випадок (в розумінні везіння чи невезіння).

Компоненти особистості і оточення, а саме здібність і трудність, віднімаючись одне з одного, визначають уміння особистості.

Нарешті, загальне відношення прагнення і уміння визначають дію та її результати. На рис. 2.4 подано схему аналізу дії. Верхній рівень відповідає інформації про компоненти особистості та оточення, середній – взаємозв'язкам понять, які застосовуються, а нижній – результуючій дії та її наслідкам.

З'ясування того, пояснюються дії суб'єкта силами особистості чи оточення, дозволяє робити майбутні події більш передбаченими та контрольованими. Локалізація причин в особистості, тобто в інтенції та диспозиціях суб'єкта, дає змогу спрогнозувати схожу поведінку цього суб'єкта в множині інших ситуацій.

#### **2.4.4 Лінія психології особистості**

В 30-х рр. XX ст. почався рух "за особистість", прихильників якого не задовольняли існуючі пояснення індивідуальної діяльності. Одним із відомих представників цього напрямку є Вільям Штерн (1871-1938), який розпочав дослідження в руслі *диференційної психології*. Він



прагнув пояснити індивідуальність людини як складну єдність. Центральним поняттям його теорії є риси, які він поділяв на "рушійні" (диспозиції спрямування) і "інструментальні" (диспозиції оснащення). Перші носять мотиваційний характер.

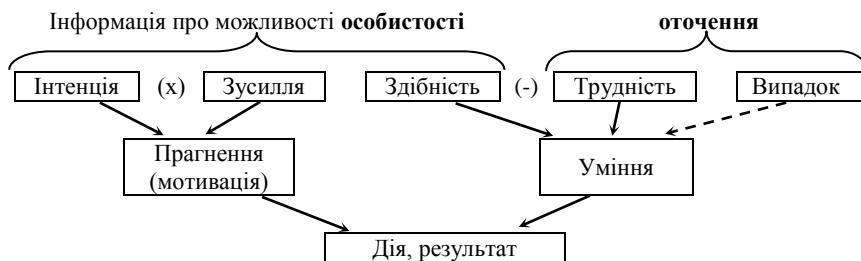


Рисунок 2.4 – Схема аналізу дії за Хайдером

Його теорію розвинув Гордон Оллпорт (1897-1967), об'єднавши її з множиною сучасних йому теорій. На його погляд, риси забезпечують відносну єдність індивідуальної поведінки в різних ситуаціях. Запропонований ним "принцип функціональної автономії мотивів" протиставлявся поглядам Фрейда, Мак-Дауголла і Мюррея, згідно з якими мотиви дорослої людини пояснювалися через історію її потреб у ранньому дитинстві та зводилися до певного класу інстинктів і потреб. У його динамічній психології мотиви дорослої людини розглядаються як існуюча безкінечно різноманітна самоорганізуюча система, що зростає з попередніх систем, однак не залежить від них функціонально.

Напрямок Оллпорта був продовжений у "*гуманістичній психології*", основним представником якої є Абрахам Маслоу (1908-1970), який постулював ієрархічну будову системи людських потреб (див. тему 3).

Серед інших напрямків розроблення психології особистості слід виділити також напрямок, що спирається на використання досить трудомістких методичних процедур збору і статистичної обробки багатовимірних даних, представником якого є Кеттел, який побудував найскладнішу на сьогодні систему описання властивостей особистості. Вона побудована на інтеркореляції даних, отриманих при використанні тематично далеких один від одного запитальників і тестів. Серед виведених ним особистісних змінних три носять мотиваційний характер: установки, почуття і "ергі". Установки означають перевагу певних, досить конкретних об'єктів, діяльностей або ситуацій. Почуття об'єднують установки у групи. "Ергі" (від грец. "робота") трактуються як динамічні "глибинні змінні", як джерела енергії для певних

категорій поведінкових актів. Кеттел розмістив ці три групи факторів на різних рівнях і об'єднав їх "динамічними решітками устремлінь", які є різними у різних людей.

## **2.5 Теоретико-асоціативний напрямок розроблення проблем мотивації**

Як зазначалося в п. 2.1 (рис. 2.1), в цьому напрямку досліджень мотивації існує дві лінії – психологія навчання і психологія активації.

### **2.5.1 Лінія психології навчання**

Надихнений ідеєю Дарвіна про існування поступового переходу між тваринами і людиною в здатності до навчання і в інтелекті, Едвард Лі Торндайк (1874-1949) створив експериментальну *психологію навчання*. Проводячи експерименти з кішками, він з'ясував, що навчання відбувається методом "проб і помилок". Ті реакції, які привели до успіху, повторювалися тваринами при повторних експериментах.

Задоволення, що розглядалося як причина утворення нового зв'язку між подразником і реакцією, тобто научення, було позначено ним як підкріплення. Научення Торндайк прирівнював до фізіологічних процесів, до установлення зв'язків між елементами, що являють собою на нейтронному рівні подразники і реакції.

По-перше, Торндайк не звертав увагу на мотиваційні фактори. Однак при проведенні експериментів тварину спочатку приводили в певний стан (найчастіше стан голоду), і лише тоді її можна було мотивувати до научення. З людиною все інакше. Так, їжа веде до задоволення тварини лише в тому ступені, в якому вона відчуває голод. Тобто ті чи інші події задовольняють тварину і сприяють утворенню нового зв'язку між подразником і реакцією залежно від ступеня її готовності. Торндайк позначив таку готовність, як сприйнятливість до зв'язку певних елементів подразників і реакцій, а пізніше надав перевагу терміну "закон готовності". Він отожднював готовність з провідністю нервових шляхів і не добився задовільного пояснення проблем мотивації. Однак саме він заклав основи асоціанізму, показавши, що асоціації завжди утворюються між подразниками і реакціями. Об'єднання цих елементів він позначив як навик. Навик – це звичка, виконання якої не контролюється свідомими процесами (як така, що спочатку усвідомлювалася і автоматизувалася пізніше, так і така, вже спочатку виконалася без участі свідомості).

Роберт С. Вудвортс (1869-1962) увів поняття "ваблення". Він звернув увагу на основоположну відмінність між силами, що

приводять поведінку в дію, і механізмами, які визначають протікання поведінки при зв'язку стимул – реакція. Він ввів гіпотетичний конструкт між стимулом і реакцією, а саме змінну "O", організм, що характеризується певним станом ваблення.

Едвард Ч. Толмен (1886-1959) обґрунтував гіпотетичний характер цих конструктів, які назвав проміжними змінними, а також проаналізував цілеспрямованість поведінки. Научення як один з видів надбання знань представляли, за Толменом, такі проміжні змінні, як "когнітивні карти", "готовність засобів до мети" і, перш за все, "очікування". Однак для того, що вивчене з'явилося в поведінці, необхідна відповідна мотивація. З нею він пов'язав дві проміжні змінні "ваблення" і "необхідність мети" (ідентична "спонукальності" у Левіна); пізніше застосовувалося поняття "привабливість".

Кларк Л. Халл (1884-1952) розмежував поняття потреби і ваблення. Потреба є специфічний стан, пов'язаний з нестатком чи розладом протікання процесів в організмі (голод, спрага, біль). Цей стан викликає неспецифічне ваблення певної сили, яке активізує поведінку. Потреба для Халла є величина змінна, доступна для спостереження і така, що припускає можливість експериментального маніпулювання. Ваблення, напроти, - теоретичний (гіпотетичний) конструкт.

Халл постулював наявність двох компонентів, що визначають поведінку, - мотиваційного і асоціативного. Мотиваційний здійснює суто енергетичну функцію і являє собою мультиплікативний зв'язок сили прагнення (D) і привабливості об'єкта (K). Асоціативний – визначає відповідність наявних зв'язків подразника і реакції (навиків  $sH_R$ ) наявним внутрішнім і зовнішнім стимулам. Добуток обох компонентів визначає тенденцію поведінки – векторне поняття, яке об'єднує силу та напрямок, так званий потенціал виклику реакції ( $sE_R$ )

$${}_s E_R = f({}_s H_R \cdot D \cdot K). \quad (2.10)$$

Міцність навичку ( $sH_R$ ) залежить від кількості і ступеня зосередженості попередніх підкріплень.

Кеннет У. Спенс (1907-1967), учень Халла, зазначив, що "спонукальний вплив" цільового об'єкта, так як і звичка, є результатом научення. Він пов'язав ваблення і привабливість за допомогою адитивної функції

$$E = f(D + K) \cdot H. \quad (2.11)$$

Згідно з формулою (2.11), існує ефективний потенціал реакції E, тобто жива істота в змозі навчитися чому-небудь, коли у неї відсутня стимуляція, витікаючи з ваблення, а є лише тільки привабливість об'єкта, тобто не коли істота "вабитися" до об'єкта, а коли об'єкт "приваблює" її.

Інші послідовники Халла значну увагу приділяли дослідженню ролі страху при навченні уникненню.

### **2.5.2 Лінія психології активації**

У рамках цього напрямку досліджень проблем мотивації Іван Петрович Павлов (1849-1936) експериментально довів, що безумовні подразники, що викликають реакції (вроджені стимули) можуть заміщуватися вивченими, умовними. Для цього останні повинні декілька випереджувати у часі появу перших. Такий висновок він зробив на дослідженні травних рефлексів у собак. Якщо появленню їжі декілька разів передувє світовий, звуковий сигнал або ж механічне подразнення шкіри, то з часом цей подразник сам по собі стимулює слиновиділення. Таким чином, безумовний подразник підкріплює зв'язок нейтрального подразника з відповідною реакцією.

Джон Б. Уотсон (1878-1958) поставив успішні експерименти з вироблення емоційних реакцій уникнення у 9-місячних дітей.

Пізніше Скіннер запропонував поділити всю поведінку на два типи: заміщення реакції за Трондайком, і заміщення подразника за Скіннером. Однак він відмовлявся від застосування мотиваційних понять, пояснював все причинно-наслідковими зв'язками. І тому його не завжди навіть відносять до дослідників проблем мотивації.

Найбільш значним вченим, що продовжив Павловські дослідження в руслі сучасної психології активації, є Доналд О. Хебб. Він зводить проблему мотивації до пояснення напрямку та тривалості поведінки. На його погляд, енергетизація поведінки людини не потребує спеціального розгляду, оскільки завжди активний і постійно перетворює енергію. Те, що енергія вивільняється в міру потреби в певних частинах тіла і в певній послідовності, пояснюється існуванням так званих клітинних ансамблів, які поступово складаються на основі ситуація, що повторюється, утворюють замкнені системи і полегшують перебіг моторних реакцій. Такий клітинний ансамбль збуджує інші клітинні ансамблі, в результаті чого формуються фазові послідовності. У кожній стимуляції Хебб виділив функцію спонукання і функцію вказівки.

### 3 Основні теорії мотивації в менеджменті

3.1 Початкові теорії мотивації.

3.2 Змістові теорії мотивації.

3.3 Процесуальні теорії мотивації.

Серед множини теорій мотивації частина застосовується лише у медичній практиці, інші придатні для застосування в діяльності підприємств. Розглянемо найбільш поширені з останніх, які можна назвати класичними. Їх поділяють на три групи – початкові, змістовні та процесуальні. Більшість з них запропонували науковці зі США.

#### 3.1 Початкові теорії мотивації

*Початкові теорії мотивації* базуються на специфічних "моделях" робітника-людини [66]. Її складають "XY-теорія" і теорія "Z".

##### **"XY-теорія"**

Це одна з найбільш простих теорій мотивації праці. Її розробив професор Мічиганського університету Д. Мак-Грегор. Вона містить дві протилежні теорії – "X" і "Y".

*Теорію "X"* розробив Ф. Тейлор в 20-ті рр. XX ст., а потім розвинув і доповнив Д. Мак-Грегор в 60-ті рр. XX ст. Вона висвітлює погляди на робітників представників технократичного менеджменту.

Основні положення цієї теорії такі:

- у мотивах людини переважають біологічні потреби;
- для звичайної людини характерною є нелюбов до праці, тому роботу необхідно нормувати і кращим методом її організації є конвеєрний;
- більшість людей можна заставити витратити зусилля на необхідні для виробництва дії тільки шляхом примушення;
- середня людина надає перевагу тому, щоб нею керували, прагне не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції та бажає перебувати в безпечній ситуації;
- необхідним є постійний контроль за працівниками з боку керівництва.

Таким чином, теорія "X" розглядає людину як поганого, несумлінного та безініціативного робітника із завдатками рабської психології. Цим пояснюється необхідність примушення як основного мотивуючого стимулу і матеріального заохочення – як допоміжного.

Тип людей, що відповідає даній моделі, зустрічається, їх частка серед працездатного населення країни може бути різною, і в Україні є незначною.

*Теорія "Y"*, теж розроблена в 60-ті роки XX століття, є додатком до теорії "X". Вона висвітлює погляди на робітників представників поведінкового менеджменту.

Основні положення цієї теорії такі:

- у мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати;

- фізичні та емоційні зусилля на роботі для людини є такими ж природними, як під час гри чи на відпочинку;

- небажання працювати не є спадкоємною рисою; залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення чи як покарання;

- зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;

- відповідальність і виконання обов'язків щодо цілей організації залежать від винагороди, отримуваної за результати праці; найбільш важливою є винагорода, що пов'язана із задоволенням потреби у самовираженні;

- вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до неї;

- багато людей готові застосовувати свої знання та досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії "Y" описує передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці в цій теорії розміщені в такому порядку: самоствердження, моральне та матеріальне заохочення, примушення. Питома вага робітників, що відповідає цій теорії, незначна і звичайно становить 15-20%. Частіше за все вони індивідуалісти і не можуть повністю розкрити свої таланти в соціальній групі.

Дана теорія була дещо удосконалена німецькими фахівцями з управління В. Зігерт і Л. Ланг, які розширили перелік її положень.

### ***Теорія "Z"***

Розроблена американським професором У. Оучі в 1981 р. на основі японського досвіду управління в додаток до "XY-теорії" Д. Мак-Грегора. Основна відмінна риса цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації. За цією теорією мотивація працівників повинна виходити з цінностей "виробничого клану", тобто підприємства як одної великої сім'ї. Цінності ці необхідно розвивати у співробітників за допомогою відповідної організації та стимулювання стосунків довіри, солідарності, відданості колективу і загальним цілям.

Основні положення теорії "Z" такі:

- у мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби;
- люди віддають перевагу роботі в групі і ухваленню групового рішення;
- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- за результатами праці переважно слід здійснювати неформальний контроль на основі чітких методів і критеріїв оцінки;
- на підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і повинна бути організована постійна самоосвіта;
- переважно повинна мати місце повільна службова кар'єра з просуванням людей за досягненням певного віку;
- адміністрації слід проявляти постійну турботу про робітника та забезпечує йому довгостроковий чи довічний найом;
- людина – основа кожного колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства.

Теорія "Z" описує гарного робітника, що надає перевагу роботі в групі та має стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Їй відповідають майже всі працівники японських великих промислових компаній, однак такі робітники є практично в усіх країнах на великих стабільних підприємствах. Ефективність застосування цієї теорії визначається питомою вагою таких людей у колективі.

Стимули спонукання до праці для робітників, які описуються теорією "Z", ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.

В цілому початкові теорії мотивації, що дають загальну картину людини-робітника, при їх творчому використанні є гарним орієнтиром практичної діяльності з мотивації праці. Більш детальні гіпотези та висновки щодо структури і співвідношення індивідуальних мотивів подані у змістовних і процесуальних теоріях мотивації.

Зазначимо, що на зміст і мету мотивації впливає культура країни. Наприклад, для більшості працівників у США основний стимул – гроші і турбота про себе, а для працівників країн Південної Америки – сімейні фактори, повага, професійний статус і щасливе особисте життя. Тому способи мотивування працівників із США та країн Південної Америки можуть бути різними через відмінності у потребах і меті, а однаковим – лише процес мотивування. Тому при розгляді змістовних і понятійних теорій мотивації з'ясуємо, наскільки вони є прийнятними для країн різної культури.

### 3.2 Змістові теорії мотивації

*Змістові теорії мотивації* базуються на визначенні внутрішніх збуджень (в основному – потреб), які спонукають людей діяти певним чином [56; 66; 77]. Прихильниками такого підходу є американські психологи Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і Девід Мак-Клелланд.

#### **Теорія ієрархії потреб А. Маслоу**

Згідно з теорією ієрархії потреб, розробленої американських лікарем-психологом А. Маслоу в 1943 р., предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. Вивчаючи особливості поведінки американців, А. Маслоу поділив їх потреби на п'ять рівнів за ступенем впливу на поведінку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Класифікація мотивів за А. Маслоу згідно з ієрархічною моделлю

Рівень потреб	Група потреб
<b>Нижчі потреби</b> (нужди)	1 Фізіологічні потреби, необхідні для виживання: у їжі, воді, сексуальності, відпочинку тощо.
↑  ↓	2 Потреби в безпеці та упевненості в майбутньому: захист від фізичних й інших небезпек (болі, страху, гніву тощо) й упевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому.
	3 Соціальні потреби: у любові, ніжності, причетності до якого-небудь соціального утворення, ідентифікації.
	4 Потреби самоповаги: в особистих досягненнях, визнанні й схваленні оточуючими людьми.
	5 Потреби самоактуалізації (самовираження): у зростанні, реалізації своїх потенційних можливостей та здібностей
<b>Вищі потреби</b> (потреби зростання)	

Примітка

Групи потреб ієрархії А. Маслоу часто зображують у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби (нижчі), а вершиною є вторинні (вищі) (рис. 3.1).

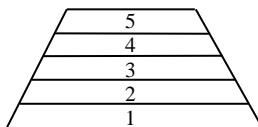


Рисунок 3.1 – Ієрархічна модель А. Маслоу у вигляді піраміди (на рисунку подано потреби за нумерацією, що застосовується у табл. 3.1)

Перші дві групи потреб є первинними, а наступні три – вторинними.



Основною ідеєю А. Маслоу є принцип відносної пріоритетності мотивів, згідно з яким потреби нижніх рівнів вимагають задоволення й, отже, позначаються на поведінці людини раніше ніж потреби більш високих рівнів (рис. 3.2).

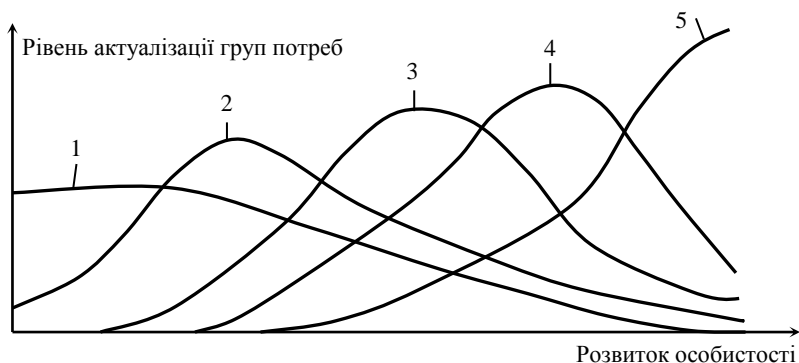


Рисунок 3.2 – Ієрархія груп мотивів щодо пріоритету задоволення потреб

У кожний конкретний момент часу людина прагне до задоволення тієї потреби, яка для неї є більш важливою або сильною. Перш ніж потреба наступного рівня стане найбільш потужним визначальним мотивом поведінки людини, повинна бути задоволена потреба більш низького рівня (причому необов'язково цілком).

Найвища потреба – потреба самовираження й зростання – ніколи не може бути задоволена повністю, тому процес мотивації людини через потреби є нескінченним.

Те, що на поведінку людини почала впливати наступна, більш високого рівня ієрархії потреба, не означає, що потреба більш низького рівня була задоволена повністю. Потреби частково збігаються, і людина одночасно може бути мотивована на двох і більше рівнях потреб.

Взагалі, потреби ніколи не задовольняються повністю. Згідно з А. Маслоу, середня людина задовольняє свої потреби приблизно на такому рівні: 85% - фізіологічні, 70% - безпека й захист, 50% - соціальні потреби, 40% - самоповага й 10% - самоактуалізація.

Опитувальник, за допомогою якого можна визначити актуальні проблеми людини і ступінь задоволення потреб, подано у додатку А.

Потреби в ієрархії виникають поступово. Не залежно від того, наскільки високо просунулася людина в ієрархії потреб, якщо потреби

більш низького рівня перестануть задовольнятися, то людина повернеться на даний рівень і залишиться там, поки ці потреби не будуть достатньою мірою задоволені.

#### Примітка

Твердження про ієрархічність задоволення потреб для багатьох людей є дійсним. Але воно не абсолютне. Відомо багато фактів, коли потреба в творчості і духовному удосконаленні, що належать до групи потреб самоактуалізації, виникає і є дуже актуальною не після задоволення всіх інших потреб, а на межі виживання, коли не задоволеними є потреби в їжі, житлі та безпеці [8].

Співзвучною в цьому плані є теорія К. Алдерфера, який виділяв три фактори-потреби: існування, взаємодії та зростання. За Алдерфером у разі незадоволення потреб більш високого рівня на перший план виходять потреби більш низького рівня, навіть якщо вони були задоволені повністю.

#### Приклад

За відсутності гарантій зайнятості та відповідно подальших перспектив професійного та кар'єрного зростання, навіть у добре оплачуваного спеціаліста у більшості випадків починають превалювати особисті інтереси, а тому в нього зростає прагнення до наживи за рахунок підприємства.

За А. Маслоу з народження людини проявляються фізіологічні потреби, частково актуалізованими є і потреби у безпеці. Потреби більш високих рівнів проявляються лише на певному рівні розвитку особистості.

#### Приклад

Найбільш раннім прикладом появи потреби самоактуалізації є Моцарт, якому все таки довелося чекати віку 3-4 років.

Ієрархічну модель потреб А. Маслоу можна також розглянути залежно від статусу працівника. Найактуальніші потреби людей різного статусу відмічені в табл. 3.2 "x". Саме на них слід в першу чергу орієнтуватися при мотивуванні працівників.

Недолік теорії полягає у тому, що не доведено той факт, що задоволення якої-небудь однієї потреби приведе до автоматичної актуалізації потреби наступного рівня. У теорії також не враховано індивідуальних відмінностей людей, які значно відрізняються в різних країнах.

Таблиця 3.2 – Типовий склад найактуальніших потреб людей різного статусу [56]

Потреби		Фізіологічні потреби	Потреби безпеки та захисту	Соціальні потреби	Потреби в повазі, визнанні	Потреба самоактуалізації	
		1	2	3	4	5	
Посада	Статус						
	Робочий	X	X	X			
	Економіст Фінансист Маркетолог Менеджер	нижчої ланки		X	X	X	
		середньої та вищої ланок			X	X	X
	Бухгалтер			X	X		
Директор			X	X	X		
Вік, років	до 18	X	X				
	18-25	X	X	X			
	26-35		X	X	X		
	36-50		X	X	X	X	
	більше 50			X	X	X	
Стаж роботи, років	до 1	X	X				
	1-5		X	X			
	6-15		X	X	X		
	16-30			X	X	X	
	більше 30				X	X	

З огляду на те, що завдання теорії мотивації А. Маслоу полягає у визначенні ролі потреб, які впливають на оточення на роботі, важливо з'ясувати, що означає робота для людей з різних країн. Для більшості людей основне значення роботи полягає в економічній необхідності (гроші на харчування, житло і т.ін.). На другому місці суб'єктивний аспект: вона, крім грошей, дає можливість соціальних контактів [41]. Д. Інгланд і група дослідників проаналізували значення роботи у восьми країнах. Результати дослідження подано у табл. 3.3.

Основні складові мотивації праці в Україні згідно з виконаними в країні дослідженнями [54] подані в табл. 3.4.

Менеджер при формуванні типу мотиваційної структури повинен враховувати культуру регіону. Існує ряд порівняльних досліджень потреб країн.

Таблиця 3.3 – Значення роботи

Країна	Робота забезпечує потрібний дохід	Робота цікава і викликає задоволення	Робота дає змогу контактувати з іншими людьми	Робота дає змогу служити суспільству	Робота забезпечує зайнятність	Робота надає статус престиж
Японія	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
ФРН	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгія	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Великобританія	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
Югославія	34,1	19,8	9,8	15,1	11,7	9,3
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,3	11,9
Ізраїль	31,1	26,2	11,1	13,6	9,4	8,5
Нідерланди	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9

Таблиця 3.4 – Мотивація підвищення трудової активності українських робітників

Складові мотивації	Кількість відповідей, %
Матеріальне стимулювання	83
Самостійність виконання посадових обов'язків	58
Соціальні гарантії та пільги	42
Поліпшення умов праці	33
Кар'єрний рост	33
Участь в управлінні	25
Навчання	25
Зручний режим роботи	8

Деякі вчені, використовуючи для дослідження проблем міжкультурної мотивації, використали ієрархію потреб А. Маслоу. При цьому було виявлено, що відмінності у ранжуванні потреб залежать від рівня освіти (чим вищим є рівень освіти, тим більше менеджери цінують потребу в самореалізації, і тим менша потреба у безпеці).

Інші дослідники навіть пропонували модифікувати ієрархію потреб А. Маслоу шляхом зміни місць самих потреб. Наприклад, Е. Невіс вважає, що ієрархія потреб відображає західно орієнтовану культуру, сфокусовану на внутрішні потреби людей. Однак це характерно не для

всіх культур. Так, східним культурам властива групова орієнтація, і тому Е. Невіс побудував чотирьохрівневу ієрархію потреб для Китаю (рис. 3.3).

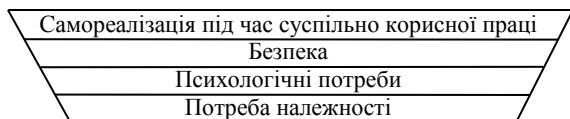


Рисунок 3.3 – Ієрархічна модель потреб для Китаю

Ще одним відомим науковцем, який досліджував придатність теорії А. Маслоу для різних культур, став Г. Хофстеде. Він з'ясував, що в Японії та Греції порівняно із США потреба в безпеці більшою мірою є мотивом для працівників, ніж потреба в самореалізації. У цих країнах вважають безпеку і постійність роботи важливішими, ніж виявлення творчості і цікавості до роботи. Задоволення соціальних потреб (товариські стосунки, інформаційний обмін, взаємоповага, належність до колективу / групи, лояльність) є мотивом для працівників у Швеції, Норвегії і Данії. Працівники, які є представниками колективістських культур (Пакистан), надають перевагу задоволенню соціальних, а не особистих потреб у самореалізації.

Дискусії навколо теорії А. Маслоу доводять окремі її недоліки й культурну обумовленість. Однак вона займає незаперечно важливе місце у теорії мотивації.

#### ***Теорія мотивації Фредеріка Герцберга***

Ця теорія, розроблена Ф. Герцбергом і колегами на основі проведених у 50-х роках ХХ століття досліджень двохсот інженерів і конторських службовців великої лакофарбної фірми, з'явилася у зв'язку зі зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Внутрішня / зовнішня дихотомія (послідовний поділ на дві частини) – важлива риса, яку досліджували багато вчених для розгляду мотивації працівників. Ф. Герцберг виділив дві групи мотивуючих факторів, які впливають на поведінку людей і свідчать про задоволеність роботою: гігієнічні (зовнішні) та мотиваційні (внутрішні) фактори.

*Гігієнічні фактори* пов'язані із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота. До них відносять: умови праці, міжособистісні стосунки, стиль керівництва організації, винагорода, соціально-психологічний клімат на підприємстві, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Їх позитивний прояв свідчить про відсутність

незадоволення працею у людей.

*Фактори мотивації* пов'язані з характером і сутністю самої роботи. До них відносять: робота як цінність сама по собі, почуття відповідальності, успіх, визнання й схвалення результату, можливість удосконалення, кар'єрного росту. У разі позитивного їх прояву відбувається задоволення роботою.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають потребам нижчих рівнів, мотиваційні фактори - потребам вищих рівнів А. Маслоу.

Але в одному пункті ці дві теорії різко розходяться. А. Маслоу розглядав гігієнічні фактори як щось, що викликає ту чи іншу лінію поведінки. Так, якщо менеджер дає робочому можливість задовольнити одну з таких потреб, то робочий у відповідь на це буде працювати краще. Ф. Герцберг навпаки вважає, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли бачить їх реалізацію неадекватною чи несправедливою.

Згідно з Ф. Герцбергом за відсутності або недостатньому ступені наявності гігієнічних факторів у людини виникає почуття незадоволення роботою. Однак, якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою й не можуть мотивувати людину. На відміну від цього відсутність або неадекватність мотивацій не призводить до незадоволеності роботою. Але їх наявність викликає задоволення й мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності.

Для використання теорії Ф. Герцберга в менеджменті рекомендується скласти перелік гігієнічних і особливо мотивуючих факторів і надати співробітникам можливість самим визначити та зазначити те, чому вони віддають перевагу.

Найбільшої критики зазнали висновки Ф. Герцберга про те, що гроші не є мотиватором.

Однак чисельні дослідження науковців щодо правильності його теорії свідчать, що в усіх культурах існує внутрішня / зовнішня дихотомія мотивації. Однак різні фактори залежно від культури можуть бути як мотиваторами, так і гігієнічними факторами. Іноді також змінюється важливість факторів: наприклад, при перспективі росту гігієнічні фактори значно втрачають вагомість.

Таким чином, простежується плавний перехід теорії А. Маслоу в теорію Ф. Герцберга, що розширює й доповнює першу.

Практичні рекомендації щодо застосування даної теорії на підприємствах викладено в роботі В.П. Сладкевича [66].

### *Теорія придбаних потреб Девіда Мак-Клелланда*

З розвитком економічних відносин й удосконаленням управління значну роль у теорії мотивації приділяють потребам більш високих рівнів.

В 1962 р. Д. Мак-Клелланд запропонував теорію, в якій припустив, що поведінка працівників мотивується трьома видами потреб:

*Потреба влади* – бажання впливати на інших людей, зокрема працювати на різних рівнях управління в організаціях. Люди з потребою влади найчастіше проявляють відвертість та енергійність, не бояться конфронтації й прагнуть відстоювати свої позиції.

Згідно з даною теорією тих, у кого найвищою є потреба влади й відсутня схильність до авантюризму та тиранії, слід готувати до зайняття вищих управлінських посад.

*Потреба досягнення (успіху)*. Задовольняється не проголошенням успіху з боку колег чи інших людей, що лише підтверджує їх статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення, готовністю брати участь в ухваленні складних рішень і нести за них персональну відповідальність.

Перед людьми з потребою успіху менеджери повинні ставити завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для можливості розв'язання поставлених завдань, регулярно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів.

Потреба влади і потреба успіху знаходяться у рамках ієрархічної структури А. Маслоу між потребою в повазі та потребою в самовираженні.

*Потреба у причетності та визнанні* означає зацікавленість у компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків з широким колом людей, наданні допомоги іншим, а також бажання бути неформальним лідером, мати свою власну думку й вміти переконувати оточуючих у її правильності.

Людей з розвинутою потребою у визнанні приваблює така робота, що надає їм великі можливості соціального спілкування. Їх керівники повинні зберігати атмосферу, що не обмежує міжособистісні відносини. Керівники можуть також забезпечити задоволення їхньої потреби, приділяючи їм більше часу та періодично збираючи таких людей в групу.

Д. Мак-Клелланд стверджував, що мотивація досягнень прямо залежить від рівня економічного розвитку суспільства. Проте він виконував дослідження на прикладі американських працівників, і не враховував відмінності мотивації досягнень у різних культурах. Не в усіх культурах досягнення пов'язані з роботою. У багатьох країнах

Південної Америки вони пов'язані із сімейними відносинами, а в Японії – зі співробітництвом і досягненнями групи.

Г. Хофстедє дослідив поведінку більше ніж 60 тисяч працівників понад 50 країн і виявив, що найбільші відмінності у потребах спостерігалися не залежно від країни, а залежно від професії. Професіонали визначили як головну мету такі фактори, як самовираження і вміння розв'язувати проблемні ситуації (це подібне на потреби вищих рівнів за теорією А. Маслоу і Ф. Герцберга), службовці віддають перевагу соціальним факторам (це подібне на потреби середнього рівня), некваліфіковані робітники найбільше цінують потреби нижчих рівнів – безпеку і матеріальну забезпеченість. Г. Хофстедє стверджує, що люди надають важливості своїм потребам залежно від того, чого вони можуть досягти завдяки своїй професії, тому ці потреби вони вважають важливішими, ніж ті, які вони ніколи не задовольняють.

### **3.3 Процесуальні теорії мотивації**

*Процесуальні теорії мотивації* базуються на визначенні того, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття та пізнання життя [56; 77]. У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє свої зусилля і як обирає певний тип поведінки для досягнення конкретних цілей. Поведінка при цьому визначається не тільки потребами, як це відбувається в змістовних теоріях, а також є функцією сприйняття та очікувань можливих наслідків обраного типу поведінки. До таких теорій відносять теорію очікувань Віктора Врума, теорію справедливості С. Адамса та модель мотивації Л. Портера – Е. Лоулєра.

#### ***Теорія очікувань Віктора Врума***

Теорія пов'язана з роботами К. Левіна, написаними в 30-х роках ХХ століття, однак основним розробником щодо мотивації і поведінки людини є В. Врум.

Відповідно до теорії очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини, а й її надія на те, що обраний нею тип поведінки приведе до задоволення потреб. Очікування – це оцінка особистістю ймовірності даної події.

#### **Приклад**

Більшість людей очікують, наприклад, що закінчення школи або ВНЗ з певною ймовірністю дозволить їм одержати кращу роботу, а праця з повною віддачею приведе до кар'єрного росту.

Рівень мотивації співробітників залежить від уявлень індивідів



щодо своїх здібностей до виконання тих або інших робочих завдань й сподівань на одержання бажаної винагороди.

У теорії підкреслюється важливість трьох взаємозв'язків (і очікувань, які їм відповідають):

1 Витрати праці – результати (*очікування того, що зусилля дадуть бажані результати*).

Згідно з теорією В. Врума, відсутність взаємозв'язку “витрати праці – результати” може відбутися через неправильну самооцінку працівника, його невисоку підготовку, неправильне навчання, або ж через те, що працівнику дали недостатні для виконання поставленого завдання повноваження.

Примітка

Як і всі розглянуті вище теорії, теорія В. Врума була побудована в результаті досліджень, виконаних в американському суспільстві, в якому відчують внутрішній центр контролю і вважають, що напружена праця допомагає виконувати організаційні завдання. Однак різні культури по-різному визначають ступінь свого контролю над зовнішнім середовищем. Наприклад, в Гон-Конзі вважають, що на результати праці суттєво впливає удача, в Південній Америці, - що сподіватися на результати можна лише завдяки щасливій долі буги народженим у відповідній сім'ї або представником певної соціальної верстви, а мусульмани вважають результати заслугою Бога. У країнах, де домінує індивідуалізм, працівники розглядають відносини з організацією з точки зору вигоди, тоді як представники колективістських культур – більше з моральної точки зору [41].

2 Результати – винагорода (*очікування того, що результати принесуть очікувану винагороду*).

3 Валентність (*очікуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди, що залежить від надання працівником переваги тому чи іншому виду винагороди*).

Примітка

Цінність винагород, які одержують люди за роботу, також залежать від культурних особливостей певної країни. Як було зазначено при аналізі теорії мотивації А. Маслоу, безпека дуже важлива для одних працівників, родинні стосунки для інших, особистий статус і повага – для третіх.

Ілюструють модель В. Врума так

$$\text{Мотивація} = \boxed{\text{З-Р}} \times \boxed{\text{Р-В}} \times \text{валентність.} \quad (3.1)$$

Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між зазначеними вище факторами немає, то відповідно до теорії очікування, мотивація трудової діяльності послабшає.

За теорією очікувань працівник має такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені очікуваними винагородами. Керівник повинен давати такі винагороди, які можуть задовольнити потреби працівника. Йому слід ідентифікувати потреби працівників, визначити можливі результати їх роботи, упевнитися в тому, що співробітники мають ресурси (здібності, час і засоби праці) для виконання робочих завдань і створити адекватну систему мотивування шляхом зіставлення очікуваної винагороди з потребами співробітників і приведення їх у відповідність.

Приклад

Підвищивши заробітну платню групі працівників у Мексиці, керівництво спонукало їх працювати менше, бо тепер вони можуть заробляти більше грошей на життя і насолоджуватися ним, працюючи короткий період часу.

### ***Теорія справедливості С. Адамса***

Розроблена в 60-ті рр. ХХ ст. американських вченим С. Адамсом за результатами досліджень, виконаних ним у компанії "Дженерал Електрик".

Згідно з теорією люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль системно, у порівнянні із винагородами і умовами праці (якістю обладнання, доступом до інформації тощо) інших працівників, які виконують аналогічну роботу.

Оцінюючи суб'єктивно винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники прагнуть до соціальної рівності.

Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, то у людини виникає психологічна напруга. В такому разі слід мотивувати цього співробітника, зняти напругу та виправити дисбаланс. Працівники прагнуть відновити баланс або зміною рівня зусиль, що витрачаються, або вимаганням зміни рівня винагороди.

Примітка

Також справедливість порушується, коли людина з високим рівнем освіти чи більшим досвідом одержує таку саму зарплату, як і менш досвідчений співробітник, що нещодавно прийшов на роботу.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до тих пір, поки люди не почнуть вважати, що вони отримують справедливую винагороду, вони прагнутимуть зменшувати

інтенсивність праці. Однак слід відмітити, що сприйняття й оцінка справедливості носить відносний, а не абсолютний характер. Якщо різниця у винагородах обумовлена різною ефективністю праці, то необхідно роз'яснити співробітникам, які отримують менше, що коли їх результативність досягне рівня їх колег, вони будуть отримувати таку ж підвищену винагороду. Одним із варіантів розв'язання проблеми є збереження сум виплат у таємниці.

Теорія очікувань й теорія справедливості доповнюють одна одну, тому доцільним є їх об'єднання, яке було зроблено в наступній теорії мотивації.

### ***Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера.***

Розроблена Л. Портером і Е. Лоулером у 1968 р. Ця теорія побудована на сполученні елементів теорій очікувань і справедливості.

Елементи теорії очікувань проявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватна витраченим ним зусиллям.

Елементи теорії справедливості проявляються в тому, що люди мають власне судження із приводу правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками й відповідний до нього ступінь задоволення.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію мотивації. В їх моделі фігурують такі змінні, як витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення (рис. 3.4).

Згідно з даною моделлю результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: прикладених співробітником зусиль (3), його здібностей і характерних особливостей (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5). Рівень зусиль, що витрачаються, в свою чергу залежить від цінності винагороди (1) та ступеня упевненості в тому, що ці зусилля принесуть певний рівень винагороди (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може принести внутрішні винагороди (7а), такі, як почуття задоволення від виконаної роботи, компетентності та самоповаги, а також зовнішні винагороди (7б), такі, як схвалення керівника, премія, кар'єрного росту.

Пунктирна лінія між результативністю та зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю того чи іншого співробітника та видаваними йому винагородами. Пунктирна лінія між результативністю та винагородою, що сприймається як справедлива (8), ілюструє, що відповідно теорії справедливості люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди за ті чи інші результати. Задоволення (9) – це результат зовнішніх або внутрішніх

винагород з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є мірилом того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

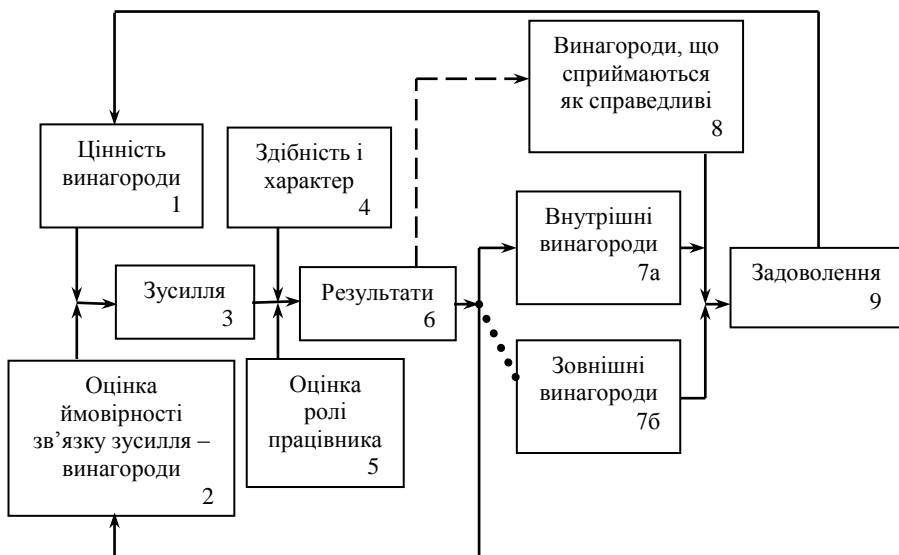


Рисунок 3.4 – Модель теорії мотивації Портера-Лоулера [77]

Один із найважливіших висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежно тому, що думає про це більшість менеджерів. Вони знаходяться під впливом ранніх теорій людських відносин, за якими задоволення веде до досягнення високих результатів у праці, або, інакше кажучи, більш задоволені робочі працюють краще. Портер і Лоулер, навпаки, вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і, очевидно, сприяє підвищенню результативності.

Слід враховувати, що існує багато стимулів, які спонукають працівника добре працювати, однак серед них немає універсальних. Люди по-різному реагують на різні стимули, і навіть у тих самих людей реакція не завжди однозначна. До того ж людина звикає до стимулів і перестає на них реагувати, тому слід володіти арсеналом стимулів і постійно їх відновлювати.

## **4 Роль мотивування на підприємствах у сучасних умовах**

4.1 Мотивування як одна з функцій управління підприємством у ринкових умовах.

4.2 Мотивація творчої праці.

4.3 Типи працівників за мотивацією поведінки та їх сумісність.

4.4 Ситуаційний підхід до управління мотивацією персоналу.

4.5 Мотивація вибору професії.

### **4.1 Мотивування як одна з функцій управління підприємством у ринкових умовах**

Відомо, що мотивування є однією з основних функцій управління.

Примітка

Часто в літературі цю функцію називають функцією мотивації. Однак, як зазначалося в розділі 1, її варто називати функцією мотивування.

Прийнято визначати функцію мотивування як таку, що покликана забезпечити якісне виконання членами організації своїх обов'язків. Вважається [66], що вона полягає у спонуканні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності для досягнення цілей організації, а саме у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагородження за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

Останнім часом виявлено стійку кореляцію між рівнем мотивації праці працівників і показниками ефективності діяльності підприємств. Встановити однозначні причинно-наслідкові зв'язки складно через те, що кількість змінних, які визначають мотивацію працівників, величезна. Однак стійка кореляція заслуговує на увагу. Вона простежується у великих і дрібних компаніях, у різних культурах і підтверджується дослідженнями, проведеними як вченими, так і консалтинговими агентствами.

Так, багаторічні дослідження Лондонської школи бізнесу свідчать, що мотивація і якість роботи серйозно постраждали в тих компаніях, в яких проводилася раптова і радикальна реорганізація. Співпрацівники втратили спокій, їх кар'єрне майбутнє втратило визначеність.

Успіх діяльності людини значно залежить від мотивації. Чим вищим є рівень мотивації (чим більше факторів спонукають людину до діяльності та чим більшою є їх сила), тим більшою є активність людини і тим більше зусиль вона прикладе для досягнення успіху [17].

Високомотивовані індивіди більше працюють і, як правило, досягають кращих результатів.

#### Приклад

Порівняємо динаміку розвитку двох студентів з однаковим рівнем академічної підготовки і однаковим інтелектом. Один з них є високомотивованим: у нього розвинутий інтерес до змісту діяльності, йому цікаво навчатися, він прагне стати висококваліфікованим спеціалістом і намагається бути одним з перших у групі. Внаслідок високої мотивації цей студент сумлінно (і з цікавістю) навчається і досягає успіхів у навчанні. Студент з низьким рівнем мотивації навчальної діяльності навчається без особливого інтересу, байдужий до власних успіхів і до свого статусу в групі, не прагне до самоствердження. В результаті він не досягає високих успіхів.

Аналогічно мотивований спортсмен наполегливо тренується і більше “викладається” на змаганнях. Працівник з високим рівнем мотивації наполегливо і з цікавістю працює і досягає значних успіхів у роботі.

Часто менш здібні, але більш мотивовані люди досягають більших успіхів, чим їх обдаровані товариші. Це не дивно, тому що людина з високим рівнем мотивації більше працює. Ці факти слід враховувати при управлінні мотивацією на підприємствах.

Виділяють [1] три основні напрямки мотивування праці на підприємствах (рис. 4.1).

*Матеріально-організаційний аспект* мотивування праці полягає у забезпеченні ефективної трудової діяльності з метою створення матеріальних цінностей, послуг, необхідних для задоволення людських потреб, виживання та існування людини та суспільства шляхом раціональної, ефективної організації виробництва, праці та заробітної плати на підприємстві.

*Соціально-економічний аспект* мотивування праці проявляється у спрямуванні діяльності людей у певному соціальному середовищі. Завдяки йому у робітника формуються відповідні потреби, інтереси та ціннісні орієнтації, відбувається осмислення його місця у суспільному виробництві, розвиваються його трудові здібності.

*Морально-психологічний аспект* мотивування праці розкривається через сприяння становленню гідної, свідомої, морально-сталого особистості, розвиває в людині самоповагу, високі морально-етичні принципи, позитивне світосприйняття.

Слід пам'ятати, що при свободі вибору умов праці кожний працівник – доброволець. Висококваліфіковані спеціалісти можуть самі обирати роботодавця і стимули, які він пропонує.



Рисунок 4.1 – Основні напрямки мотивування праці

Існують суттєві індивідуальні відмінності в потребах особистості. Крім того, характер спонукання до праці людини безперервно змінюється разом з її віком, її інтелектуальним, моральним і емоційним розвитком. Мотиви діяльності особистості постійно змінюються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів [5].

Для успішного управління людьми менеджер повинен хоча б у загальних рисах знати бажання підлеглих, основні мотиви їх поведінки, взаємовідносини, важелі впливу та можливі результати [66].

В існуючих умовах переважає мотивація виживання людини, змушеність пристосовуватися до існуючої ситуації, коли попит на робочі місця є надто високим, а можливості працевлаштування обмежені. Без прийняття рішення про підвищення мінімального рівня заробітної плати та державної підтримки підприємництва неможливе повноцінне функціонування мотиваційних механізмів [55].

Існують активні (такі, що піддаються безпосередньому впливу) і пасивні (такі, що не піддаються безпосередньому впливу) якості працівників. При цілеспрямованому впливі на активні якості працівників можна також опосередковано поліпшити пасивні якості. Умотивованість до інноваційної діяльності належить до першої групи (активних) якостей [39].

Методи впливу на рівень мотиваційної сприйнятливості інновацій кадрами підприємства [39]: багатопрофільне навчання, ротація робіт, розширення та збагачення робіт, економічні методи, метод партисипативності, цільовий метод, метод психологічного заохочення, усунення негативних стимулів.

Для оцінки впливу ключових бізнес-процесів організації мотивування праці на конкретному підприємстві застосовується [1] форма, подана в табл. 4.1. У цій формі позначено, яких цілей підвищення ефективності організації мотивування праці можна досягти при застосуванні різних бізнес-процесів його організації.

Таблиця 4.1 – Ключові бізнес-процеси організації мотивування праці та їх узгодження з цілями підвищення її ефективності

Ключові бізнес-процеси організації мотивування праці	Цілі підвищення ефективності організації мотивування праці							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1 Організація виробництва	x	x	x		x	x	x	x
2 Організація праці	x	x	x		x	x	x	x
3 Організація роботи з нормування праці	x	x	x	x		x	x	x
4 Організація заробітної плати		x	x	x	x	x	x	x
5 Правове забезпечення оптимальної системи мотивування праці на підприємстві		x	x	x			x	
6 Удосконалення процесу атестації, найму, пересування працівників		x			x	x	x	x
7 Розроблення програм з перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників		x			x	x	x	x
8 Удосконалення системи оцінювання праці		x	x	x	x	x	x	x
9 Удосконалення процесу обліку результатів діяльності працівників та заходів їх стимулювання		x	x	x		x	x	
10 Удосконалення системи матеріальної винагороди		x	x	x	x	x	x	x
11 Розроблення системи нематеріальної винагороди		x	x		x	x	x	x

Цілі підвищення ефективності організації мотивування праці позначені так:

I – високий рівень фондівіддачі;

II – високий рівень продуктивності праці;

III – високий рівень використання робочого часу;

IV – оптимальне співвідношення заробітної плати із прожитковим мінімумом;



- V – високий рівень коефіцієнта підвищення кваліфікації;
- VI – високий рівень задоволення працівників працею;
- VII – високий рівень задоволення працівників оцінкою і винагородою їх праці;
- VIII – низький рівень плинності кадрів.

Значно зросли творча спрямованість і динамізм прийняття рішень. Успіхи фірм все більше залежать не від потужності її основних фондів, а від сукупного творчого інтелекту, тобто кваліфікації, навичок, волі, переконаності та винахідливості працівників, їх можливості миттєво реагувати на виникаючі ситуації, здатності до самоудосконалення, свободи творчої активності [3].

Підприємствам слід відмовитися від традиційної напіввоєнної структури менеджменту. Роль менеджерів тепер повинна полягати не в тому, щоб спрямовувати дії інших, а в тому, щоб забезпечувати процес освіти та розвитку інших із тим, щоб кожний міг керувати своєю власною роботою. Це дає кожному члену команди контроль і владу над результатами своєї роботи (це явище іноді називають самолідерством). При цьому чим більше компанія будується на творчій праці, тим більш нестійким стає її положення через те, що все більша частина цінностей буде йти додому по закінченні робочого часу [3].

У таких умовах успіх може прийти лише до компаній, що віддають перевагу позитивній мотивації своїх працівників.

Однак в ринкових умовах функцію мотивування слід розглядати ширше, ніж мотивування персоналу. Це пояснюється тим, що при переході до ринку підприємство не може не приділяти уваги мотивуванню споживачів і інших суб'єктів ринку, задіяних у просуванні на ринку його продукції.

#### Примітка

Історично склалося так, що теорії мотивації застосувалися на підприємствах в практиці управління персоналом. Саме з цією метою були сформовані і розглянуті вище класичні теорії мотивації. Лише пізніше теорії мотивації стали застосовуватися в маркетингу та інших сферах економіки.

На погляд автора, функція мотивування сучасного підприємства повинна полягати в дослідженні мотивації персоналу, споживачів і інших контрагентів підприємства, і на основі результатів дослідження здійснення спонукального впливу на поведінку кожного з них в такому напрямку, що сприятиме реалізації стратегії підприємства.

Ефективна робота ринково орієнтованого підприємства стикається з проблемами мотивування кожного з контрагентів, з якими воно контактує в процесі діяльності, поданих на рис. 4.2.



Рисунок 4.2 – Контрагенти підприємства (адаптовано автором за даними [30; 46])

Спрямовані мотиваційні заходи можуть бути на будь-які суб'єкти мікросередовища функціонування підприємства. Однак здійснення мотивування можливо лише в межах, окреслених макросередовищем його функціонування, яке, в свою чергу, саме є середовищем, що спрямовує дії підприємства в певному руслі (рис. 4.3).

Крім поданих на рис. 4.3 напрямків мотиваційного впливу, взаємно мотивують діяльність також всі елементи мікросередовища функціонування підприємства: споживачі, постачальники, посередники, конкуренти та контактні аудиторії підприємства: внутрішні (трудоий колектив, акціонери тощо), місцеві (місцеві жителі та громадські організації), фінансові (банки, кредитори і т. п.), державні, засоби масової інформації й інші.

#### 4.2 Мотивація творчої праці.

В ХХІ сторіччі творча діяльність працівників підприємств стала найбільш значним фактором економічного розвитку країн. В

економічно розвинутих країнах значно зросла частка осіб, зайнятих переважно розумовою працею. Такі країни отримують від експорту науково-технічних розробок 20-30% валютних надходжень [8]. Найбільших успіхів в економічному розвитку і підвищенні якості життя добиваються ті країни, де створені кращі умови для реалізації творчого потенціалу працівників, особливо в галузі науки, винахідництва та раціоналізації.



Рисунок 4.3 – Напрямки мотиваційних впливів в середовищі функціонування підприємства

Теоретично доведено і підтверджено практикою вітчизняних і зарубіжних підприємств те, що інноваційний розвиток є вирішальним у збільшенні економічного потенціалу окремих підприємств (особливо в ринкових умовах) і економік держав в цілому. Його забезпечення є неможливим без творчої праці персоналу. Тому питання мотивації творчої праці є особливо актуальним.

Творчий потенціал людини визначає її здатність до генерування нових ідей і образів (до створення наукових праць, творів мистецтва, до організації випуску нової продукції тощо) [8]. Для його реалізації необхідні певні умови життя та роботи, що сприяють творчій діяльності.

Мотивація творчої праці має значні відмінності порівняно з мотивацією праці взагалі. Виявлення особливостей мотивації творчої праці та урахування їх у діяльності вітчизняних підприємств надасть змогу збільшити їх інноваційний потенціал, який є ядром структури потенціалу, що входить до складу і розвиває кожну з його частин.

Необхідність творчої праці персоналу підприємств, що орієнтуються на інноваційний розвиток, полягає в тому, що їх працівникам доводиться часто чи постійно пристосовуватися до змін в умовах і предметах праці, в споживчих потребах і запитах, а також їх особливостей на конкретних сегментах ринку, або ж самим розробляти, пропонувати та впроваджувати такі зміни.

Для цього необхідним є виконання аналізу ринку, здійснення вибору оптимальних напрямків розвитку, відбір високоефективних і низьковитратних технологій, удосконалення, диверсифікація та розроблення нових товарів, покращання обслуговування клієнтів, розроблення реклами, збільшення персональної ефективності і креативності в роботі тощо.

Це досить складні завдання, що потребують творчого підходу. Однак, якщо на підприємстві є достатньо кадрів, мотивованих на творчу працю, то її результати приносять високу корисність для працівників, підвищують ефективність роботи підприємства і збільшують його інноваційний потенціал в цілому і кожну з його складових.

Відповідно до одного з визначень інновації [72], коли під нею розуміють оптимальну зміну в організації у відповідь на зміну зовнішнього чи внутрішнього середовища, яке відбувається чи очікується, при творчій праці персоналу інноваційного підприємства повинна враховуватися дія зовнішнього та внутрішнього середовища, в тому числі потенційна.

Більш того, потреба підприємств у творчій праці формується і змінюється в часі залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Це слід враховувати, бо відповідно до змін потреб у творчій праці персоналу повинні змінюватися сила та напрямки заходів з її мотивування. Розглянемо, як зміни внутрішніх і зовнішніх факторів мотивують потреби в творчій праці персоналу.

*Внутрішні фактори.* Потреби у творчій праці персоналу залежать від поставленої мети, під яку персоналу належить пристосувати всі складові діяльності. Вони також зростають при змушеній заміні працівників підприємства, особливо при відборі найбільш здатних до творчої роботи працівників, при оновленні підприємства, при відборі напрямків розвитку ринкових можливостей підприємства, при

розробці, плануванні та освоєнні випуску нових товарів або нових технологій їх виробництва.

*Зовнішні фактори.* На роботу підприємства впливають також зміни в мікро- і макросередовищі його функціонування. Всі вони формують потреби у творчій праці персоналу підприємства через необхідність пристосування до змін у макросередовищі і пристосування чи зміни елементів мікросередовища.

Зокрема, сучасні темпи науково-технічного розвитку змушують пристосовуватися до умов, що змінюються, здійснюючи інноваційну діяльність, і це неможливо забезпечити без творчої праці персоналу. Аналогічно, зміна екологічного становища змушує переорієнтувати виробництво на випуск екологічних товарів, упровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій, здійснювати очищення скидів та викидів від забруднюючих речовин тощо, що теж підвищує роль творчої праці. Поява різних соціальних прошарків серед населення, які істотно відрізняються за купівельною спроможністю і відповідно за запитами, змушує значно диверсифікувати товари. Поява нових галузей в економіці передбачає перегляд напрямків вкладення коштів на предмет оптимальності їх спрямування. Часті зміни в законодавстві, притаманні нашій країні, змушують переорієнтуватися на більш вигідні напрямки розвитку чи хоча б здійснювати своєчасний аналіз таких змін для забезпечення відповідності діяльності чинному законодавству. І цей перелік змін у макросередовищі, які формують потреби у творчій праці персоналу, далеко не повний.

Коротко розглянемо також такі зміни у мікросередовищі. Особливе значення мають зміни у потребах і запитах споживачів. Правильно виконаний аналіз споживчого ринку і обґрунтованість рішень щодо зміни номенклатури, покращання якості чи інших змін є запорукою успіху на конкурентному ринку, і витрати на мотивування творчої праці у цьому напрямку окупляться. Суттєво вплинути на результуючі показники підприємства можуть також вчасно виявлені працівниками можливості більш ефективного просування товарів на ринок, винайдення ефективніших каналів збуту, знайдення більш вигідних умов фінансування тощо, тобто правильно виконаний аналіз різних елементів мікросередовища і виконання запропонованих у його результаті рекомендацій.

Необхідність пристосовуватися до зовнішніх умов функціонування підприємства перетворює монотонну роботу його персоналу на захоплюючу творчу працю (якщо до неї поставитися належним чином). Відомо, що одні люди краще виконували б роботу, яка не вимагає творчого підходу, однак для інших впровадження якихось змін є майже

необхідним. Прагнення людини до зміни звичного, традиційного називають пасіонарністю, яка вимагає таких рис характеру, як сміливість, воля, наполегливість, цілеспрямованість. У людей з творчим потенціалом прояви творчої активності викликають такі емоційні стани, як захопленість, ентузіазм.

Розглянемо роль творчості в системі цінностей людини. У більшості людей різних країн у системі цінностей на другому місці після сім'ї є робота, вже потім йдуть друзі, дозвілля та інше. Серед трудових цінностей на першому місці стоїть гарний заробіток, на другому – гарні товариші по роботі, на третьому – цікава робота [8]. Далі йдуть (у різних країнах з різним пріоритетом): відповідність роботи здібностям, зручний час роботи, корисність для суспільства, велика відпустка, надійне місце роботи, шанована суспільством робота, можливість ініціативи, різних досягнень, спілкування з людьми, відповідальна робота, відсутність надмірного тиску, можливість кар'єрного росту.

Творчість є однією з потреб людини щодо досягнення цілей життя, до яких відносять [8]: матеріальні блага для індивідуума та сім'ї; владу і славу; знання та творчість; духовне удосконалення.

Важливим для творчої праці є мікроклімат у трудовому колективі. Для створення творчого мікроклімату необхідно сформувати групи, біосоціально сумісні за трьома аспектами [14]: духовно-моральним, психологічним і сумісністю соціотипів. Перший з них, тобто духовно-моральний аспект сумісності, пов'язаний з моральним розвитком працівників, добротою, надійністю (відповідальністю), тактовністю, ввічливістю і взаємною повагою. Другий, психологічний, базується на взаємодії трьох основних типів людей: лідерів, працівників, що творчо співпрацюють, відомих, а також проміжних типів. Третій аспект сумісності, тобто сумісність соціотипів, передбачає, що у кожній людини природою обумовлене певне сприйняття світу й інших людей, через що в оточенні одних людей (при спілкуванні і взаємодії) людина почуває себе комфортно і вільно, а в оточенні інших – незатишно, насторожено, тривожно.

Виділяють 16 соціотипів поведінки людей, які отримані шляхом комбінації таких базових типів, як екстравертний чи інтровертний, сенсорний чи інтуїтивний, думаючий (логічний) чи почуваючий (етичний), розумовий (раціональний) чи імпульсивний (ірраціональний). Ці 16 соціотипів відносять до певних квадрантів, у межах яких люди спілкуються та співпрацюють особливо комфортно (більш докладно викладено в підрозділі 4.3).

Потреби людини поділяють на матеріальні і духовні, тобто

інтелектуальні, естетичні та соціальні потреби [77]. Інтелектуальні – це потреби у знаннях, пізнанні нового; на їх основі формуються творчі потреби. Вони роблять пізнання не метою, а засобом задоволення потреби у творчості.

Існує також три типи спрямованості особистості (на себе, на спілкування і на діло), які можливо визначити за допомогою спеціально розробленого тесту (додаток Б). Інший опитувальник, що дозволяє виявити деякі стійкі тенденції особистості, в тому числі і її творчу активність, подано у додатку В.

Слід зазначити, що творча праця значно збільшує привабливість роботи (в Росії за даними досліджень [77] 1-ше місце серед інших факторів, в США – 5-те місце) і дещо стимулює працювати інтенсивніше (в Росії – 6-те, в США – 10-те місце).

До сукупності мотивів, що спонукають людину до творчої праці, відносять особисті потреби, інтереси і прагнення працівників, характер і зміст творчої праці; відповідність завдань особистим можливостям; можливість і високу ймовірність кар'єрного росту; забезпечення розвитку інтелектуальних, професійних, фізичних, технічних, особистісних, духовних, моральних чи соціальних можливостей і здібностей; збільшення заробітку, визнання і схвалення гарно виконаної роботи; стосунки між ініціаторами, організаторами творчої праці, керівниками і персоналом; відповідальність і самостійність у роботі. Їх структура має істотні відмінності у працівників різного віку.

Творчий потенціал людини реалізується при певному рівні її активності, однак виконувати її можуть як люди з підвищеними здібностями (талантом), так і з середніми. Для творчої праці важливою є інтуїція людини, яка являє собою спресований значний обсяг логічної, етичної чи сенсорної інформації.

До творчої праці більш схильними є люди віку найбільшої сексуальної активності. На погляд автора, це можна пояснити одночасним накопиченням знань, досвіду та міцним здоров'ям. З. Фрейд пояснює це сублимацією сексуальної енергії, тобто спрямуванням енергії потягів при неприйнятності для суспільства безпосереднього їх прояву на більш високі цілі, зокрема творчість.

Існують так звані інтелектуальні почуття [15] – різновид вищих почуттів людини, що виявляються в процесі пізнавальної діяльності, особливо при розв'язанні нових важких завдань. До інтелектуальних почуттів відносять: почуття нового, допитливість, здивування, задоволення знайденим рішенням, сумнів. Їх предметом є як сам процес набуття знань, розв'язання завдань, так і їх результат. Інтелектуальні почуття мають важливе значення у процесі інноваційної

діяльності працівників підприємств і установ.

Межу між звичайною і творчою працею може визначити тільки сам її суб'єкт. Якщо його праця перестає бути обумовленою економічною необхідністю, і стає внутрішньо мотивованою раціональною діяльністю, то це – творчість (перехід від праці до творчості відбувається, в першу чергу, на соціопсихологічному рівні [49]).

Як вже зазначалося, творча праця є необхідною для забезпечення росту економічного потенціалу підприємства, однак без відповідного її мотивування талановиті працівники можуть змінити місце роботи, працювати не у відповідності до мети підприємства чи не достатньо ефективно, і тому результати діяльності підприємства значно відрізнятимуться (рис. 4.4). Тому зупинимося на особливостях мотивування творчої праці з боку підприємства.

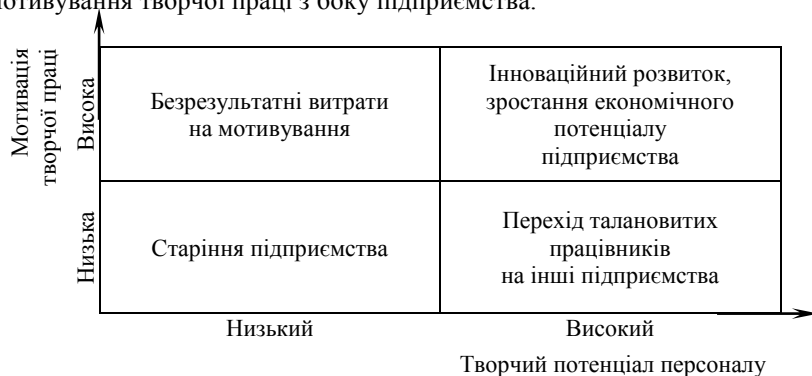


Рисунок 4.4 – Матриця можливостей розвитку інноваційного підприємства

Вважається [72], що для забезпечення творчої праці персоналу відповідно до вимог ринку необхідними є: оцінка можливостей мотивації творчої праці; аналіз досвіду і вивчення творчої діяльності людини; організація творчого процесу; розроблення алгоритмів і програм, здатних моделювати і стимулювати творчий процес; практичне застосування і експертна оцінка якості творчих результатів, а також сфери їх використання; виявлення і освоєння нових областей творчої активності.

Матеріальне стимулювання може підірвати процесуально-змістовну мотивацію [17]. Якщо творча праця є внутрішньо мотивованою, тобто інтерес до процесу та змісту праці є визначальним (людині просто подобається її виконувати), то у випадку, якщо їй розпочати за це постійно платити, творча праця стане для неї лише засобом заробітку. І



коли така праця перестася оплачуватися, то стає для людини нецікавою чи не настільки цікавою, як це було раніше. Це не означає, що людина гірше виконує творчу діяльність, коли їй платять. Може навіть навпаки. Просто змінюється ієрархія і сила мотивів.

Особливо схильними до самомотивованої творчої праці є люди з достатнім заробітком і без безпосередньої мотивації творчої праці. При цьому часто вони прагнуть завдяки творчій праці відчутти свою компетентність, зрости за кар'єрою, розвинути свої розумові чи інші можливості тощо (хоча все це буде перспективу підвищення заробітку у майбутньому).

В той же час для незабезпеченої людини більш важливою є матеріальна мотивація. Незабезпечені схильні до творчої праці люди робитимуть те, за що отримують матеріальну винагороду (і не обов'язково це буде творча праця), хоча при відчутті перспективи росту заробітку завдяки творчій праці – теж можуть виконувати її без матеріального стимулювання.

Особливо знижує процесуально-змістовну мотивацію очікувана матеріальна винагорода. За відсутності обіцянок щодо матеріальної винагороди при несподіваній винагороді самомотивація не знижується після закінчення творчої роботи, і людина охоче виконує її знову. Якщо ж творча праця виконувалася за винагороду, то наступного разу без винагороди людина може не забажати виконувати її.

Слід враховувати, що вербальна винагорода (похвала) посилює самомотивацію чоловіків і практично не впливає на самомотивацію жінок. Догана ж знижує внутрішню мотивацію творчої праці і чоловіків, і жінок. Тому для мотивування творчої праці слід застосовувати лише позитивні методи.

Характер праці природним чином обумовлює і характер систем його мотивації. Доіндустріальним суспільствам була притаманна мотивація, заснована на силовому примусові, а в епоху індустріального виробництва переважала мотивація, побудована на економічних угодах. Ринкові умови створюють передумови розвитку вільної творчої діяльності з різними формами соціально-психологічного впливу [49].

Таким чином, для мотивування творчої праці слід більш широко застосовувати неекономічні методи мотивування. Серед них виділяють морально-психологічні (схвалення, підтримка, признання заслуг, повага і довіра), а також організаційні (участь у справах організації, мотивування перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивування збагаченням змісту праці).

Існують певні опитувальники, що застосовуються для визначення винагороди, яка найбільш відповідає потребам конкретної людини.

Один з них подано у додатку Д.

У творчій праці дуже важливим є співвідношення складності завдання і можливостей працівника. Якщо складність не відповідає можливостям, то працівник відчуває нудьгу, тривогу чи стрес. При відповідності складності завдання можливостям працівник може повністю розчинитися у предметі діяльності, цілком сконцентрувати увагу на творчій праці, виконуючи її навіть на дозвіллі, і відчувати при цьому своєрідний стан радості, натхнення, захвату від самої діяльності. Цей стан називається “поток” [17] або “flow-ефектом” [32].

Якщо складність роботи і можливості працівника виміряти в балах від 1 до 10 та позначити відношення складності до можливості як  $B$ , то стан працівника при виконанні завдання можна подати у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Стан працівника при виконанні завдання різної складності залежно від його здатності до творчої праці

Значення $B$	Стан працівника
$7 \leq B \leq 10$	Стрес
$3 \leq B < 7$	Занепокоєння
$0,6 \leq B < 3$	Потік
$0,3 \leq B < 0,6$	Нудьга
$0,1 \leq B < 0,3$	Стрес

На рис. 4.3 подано принципову схему залежності результатів роботи від відношення складності творчої роботи до можливостей працівника. Лівою частиною схеми (а) слід користуватися, якщо складність роботи перевищує можливості, правою (б) – якщо складність є нижчою ніж можливості.

Під результатами творчої праці можна розуміти ступінь задоволення працівника від творчої праці, міру зростання інноваційного потенціалу підприємства та приріст його прибутку завдяки творчій праці працівника.

Наприкінці зазначимо, що від творчого потенціалу і активності персоналу підприємств значно залежить економічний потенціал та інші показники розвитку економіки держави. Без мотивування розвитку інноваційної діяльності в ринкових умовах було б проблематичним отримання фундаментальних наукових розробок і впровадження нововведень з соціальними і екологічними ефектами.

Нажаль, відношення українського суспільства і багатьох країн світу до наукових досліджень та інновацій послабшало. Відбулося це завдяки усвідомленню того, що відкриття та інновації нерідко

приводять не до покращання життя людей на планеті, а до посилення поділу на бідних і багатих, до екологічного лиха і непередбаченого майбутнього. Однак в ХХІ столітті прогнозується [72] зростання значення науки в творчій та інноваційній діяльності.

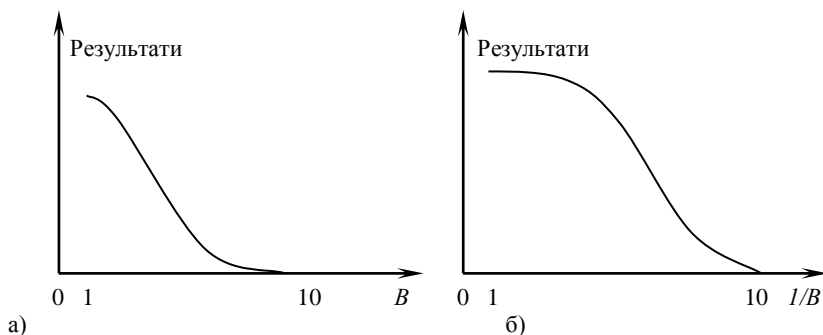


Рисунок 4.3 – Залежність результатів від складності творчої праці і здібностей працівника: а) складність роботи перевищує здібності працівника, б) здібності працівника перевищують складність роботи

#### 4.3 Типи працівників за мотивацією поведінки та їх сумісність

Дуже часто люди дратуються та втомлюються від спілкування з людьми, несумісними з ними. Самий простий підхід – користуватися спрощеною схемою за знаками Зодіаку [70] (рис. 4.5).

У ній знаки кожної стихії розміщені кожний в своєму тригоні (трикутнику). Стихія Вогню – Овен, Лев, Стрілець. Стихія Землі – Телець, Діва, Козерог. Стихія Повітря – Близнюки, Терези, Водолій. Стихія Води – Рак, Скорпіон, Риби. Погано сумісні з вами люди, знак яких розміщується перед вашим і після вашого (наприклад, людям під знаком Овна слід обмежувати контакти зі знаками Риб і Тільця). Гарна сумісність у вас з людьми в своєму тригоні та тригоні, протилежному вашому знаку (у Овна взаємна симпатія із знаками Овна, Лева, Стрільця, а також зі знаками Ваг, Водолія та Близнюків) – тобто зі своїм знаком і через знак, якщо йти по зодіакальному кругу.

Однак більш сучасним для застосування в практиці діяльності підприємств підходом до створення творчого мікроклімату є соціоніка – розроблена в 70 рр. ХХ століття в Литві А. Аугустінавічюте на основі теорії швейцарського психолога К.Г. Юнга типологія особистостей [4]. У соціоніці типи особистості відрізняються один від одного за способом приймання, обробки та видачі інформації в процесі спілкування та життєдіяльності.

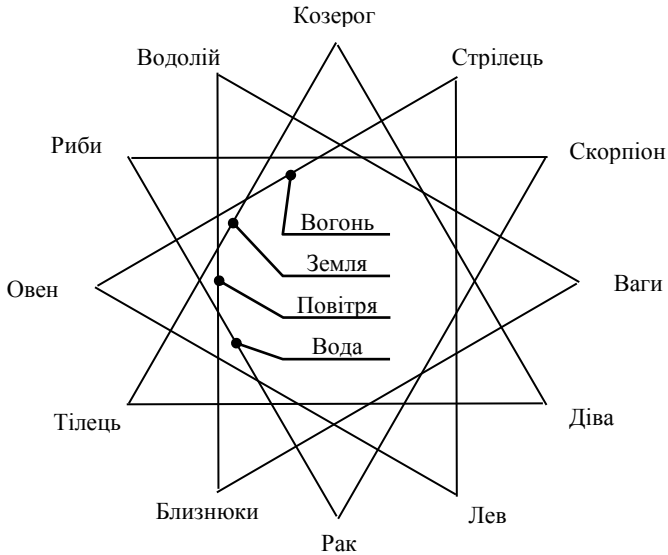


Рисунок 4.5 – Знаки Зодіаку

#### Примітка

Ця теорія є значним кроком вперед у порівнянні з наявними системами типознавства і отримала широке практичне використання в практиці бізнесу і менеджменту багатьох країн з розвинутою ринковою економікою.

Класифікація типів особистості в соціоніці здійснюється на основі чотирьох психологічних шкал, які включають парні психічні функції: логіка – етика, сенсорика – інтуїція, екстраверсія – інтроверсія, раціональність – ірраціональність.

*Логік.* Всі ситуації намагається вирішувати відстанню та вчинками. Якщо він говорить “він мені не подобається”, то це означає, що він демонструє свої негативні почуття та емоції, з якими не знає як бути. Намагається віддалитися від такої людини. Якщо діє наодинці, то здатний робити великі справи, чудеса, але про це ніхто не дізнається, бо він не вміє подати їх належним чином. В емоційних бурях нічого не розуміє і не бачить сенсу. При конфліктах на роботі не втрачає продуктивності, хоча вважає їх стихійним лихом.

Емоції може проявляти кожна людина, але логік при цьому не отримує зворотної інформації: не розуміє реакції людей у відповідь, тому не може нічому навчитися. Логік може “розумно” сваритися лише під керівництвом етика. Логік простіше, ніж етик переживає мовчання,

емоційну холодність, але боїться бездіяльності, коли ніде нічого не відбувається. На іншу людину дивиться як на об'єктивну реальність, з якою треба рахуватися і яку не можна змінити. Для нього кожна людина має право бути собою. Імпонувати людям намагається не своїм внутрішнім світом, а чесними вчинками та чистими стосунками.

*Етик.* Вивчає людей та шукає, як на них вплинути. Якщо інший не проявляє до нього або до його близьких симпатій, то намагається зробити так, щоб вони виникли. Етик вміє робити рекламу собі та своїм близьким, вміє “звітувати”. Конфліктна обстановка на роботі позбавляє його здатності працювати. У конфлікті може продемонструвати авторитетність, здатність “взяти верх”, показати себе захисником. Емоційні бурі дають можливість етику вивчити людей, набратися досвіду, розібратися в тому, що ними рухає. Імпонувати людям намагається своїм внутрішнім світом, благородством почуттів та емоцій.

#### Примітка

Давнє питання – чоловік обирає жінку чи жінка обирає чоловіка, має власне тлумачення в соціоніці. Завжди обирає етик незалежно від статі. Лише він по-справжньому розуміє, що таке “любов”, а логіку залишається лише з подякою приймати трактування етика.

*Сенсорик.* Цілком і повністю занурений в конкретне оточення, надзвичайно яскраво сприймає кожен його деталь, різноманітність та багатство форм, фарб, звуків, смакових відчуттів. Сенсорик чудово розуміє простір і себе в цьому просторі, рухається впевнено, вміє зручно розташуватися. Розуміє, що таке комфорт, вміє його створити, завжди впевнений у фізичних аспектах свого існування.

*Інтуїтив.* Бачить те, що приховано від очей. Обмірковує глибинні можливості та здібності людини, внутрішній зміст предметів та явищ, відчуває їх розвиток у часі, володіє передчуттям і вміє спрогнозувати майбутнє.

*Екстраверт.* Постійно переносить себе у зовнішню обстановку, існує у зовнішньому світі. При цьому рідко замислюється над протиріччями власного внутрішнього змісту. З більшою увагою та повагою відноситься безпосередньо до людей, а стосунки між ними вважає справою другорядною і легкозмінною. Активно впливає на встановлену систему стосунків. Як правило, легко вступає у спілкування. Голосно та відверто говорить про те, що думає. Не приховує свої думки. У нього мало таємниць. Любить ініціативу, зміни. Не достатньо розуміє поняття обов'язку. Екстраверт часто може бути непередбачуваним для себе, однак добре відчуває те, що

відбувається навколо нього.

*Інтроверт.* У разі протиріч між собою та оточуючими кращим вважає змінювати себе, пристосовуватися. Не проти зайнятися перевихованням і інших людей. Поважає та цінує стосунки, що склалися. Непорушний у виконанні того, що вважає своїм обов'язком. Складність зав'язування нових стосунків призводить до того, що він дуже відданий своїм близьким, не любить змінювати роботу, сім'ю, друзів. Поступається екстраверту в “захопленні” нових сфер і територій. Однак стає ключовою фігурою, коли мова йде про удосконалення та доведення до ідеалу розпочатої справи. Інтроверт – людина більш скромна, спокійна, самокритична.

Примітка

Психологічна традиція схильна відносити до екстравертів людей комунікабельних, а до інтровертів замкнутих особистостей. В соціоніці інше розуміння цих понять і часто на практиці трапляються протилежні випадки.

*Раціонал.* Відрізняється послідовністю та передбачуваністю. Намагається доводити розпочату справу до кінця. Вміє планувати і працювати за планом. Діє не для того, щоб вийти, а щоб увійти в якийсь стан чи ситуацію (тобто на перспективу). Лише правильний завершений вчинок (чи правильний прояв емоцій) може викликати у нього позитивне почуття, задоволення. Коли ситуація несподівано змінюється, раціоналу важко перебудуватися, і він діє за інерцією, через що може програвати.

*Ірраціонал.* Відрізняється імпульсивністю та непослідовністю. Не може діяти, поки його не захопило якесь почуття або натхнення. Тому робота відбувається спалахами і чергується періодами спадання та підйому. Проте в періоди підйому може розвинути протягом короткого періоду часу значну енергію і зробити багато справ. Добре підлаштовується під ситуацію, гнучко змінює свою поведінку.

При сполученні виділяють шістнадцять типів особистості. В соціоніці використовуються наукові назви психологічних типів, а також для зручності вживання – їх псевдоніми. Псевдоніми відповідають прізвиськам історичних постатей або літературних героїв, які мали такий тип особистості.

16 типів особистостей об'єднуються в квадри і октави.

*Квадра* – сукупність чотирьох психологічних типів, які знаходяться в найсприятливіших психологічних стосунках і мають подібний світогляд.

*1-ша квадра:*

Інтуїтивно-логічний екстраверт (Дон Кіхот),

Сенсорно-етичний інтроверт (Дюма),  
Етико-сенсорний екстраверт (Гюго),  
Логіко-інтуїтивний інтроверт (Робесп'єр).

*2-га квадра:*

Етико-інтуїтивний екстраверт (Гамлет),  
Логіко-сенсорний інтроверт (Горький),  
Сенсорно-логічний екстраверт (Жуков),  
Інтуїтивно-етичний інтроверт (Єсенін).

*3-тя квадра:*

Логіко-інтуїтивний екстраверт (Лондон),  
Етико-сенсорний інтроверт (Драйзер),  
Сенсорно-етичний екстраверт (Наполеон),  
Інтуїтивно-логічний інтроверт (Бальзак).

*4-та квадра:*

Логіко-сенсорний екстраверт (Штірліц),  
Етико-інтуїтивний інтроверт (Достоевський),  
Інтуїтивно-етичний екстраверт (Гекслі),  
Сенсорно-логічний інтроверт (Габен).

*Октава* – сукупність двох протилежних квадр, представники яких знаходяться в найнесприятливіших психологічних стосунках.

У соціоніці найбільш поширеними є три методи визначення типу особистості: тестування, самовизначення та інтерв'ю. Інтерв'ю використовується досвідченими фахівцями з соціоніки. При самовизначенні людині пропонується обрати опис психологічного типу, який, як вона вважає, найбільш характеризує її поведінку. Обидва ці методи вимагають значних витрат часу і мають високий ризик помилкового визначення типу особистості. Проведення тестування є більш швидким і зручним способом. Одним із найпоширеніших соціонічних тестів є тест І.Д. Вейсбана (табл. 4.3). Він складається з двох таблиць А і Б, які містять по п'ять стовпців. Людина, що проходить тестування, спочатку має прочитати інформацію першого стовпця таблиць А і Б та обрати ту з них, в якій викладено ближчу до неї характеристику. Потім слід працювати лише з однією таблицею і в другій колонці обрати більш характерну інформацію. Використовуючи метод “вибору із двох варіантів”, людина виходить на власний тип особистості.

### **Психологічний механізм взаємостосунків типів особистості**

У кожного типу особистості з усіма шістнадцятьма типами існують різні психологічні стосунки [4].

*Дуальні стосунки* передбачають повне психологічне доповнення партнерів. У дуальній парі не виникає страху зробити щось не так.

Нездатність дуального партнера вирішити проблему не породжує роздратування, а викликає бажання допомогти йому та втішити. Спілкування з дуалом надає впевненості у своїх поглядах та вчинках. Стосунки сприяють повному психологічному розслабленню, що інколи знижує працездатність. Сприятливі на близькій психологічній дистанції (сім'я, друзі, родичі та ін.).

Таблиця 4.3 – Тест для визначення типу особистості І.Д. Вейсбана

А				
1	2	3	4	5
Планомірний рух, завчасна підготовка, систематична робота, чіткі, різкі рухи	Розум, інтелект, мислення, логічний аналіз, наука, техніка, виробництво, бізнес	Уміння здійснювати розумні вчинки	Романтика подолання	Лондон
			Боротьба з хаосом	Штірліц
		Уміння аналізувати та робити правильні вчинки	Істина, справедливість	Робесп'єр
			Реалізм, впровадження	Горький
	Розуміння людей, їх потреб, відносин, любові та ненависті, добра і зла; почуття, емоції, настрої, симпатії	Буря пристрастей, неприховування власних почуттів	Романтична трагедія	Гамлет
			Полум'яний та привітний	Гюго
		Мовчазне переживання, багатий внутрішній світ	Співчуття людському болю	Достоевський
			Несприйняття зла	Драйзер

*Активаційні стосунки* забезпечують швидке розуміння один одного. Ці стосунки є дуже екстравертними. Спілкування відбувається ненапружено, багатослівно, весело. В активаційній парі партнери сприяють активності один одного, тому відбувається не лише активний спільний відпочинок, але й спільна робота. Однак при тривалій близькій психологічній дистанції без спілкування з іншими людьми активатори можуть перевтомлювати один одного. Тому їм необхідний тимчасовий “психологічний відпочинок”, що згодом повертає ці стосунки у дуже сприятливі.



Продовження табл. 4.3

Б				
1	2	3	4	5
Свобода від обов'язків, імпульсивність, випадковість; дії під впливом натхнення; реакція на ситуацію завчасно не продумується і є творчою	Перспективні можливості та здібності, нові складні завдання, абстракція, пізнання невідомого, глобальний підхід	Ентузіазм, захоплення новими починаннями та перспективними особистостями	Захоплюючі ідеї	Дон Кіхот
			Цікаві люди	Гекслі
		Передчуття, майбутнє, розвиток подій в часі, уява, фантазії	Скептичне передбачення	Бальзак
			Емоційне передчуття	Єсенін
	Тут і зараз, конкретність, відчуття реальності, гармонія, естетика, простір, вольові якості	Воля та цілеспрямованість, подолання труднощів	Стратегія перемоги	Жуков
			Захоплення владою	Наполеон
		Відчуття краси, природи, мистецтва, людей	Холодна впертість	Габен
			Тепла доброзичливість	Дюма

*Тотожні стосунки* – це стосунки між партнерами одного психологічного типу. Однаково сприймаючи навколишній світ, вони роблять подібні висновки і у схожих ситуаціях мають схожі проблеми. Але поглянути їм на проблему з іншого боку неможливо, тому отримати пораду, як і допомогти в складній ситуації тотожному партнеру дуже складно. Саме тому спілкування стає занадто передбачуваним, а тому нецікавим. Але якщо є спільні інтереси та спільна робота, то таке співробітництво є досить продуктивним. Тотожні стосунки дуже сприятливі для пари “вчитель – учень”, оскільки можна передавати досвід, будучи цілком зрозумілим.

*Стосунки соціального замовлення (замовник – виконавець)*. Такі стосунки є достатньо продуктивними для стабільної ділової активності. Замовник може переконливо і зрозуміло викласти виконавцю сутність проблеми, а виконавець відчуває себе зобов'язаним все виконати якомога краще. У цій парі виконавець відчуває відповідальність та намагається виправдати довіру замовника. Замовника приємно захоплює здатність виконавця справитися з тією проблемою, про яку

він мріє, але не може вирішити сам. Такі стосунки стимулюють прояв фантазії. Виконавець, який отримує похвалу, починає вірити у власні сили.

*Міражні стосунки* за своїми відчуттями нагадують стан закоханості. У такому стані партнери не здатні на ділову активність, але відпочивати з міражним партнером дуже приємно. Добре обговорювати сторонні теми, фліртувати. Але особистість партнера залишається недосяжною для розуміння, як міраж у пустелі. Малозрозумілі і мотиви вчинків один одного. Обрані цілі здаються несуттєвими.

*Дзеркальні стосунки.* Багато життєвих цінностей та поглядів у партнерів схожі. Найбільша відмінність між ними викликана різним критерієм “раціональність – ірраціональність”. Це може вносити непорозуміння у стосунки. Спільна діяльність є досить продуктивною – весь час ідеї розглядаються з різних боків, проблема всебічно обмірковується, те, що міг би не побачити один, помічає інший. Напруженість у стосунках виникає тоді, коли партнер починає проявляти непоступливість з приводу тих питань, в яких, як йому здається, він краще розуміється. Якщо ж відповідальність покладена на когось конкретно (тобто один керівник, а інший підлеглий), і враховується лише результат роботи, а не особисті інтереси, то спілкування буде творчим, активним та ненапруженим.

*Ділові стосунки* передбачають стосунки рівних партнерів. Їх спілкування відбувається в формі ділової розмови. У цих стосунках партнери діють схожими методами, але досягають різних цілей. Особливо успішною є боротьба такої пари зі спільним ворогом, або спільними труднощами. Спокійний стан погіршує взаємостосунки, починають виникати непорозуміння та образи.

*Стосунки напівдоповнення* говорять про достатнє, але не повне, розуміння партнерів. З самого початку напівдуалам зрозумілі устремління один одного і виникає сильна психологічна симпатія. Але вчинки партнерів можуть викликати непорозуміння, хоча примирення між ними відбувається швидко і безхворобливо. Повністю розслабитися при таких стосунках неможливо. Стосунки напівдоповнення постійно супроводжуються “підводним камінням”. Напівдуальні стосунки є гарними в тому разі, коли необхідним є стан підвищеної працездатності, і людина для цього має перебувати в гарному емоційному тонусі.

*Родинні стосунки* можуть бути як сприятливими, так і не зовсім. У партнерів спільна життєва позиція. Вони добре розуміються в одних і тих самих питаннях, сходяться у висновках. Але, коли починають

разом діяти, виникають непорозуміння через різні реалізаційні підходи. Не дивлячись на обговорення спірних питань та з'ясування стосунків, кожен із партнерів залишається при своїй думці. В той самий час одну й ту саму ситуацію кожен із партнерів може побачити під своїм кутом зору, тому такі взаємостосунки можуть розвиватися як повноцінне співробітництво. Однак проблеми у взаємодії періодично виникають, бо здається, що партнер береться за справу не з того боку.

*Стосунки суперего* передбачають поважне ставлення один до одного. Причому виникає таке відношення на далекій психологічній дистанції, коли люди ще зовсім малознайомі. Однак, коли відбувається зближення, виникає “дивне” непорозуміння. Починаються конфлікти, образи, пусті обіцянки. Причина образ не повідомляється, а тому доводиться про неї лише здогадуватися. Методом спроб і помилок накопичується досвід розуміння, і рівновага, що періодично порушується, знову поновлюється. Стосунки суперего іноді називають стосунками з власною совістю – це виникає тоді, коли партнер реалізує Ваш ідеал і має якості, які б Вам хотілося, але вдалося реалізувати у себе. На близькій психологічній дистанції особливо добре видно недоліки та різницю інтересів. І все одно стосунки можуть бути стабільними.

*Стосунки повної протилежності.* У таких стосунках часто дуже важко встановити потрібну психологічну дистанцію. Коли партнери наодинці, то налагоджується взаєморозуміння. Однак в компанії психологічна ситуація змінюється. Ескстраверт проявляє все більшу комунікабельність, а інтроверт все більше відсторонюється. Кожен із партнерів починає жалкувати про ті стосунки, які між ними склалися. При спільній роботі протилежні партнери нейтралізують один одного і будь-який ентузіазм та продуктивність починають згасати.

*Паралельні стосунки.* При цих стосунках постійно має місце внутрішня напруга, засудження вчинків та дій протилежної сторони. Партнери не розуміють мотивів вчинків один одного, а якщо вважають, що розуміють, то засуджують ці мотиви. Неможливість розуміння породжує образливість та роздратування двох етиків. У логічних типів паралельні стосунки проходять більш стримано і не викликають ні позитивного, ні негативного ставлення один до одного. Їх життя проходить немов би паралельно.

*Конфліктні стосунки* передбачають дуже великий взаємний інтерес партнерів. Конфліктер спочатку завжди захоплює розвиненістю тих якостей та особливостей, яких немає у партнера. Нерозуміння та складність спілкування спочатку здаються несуттєвими, особливо, якщо виникають на фоні симпатії людей протилежної статі. Чим

ближчою стає їх психологічна дистанція, тим більше виникає нерозуміння. Різниця позицій, яка була цікавою спочатку, закінчується повним розходженням. У конфліктних стосунках ніколи неможливо розслабитися і повести себе природно – завжди є побоювання, що Вас неправильно зрозуміють. Виникають тривалі, виснажливі та безплідні суперечки, при яких дуже хочеться переконати конфліктера у своїй правоті. Відсутня повна взаємопідтримка таких партнерів як в сім'ї, так і на роботі.

*Ревізійні стосунки є найбільш важкими. Похвала ревізора здається дуже важливою для підревізного, а дії самого підревізного, навпаки, не беруться ревізором до уваги. Такі стосунки вимагають від партнерів максимальної толерантності та гуманності. Ревізор намагається весь час змінювати світ підревізного відповідно до своїх уявлень, перевиховати свого підревізного. Останній хоче змінитися, але все робить не так, як це уявляє собі ревізор.*

Примітка

Відчуття у підревізного при знаходженні поруч з ревізором можна порівняти з відчуттям трамвайного “зайця”, до якого звернувся контролер з проханням пред'явити квиток.

Ревізійні стосунки не можуть бути рекомендовані ні для роботи, ні особливо для сімейного життя.

Конкретизація видів стосунків подана в матриці (табл. 4.4).

Знання соціоніки використовують в практиці менеджменту при [4]:

- формуванні управлінської команди або робочої групи;
- підборі персоналу на фірму;
- визначенні характеру завдань своїм підлеглим;
- ухваленні рішень за кандидатурами для здійснення конкретної діяльності;
- здійсненні переговорного процесу;
- управлінні конфліктними ситуаціями;
- управлінні персоналом (прогноз поведінки та реакції підлеглих);
- управлінні діловою кар'єрою співробітників і т.ін.

Важливим практичним моментом у визначенні психологічного типу є діагностика установки на вид діяльності.

“Управлінці”. Ця установка формується у людини, якщо в її соціотипі розвинуті ознаки сенсорики та логіки. Управлінці тверді та організовані в роботі, реалісти в поглядах та вчинках. В емоції та стосунки вони не заглиблюються, користуються власним досвідом та наявними технологіями. Сенсорність надає “управлінцям” заземленість

та реалізм, а логіка – розсудливість.

Таблиця 4.4 – Матриця стосунків психологічних типів

Я	Він зі мною у відносинах															
	Дон Кіхот	Дюма	Гюго	Робесп'єр	Гамлет	Горький	Жуков	Єсенін	Лондон	Драйзер	Наполеон	Бальзак	Штірліц	Достоевський	Гекслі	Габен
	1 квадра				2 квадра				3 квадра				4 квадра			
	Т	І	А	О	В	2	Д	М	Л	К	Е	П	З	І	Р	Н
Дон Кіхот	Т	І	А	О	В	2	Д	М	Л	К	Е	П	З	І	Р	Н
Дюма	І	Т	О	А	2	В	М	Д	К	Л	П	Е	І	З	Н	Р
Гюго	А	О	Т	І	Р	Н	З	І	Е	П	Л	К	Д	М	В	2
Робесп'єр	О	А	І	Т	Н	Р	І	З	П	Е	К	Л	М	Д	2	В
Гамлет	З	І	Р	Н	Т	І	А	О	Д	М	В	2	Е	П	Л	К
Горький	І	З	Н	Р	І	Т	О	А	М	Д	2	В	П	Е	К	Л
Жуков	Д	М	В	2	А	О	Т	І	З	І	Р	Н	Л	К	Е	П
Єсенін	М	Д	2	В	О	А	І	Т	І	З	Н	Р	К	Л	П	Е
Лондон	Л	К	Е	П	Д	М	В	2	Т	І	А	О	Р	Н	З	І
Драйзер	К	Л	П	Е	М	Д	2	В	І	Т	О	А	Н	Р	І	З
Наполеон	Е	П	Л	К	З	І	Р	Н	А	О	Т	І	В	2	Д	М
Бальзак	П	Е	К	Л	І	З	Н	Р	О	А	І	Т	2	В	М	Д
Штірліц	В	2	Д	М	Е	П	Л	К	Р	Н	З	І	Т	І	А	О
Достоевський	2	В	М	Д	П	Е	К	Л	Н	Р	І	З	І	Т	О	А
Гекслі	Р	Н	З	І	Л	К	Е	П	В	2	Д	М	А	О	Т	І
Габен	Н	Р	І	З	К	Л	П	Е	2	В	М	Д	О	А	І	Т

І – дуальні; А – активаційні; О – дзеркальні; Т – тотожні; 1, 2 – ревізор, підревізний (ревізійні); 3, В – замовник, виконавець (соціального замовлення); Н – напівдоповнення; Р – родинні; Д – ділові; М – міражні; П – повної протилежності; К – конфліктні; Е – суперего; Л – паралельні

“Важкі управлінці” (Жуков, Горький) поведуть себе стійко в екстремальних ситуаціях та проявляють схильність до силових, авторитарних методів управління. Краще відчують себе в організаціях бюрократичного типу. Ефективні в інженерно-технічній сфері, контрольно-ревізійних органах, сфері державного адміністрування, військових, силових структурах.

“Легкі управлінці” (Габен, Штірліц) менш стресостійкі, гірше відчують себе в командно-ієрархічних організаціях. Ефективно діють в адаптивних, гнучких структурах. Найкращі менеджери в бізнесі. Також добре проявляють себе у високоточних та відповідальних

сферах діяльності (атомна енергетика, хірургічна справа, розвідка, диспетчерська робота та ін.).

*“Важкі шукачі”* (Дон Кіхот, Робесп’єр) – “генератори ідей”, сильні у розв’язанні фундаментальних, важкопідйомних наукових проблем і впровадженні змін у технології та процеси. Ефективні в науковій та інноваційній сферах діяльності (конструкторська робота, інжиніринг, винахідництво і т.ін.).

*“Легкі шукачі”* (Лондон, Бальзак) – “підприємці”, добре проявляють себе в мобільних підходах, характерних для розв’язання короткотермінових завдань. Ефективні в сфері економіки, бізнесу, фінансів, бухгалтерського обліку, аудиту, банківської діяльності і т.ін.

*“Важкі гуманітарії”* (Гекслі, Достоевський) сильні там, де потрібно заглиблюватись у проблеми окремої особистості. Рекомендовані сфери діяльності: психологія, релігія, кадрові консультації, журналістика і т.ін.

*“Легкі гуманітарії”* (Гамлет, Єсенін) добре відображають поверхневі, поточні проблеми масової психіки. Рекомендовані сфери діяльності: культура, мистецтво, література, педагогіка, релігія, референтна справа, редакційна робота, реклама і т.ін.

*“Соціали”* найбільш ефективні в соціальній сфері: торгівля, постачання, маркетинг, рекламна діяльність, готельний бізнес, охорона здоров’я, туристичні, розважальні та ін. послуги.

*“Важкі соціали”* (Наполеон, Драйзер) краще підходять для організації життєдіяльності у тяжких, несприятливих умовах.

*“Легкі соціали”* (Дюма, Гюго) добре налагоджують комунікації у сприятливому, комфортному середовищі.

#### **4.4 Ситуаційний підхід до управління мотивацією персоналу**

Помітний внесок у методологію досліджень сучасного менеджменту зробив ситуаційний підхід. Він орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій і того, як вони впливають на соціально-економічний процес. Ситуаційний підхід зазначає конкретні прийоми і методи розв’язання завдань та досягнення цілей організації.

Ситуаційний менеджмент передбачає ухвалення управлінських рішень не в наперед встановленні періоди, а в міру виявлення потенційних проблем. Крім того, ситуаційний підхід вимагає децентралізації у виконанні управлінських функцій, скорочення рівнів ієрархії та чисельності персоналу.

Методологія ситуаційного підходу являє собою чотирикроковий процес [3]:

### *1 Ознайомлення із засобами професійного менеджменту, які довели власну ефективність*

Це має за мету розуміння процесу менеджменту, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу. Методів планування та контролю і кількісних методів ухвалення рішень.

### *2 Передбачення ймовірних наслідків управлінських рішень*

Кожна з концепцій та методик менеджменту має свої сильні та слабкі сторони, або порівняльні характеристики, у разі, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Необхідно передбачити ймовірні наслідки – як позитивні, так і негативні – від застосування даної методики або концепції. Так, наприклад, пропозиція подвоїти зарплатню всім працівникам у відповідь на додаткову роботу, ймовірно призведе до значного підвищення їх мотивації на якийсь час. Але порівнюючи приріст витрат з отриманими вигодами, можна побачити, наприклад, що такий шлях може призвести і до банкрутства організації.

### *3 Правильна інтерпретація ситуації*

Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який ймовірний ефект може привести до зміни однієї чи декількох змінних.

### *4 Пов'язання конкретних прийомів із конкретними ситуаціями*

Ці управлінські прийоми мають викликати найменший негативний ефект і мати найменше недоліків, забезпечуючи досягнення цілей організації в умовах існуючих обставин найефективнішим шляхом.

Успіх чи невдача ситуаційного підходу значною мірою фіксується на третьому кроці, що визначає змінні ситуації та їх вплив. Якщо це не буде зроблено правильно, то не можна правильно оцінити порівняні характеристики або пристосувати метод до ситуації. Якщо можливо проаналізувати ситуацію, тоді не виникає необхідності використовувати метод випробувань та помилок для визначення та вирішення організаційних проблем.

Встановлення основних змінних у ситуаційному методі, особливо в сфері лідерства, поведінки організаційних структур та кількісних оцінок є найбільш вагомим внеском ситуаційного підходу в менеджменті.

Однак неможливо визначити абсолютно всі змінні, що впливають на організацію. Майже кожна особливість людського характеру, кожна попередня дія і все, що відбувається в зовнішньому оточенні організації, певним чином впливає на ефективне рішення.

#### 4.5 Мотивація вибору професії

Успіх професійної діяльності людини значною мірою залежить від ступеня відповідності професійних схильностей людини та професії. Згідно з теорією професійного вибору Холланда існує шість типів особистості залежно від професійних схильностей [61]:

1 *Підприємницький тип*. Найбільш близькими сферами діяльності для людей цього типу є керівництво людьми в організаціях комерційного, підприємницького характеру, такими, як великі оптові та роздрібні торгові компанії, агентства нерухомості, брокерські та страхові фірми. Люди цього типу віддають перевагу роботі, пов'язаній з великою фінансовою грою, ризиком, новими ініціативами.

2 *Дослідницький тип*. Люди цього типу є схильними до збору, систематизації та аналізу інформації, розв'язання складних абстрактних завдань, розв'язання проблем шляхом роздумів. Вони люблять робити незалежно, їм підходять організації, що віддають суттєву свободу дії, наприклад, дослідницькі лабораторії та фірми.

3 *Артистичний тип*. Найбільш близька таким людям сфера діяльності – художня творчість. Їм підходить професійне середовище без жорсткої системи підпорядкування, організації, що віддає свободу самовираження.

4 *Соціальний тип*. Представники цього типу схильні до роботи з людьми (навчання, консультування, допомога, організація групових заходів). Найбільш близькими за духом є різні соціальні організації (школи, установи з вибору персоналу, консультативні служби, агентства соціального захисту).

5 *Конвенційний тип*. У людей цього типу відмічається схильність до діяльності, основним змістом якої є виконання деяких правил і чітке слідування зазначеному алгоритму діяльності (управління офісним обладнанням, ведення картотек, фінансових книг тощо). Їм підходять великі організації з чіткою структурою і системою субординації.

6 *Реалістичний тип*. Найбільш відповідними видами діяльності для людей цього типу є такі, що пов'язані з отриманням результату, який можна побачити та відчути (управління механізмами, використання інструментів, які потребують точності та спритності). Підходить робота в будівництві, інженерній справі, на транспорті, в збройних силах – в організаціях з жорсткою системою підпорядкування і чіткою регламентацією діяльності.

Проблема професійного вибору полягає в тому, щоб знайти професійне середовище (тип професійної діяльності і тип організації), що найбільш відповідає схильностям особистості. Холланд розробив також анкету, що дозволяє підібрати для людини відповідне



професійне середовище.

Професійна мотивація є змінною і динамічною. Їх ієрархія багато в чому визначається соціальними та економічними змінами у житті та культурі суспільства, груповою свідомістю та поведінкою. Ієрархія мотивацій визначає життєвий шлях людини й сама є результатом взаємодії індивідуально-типологічних властивостей особистості та соціальних її відносин з навколишнім середовищем. Ієрархічна побудова мотиваційно-потребнісної системи людини лежить в основі актуальності вибору і формування цілей і задач професійної діяльності, в підборі засобів їх досягнення, а також визначає спосіб професійної адаптації та стиль професійної діяльності [5].

За даними [5] існує декілька груп мотивації вибору професії:

- соціальні мотиви – бажання своєю працею сприяти суспільному прогресу, зайняти достойне місце в суспільстві відповідно до інтересів і можливостей;
- моральні мотиви – приносити користь людям, допомагати, спілкуватися;
- естетичні – прагнення до краси, гармонії, бажання працювати за спеціальністю, пов'язаною зі створенням красивого, піднесеного;
- пізнавальні – пов'язані з прагненням до оволодіння спеціальними знаннями, до проникнення в сутність професійної діяльності, вглибину явищ і подій;
- творчі – як можливість бути оригінальним, неповторним, творчим;
- матеріальні – прагнення мати високооплачувану роботу, пільги;
- престижні – прагнення, що дозволяють досягти солідного положення у суспільстві, вибір професії, що забезпечує швидкий кар'єрний рост, професії, що “цінується серед друзів і знайомих”;
- утилітарні – можливість працювати у місті, мати чисту роботу, близьку до місця проживання, наслідувати поради та приклади рідних, друзів, знайомих.

У сучасному суспільстві побудувалася досить визначена ієрархія мотивів вибору професії. На перше місце вийшли матеріальні мотиви, на друге – група соціальних мотивів, на третє – моральні, далі група престижних мотивів, професійні та пізнавальні, утилітарні, мотиви творчості і згодом естетичні мотиви [5].

Виділяють домінуючий тип професійної мотивації (стійкий інтерес до професії), ситуативний (вибір професії під впливом життєвих обставин, які не завжди погоджуються з інтересами людини) і

конформістський (або сугестивний) тип професійної мотивації (під значним впливом з боку соціального оточення – порад рідних, друзів, знайомих) [5].

Мотиваційно-потребнісна сфера особистості впливає як на вибір професії, так і на успішність професійної діяльності. Наявні у людини певні сполучення типологічних властивостей системи (сила-слабкість, інертність-рухливість, врівноваженість-неврівноваженість) обумовлюють схильність людини до того чи іншого виду діяльності – до швидкої, але короткочасної роботи, до роботи змінного характеру тощо. Усвідомлення цієї схильності та її причини приводять до формування мотиву, збуджуючого людину займатися певним видом діяльності через те, що на її погляд саме ця діяльність відповідає її професійним здібностям. Відповідність обраної діяльності індивідуально-типологічним, особистісним особливостям, у свою чергу, сприяє високій ефективності діяльності, забезпечує задоволеність працею та підкріплює мотив вибору професії, перетворюючи його в стійкий інтерес.

## 5 Типи споживачів за їх спонукальними мотивами

- 5.1 Внутрішні фактори мотивації.
- 5.2 Зовнішні фактори мотивації.
- 5.3 Методи вивчення мотивації споживачів.
- 5.4 Психогеометричний підхід до аналізу мотивації.

Основною сутністю маркетингу відносин є постійна підтримка задоволеності споживачів. І в цьому не обійтися без знання мотивації клієнта. Розрізняють внутрішні і зовнішні фактори мотивації споживання [16].

### 5.1 Внутрішні фактори мотивації

До внутрішніх факторів споживання відносять внутрішні спонукальні мотиви поведінки споживачів на ринку. Для того щоб задіяти ці фактори, споживачів попередньо класифікують за мотивами їх поведінки. Розглянемо деякі з цих класифікацій.

*За відношенням до товару* виділяють такі групи споживачів:

- споживачі, які не бажують і не будуть придбавати новий товар. Наприклад, вегетаріанці при розрахунку попиту на м'ясні продукти, або ті, що не вживають спиртного, при розрахунку попиту на цукерки з добавками алкоголю;
- споживачі, які не можуть використовувати новий товар. Наприклад, люди, яким стан здоров'я не дозволяє споживати товари з певними інгредієнтами (так, хвора на діабет людина не буде вживати йогурт з великим вмістом цукру), або розмір квартири не дозволяє використовувати габаритні меблі;
- ті, що не визначили свого відношення до нового товару;
- споживачі, що готові до придбання товару даного найменування за певних умов (за певною ціною та з певними характеристиками).

Очевидно, реалізувати товар можна тільки споживачам третьої і четвертої груп, однак корисно також з'ясувати спонукальні мотиви поведінки споживачів першої і другої груп. Ця інформація може бути використана для модифікації товару та методів його просування на ринку з метою їх адаптації до потреб і запитів споживачів.

*За станом споживчої готовності* розрізняють такі групи споживачів [37]:

- поінформованість про товар, коли споживачі мають тільки загальні уявлення про товар ( $C_1$ );
- знання характеристик і способів використання товару ( $C_2$ );

- прихильність до товару, тобто у споживачів сформувалося сприятливе відношення до товару ( $C_3$ );
- надання переваги перед аналогами ( $C_4$ );
- впевненість у необхідності товару ( $C_5$ );
- купівля товару ( $C_6$ ).

Ця класифікація застосовується для визначення витрат на стимулювання споживачів залежно від стану цільової аудиторії, а також для визначення виду і сили впливу стимулюючих заходів.

Витрати на залучення додаткової кількості споживачів зменшуються при переході до більш високого рівня споживчої готовності (рис. 5.1).

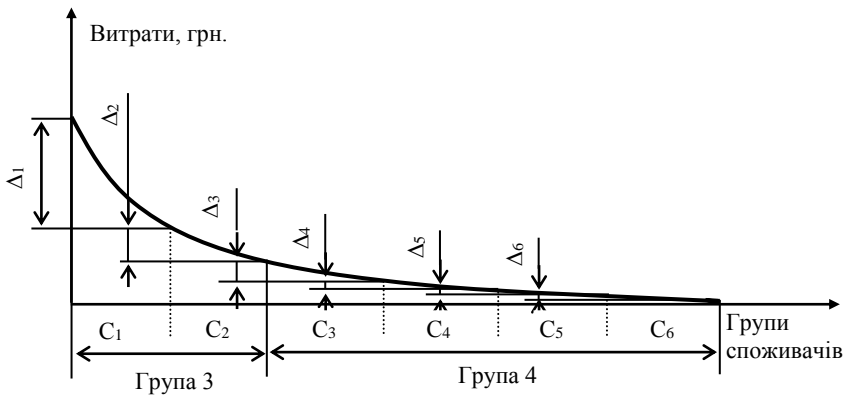


Рисунок 5.1 – Залежність витрат на залучення споживачів від стану їх споживчої готовності:  $\Delta_i$  – зниження витрат на залучення споживачів, що знаходяться в  $i$ -му стані

#### **За здатністю адаптації до нових товарів:**

- *суперноватори* (схильні купувати нові товари, не чекаючи їх визнання з боку інших);
- *новатори* (швидко сприймають нове, але попередньо обмірковують);
- *поміркovanі* (є пасивним середовищем для прийняття новацій, але сприятливим);
- *консерватори* (повільно сприймають нове, схильні не до змін, а до збереження існуючих традицій);
- *суперконсерватори* (є активними противниками будь-яких новинок, не сприймають нічого з того, що може змінити їх усталені

звички).

Ця класифікація застосовується для визначення успіху просування новинки на ринок.

***За стилем життя і мотивацією їх поведінки [67]:***

- *спонукувані нестатком.* До них відносять людей, обмежених в ресурсах (в основному у фінансових). У своєму житті вони більше керуються прагненням задовольнити найбільш насущні бажання, а не можливістю вибору. Система їх життєвих цінностей орієнтована на боротьбу за виживання, забезпечення надійності і безпеки собі і своїм близьким. За складом характеру такі люди є підозрілими, залежними від інших людей і обставин. Не схильні планувати що-небудь у своєму житті. Цю категорію людей поділяють на дві групи:

- борці за виживання.* Це найбільш знедолені люди, що живуть в убозтві, мають низький рівень освіти. Як правило, це люди літнього віку, що мають дуже обмежені можливості для того, щоб піднятися на більш високий рівень соціальної ієрархії. Частина з них колись знаходилася на більш високих соціальних рівнях. Інші - прихильники філософії убозтва і просто не здатні вести інший спосіб життя.

- борці з нестатком.* Прагнуть вирватися з убозтва, у якій вони з якихось причин опинилися. Вони, як правило, молодше, ніж борці за виживання. Багато хто з них ще не втратили надію на кращу долю. Система їх життєвих цінностей варіює від глибокої депресії і почуття безвихідності до відкритого вираження невдоволення всією суспільною системою.

- *спонукувані ззовні.* Життя цих людей влаштоване так, що їм постійно доводиться як би відповідати на виклик (дійсний або уявний), що їм кидають ззовні. Рівень споживання, види діяльності, якими вони займаються, склад мислення, манери поведінки - усе це задається таким людям ззовні, навіть якщо самі вони вважають інакше. У складі даної категорії людей виділяються такі групи:

- люди з вираженим почуттям належності до середнього класу.* Ці люди представляють значну частину середнього класу. Це саме та група людей, що у найбільшій мірі стабілізує суспільство. У своїх поглядах ці люди схильні до консерватизму, ностальгії за минулим, сентиментальності, пуританства і конформізму. Ключовим фактором у мотивації таких людей є почуття приналежності, прагнення підійти під якісь стандарти.

**Приклад**

За даними досліджень [9], які виконано у м. Харків, до середнього класу віднесено близько 30% населення міста (24% - нижній середній з доходом 50 долл. США на одного члена сім'ї, яким за їх твердженням грошей, в

основному, вистачає; 6% - верхній середній, які за їх твердженням живуть заможнo).

*-люди з прагненням до переваги, готові до боротьби.* Вони всіляко прагнуть піднятися на більш високий рівень життєвої ієрархії, підвищити свій соціальний статус, наблизитися за рівнем і стилем життя до верхівки середнього класу. Багато хто з них зовсім не знаходяться на шляху до своєї мети, хоча і не розуміють або відмовляються розуміти це.

*-люди, що прагнуть досягти якомога більшого.* Серед них багато лідерів бізнесу, висококваліфікованих професіоналів у різних сферах діяльності, високопоставлених урядових чиновників. Їм властиві ефективність дій і вчинків, самовпевненість, схильність до матеріального, уміння завзято працювати, націленість на досягнення успіху. Це, переважно, багаті люди.

- *спонукувані зсередини.* Це категорія людей із внутрішніми спонукальними мотивами. У своєму житті вони керуються в основному власними, а не почерпнутими ззовні, цінностями. Їх потреби і запити породжені їх особистими рисами характеру чи схильностями, а не ціннісними орієнтаціями, нав'язаними їм явним чи неявним для них самих чином. Ці люди стурбовані насамперед своїм внутрішнім ростом. Вони завжди точно знають якості виробів, які вони купують (на відміну від людей зі спонукальними мотивами ззовні). Існує три групи людей даної категорії:

*-я - це я.* Люди такого стилю життя недалеко пішли в системі своїх життєвих цінностей від категорії людей із зовнішньою мотивацією. У них присутні цінності, як почерпнуті ними ззовні, так і внутрішні власні. Типовий представник даного стилю життя - молода людина з яскраво вираженою індивідуальністю в частині самореклами і самозамилування.

*-люди, що спираються на особистий досвід.* Ці люди у своєму способі життя спираються лише на цінності, почерпнуті з власного досвіду чи особистої причетності до чого-небудь. Їх часто приваблює різного роду екзотика (східні релігії), дивні і загадкові речі і явища (НЛЮ, парапсихологія), близькість до живої природи (садівництво).

*-соціально свідомі і відповідальні люди.* Система їх життєвих цінностей базується на глобальних філософських узагальненнях, мислять вони часто тільки космічними категоріями. Розуміння глибинної сутності явищ, що відбуваються у світі, і почуття відповідальності за все, що відбувається навколо, веде таких людей до підтримки таких рухів у суспільному житті, як наприклад захист навколишнього середовища. Багатьом з них властивий простий спосіб

життя, вони прагнуть уникати розкоші і дорогих зручностей, хоча самі можуть бути дуже багатими людьми.

- *інтегровані (комбінація цінностей, породжуваних мотивацією ззовні і зсередини)*. Це досить рідка категорія людей, яким вдається поєднати всі цінності в своєму життєвому укладі. У психологічному відношенні це найбільш розвинена частина суспільства. Вони здатні стати справжніми лідерами, їм властиві впевненість у собі, внутрішня енергія, здатність до самовираження. Вони часто правильно визначають перспективи світового розвитку.

Дана класифікація враховується під час розроблення заходів комплексу маркетингу просування товарів на ринку.

Для вивчення споживачів виділяють **чотири класи споживачької поведінки** [10], які можна розглядати як ієрархію стилів життя, що відображає економічні характеристики діяльності споживачів протягом всього або частини їх життєвого циклу: забезпечення - накопичення - задоволення - досягнення. Цикл охоплює життя споживача, починаючи з того періоду, коли він починає заробляти, витратити, накопичувати і до його смерті.

*Забезпечення* грає вирішальну роль для досягнення фізичного благополуччя людини і підтримання його соціального статусу.

*Накопичення* товарів і грошей здійснюється на наступному етапі шляхом економії або здійснення серії взаємопов'язаних покупок.

*Задоволення* вмщує розваги, ігри, відпочинок тощо. Його забезпечують переважно не товари, а послуги.

*Досягнення* - придбання предметів розкоші, дорогих новинок, гра в казино і т.ін. Воно доступне лише дуже незначному прошарку населення.

Визначення класу споживачької поведінки дозволяє уточнити запити споживачів, внутрішні спонукальні мотиви поведінки на ринку і розробити адекватні заходи комплексу маркетингу.

**Класифікація споживачів на основі соціологічних підходів** [42] передбачає аналіз такого:

- *ролей*, які люди відіграють у суспільстві: батька у сім'ї, керівника, робітника і т.д.;

- *статусу*, який слід розглядати як соціальну позицію людини, її місце у соціальній ієрархії;

- *норм* - суспільних очікувань щодо того, що є добрим і прийнятним, а що - ні;

- *груп* - колективів індивідів, які взаємодіють між собою і встановлюють соціальні відносини. Виділяють *первинні групи* з тісними зв'язками індивідів (сім'я, друзі тощо), *вторинні* - асоціації,

союзи, у яких зв'язки є не такими тісними, *референтні* - у яких люди ототожнюють себе з цією групою (при цьому вони можуть як входити у цю групу, так і ні);

- *сім'ї чи домогосподарства;*
- *життєвого циклу сім'ї* і періоду розвитку людини через дитинство, молодість, зрілість, старість;
- *соціальних класів;*
- *образу життя;*
- *культури;*
- *субкультури*, яка є частиною загальної культури суспільства.

Для **визначення внутрішніх мотивів поведінки споживачів-організацій** аналізують динаміку розвитку галузі, в якій вони працюють, кількість потенційних клієнтів, їх купівельний потенціал, конкуренцію з боку інших виробників (постачальників), загрозу появи нових конкурентів. Аналізують культуру організацій-споживачів, їх психологічний клімат, схильність до нововведень, установки на взаємодію із навколишнім середовищем, ціннісні орієнтації вищого керівництва, порядок і швидкість прийняття рішень. З'ясовують, хто з керівників ухвалює рішення про купівлю, їх зацікавленість у покупках, рівень компетенції, особисті характеристики, статус у організації. Визначають, які характеристики товару цікавлять представників організації-споживача, наскільки даний товар впливає на підвищення ринкової привабливості їх продукції тощо.

Визначення типів споживачів проводиться шляхом ринкових досліджень, переважно різного роду опитувань і спостережень, і враховується під час розроблення заходів формування і стимулювання попиту.

У загальному вигляді на мотивацію споживачів здійснюють вплив фінансові, психологічні, особистісні, соціальні та культурні фактори [35].

*Фінансові* фактори пояснюються обмеженістю бюджету кожного конкретного споживача – з одного боку, та усвідомленням недовговічності й низької якості дешевого вибору – з іншого. Технологія впливу фінансового фактора в свідомості споживачів являє собою знаходження компромісу між ціною та якістю товару з урахуванням купівельної спроможності.

Поряд з цими фінансовими факторами значний вплив на особисте споживання чинять глобальні, загальноекономічні чинники (ринкова кон'юнктура, тенденції розвитку економіки).

*Психологічні* фактори обумовлені сформованими у споживача переконаннями, забобонами (рос. предрассудками), явними та



прихованими бажаннями, уявленнями про існуючий стан речей.

*Особистісні* фактори служать основою для психологічних. Це – вік споживача, його освіта, характер і образ життя.

*Соціальні і культурні* фактори (докладніше див. у розділі 6) впливають починаючи з етапу інтеграції людини в соціум.

## **5.2 Зовнішні фактори мотивації**

До зовнішніх факторів мотивації відносять такі:

*Референтні групи.* До референтних груп відносять сусідів, членів сім'ї, друзів, колег - первинні колективи, а також суспільні інститути - вторинні колективи. Ці групи прямо чи опосередковано впливають на поведінку споживачів або осіб, які ухвалюють чи сприяють ухваленню рішень про купівлю товару, наприклад, керівників підприємств, батьків маленьких дітей тощо.

*Оформлення товару:* рівень якості, характеристики (властивості), марочна назва. Гарне оформлення підвищує рівень сприйняття товарів споживачами і збільшує її шанси на успіх на ринку.

Розглянемо детальніше окремі елементи оформлення товару.

*Товарна марка* - назва, термін, символ, дизайн, упаковка або їх комбінація, які застосовуються для ідентифікації товару та його виробника (продавця) і дозволяє відрізнити товар від інших. Призначенням товарної марки є підтвердження високої якості товару, підтримання його високого іміджу. Вибір марочної назви є дуже відповідальною справою. Вона повинна відзначати індивідуальність і переваги товару, бути благозвучною і зручною у вимові, у тому числі на іноземних мовах. Вибрану марочну назву потрібно зареєструвати у відповідному реєстрі торгових марок, щоб захистити її як інтелектуальну власність від зазіхань конкурентів, хоча це є добровільним. Згідно з міжнародною класифікацією торговий знак позначається ®. Право використання чужої товарної марки (за відповідною ліцензійною угодою) оплачується.

*Маркування товару.* Інформує споживача про склад компонентів з яких вироблено товар, відповідність стандартам якості (наприклад, наявність сертифікату відповідності стандарту ISO 9000) і екологічної безпеки (відповідність стандарту екологічності ISO 14000), характеристики товару (наприклад, тактова частота процесора комп'ютера), товаровиробника тощо.

*Упаковка.* У наш час упаковка, крім зберігання товару, виконує й інші функції: привертання уваги до товару, опис товару (його характеристик, способів зберігання і використання), рекламування товару (стимулювання його збуту взагалі). Вона також повинна

сприяти формуванню іміджу товару і товарної марки. Згідно з [2] покупець великого магазину у середньому переглядає до 300 найменувань товарів за хвилину, до 53% закупок здійснюється під впливом імпульсивних бажань. У цій ситуації упаковка відіграє значну роль у привертанні уваги споживача і стимулюванні його до покупки товару, тобто відіграє свого роду роль рекламного ролика. Для досягнення аналогічного ефекту іншими засобами довелося б витратити великі кошти. Крім того, навіть обриси упаковки, її колір, дизайн взагалі (фірмові пляшки напоїв, флакони для парфумів, банки для кави чи чаю, пакети пральних порошоків тощо), підвищують рівень сприйняття товару споживачами. Упаковка також може відігравати роль сертифіката якості товару, захищає його від підробок, наприклад, шляхом нанесення голографічних зображень які неможливо підробити.

*Форма та матеріал товару.* Форма товару впливає на швидкість сприйняття товару. Чим простіша форма, тим швидше товар сприймається споживачами. Крім того, відповідно до узагальнень результатів досліджень з психогіометрії [35], кожна людина асоціює себе з певною геометричною фігурою. Близько 16% всіх людей асоціюють себе з квадратом, 27% - з трикутником, 15% - з прямокутниками, 25% - з кругами, 17% - з зигзагами. Споживач у процесі вибору товару орієнтується на відповідну геометричну форму, що обов'язково слід враховувати при розробці дизайну товару (докладніше див. у підрозділі 5.4).

На сприйняття товару споживачами також впливає матеріал самого товару та його упаковки. Асоціації, які викликають у споживачів різні матеріали, наведені у табл. 5.1 [35].

Таблиця 5.1 – Асоціативне сприйняття споживачами деяких матеріалів

Матеріал	Людські асоціації	Споживацькі асоціації
Дерево	Випромінює тепло	Чисте, натуральне, міцне, старе, інтимне, скромне
Жерсть	Забезпечує захист і безпеку	Тверде, холодне, вільне, агресивне, герметичне, нелюб'язне
Штучні матеріали	Легкість різноманітність форм	Окрилене, веселе, нестійке, тонке, незахищене, сучасне, бідне
Скло	Чистота і краса	Ясне, прозоре, рідке, беззахисне, слизьке, нейтральне, гостре, обережне, чуттєве

*Колір.* Колір чинить значний вплив на сприйняття товару споживачами. Ф.Котлер [37] наводить результати оцінки сприйняття

споживачами розчинної кави в упаковці різних кольорів: коричневого, блакитного, червоного, жовтого. Хоча кава була приготована за одним і тим самим рецептом, однак результати її сприйняття споживачами дали таку картину: 75% споживачів відзначили, що кава у коричневій упаковці занадто міцна; 85% - що кава у червоній упаковці найароматніша і найсмачніша; майже всі споживачі відзначили, що кава у блакитній упаковці м'яка, а у жовтій – слабка.

Сприйняття кольору залежить від національних традицій споживачів. Так, в Австрії найбільш популярним є зелений колір, у Болгарії - темно-зелений і коричневий, у Пакистані - ізумрудно-зелений, у Голландії - оранжевий та блакитний і т.д.

Білий колір, який у Європі й Північній Америці сприймається як символ чистоти, на Сході є кольором жалоби. Сприйняття кольорів залежить від емоційного стану людини.

**Шрифт рекламних повідомлень, написів на упаковці товару і т.д.** Тип шрифту впливає на сприйняття тексту. Негативний вплив на читання чинять жирні і курсивні знаки. Сильний контраст між текстом і полем, на якому він розміщений, покращує сприйняття. Істотний вплив чинить і порядок розміщування тексту. Сприйняття шрифту залежить від елементів оформлення тексту. Зокрема, вписаний в еліпс текст, сприймається краще, ніж вписаний в круг чи квадрат.

**Рекламні повідомлення.** На дієвість рекламного повідомлення, крім змісту (мотивів) рекламного повідомлення, впливає також його структура і форма. Ефективність звернення прямо залежить від його структури, тому слід дотримуватися таких основних правил:

- робити в зверненні чіткі висновки чи надавати можливість робити їх споживачам (сформульований висновок, як правило, виявляється більш ефективним);
- викладати тільки аргументацію на користь товару, або ж показувати і його негативні характеристики (у цьому випадку звернення викликає більшу довіру споживачів);
- слід вирішити, коли приводити самі дієві аргументи - на початку, у середині, чи наприкінці звернення (виклад їх на початку відразу захоплює увагу, але до кінця звернення увага може значно послабшати, якщо ж викласти їх наприкінці, то споживачі до них можуть і не дочекатися).

Вибір найбільш дієвої форми звернення залежить від його виду:

- для друкованого звернення – шрифт, наявність ілюстрацій, гама кольорів і т.д.;
- для звукового звернення, наприклад по радіо – мова і стиль формулювань, тембр голосу диктора, темп мови, музичний супровід і

т.д.;

- для телевізійного звернення – дикторське звертання чи ігровий сюжет, наявність мультиплікації, музичне оформлення, відомість персонажів і т.д.

Розглянемо також кілька популярних методів рекламного впливу на мотивацію споживачів, які застосовують для стимулювання попиту:

- стверджувальні висловлювання (“наш товар на 20% економніший, на 15% дешевший ...”);

- вибірковий підбір інформації (“ви можете виграти право на вечерю у ресторані Х з популярним співаком У”, з реклами телеконкурсу);

- використання слоганів (“Росія – щедра душа”, з реклами шоколадних цукерок);

- замальовка з натури. Представлення одного чи кількох персонажів, що використовують товар у звичайній обстановці. Наприклад, своє задоволення бульйонними кубиками “Маггі” може виражати родина, що сидить за обіднім столом;

- акцентування способу життя. Робиться наголос на те, що товар вписується у певний спосіб життя. Наприклад, відома реклама банку, що робить упор на те, що це банк тільки для солідних клієнтів;

- створення фантазійної обстановки. Навколо товару чи його використання створюється деякий ореол фантазії. Наприклад, реклама шоколаду “Корона”;

- створення настрою чи образу. Навколо товару створюється настрій, що пробуджується ним, або образ, наприклад, краси, любові, безтурботності. При цьому не роблять ніяких тверджень на користь товару, крім побічних;

- мюзикл. Показ однієї або кількох осіб, які співають пісню про товар (йогурт “Фрутис”);

- використання символічного персонажа. Створення персонажа, що уособлює собою товар. Персонаж цей може бути мультиплікаційним (Дракончик – жувальна гумка, Кролик – напій “Несквік”) чи реальним (чоловік - сигарети “Мальборо”, українські козаки – чернігівське пиво);

- акцент на технічному чи професійному досвіді. Демонстрація технічного і професійного досвіду у виробництві конкретного товару. Наприклад, у рекламі показують ретельний добір кавових зерен, чи підкреслюють багаторічний досвід винороба;

- використання даних наукового характеру. Наводяться наукові дані про переваги чи більшу ефективність товару в порівнянні з однією чи кількома іншими марками. Протягом багатьох років реклама різних

видів зубної пасти оперує науковими даними, покликаними переконати покупців у перевазі цієї пасти в боротьбі з карієсом;

- використання свідчень на користь товару. Рекламу являють осіб, що заслуговують на довіру, які схвально відзиваються про товар. Це можуть бути відомі актори чи спортсмени, а також звичайні люди, що заявляють, як їм подобається товар.

**Передпродажний сервіс.** Виділяють два основних підходи до забезпечення передпродажного сервісу.

Перший полягає у наданні споживачам певного мінімального набору послуг для зниження витрат на реалізацію продукції, а відповідно і роздрібних цін.

Другий передбачає високий рівень сервісу, що забезпечує значні конкурентні переваги і збільшує кількість лояльних споживачів і відповідно імідж товаровиробника. У довгостроковій перспективі це забезпечує збільшення прибутку за рахунок багаторазових продаж постійним споживачам і зменшує відносні витрати на забезпечення високого рівня сервісу.

**Післяпродажний сервіс.** Дозволяє істотно підвищити споживацьку привабливість товару. До нього відносять: гарантії, кредитування споживачів, комплектацію товару за вимогами замовника, монтаж на місці експлуатації, консультації споживачів, заміну товару, повернення грошей, якщо споживач повертає товар у певний термін і т.ін.

### **5.3 Методи вивчення мотивації споживачів**

Компанії, які активно ведуть мотиваційні дослідження, часто знають про мотивацію споживача більше, ніж він сам. Це дозволяє виробнику продукції отримати значний економічний ефект в результаті врахування потреб при розробці продукції та мотивації здійснення покупок – при виборі методів її реалізації та стимулювання збуту.

Дослідження мотивації споживачів виконуються з метою виявлення основних факторів, що впливають на споживання (як внутрішніх, так і зовнішніх). Крім того, оцінюється ступінь їх впливу для того, щоб знайти способи винайдення товарів та послуг, які стануть повноцінними засобами для задоволення існуючих потреб.

Вивчення мотивації споживачів дає відповіді на питання: як прореагує ринок на новий товар, як споживач ухвалює рішення про здійснення покупки, чому змінився інтерес до давно відомих товарів, яким чином необхідно впливати на покупця продукції, як відреагують споживачі на ті чи інші дії підприємства в конкретній ситуації.

Серед методів дослідження мотивації споживачів найбільш важливими є [35]:

- АІО- методи;
- глибоке інтерв'ювання;
- проєкційні тести;
- фокус-групи;
- якісні дослідження;
- етнографічні спостереження.

*АІО-методи* являють собою найбільш загальний спосіб вимірювання, в якому використовується ряд питань про згоду чи незгоду респондента із запропонованими висловами. Питання стосуються різних сфер мотивації людини. Їх часто називають психографічними, або питаннями АІО. Основні потреби і мотиви виявляються в процесі пошуку загальної лінії, єдиної для всіх відповідей моделі.

#### Приклад

За допомогою психографічних питань було проведене дослідження американських студентів, у ході якого виявлено три взаємопов'язані між собою проблеми:

- 1) як подолати стрес, пов'язаний з необхідністю виглядати "на рівні" в кампусі (студентському містечку);
- 2) як отримати більш високі оцінки;
- 3) як розв'язати фінансові проблеми після закінчення навчання.

При цьому визначальним мотиваційним моментом усіх трьох проблем виявився страх перед майбутньою фінансовою незахищеністю, який виражається в міцному мотиві отримувати високі оцінки.

*Глибоке інтерв'ювання і проєкційні тести* базуються на психологічних теоріях мотивації. Глибоке, або спрямоване інтерв'ю полягає в одночасному інтерв'юванні невеликої кількості респондентів. Інтерв'ю розбивається на підпункти і не обмежується у часі. Передбачається, що в ході спрямованого інтерв'ю досліднику вдасться проникнути в глибини свідомості і підсвідомості, роздивитися складові мотивації. Застосування проєкційних тестів дозволяє уникнути ухильних відповідей опитуваних. Цей метод передбачає відповіді на питання від третьої особи, тому що на прямі питання люди відповідають не досить щиро. Серед подібних методів – карикатури та незакінчені речення. Проєкційні методики посідають важливе місце у вивченні мотивації споживачів.

*Метод фокус-груп* передбачає обговорення мотивації і поведінки у невеликих групах. Фокус-група з десяти чоловік протягом півгодини обговорює задану тематику під керівництвом фахівця, що спрямовує бесіду, прагнучи надати їй невимушеного характеру. При цьому хід думки однієї особи стимулює до аналогічних роздумів інших.

Підсумком дослідження може стати корисна інформація, отримана простіше, ніж за допомогою структурованих опитувальників.

*Якісні дослідження* відносять до групи інтерпретаційних (пояснювальних) досліджень, які пояснюють, яким чином комунікаційні повідомлення набувають значення для споживачів. При цьому використовується аналіз різних способів компонування елементів повідомлення (знаків, символів, піктограм).

*Етнографічні спостереження* проводяться шляхом спостереження за поведінкою людини в тій чи іншій ситуації (під час здійснення покупки, споживання продукції тощо) з наступним його описанням. Можна також у певній ситуації задати питання щодо пояснення поведінки. Психологи вважають, що у невідповідній до питання людини буде більш чесна відповідь, яка дозволить зазирнути за грань раціонального.

#### **5.4 Психогеометричний підхід до аналізу мотивації**

Відома американська дослідниця С. Деллінгер запропонувала підхід до аналізу мотивації, побудований на психогеометрії. Нею запропоновано декілька “геометричних форм особистості”: квадрат, трикутник, прямокутник, круг, зигзаг [35].

Дана теорія базується на вченні про психологічні типи К.Г. Юнга, теорії функціональної асиметрії великих півкуль головного мозку людини.

Природно припустити, що людина-круг при придбанні товару буде орієнтована на тотожну собі геометричну форму. При цьому продавцю необхідно розпізнати, до якої психогеометричної форми належить покупець, причому не проводячи тестування. Це можна зробити по зовнішньому вигляду покупця, керуючись ознаками, поданими в табл. 5.2.

Квадрат, як психогеометрична форма споживача, буде обирати товар з ретельністю, значною завзятістю. Квадратам властива завзятість, терпіння та методичність. Серед покупців-колекціонерів гнітюча більшість – саме Квадрати. Таких споживачів можна також віднести й до “лівопівкульних”, тобто таких, що мислять логічно і послідовно. Для того, щоб досягти максимального результату, використовуючи систему психогеометрії, продавцю слід бути серйозним, дотримуватися правил ділового етикету. Якщо Квадрат замислився, не слід говорити чи метушитися. Серед покупців, що просять жалібну книгу, також багато Квадратів. Ретельність і докладність, з якою вони формулюють недоліки в роботі продавця, допомагають останньому покращити свою роботу. Рекомендується

імітувати рухи покупця-Квадрата, давати повну характеристику товару, забезпечувати рекламними матеріалами.

Таблиця 5.2 – Відмітні ознаки покупців основних психогометричних форм [35]

Основна форма особистості	Відмітні ознаки покупця
1	2
Людина-Квадрат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Діловий зовнішній вигляд, консервативний одяг.</li> <li>2 Вираз обличчя зазвичай похмурий, осудливий або непроникливий.</li> <li>3 Уповільнені, повні значення рухи. Виникає враження, нібито Квадрат інспектує “торгівлю”.</li> <li>4 До товарів, як правило, одразу не доторкається.</li> <li>5 Задає дуже конкретні питання з метою з’ясувати подробиці, що стосуються товару чи послуги, що його цікавить.</li> <li>6 В групі кількох перших запитань буде і запитання про ціну, якщо вона не зазначена на товарі чи в переліку послуг.</li> <li>7 Високо цінує демонстрацію товару в дії.</li> <li>8 Негативно реагує на тактику “наполегливого наміру продати”.</li> <li>9 Як правило, одразу нічого не купує. Квадрату необхідний час, щоб подумати і порівняти ваші пропозиції з аналогічними пропозиціями ваших конкурентів</li> </ol>
Людина-Трикутник	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Одяг дорогий, модний, відповідає ситуації. Трикутники носять його недбайливо.</li> <li>2 Спокійні, плавні, упевнені рухи. Трикутники виглядають так, ніби бували тут раніше.</li> <li>3 Неквапливі, однак усім своїм виглядом показують, що їх час дорого коштує і вони не мають наміру витратити його марно.</li> <li>4 Погляд проникливий, все помічає.</li> <li>5 Владне рукостискання (якщо воно є за протоколом).</li> <li>6 Швидкий контакт, моментальна оцінка ситуації та миттєва реакція.</li> <li>7 Коротка розмова, в якій запитання здаються випадковими, нагадують думки, що прийшли в голову надто пізно.</li> <li>8 Не схильні витратити час на читання проспектів, каталогів, прейскурантів; віддають перевагу розповіді про товар (послугу).</li> <li>9 Створюють враження влади над людьми; багатьох недосвідчених продавців (службовців) просто згнічують своєю персоною</li> </ol>



Продовження табл. 5.2

1	2
Людина-Прямокутник	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Може бути одягнутим як представник любої з чотирьох форм особистості (за настроєм). Можлива недбалість (неохайність) в одягу.</li> <li>2 Погано “вписується” в ситуацію. Прямокутники не в ладу із собою, і це відзеркалюється на всьому, що вони роблять. Слід орієнтуватися також на особливості мовлення, міміки та пантоміміки Прямокутника.</li> <li>3 Попервах веде себе боязко, сором'язливо, невпевнено. Бажання купити щось конкретне не показує.</li> <li>4 Може зробити декілька “заходів” раніше ніж почне розмову про намір купити той чи інший товар. При наступній зустрічі може задавати ті самі запитання, які задавав і минулого разу.</li> <li>5 Неуважно слухає відповіді на свої запитання. Може перервати відповідь запитанням з зовсім іншого приводу.</li> <li>6 Якщо вибір товарів чи послуг значний, перескакує від одного до іншого.</li> <li>7 Створює хибне враження про свої наміри. Продавцю може показатися, що йому подобається товар чи підходить послуга, однак він тут же може стати байдужим чи навіть критично настроєним (через коливання настрою)</li> </ol>
Людина-Круг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Круг часто першим установлює контакт з продавцем чи службовцем. В хід іде приємна посмішка, компліменти й усе інше з комунікативного асортименту Кругів.</li> <li>2 Круг не поспішає. Відвідування магазину чи якої-небудь іншої установи з метою придбання товару чи послуги – це соціальна подія, змістовним центром якого є спілкування з іншими. Круги можуть заговорювати чи обмінюватися репліками з іншими відвідувачами чи клієнтами, обговорювати з ними товари чи послуги, так як і погоду.</li> <li>3 Круги рідко приходять одні. По магазинам звичайно люблять ходити із членами сім'ї чи друзями. Крім того, вони часто роблять покупки за проханням друзів чи знайомих або шукають для когось подарунок. У разі великих угод на рівні організації вони частіше за все оточують себе групою консультантів або помічників.</li> <li>4 Крім запитань про товар або послугу, Круги задають запитання особистого характеру.</li> <li>5 У момент ухвалення рішення про покупку Круг, як правило, припиняє спілкування й на час мовкне</li> </ol>

Продовження табл. 5.2

1	2
Людина-Зигзаг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Розтріпаний або неакуратний і неохайний зовнішній вигляд, який може не відповідати положенню та статку клієнта. Можливим є й інший варіант оформлення зовнішності – орієнтація на супермоду.</li> <li>2 Зигзаги завжди кудись поспішають. Створюється враження, що вони випадково “залетіли” у ваш магазин чи організацію і вже повинні “летіти” далі до більш важливої мети.</li> <li>3 Швидкі рухи та розмова, скачки від одного запитання до іншого; службовець не встигає відповісти на одне запитання, як від нього вже чекають відповіді на інше.</li> <li>4 Швидко та відверто, без усякої незручності, оцінюють ваш товар (послуги) та стан ваших справ.</li> <li>5 У момент ухвалення рішення уникає спілкування і ніби погружається в себе</li> </ol>

При роботі з покупцем-Трикутником продавець повинен бути уважним, зосередженим тільки на ньому, щоб Трикутник відчув до себе належну повагу. Подання товару повинно бути лаконічним і правдивим. Необхідно підкреслити і недоліки товару. Фактор успішного бізнесу продавця також є дуже важливим для Трикутника. Не варто перешкоджати прагненню Трикутника домогтися зниження ціни, пільгової доставки товару та його обслуговування. Але навіть при цьому Трикутники не стають постійними клієнтами.

Покупці-Прямокутники часто можуть бентежитися, при цьому продавцю не треба бути надто нав'язливим. Слід задавати навідні запитання, перевірити фінансову спроможність Прямокутника, довести практичну перевагу товарів, легкість і раціональність у використанні. Прямокутникам потребується багато часу на роз'яснення при покупці, а перед доставкою товару слід ще раз перевірити готовність Трикутника прийняти придбане.

Продавцю, що обслуговує Круга, краще одразу привабити покупця затишною атмосферою, бесідою за чашкою чаю чи кофе. Особистість продавця тут відіграє вирішальну роль під час покупки, навіть більшу, ніж власне сам товар. В процесі бесіди продавець опиняється в ролі слухача, що отримує безліч особистої інформації, яку і можливо використовувати надалі. Серед виграшних методів роботи з Кругом також слід відмітити підкреслене використання продавцем того товару, який обирає Круг, популярність товару, а також демонстрацію товару в дії.

Обслуговування покупця-Зигзага також має свою специфіку. Говорити слід швидко і за можливості з гумором. На зигзагів звичайно

позитивно діє та обставина, що вони належать до тієї невеликої обраної категорії знавців і цінителів даного товару, нехай навіть він є новинкою. В розмові можна використовувати декілька авторитетних імен вчених, винахідників, які мають відношення до товару. Так як ціна для Зигзагів є не надто важливою, можна запропонувати поряд з основним товаром і додаткові приналежності, аксесуари.

Таким чином, психогіометричний підхід до споживача є корисним з двох точок зору. По-перше, покупець орієнтований на придбання товару з тотожною собі формою. По-друге, продавець, що безпосередньо працює з таким покупцем, може використовувати подані вище елементи практичної психології.

Поряд із формою, матеріал (див. табл. 5.1) також здійснює суттєвий вплив на характер мотивації. Однак подібних досліджень проводилося надзвичайно мало. Більшість виробників приділяють більшу уваги матеріалу з погляду вартості, зручності при проектуванні та виготовленні. Споживачі насамперед поділяють матеріали на штучні та натуральні і віддають перевагу тим чи іншим, залежно від призначення товару (наприклад, взуття – натуральна шкіра, зубна щітка – синтетичні волокна).

## **6 Урахування міжкультурних особливостей споживачів**

- 6.1 Методи культурно-порівняльних досліджень.
- 6.2 Маркетингові стратегії диференціації на міжнародному ринку.
- 6.3 Соціально-культурні детермінанти поведінки споживачів.
- 6.4 Мотивація споживання на міжнародному ринку.

За останні десятиріччя світова економіка суттєво змінилася. Завдяки підвищенню швидкості і можливостей транспортування продукції, глобальним комп'ютерним і телефонним мережам, факс-апаратам, супутниковому телебаченню тощо підприємства змогли істотно збільшити обхват ринку [38]. В результаті умови ринку стали більш складними як для компаній, які повинні враховувати міжкультурні особливості споживачів, так і для самих споживачів, які отримали складне право вибору.

Приклад

Компанія Соса-Сола продає свої товари більш ніж в 200 країнах світу. Більш ніж 70% своїх доходів компанія отримує за рахунок продаж за кордоном [38].

### **6.1 Методи культурно-порівняльних досліджень**

Культура – система основних цінностей, що розвинулася у результаті спільного життя людей, є спільною для багатьох з них, і її вплив є помітним.

При веденні міжнародного маркетингу важливо враховувати також субкультури, які значною мірою впливають на поведінку споживачів щодо купівлі того чи іншого товару.

Субкультури – групи людей, які визнають певну систему цінностей, об'єднані за певними соціальними особливостями, наприклад:

- релігійні угруповання;
- групи осіб певного віку;
- групи осіб певної статі;
- групи осіб певного виду діяльності;
- групи осіб певного соціального статусу;
- громадські організації тощо.

При роботі підприємства на міжнародному ринку, коли його клієнтами є юридичні чи фізичні особи-представники кількох країн чи культур, особливо важливим є врахування міжкультурних особливостей споживачів.

Для здійснення культурно-порівняльних досліджень застосовують два методи дослідження [41]:

1 *Емпіричні / кількісні* дослідження ґрунтуються на тому, що культуру можна виміряти та на основі певних культурних вимірів і шкал порівняти культурні особливості різних країн. За допомогою методів аналізу та збору даних (опитування, інтерв'ю, тести) отримують кількісні дані, що дають змогу перевірити певні гіпотези і визначити закономірності.

2 *Якісні* дослідження дають змогу обробити інформацію про різні культури. До таких методів дослідження належать: неструктуровані інтерв'ю, аналіз літератури і мови, історичні факти, спостереження, особистий досвід.

Культурно-порівняльні дослідження поділяють також на такі типи за Н. Адлером [41]:

1 *Парочіальні* дослідження – дослідження "однієї культури". Їх здійснюють дослідники з досліджуваної країни.

2 *Етноцентричні* – базуються на застосуванні вітчизняних методів дослідження в інших культурах після певної адаптації до них.

3 *Поліцентричні* – ґрунтуються на дослідження значної кількості неповторних культур на основі власної (вітчизняної) системи понять. Переважно використовуються індуктивні та описові методи якісної оцінки.

4 *Порівняльні* – є найпоширенішими. Дають змогу визначити подібні або відмінні риси між культурами. При виборі методів дослідження аналізуються методи, що використовуються різними культурами.

5 *Геоцентричні* – здійснюють для вивчення ТНК з метою інтеграції дочірніх підприємств. Наголос робиться не на культурних відмінностях, а на географічній дисперсності концерну.

6 *Синергетичні* – зорієнтовані на вивчення міжкультурної взаємодії персоналу та споживачів у конкретних виробничих ситуаціях, а також проблеми, що виникають під час закордонних відряджень.

## **6.2 Маркетингові стратегії диференціації на міжнародному ринку**

Значні відмінності потреб сегментів міжнародного ринку зумовлюють необхідність розроблення маркетингової стратегії диференціації. Звичайно, ця стратегія знаходиться у конфлікті з перевагами, що скорочують кошти одиниці продукції через стандартизацію. Необхідність розроблення специфічної для кожної країни, культурно адаптованої стратегії маркетингу зумовлена "неоднаковою поведінкою споживачів", а також "потребою у тісній взаємодії з клієнтами" і "неопротекціонізмом" на ринках різних країн

світу [41].

У табл. 6.1 подано 5 стратегій міжнародної маркетингової комунікації за Кіганом (1969 р.) залежно від модифікації маркетингової комунікації та продукту.

Таблиця 6.1 – Стратегічні альтернативи міжнародної маркетингової комунікації і продуктової політики

Комунікація	Продукт		
	незмінений	модифікований	новий
Незмінена	1 Звичайне розширення	3 Модифікація продукту	5 Створення нового продукту
Модифікована	2 Модифікація комунікації	4 Подвійна модифікація	

Розглянемо їх детальніше.

1 Стратегія "Звичайне розширення" полягає у виході на світовий ринок з ідентичними товарами й однаковою стратегією комунікації. При використанні цієї стратегії існує ризик того, що споживачі будуть реагувати не так, як очікується.

Приклад

Прикладами таких продуктів є: напої "Coca-Cola" і "Pepsi-Cola", автомобілі "Mitsubishi", взуття "Birkenstock", зубна паста "Colgate". Прикладом провалу даної стратегії стандартизації є підприємство "Campbell Soup", яке намагалося продати томатний суп, що користувався значним попитом у американських споживачів, на англійському ринку, однак виявилось, що британці віддають перевагу гострішому присмаку [41].

Компанія Coca-Cola забезпечила швидке зростання популярності напою Sprite завдяки рекламі, що пройшла у всьому світі з одним рекламним слоганом "Імідж – ніщо. Спрага – все. Не дай собі засохнути", який був розрахований на неслухняних підлітків з високою мотивацією самовираження, і був лише незначно адаптований до умов Китаю, де різкість слогана не відповідає місцевим традиціям [38].

2 Стратегія "Модифікація комунікацій" застосовується у випадках, коли фірма володіє продуктом або послугою, що на різних ринках мають різні споживчі якості, а умови зовнішніх ринків подібні до умов внутрішнього, а тому необхідною є адаптація маркетингової комунікації.

Приклад

Велосипеди у США або країнах Європи необхідні для спорту, а у таких

країнах, як Китай та Індія, вони є основним транспортним засобом. А холодильники у Мексиці є не лише засобом для охолодження та зберігання продукту, а й символом статусу (особливо це стосується моделей "люкс", які власники прагнуть розмістити у вітальні) [41].

Світовий лідер з продажу безалкогольних напоїв компанія Coca-Cola ретельно відноситься до підготовки реклами в різних країнах. Так, в Китаї, де протягом багатьох століть червоний колір є кольором вдачі та процвітання, героєм новорічної реклами на телебаченні був дракон – учасник святкового параду, з ніг до хвоста обвішаний червоними баночками Coca-Cola, а в обговоренні червоних баночок в рекламному ролику йшлося про те, що не слід сперечатися з мудрістю старих. В Індії компанія принципово змінила вигляд, засвоюючи національні риси цієї країни – любов до крикету, та об'явила себе офіційним спонсором світового чемпіонату з цього виду спорту, використовуючи уболівальників для просування своїх товарів [38].

3 Стратегія "Модифікація продукту" застосовується для пристосування особливо привабливих характеристик до умов зовнішнього середовища й особливостей споживацької поведінки без зміни розвинутої для внутрішнього ринку відповідної країни комунікативної стратегії.

#### Приклад

Цю стратегію використовує американське підприємство "Mc Donald's", яке пристосує характерні ознаки своїх гамбургерів до смакових уподобань у різних країнах й одночасно рекламує його у стандартизованій формі за допомогою символу бізнесмена Рональда Мак-Дональда. Іншим прикладом є фірма "Braun", яка розробила новий дизайн своєї електричної бритви для японських споживачів, які мають менший розмір руки. Фірма "IBM" випускає 20 видів клавіатур для країн Європи. Журнал "Marie Claire" публікується в 27 країнах світу, поряд з загальними для всіх країн статтями друкуються статті, зміст яких необхідно пристосовувати до країни видавництва. Виробники деяких пральних засобів змінюють склад своїх продуктів залежно від якості води (м'якості – жорсткості, вмісту солей і мінералів), а для країн Африки випускають засоби для прання в холодній воді. Соус для спагеті випускається для Японії не такий міцний, як для США.

Іноді також пристосовуються до національних умов назви марок. Однак ряд підприємств використовують для своєї продукції одну марку в світовому масштабі.

#### Приклад

Емпіричне дослідження, проведене у 8 європейських країнах, США і Японії, дозволило виявити так званий "Top ten Brands", що складається з марок "Coca-Cola", "Sony", "Mercedes Benz", "Kodak", "Disney", "Nestle", "Toyota", "Mc Donald's", "IBM", "Pepsi-Cola".

Всі етапи адаптації в межах продуктової політики (зміна зовнішнього вигляду, функціональних властивостей, естетичної привабливості, різних видів смаку) спрямовані на те, щоб відповідати очікуванням споживачів на іноземному ринку. Чим більші культурні відмінності мають ринки, тим більшої модифікації потребує продукт.

4 Стратегія "Подвійна модифікація" передбачає пристосування як продуктової, так і комунікативної політики до особливостей іноземного ринку у випадках, якщо існують відмінності між вітчизняним та іноземним ринками в застосуванні продукту, і він має виконувати різні функції. Ця стратегія є високовитратною, проте дає змогу зберегти експортний потенціал, якщо іноземні ринки достатньо великі.

Приклад

Американська фірма "National Cash Register Company" зробила інновативний крок назад, розробивши касу для магазинів з ручкою, яку потрібно прокручувати рукою, яку можна було продавати вдвічі дешевше порівняно з сучасною електронною касою. Завдяки доступній ціні і відповідній рекламі фірма досягла значних обсягів продажу у країнах Південної Америки, Середнього і Близького Сходу та Південної Азії.

5 Стратегія "Створення продукту". У цій стратегії розробку нового продукту узгоджено з потребами іноземного ринку, вихід на який заплановано. Якщо дана високовитратна стратегія знаходиться у допустимих фінансових межах, то вона може бути доцільною для виходу на ринки країн, що розвиваються.

Приклад

Підприємства з виробництва продуктів харчування "Monsanto" і "Nestle" створили спеціально для країн, що розвиваються, дешеві продукти харчування з високим вмістом білків. Подібно до цього компанія "General Motors" розробила для цих країн спрощений автомобіль.

### **6.3 Соціально-культурні детермінанти поведінки споживачів**

При здійсненні міжнародного маркетингу слід аналізувати соціально-культурне середовище країни, на який виводиться чи планується до введення продукція.

На поведінку споживачів впливають різні соціально-культурні детермінанти [41], до яких відносять:

- соціально-організаційні,
- демографічні,
- нормативні.



Розглянемо основні з *соціально-організаційних* детермінант поведінки споживачів.

*Субкультури і соціальні верстви.* Значення цього фактору розглянемо на прикладі вікових груп. Молодь значною мірою вплинула на загальний культурний стан промислово розвинутого суспільства Заходу. У ділових колах молодість оцінюють дуже високо, у неї дуже швидко відбувається кар'єрне зростання. Енергія і привабливість молоді надихнула підприємства на виробництво і просування на ринку такої продукції як вітаміни, косметика тощо, в рекламі яких робиться спроба переконати споживачів у тому, що за допомогою цих продуктів можна повернути чи продовжити молодість. Мода в одязі для груп середнього віку наслідує молодіжну моду. Таким чином, вплив підліткової субкультури сприяв зміні соціокультурної поведінки суспільства в цілому.

Особливий інтерес маркетологів до молодіжної культури пояснюється також тим, що споживачі протягом життя змінюють свої погляди та звички, проте улюблені звички залишаються, і проявляється тип поведінки, до якого людина звикла ще в молодому віці. Напій "Coca-Cola", джинси та їжа швидкого приготування – характерні риси молодіжної культури на Заході, які можна нині простежити в більшості країн світу.

Люди старшого віку також викликають інтерес маркетологів як субкультури зі специфічними потребами і поведінкою. Роль цих споживачів зростає з огляду на збільшення чисельності людей старшого віку у промислово розвинутих країнах Заходу. А також тому, що виникає можливість запропонувати для цього сегменту ринку певні продукти: фармацевтичні товари, косметичні засоби, дієтичні продукти харчування тощо.

*Етнічні групи.* Значення даного фактору розглянемо на прикладі США, де американці іспанського походження й афроамериканці є представниками двох субкультур, що відіграють важливу роль при здійсненні маркетингу в цій країні. Американці іспанського походження становлять другу за розмірами національну меншину у США, яка швидкими темпами зростає.

Афроамериканці становлять 12% населення США, тобто є теж немалим сегментом ринку. Останнім часом такі великі компанії, як "Sears", "Procter&Gamble", "Coca-Cola" активізували зусилля з метою завоювання цього прибуткового сегменту ринку, наймаючи представників рекламних агентств, якими володіють афроамериканці, використовуючи для знімання рекламних роликів моделей-афроамериканок і розміщуючи рекламу в журналах, які читають

афроамериканці.

*Конфесійні общини.* Вплив релігії на споживачів не дуже значний, особливо у розвинутих країнах Заходу, однак їх також слід враховувати. Крім спеціального одягу окремих релігій, існують певні відмінності у споживанні продуктів харчування. Так, євреї купують традиційні продукти, що мають важливе значення для збереження культурних традицій, мусульманам заборонено їсти свинину, яку, навпаки, активно вживають китайці.

*Географічні регіони.* Ступінь однорідності за цією ознакою варіюється від країни до країни. В Японії, наприклад, суспільство надзвичайно однорідне. Населення Канади, значно менше за кількістю, ніж населення Японії, географічно більш розкидане, існують регіональні відмінності між канадськими провінціями. У географічних областях розвивається власна культура, в якій виявляються специфічні субкультурні особливості поведінки споживачів.

Показовим є поділ населення на сільське і міське. Так, у Франції третина населення проживає у районі Парижу. В більшості країн більш заможна верства населення сконцентрована в регіоні навколо столиці. Країни, з більшою часткою міського населення, як правило, мають вищий рівень економічного розвитку і тому є більш привабливими для виробників споживчих товарів.

Слід зазначити, що в багатьох країнах існують субкультури, виділені за географічною ознакою, проте не завжди доцільно розробляти для них окремі маркетингові стратегії. У Німеччині, наприклад, не було зроблено диференціації при виробництві продукції або у комунікаціях для окремих груп. У США населення розподілене на великі субкультурні групи, представники яких виявляють високу купівельну спроможність і відмінну купівельну поведінку, матиме успіх розроблення маркетингової стратегії з урахуванням особливостей субкультур.

*Соціальні верстви.* Майже всі культури мають певну структуру, яку формують верстви або класи. Поняття "соціальна верства" об'єднує групу осіб з однаковим соціальним статусом, подібними інтересами, уявленням про систему цінностей, поведінкою. Належність до певної соціальної верстви визначається на основі розміру доходів, професії, обсягу власного капіталу, освіти, походження, обійманої посади та інших факторів.

Системи класів розрізняються не лише залежно від географічного положення, а й від економічного розвитку країни. Класифікація суспільних класів у формі ромба (незначна кількість громадян вищої і нижчої верств суспільства, а більшість – середній клас) типова для

розвинутих країн (хоча в Японії класифікація має "приплюснуту" форму). У менш розвинутих країнах, наприклад, в Південній Америці та Африці, структура класів може бути представлена у вигляді трикутника із значною концентрацією малозабезпечених верств населення в основі фігури.

У багатьох країнах Заходу нижчі класи споживають товари подібно вищим класам. Однак в багатьох країнах, у яких кастова система визначає соціальне становище людини, поведінка споживачів прямо залежить від належності людини до суспільного класу.

Вищі класи майже у всіх країнах мають більше спільних рис між собою порівняно з іншими класами суспільства. Вибираючи певну послугу чи товар (продукти харчування, одяг, промислові товари тощо), представники вищого класу ухвалюють рішення, що меншою мірою пов'язані з культурними особливостями, а нижчі класи більше залежать від культурного фактора, хоча це менш відчутно в молодіжному середовищі.

Критерій "належність до певної соціальної верстви" важливий для маркетингу тому, що за його допомогою визначають мотивацію споживання певних товарів. Так, якщо в США і Німеччині марка автомобіля зазначає соціальний статус, то у споживачів скандинавських країн мотивація інша.

При диференціації населення на окремі соціальні верстви виникає проблема можливого переходу з нижчої соціальної верстви до вищої. Так, у США спостерігається висока соціальна мобільність, а в Індії за традицією неможливо перейти з однієї касты в іншу, а взяття на себе функції касты, до якої особа не належить за народженням, вважається гріхом.

*Роль сім'ї.* Між різними культурами є ряд відмінностей щодо ролі сім'ї, кількості її членів, професійної зайнятості жінок і ролі різних членів сім'ї в процесі ухвалення рішення про купівлю необхідних товарів. Наприклад, у промислових країнах Заходу більшість людей живе окремо, спостерігається велика кількість розлучень, зростає кількість людей, які самостійно виховують дітей. Середній розмір господарства зменшується, вікова структура змінюється в напрямку збільшення кількості людей похилого віку, зменшується кількість традиційних сімейних домашніх господарств, збільшується професійна зайнятість жінок.

Значно відрізняється купівельна поведінка "ядерної" і "розширеної" сім'ї. У сучасних індустріальних суспільствах Заходу домінує ядерна сім'я, що складається з батьків і дітей. В Індії, країнах Африки та Середнього і Далекого Сходу, навпаки, переважають розширені сім'ї,

що охоплюють три-чотири покоління близьких родичів.

В Азії традиційно склалися міцні сімейні зв'язки з усвідомленням відповідальності й обов'язків чоловіків стосовно жінок.

Крім ролі сім'ї в суспільстві, для здійснення міжнародного маркетингу важливо дізнатися, як розподіляються ролі між її членами у процесі ухвалення рішень про придбання товарів. Результати такого аналізу, виконаного британським маркетологом на прикладі США, подано в табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Роль чоловіка і дружини у процесі ухвалення рішень щодо купівлі необхідних товарів у США

Ухвалення рішень щодо:	1955 р.	1973 р.
а) продуктів харчування:		
- чоловік	13	70
- дружина	54	75
- разом	33	15
б) автомобіля:		
- чоловік	70	52
- дружина	5	3
- разом	25	45
в) відпочинку:		
- чоловік	18	7
- дружина	12	9
- разом	70	84

Результати цих досліджень свідчать про те, що вплив жінки чи чоловіка на ухвалення рішення про купівлю прямо залежать від вигляду продукту. При цьому маркетологи С. Онквіст і Дж. Шоу виявили, що у сім'ях американців європейського походження рішення про купівлю необхідних продуктів чоловік і дружина переважно ухвалюють спільно, тоді як у сім'ях афроамериканців це, як правило, робить дружина.

Впливає на поведінку споживачів також розподіл ролей у сім'ї. Для Полінезії, наприклад, звичайним явищем є приготування їжі чоловіком. Також важливо знати позицію жінки в суспільстві (професійну і в сім'ї). У багатьох країнах чоловіка вважають головою сім'ї, рішення якого повинні підкорятися діти і дружина. У деяких країнах, таких як Ефіопія, Йорданія, Індонезія (о. Балі), Туніс, закон зобов'язує дружин слухняно підкорятися рішенням чоловіків.

Діти теж можуть відігравати важливу роль в ухваленні рішень щодо

придбання окремих груп товарів – цукерок, іграшок, дитячого одягу тощо.

*Роль лідера.* Лідери суттєво впливають на процес ухвалення рішень щодо купівлі товарів, особливо нових. Значний вплив лідера спостерігається на ринку одягу.

Приклад

Під час і після помаранчевої революції жінки-прихильниці Юлії Тимошенко стали робити зачіску на її приклад. Молоде покоління прихильників музичних груп часто одягаються на приклад свої лідерів.

Високоєфективною стратегією для країн, що розвиваються, є подання нових ідей вчителям, монахам і пасторам, тому що їх думка значною мірою впливає на схвалення нових ідей іншими.

Якщо виникають сумніви, хто є лідером, маркетолог має спробувати ідентифікувати тих, хто належить до багатих і впливових. І на основі цього будувати свою маркетингову стратегію, що повинна починатися із завоювання їх прихильності.

Приклад

За даними вчених С. Онквіста і Дж. Шоу, компанія "BMW" продає свої автомобілі зі знижкою дипломатам, вважаючи, що цільові групи їх споживачів візьмуть до уваги, на якому автомобілі їздять впливові люди їх країни.

Ще одним засобом впливу на керівників урядів і підприємств (які є потенційними лідерами) є економічні журнали й англомовні газети.

Розглянемо **демографічні** детермінанти, що формують соціально-культурне середовище країн.

До найважливіших демографічних показників міжнародних ринків належать дохід на душу населення, загальна кількість населення й обсяг споживання продукції за певний час. За допомогою них можна визначити ринковий потенціал відповідного іноземного ринку.

Демографічні детермінанти не слід розглядати окремо. Їх слід співвідносити з соціально-організаційними.

Наприклад, міжнародний ринок не можна визначити лише за кількістю населення, слід враховувати також його вікову структуру тощо. Так, у країнах з низьким доходом часто значний процент населення припадає на осіб віком від 0 до 14 років. Наприклад, близько третини населення Китаю – особи віком від 0 до 14 років. Водночас країни з високим доходом, такі як США і Німеччина, характеризуються більшою часткою населення похилого віку, які є купівельно-спроможними.

Інший важливий аспект – різний прогноз тривалості життя людей в країнах. У більшості країн Заходу це приблизно однаковий показник: 76 років – у США, 77 – Канаді, 78 – Франції, 79 – Японії. В країнах, що розвиваються, він набагато нижчий: 52 роки – в Бангладеш, 51 – в Ефіопії, 49 – у Нігерії, 44 – в Анголі.

Слід також знати освітній рівень споживачів. Додаткові завдання перед міжнародними маркетологами висувають країни, що розвиваються, і в яких велику частину населення становлять особи з низьким освітнім рівнем. Якщо велика частка населення не здатна читати або розуміти рекламні оголошення і зміст написів на упаковці, то підприємство змушене змінити свою міжнародну комунікативну стратегію.

Дуже важливою є інформація про дохід на душу населення країни. Однак цієї інформації не цілком достатньо. Необхідно також проаналізувати структуру потреб населення в різних товарах. Наприклад, Бразилія за доходом входить до нижньої частини рейтингу країн світу, водночас за обсягом купівлі автомобілів вона випередила багато країн. Така ситуація часто спостерігається в країнах зі значним розшаруванням населення за рівнем доходу, коли частина населення не в змозі задовольнити свої основні потреби, а інша є цільовою групою споживачів товарів групи "люкс".

Розглянемо **нормативні** детермінанти соціально-культурного середовища країн.

*Потреби, мотиви, точки зору.* Особливий інтерес міжнародних маркетологів викликають потреби і мотиви споживачів – спонукальна сила поведінки споживачів.

Так, навіть якщо розглянути первинні потреби за класифікацією А. Маслоу, то можна навіть в них помітити значні міжкультурні особливості. Голодна людина на о. Балі може хотіти манго, молочне поросся і квасолю. Голодна ж людина в США хотітиме, наприклад, гамбургер, смажену картоплю і кока-колу.

Значні відмінності можуть мати мотиви покупки товару. Так, французькі жінки п'ють мінеральну воду для збереження краси, а німці, – тому що вважають мінеральну воду корисною для внутрішніх органів. І це неможна не враховувати.

Досліджуючи мотиви споживання алкогольних напоїв в країнах Європи, К.С. Вільямс виявив дві групи споживачів: у холодних північних країнах більше п'ють пиво, а в теплих південних – віддають перевагу вину.

Причинами міжкультурних відмінностей споживання спиртних напоїв у різних країнах:

- *кліматичні умови*. Англіїці надають перевагу пиву не через нелюбов до вина, а через те, що клімат не дозволяє вирощувати виноград, і алкоголь краще виготовляти з зерна;

- *економічні особливості*. Норвежці вживають найменше алкогольних напоїв серед країн Європи не через нелюбов до алкоголю чи моральні принципи, а через високу ціну алкогольних напоїв внаслідок високого рівня податків на них;

- *релігійні відмінності*. Для тих, хто працює у міжнародній торгівлі, важливо знати, що алкоголь заборонений Ісламом в Саудівській Аравії. Водночас у християнських європейських країнах релігійні відмінності не мають великого значення;

- *історичні відмінності*. Вживати шотландські віскі в Італії престижно і модно, тоді як у Шотландії його вважають традиційним і навіть старомодним.

Р. Інглехарт, аналізуючи цінності, точки зору і поведінку різних верств населення промислово розвинутих країн Заходу, виявила, що в цих країнах фізіологічні потреби задоволені, тому дуже важливо задовольнити вторинні, нефізіологічні потреби (самовираження, належності до групи, інтелектуального й естетичного задоволення).

Таким чином, нефізіологічні потреби за А. Маслоу не є взірцем для будь-якого суспільства, а є культурно обумовленими.

По-різному ставляться споживачі різних країн до нових товарів. Суспільство США вважають надзвичайно відкритим щодо просування на ринку інновацій. Водночас існують традиційні і консервативні суспільства, такі як Великобританія, виведення товарів на ринок яких є досить проблематичним.

Важливим є також ставлення до маркетингу і реклами в країні. Наприклад, в 1950 р. в Китаї було заборонено іноземцям рекламувати свої товари, тому що це суперечило політиці держави. Лише у 80-х рр. ХХ ст. Китай змінив політику, надавши можливість своїм громадянам отримувати інформацію про наявні товари так, як це робиться у сучасному суспільстві. На сьогодні в цій країні можна розмістити чи купити з рекламною метою місця в будь-яких засобах інформації: від плакатних дошок і телефонних довідників до радіо й телебачення.

На міжнародному ринку, особливо в Північній Європі і Франції, значна частина населення сприймає рекламу доволі скептично. У Німеччині більшість споживачів ставиться до неї позитивно (у 2000 р. 62% німців зазначили, що реклама надає їм справді необхідну інформацію про нові товари, 56% назвали її потрібною).

*Різні стилі життя споживачів*. Стиль життя – це культурні і субкультурні моделі поведінки, які показують, як споживачі

працюють, проводять вільний час і витрачають гроші.

Вивчають стиль життя за допомогою:

- спостереження за поведінкою під час купівлі товарів і за способом проведення вільного часу,
- визначення психологічних рис споживачів (зокрема, відношення до певних товарів).

Дослідник Дж.Т. Пламмер виділяє чотири виміри стилю життя:

- види діяльності: робота, хобі, громадська діяльність, відпустка, розваги, членство у клубах за інтересами, спілкування з друзями, купівля необхідних товарів, спорт;
- інтереси: сім'я, дім, професія, клуб за інтересами, відпочинок, мода, їжа, засоби масової інформації, досягнення;
- погляди: власне життя, соціальні аспекти, політика, бізнес, економіка, освіта, харчування, майбутнє, культура;
- демографічні показники: вік, освіта, розмір доходу, заняття, розмір сім'ї, житло, місце проживання, розмір міста / села, етап життя.

Теоретики-маркетологи С. Дуглас і С. Уран помітили, що, маючи подібні погляди щодо ролі жінки у суспільстві жінки у США переважно мало цікавляться модою й одягом, тоді як у французенок вона викликає жвавий інтерес.

Різний стиль життя викликав відмінності у відношенні жителів різних країн до меблів. У багатьох країнах меблі використовують для підвищення комфорту в домівках. При цьому японці й індійці практично не використовують меблі і при цьому теж почувають себе комфортно. Диван у культурі Туреччини донедавна символізував владу і панівне становище його власника.

Велике значення для міжнародного маркетингу мають культурно-обумовлені відмінності у сприйнятті дизайну товарів різними народами. Проблему пристосування дизайну до культурних особливостей міжнародного ринку досліджено не в повній мірі. Лідерами розвитку промислового дизайну є Японія та Італія.

Для міжнародного маркетингу важливим є також дослідження символічного змісту кольорів, форм, фігур та звірів. Символічність кольорів часто використовують для ідентифікації марок продукції. Споживачі часто при купівлі товару звертають увагу на колір, а не інформацію на упаковці. Споживачі з різних країн по-різному сприймають кольори.

Наприклад, для жителів більшості країн зелений – символ зростання і мудрості, весни і життя. В країнах арабського світу зелений викликає особливо приємні відчуття – це колір ісламу. А в Малайзії він асоціюється із хворобою, а тому його застосування негативно вплине



на процес просування товару на ринку цієї країни.

Червоний колір у більшості країн пов'язують із динамікою і боротьбою. Жінка в червоному притягує до себе найбільшу увагу, та асоціюється з динамікою, енергійністю. Однак у країнах Південної Америки він є кольором трауру і справляє негативне враження. В Японії кольором трауру є білий, а в Ірані – блакитний.

Корисно знати також відмінності у сприйнятті тварин. Так, ведмідь у Німеччині – символ доброзичливості, а в Індії він асоціюється з трауром, голодом і сварками. Слон в Азії – символ освіченості й мудрості, в Індії – символ божества, у Китаї – символ щастя і добра, а в африканських країнах – навпаки символ нещастя. Тигр в Азії – символ сили, швидкості й спритності. В рекламі цей образ часто й успішно використовується. Так, реклама бензозаправки "ESSO" з гаслом "Поклади у бак тигра" мала великий успіх у всіх країнах за винятком Таїланду (там тигр не символізує силу) і Швеції (там людям більше подобаються раціональні, реалістичні рекламні гасла та вислови). Птахи у країнах Східної Азії викликають негативні асоціації, в Ірані й Індії змії вважають уособленням демонічних сил. Представники деяких культур вважають окремих тварин "нечистими" (собак і свиней), інших – святими (корів і білих слонів у буддійських країнах).

Різні асоціації викликають також квіти. Зі смертю або нещасливими обставинами асоціюються фіолетові квіти у Бразилії, білі лілеї – в Канаді, Великобританії та Швеції, білі та жовті квіти – у Тайвані, жовті – у Мексиці. У Франції жовті квіти символізують зраду. У Мексиці вважають, що червоні квіти діють як злі чари, а для їх розвіннтя необхідно купувати білі квіти.

Вчасне дослідження міжкультурних особливостей споживачів надасть змогу отримати успіх на міжнародному ринку, обходячи невдачі, пов'язані з незнанням і не урахуванням їх при розробці та просуванні на ньому продукції.

#### **6.4 Мотивація споживання на міжнародному ринку**

Реклама – найважливіший інструмент маркетингової комунікації в міжнародному масштабі. Загальна проблема полягає в тому, до якої міри необхідно адаптувати рекламу до специфічних особливостей різних країн.

Підприємство може обрати одну з трьох стратегій для реалізації міжнародної рекламної концепції [41]: ведення міжнародної стандартизованої, диференційованої або комбінованої компанії.

*Міжнародна стандартизована рекламна компанія* доцільна, якщо необхідно створити однаковий імідж по всьому світу, а продукт, його

використання й основні цільові групи споживачів на всіх ринках ідентичні. Її застосовують для реклами лікерів, парфумів, авіаліній, одягу, фруктових соків, послуг тощо.

Стандартизація має багато переваг, а саме:

- зменшуються витрати на рекламу;
- поліпшується координація рекламних компаній у світовому масштабі, а імідж компанії чи товару залишається незмінним.

Однак при цьому стандартизація ігнорує культурні, демографічні й економічні відмінності між країнами.

*Міжнародна диференційована рекламна компанія* полягає в розробленні індивідуальної реклами, коли стандартизовані рекламні компанії не можуть бути успішними через значні національні та культурні відмінності.

*Міжнародна комбінована рекламна компанія* є змішаною формою стандартизованої і диференційованої компанії, при якій рекламодавці мислять глобально, а діють з урахуванням національних особливостей. Вони розробляють глобальні рекламні стратегії, однак адаптують їх до специфічних умов окремих ринків.

Вчений Л. Береккоfen розрізняє залежні і незалежні від культури продукти. Культурну залежність певного продукту розуміють як те, до якої міри він є частиною певної національної культури і яким чином його споживчі якості змінюються від однієї країни до іншої. Для залежних від культури товарів, на які впливають культурні норми, стилі життя і цінності певної країни, є неприйнятною стандартизована рекламна компанія. Такими продуктами М. Портер називає "продукти споживання з коротким життєвим циклом", особливо продукти харчування і промислові продукти.

Приклад

Культурну залежність товарів можна проілюструвати на прикладі кави. В Італії п'ють міцну каву "Еспресо" і капучино, у США вживають каву, що тривалий час знаходилася у теплом місці, у Франції і Швеції віддають перевагу "café au lait", в інших країнах набула поширення солодка і темно-підсмажена турецько-арабська кава "Мокка", яку, як правило, вживають зі склянкою води.

Культурна залежність цього продукту стала підставою для пропозиції підприємством "Nestle" понад десяток сортів розчинної кави.

Культурно незалежними є товари, які на різних ринках продають практично в ідентичному вигляді, зокрема це "інвестиційні товари", серед яких сировина, машини й устаткування, а також батарейки, мило, калькулятори тощо. Модифікації товарів використовують лише для

фарбування, пакування або додавання аксесуарів з огляду на культурно обумовлені відмінності у смаках, кліматі та особливостях національного законодавства.

Споживачі оцінюють продукти за багатьма критеріями, важливе значення серед яких має країна-виробник. Національний імідж "Made in..." може як позитивно, так і негативно впливати на імідж продукту. Так, певні якісні продукти одразу нагадують споживачу країну, наприклад, "Мальборо" – американські цигарки, "Шанель № 5" – французькі духи, а "Джонні Уолкер" – шотландське віскі. На імідж товарів, імпортованих з певних країн, впливають репрезентативні товари певної країни (у Німеччині це автомобілі, у Франції – вина і духи), національні риси її громадян, економічні і політичні традиції.

#### Приклад

Японці розглядають товари із Франції як дорогі, зроблені вручну товари категорії люкс, а німецькі – як доступні за ціною, якісно виготовлені та прогресивні за технологічними характеристиками.

Міжнародна рекламна агенція "Bozell Worldwide" оприлюднила дані щодо оцінки якості продукції великих експортерів. Перше місце посіла Японія (38,5% опитаних оцінюють якість її продукції як дуже високу), друге – Німеччина (36%), третє – США (34,2%), четверте – Великобританія (21,9%). Останні місця посіли Іспанія (10,3%), Китай (9,2%) і Тайвань (9,0%).

По-різному в країнах співвідносять також якість вітчизняних і імпортованих товарів. Так, жителі Фінляндії майже за всіма показниками віддають перевагу вітчизняним товарам порівняно з товарами, імпортованими з Великобританії, Франції, Німеччини, Японії, США і Швеції. В країнах, що розвиваються (Болівія, Колумбія, Мексика тощо), імпортовані товари мають більш високий імідж, особливо це стосується товарів з Німеччини.

#### Приклад

Взуттєва фабрика з Пуерто-Ріко для приховання національної належності своєї продукції навмисно перевозила її пароплавом до Нью-Йорку, а звідти назад до Пуерто-Ріко. Рекламуючи свої товари, як товари з Нью-Йорку, підприємство мало успіх на вітчизняному ринку.

У різних країнах різною є також популярність використання рекламних засобів (табл. 6.3).

Важливим для міжнародного маркетингу є також знання політико-правових обмежень реклами в країнах.

Таблиця 6.3 – Частка окремих засобів інформації у загальних рекламних витратах на ключових ринках Західної Європи

Засіб масової інформації	Країна (%)			
	Німеччина	Франція	Італія	Великобританія
Телебачення	22,1	24,5	47,6	30,9
Радіо	7,9	11,2	3,4	2,5
Журнали	37,8	29,8	19,4	7,0
Газети	27,9	16,6	24,3	36,4
Інші	4,3	17,9	5,3	23,2

Наприклад, для реклами шоколаду з наповнювачем низького вмісту жиру, потрібно створити рекламний ролик з трьома аргументами необхідності його купівлі:

1 Шоколад не впливає на фігуру споживача (для контролю покупцю можна надати безоплатну сантиметрову стрічку).

2 Шоколад можна з'їсти після закінчення уроків і не зіпсувати ним апетиту.

3 Ті, хто повинен дотримуватися порад лікаря, має змогу отримати продукт з однією третиною вмісту калорій порівняно з іншими видами шоколаду.

Такий рекламний ролик не можна показувати у Бельгії, тому що вказувати на діту в рекламі в цій країні заборонено, у Франції – тому що заборонена реклама з дітьми і заохочення споживачів юного віку до купівлі шоколаду буде незаконною, у Великобританії – тому що в цій країні не можна рекламувати солодощі як рівноцінну їжу, яку корисно вживати лише у виняткових ситуаціях.

Існують й інші законодавчі обмеження реклами. Так, у Західній Європі заборонена телевізійна реклама у таких країнах, як Бельгія, Данія, Швеція і Норвегія. Існують норми щодо тривалості рекламних роликів, оформлення реклами тощо.

Боротьбу з дезінформувальною рекламою в європейському масштабі найбільше веде Німеччина. Водночас в Італії, Іспанії і Великобританії виявляють толерантність щодо цього.

Одним з найбільш повних збірників міжнародних угод щодо реклами є "Міжнародний кодекс рекламної практики" ("International Code of Advertising Practice").

## 7 Методи мотивування суб'єктів інноваційного процесу

7.1 Специфіка аналізу попиту на інновації.

7.2 Основні засоби створення та стимулювання попиту на інновації та особливості їх застосування.

### 7.1 Специфіка аналізу попиту на інновації [28]

Сучасна ринкова економіка характеризується динамічністю і нестабільністю процесів, які відбуваються на ринку (постійними на ринку є тільки зміни). Економіка перехідного типу, характерна для України, як і для інших країн, що вступили на шлях ринкових перетворень, характеризується підвищеним рівнем нестабільності, який можна характеризувати частотою змін вектора розвитку (за величиною і напрямом). Підприємства для того щоб вижити і розвиватися змушені адаптуватися до цих змін. Засобом адаптації, який дає змогу динамічно приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, що генеруються ринковим середовищем, є інновації.

З цього слідує, що основою конкурентного успіху підприємства-інноватора є його спроможність виявити реально існуючі чи потенційні потреби і запити споживачів щодо інновацій (або ж сформувані їх) і задовольнити їх більш ефективним, ніж конкуренти, способом.

Однак слід зазначити, що традиційні методи ринкових досліджень далеко не завжди можна застосувати для виявлення й аналізу попиту на інновації. Їм властива певна специфіка, яка полягає у тому, що розробка інновацій (особливо тих, котрі базуються на новітніх досягненнях науки і техніки, результатах фундаментальних досліджень і відкриттів) у багатьох випадках пов'язана зі створенням товарів, аналогів яким раніше просто не існувало в силу таких причин [25]:

- потреби і запити споживачів, для задоволення яких призначені нові товари, раніше задовольнялися зовсім іншим способом (перший вид принципово нових інновацій);

- потреб, для задоволення яких призначені нові товари, раніше просто не існувало (другий вид принципово нових інновацій).

Природно, традиційні методи ринкових досліджень для новацій не застосовні. У цьому випадку використовують такі специфічні методи, як [31; 79]: прогнозування майбутніх потреб і запитів споживачів, змін мотивації їх поведінки (відповідно до ринкової трансформації економіки України); ситуаційне й імітаційне моделювання поведінки споживачів у сьогоденні і майбутньому (наприклад, при аналізі можливостей конверсійного використання технологій, що використовуються у військовій сфері); аналіз тенденцій розвитку науково-технічного

прогресу, тенденцій зміни технологічної, економічної, соціальної, політичної, культурної, правової, екологічної й ін. складових середовища господарювання. Відмінною рисою зазначених методів є те, що вони оперують можливими (імовірнісними) оцінками майбутніх потреб і запитів, можливої реакції споживачів на нові товари і нові способи їх реалізації. Високий ступінь невизначеності різко збільшує імовірність припущення помилки в оцінках. Природно, це є одним з чинників, які обмежують активність підприємницьких структур і окремих підприємств в галузі розробки і впровадження інновацій (поряд з дефіцитом фінансових ресурсів, залучення яких для фінансування інновацій також ускладнено внаслідок високого ступеня невизначеності результатів).

Зміни потреб та запитів споживачів можуть бути породженими змінами законодавства, підвищенням жорсткості стандартів щодо охорони навколишнього середовища і т.д., що, в свою чергу, спричиняє нові потреби і запити. Потенційні можливості їх появи і прояву слід постійно відслідковувати та аналізувати.

При аналізі спонукальних мотивів споживання споживачами нових товарів (інновацій взагалі) необхідно брати до уваги і наявність мотивації інших суб'єктів ринку, задіяних прямо чи опосередковано у процесах виведення і просування інновацій на ринку. Тобто слід враховувати, що просування інновацій на ринок це складний процес, який передбачає узгодження інтересів усіх його суб'єктів, у першу чергу: виробників, споживачів, суспільства (загальнонаціональні інтереси).

Розглянемо основні проблеми, що виникають у взаєминах суб'єктів інноваційного процесу: інвесторів, розробників інновацій, виробників, постачальників, працівників збуту, споживачів, суспільства в цілому. У першу чергу проаналізуємо проблеми, пов'язані з інноваціями які базуються на нових продуктах (виробах чи послугах), нових технологіях, нових матеріалах і т.д., оскільки інвестування в нові технології, матеріали, устаткування і т. п., прямо чи побічно пов'язане з новою продукцією [25].

**Інвестори.** Джерелом проблем є те, що інвесторів у першу чергу цікавить високий доход при мінімальному ризику. І якщо в інноваційному проекті мова йде про принципово нові вироби, то це може виявитися перешкодою до здійснення інвестицій. Високий ризик вимагає відповідної компенсації, оцінку якої на стадіях попереднього аналізу виконати дуже непросто.

**Розробники інновацій.** У більшості випадків виробники і розробники інновацій є одними й тими самими. Однак для успіху на

ринку розробникам необхідно орієнтуватися не стільки на можливість підприємства-виробника, скільки на потреби і запити споживачів.

Розроблення інновації виконується з метою одержання прибутку за рахунок кращого, ніж традиційні товари, задоволення потреб і запитів споживачів, виявлених у результаті маркетингових досліджень. Найчастіше розробники занадто скуті в рамках своїх знань і досвіду, отриманих у результаті минулої діяльності і важко пристосовуються до змін, а в ряді випадків і не можуть працювати в нових умовах. У цьому випадку нові якісні і технічно досконалі продукти (з погляду їх розробників), можуть не відповідати вимогам ринку, і спроби їх реалізації закінчуються провалом. Особливо це характерно для принципово нових виробів чи послуг. Однак, якщо інновації зводили лише до невеликих модифікацій існуючих продуктів, те це може привести до втрати конкурентноздатності.

**Виробники.** Проблеми полягають у тому, що зміни базового продукту, а тим паче нові розробки, можуть істотно збільшити витрати виробництва, що на етапі розроблення інновацій дуже важко прогнозувати (до розроблення технології їх виробництва). Точні багатоваріантні прогнози найчастіше дуже трудомісткі і дорогі. Для визначення собівартості виготовлення нових виробів (особливо принципово нових) необхідно провести практично весь комплекс робіт з технічної підготовки виробництва (конструкторської і технологічній). Тому існуючий опір виробничників упровадженню нововведень пояснюється не їх відсталістю, а саме відсутністю точних вартісних оцінок, які характеризують нововведення.

**Постачальники.** Основною проблемою є те, що існуючі сировина, матеріали і комплектуючі можуть бути не придатними для виробництва нових продуктів. Для зміни їх характеристик у постачальників, яких цікавлять лише обсяги замовлень і їх регулярність, повинні бути дуже вагомі причини, їх слід належним чином стимулювати, переконуючи в корисності змін.

**Працівники збуту.** Нова продукція звичайно вимагає перебудови існуючої системи збуту, а для принципово нових товарів - її формування. Такого роду зміни можуть зустрічати опір працівників збуту. З одного боку, безпосередньо відчуваючи реакцію споживачів, вони самі можуть підштовхувати виробників до модифікації продукції. З іншого, найчастіше, вони не можуть оцінити кардинальні нововведення, оскільки реакція споживачів ще не проявилася. Тому, можливий опір інноваціям з їх боку.

**Споживачі.** Проблема полягає в тому, що споживачі, у більшості випадків, виявляють певну настороженість щодо нових виробів,

особливо, якщо ступінь наслідування щодо традиційних виробів невисока. Тому, чим радикальніші зміни, тим більшої уваги доводиться приділяти ринковим дослідженням з метою оцінки перспектив визнання нової продукції споживачами, створенню попиту, стимулювання споживання. Консерватизм споживачів необхідно враховувати під час розроблення модифікованих чи нових продуктів на базі результатів опитувань споживачів. Їх треба уточнювати шляхом проведення додаткових незалежних досліджень і випробувань

**Суспільство.** У сучасних умовах інновації впливають практично на всі аспекти життєдіяльності суспільства. У свою чергу, суспільство і його окремі інститути можуть і впливають на інноваційні процеси за допомогою механізмів економічного, політичного, правового, соціального регулювань.

Практично усі з розглянутих суб'єктів інноваційного процесу чинять внутрішній опір радикальним змінам.

Це підтверджує необхідність приведення внутрішніх можливостей цих суб'єктів у відповідність до зовнішніх умов інноваційного розвитку. Для цього слід постійно відслідковувати достатність мотивації інноваційних проектів, як тих, що реалізуються, так і перспективних, і у випадку її ослаблення, вносити відповідні корективи в діяльність суб'єкта господарювання і вибір напрямку його розвитку (рис. 7.1).



Рис. 7.1 – Схема приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів діяльності суб'єктів інноваційного процесу

Як це впливає зі схеми на рис. 7.1, у разі виявлення невідповідності цілей і спонукальних мотивів діяльності суб'єктів господарювання можуть вноситися зміни в систему мотивації (а), а також може здійснюватися перегляд напрямів інноваційного розвитку (б). Аналогічний контроль здійснюється й у процесі реалізації відібраних варіантів розвитку (в).



## **7.2 Основні засоби створення та стимулювання попиту на інновації та особливості їх застосування**

З огляду на реалії сучасної ринкової економіки, коли більшою владою на ринку володіють споживачі, а виробники повинні орієнтувати свою діяльність на задоволення їх потреб і запитів, зростає актуальність мотивації (стимулювання) споживання нової продукції. Відсутність дефіциту товарів і наявність гострої конкуренції товаровиробників приводить до того, що купуватися буде лише продукція, яка більшою мірою ніж її аналоги відповідає потребам і запитам споживачів. Можна стимулювати виробництво нової продукції, але якщо її переваг не оцінять споживачі, то всі зусилля виявляться даремними.

Споживачі в більшості випадків відносяться до нової продукції (нових технологій) з певною насторогою, виявляють певний консерватизм стосовно них. Тому мотивації споживання, особливо при переході на інноваційний шлях розвитку, варто приділяти особливу увагу. Це означає, що приймаючи рішення про розроблення новації, завжди варто аналізувати, чи існують мотиви, які підштовхують споживачів до придбання даної новації? Якщо таких мотивів немає, то варто серйозно задуматися про доцільність розроблення новації, слід оцінювати ефективність формування відповідних спонукальних мотивів (стимулювання споживання) шляхом порівняння прогнозованих витрат на проведення відповідних заходів і очікуваних результатів від упровадження новації.

У цьому випадку, порівнюючи альтернативні варіанти просування інновацій на ринку, перевагу необхідно віддавати тому, у якому споживання інновацій мотивується в більшому ступені.

У табл. 7.2 наведені результати аналізу мотивів придбання екологічно-чистих кисломолочних продуктів харчування на ринку м. Сум (дані для заповнення таблиці отримані шляхом опитування фактичних і потенційних споживачів) [16]. Умовні позначення у табл. 7.2: 3 - параметр товару відіграє вирішальну роль при виборі товару споживачами; 2 - враховується в числі інших факторів при покупці; 1 - практично не враховується.

Аналізуючи табл. 7.2, слід зазначити, що екологічність і лікувальні властивості кисломолочної продукції є істотними чинниками, які істотно впливають на вибір двох з виділених великих груп споживачів (працюючих громадяни у віці 30-60 років; родин і матерів-одиначок, які мають дітей віком до 7 років). Вони також беруться до уваги при здійсненні покупки більшістю споживачів. Тому ставка на екологічність продукції цілком правомірна.

Таблиця 7.2 – Аналіз мотивації споживання екологічно чистих кисломолочних продуктів харчування

Параметри продукції	Групи споживачів (за віком та рівнем доходів)							
	Підлітки	Молодь (18-30 років)		Зрілі (до 60 років)		Матері, що мають дітей до 7 років		Пенсіонери
		працюючі	безробітні	працюючі	безробітні	сімейні	одиначки	
Упаковка	3	3	2	2	1	2	2	1
Смак	3	3	2	3	2	3	2	1
Екологічність	1	2	2	3	2	3	2	1
Термін реалізації	1	2	2	2	1	3	2	1
Умови зберігання	1	1	1	2	2	3	3	2
Ємність тари	2	1	2	3	3	3	3	2
Лікувальні властивості	1	2	2	3	3	3	3	3
Доступність	3	3	2	3	2	3	3	3
Ціна	3	2	3	3	3	3	3	3
Знижки з ціни	3	3	3	2	3	2	3	1

Розроблення ефективних засобів впливу на споживачів з метою формування і стимулювання попиту на конкретні види товарів передбачає попередній аналіз поведінки споживачів на ринку і факторів, що впливають на неї (рис. 7.2).

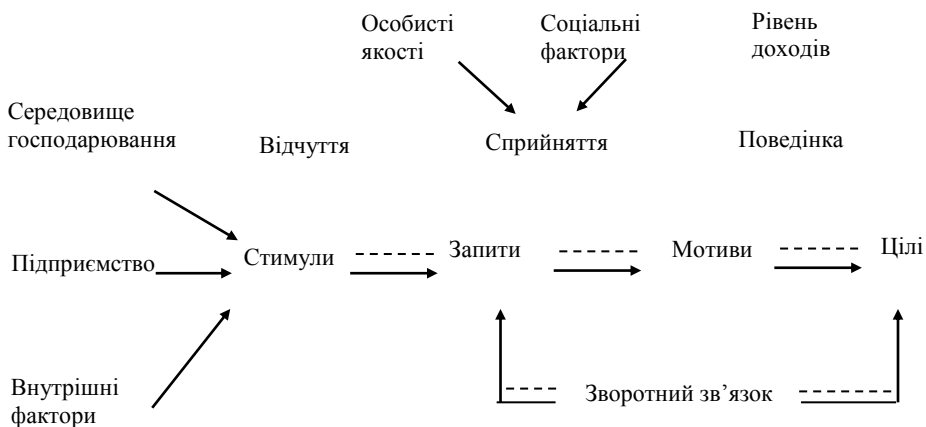


Рис. 7.2 – Модель аналізу поведінки споживачів на ринку [67]

Застосування цієї моделі дозволяє визначити фактори, що впливають на поведінку споживачів на ринку, вплив на неї заходів стимулювання, визначити можливі варіанти дій товаровиробника (продавця) щодо кожного елемента поведінки споживачів та фактору впливу.

Так вивчення *відчуття* споживачами впливу заходів стимулювання дозволяє оцінити їх дієвість і скоригувати їх вплив з метою формування бажаного іміджу продукту.

Аналіз *сприйняття* дозволяє виявити комунікативну ефективність заходів стимулювання, наприклад, реклами, тобто визначити – чи доходить вона до потенційних споживачів.

Вивчення *поведінки* споживачів дозволяє визначити, як вони реагують на заходи з просування товару на ринку і доопрацювати їх відповідним чином.

Аналіз *стимулів* дозволяє встановити як вони враховуються і чи взагалі враховуються в конструкції, дизайні, упаковці виробу.

Аналіз *запитів* споживачів дозволяє визначити найважливіші з них і зосередити основну увагу на їх задоволення.

Вивчення *мотивів* проводиться з метою виявлення внутрішніх спонукальних мотивів поведінки споживачів, тобто, чим вони керуються, наприклад, при купівлі товару.

Аналіз *цільових орієнтацій* споживачів дає можливість доопрацювати відповідним чином зміст стимулюючих, наприклад, рекламних звернень, сформулювати їх таким чином, щоб пояснити споживачам вигоди, які вони отримують від придбання і споживання (використання) продукції.

Для формування і стимулювання попиту на інновації застосовують різні типи спонукальних мотивів, їх систематизація зроблена у табл. 7.2.

Найбільш дієвими звичайно є раціональні мотиви, особливо у вітчизняних умовах низької платоспроможності споживачів. Тому перевагу слід віддавати саме їм. Однак емоційні і моральні мотиви також не слід ігнорувати (хоча останні, в основному, є дієвими у тих країнах, у яких основні економічні потреби споживачів уже задоволені).

Для стимулювання (формування) попиту на нові товари застосовують рекламу, пропаганду (публіситі, публік рилейшнз), стимулювання збуту, особистий продаж, тобто традиційні заходи (складові) комплексу маркетингового стимулювання. Розглянемо особливості їх застосування щодо специфіки нових товарів.

Таблиця 7.2 - Мотиви споживання нових товарів (виробів і послуг)

Тип мотивації	Приклад мотивів споживання
Рациональні мотиви	якість
	економічність
	експлуатаційні параметри
	...
Емоційні мотиви	унікальні властивості (наприклад, найвища точність обробки металорізального верстата)
	стиль життя (вживати тільки натуральні продукти)
	відчуття страху (наприклад, якщо не придбати фільтр для питної води, то може утворитися каміння в нирках)
	відчуття провини (наприклад, придбання товарів, які виробляють інваліди)
	...
Моральні мотиви	збереження природного середовища (екологічність товару)
	відчуття причетності (купує вітчизняне)
	...

**Реклама.** До неї належать всі платні форми неособистого представлення і просування товарів на ринку від імені відомого підприємства чи організації. На етапі виведення інновації на ринок її завданням є поінформувати споживачів про новинку, стимулювання пробних продаж і створення початкового попиту, на етапі зростання обсягів збуту - стимулювати вибірковий попит щодо інновації, позиціонування новинки у свідомості споживачів.

Рекламу нових товарів доцільно подавати у вигляді порівняльної, зіставляючи звичайні товари і нові. При цьому слід загострювати увагу споживачів не тільки на прямій економічній доцільності споживання нової продукції, але і на побічних її ефектах.

Згідно з В.Е.Хруцьким [67], який узагальнив досвід передових компаній економічно розвинених країн, формування попиту і просування продукції на ринку слід здійснювати з дотриманням таких вимог:

1 Необхідно чітко уявляти, для кого призначена продукція і відповідно на кого повинна бути спрямована інформативна реклама та інші засоби комплексу маркетингового стимулювання.

2 Слід робити все, щоб товарний знак, марка підприємства були помітні на ринку і відрізнялися в очах споживачів від інших. У рекламі необхідно сформулювати компактні, але помітні повідомлення. До неї слід включати не лише текст чи голосові повідомлення, а і рисунки, відеороліки, мультиплікацію тощо (залежно від медіаканалів, що

використовуються).

Практика свідчить, що споживачами найбільше запам'ятовуються рекламні повідомлення не більше ніж з 8-10 слів. Рекламні проспекти товарів промислового призначення є найбільш ефективними, коли містять більше 350 слів.

3 Не слід втомлювати споживачів своєю рекламою. Вона повинна бути дієвою, але не надто довгою. У рекламі слід ґрунтуватися не на емоції, а на факти, тобто роз'яснювати, які проблеми споживачів може розв'язати новий товар, що вони виграють від його придбання і споживання (використання). В той же час, рекламу слід проводити до вичерпання її потенціалу, оскільки повторні повідомлення чинять більший вплив, ніж разові.

4 Разом з рекламою слід застосовувати економічні методи стимулювання збуту: знижки, купони, надання безоплатних зразків, премії ділерам за прискорений збут тощо. Значну увагу слід приділяти таким засобам стимулювання, як паблісіті і паблік рилейшнз.

#### Приклад

Спонукальними мотивами споживання одного з різновидів продуктових інновацій - екологічних товарів, які застосовуються при їх просуванні на ринок є [26]:

- екологічні товари задовольняють одночасно різні потреби (так, екологічно чисті продукти харчування не тільки насичують організм, а й виконують, наприклад, лікувальні чи профілактичні функції). Тобто, крім базової функції, екологічні товари у більшості випадків виконують додаткові функції;

- екологічним товарам властиві унікальні можливості, характеристики, властивості тощо, що значно відрізняють їх від аналогів. Це можуть бути і відмінності у технології виробництва, і унікальність складу товару, і додаткові ефекти, які можна отримати при використанні товару споживачем;

- показники якості екологічних товарів, як правило, вищі, ніж показники якості їх аналогів;

- екологічні товари дають не тільки сьогоdnішній (тимчасовий чи одноразовий) ефект, а й ефект у перспективі, у майбутньому. Це відноситься і до споживання екологічно чистого харчування (споживачі екологічно чистого харчування у майбутньому витрачають менше коштів на ліки та медичне обслуговування), і до очисного обладнання (підприємства, які вирішили його використовувати, витратять менше коштів не тільки на сьогоdnішні платежі за забруднення довкілля, а й на відновлення матеріальної бази підприємства, медичне обслуговування своїх працівників у майбутньому, крім того, такі підприємства не відчуватимуть на собі опір з боку громадських організацій), і до інших екологічних товарів;

- використання екологічного товару сприяє поліпшенню якості життя майбутніх поколінь.

**Пропаганда (пабліситі)** є прямо не оплачуваним розповсюдженням позитивної інформації про товари та їх виробників (продавців), зокрема: участь товаровиробника у соціальних програмах і акціях місцевого, регіонального, державного і міжнародного рівнів; дотримання стандартів якості ISO 9000; екологічність товарів і їх виробництва відповідно до стандартів ISO 14000 і т. д. Ця інформація, особливо якщо вона подається з незалежних джерел, наприклад, оглядових статей відомих фахівців, політиків, артистів, спортсменів тощо сприймається як більш достовірна, ніж пряма реклама, і викликає більшу довіру споживачів.

**Паблік рилейшнз** - система підтримання зв'язків із спільнотою: пресою, органами державного, регіонального і місцевого рівнів, суспільними організаціями і широким загалом. Дозволяє доносити до фактичних і потенційних споживачів ідею, що виробник (продавець) працює не тільки заради прибутку, а в інтересах усього суспільства, сприяючи підвищенню якості життя, переходу до сталого розвитку. Це є конче необхідним, оскільки успіх діяльності підприємства з виробництва та продажу нових товарів, його конкурентоспроможність значною мірою залежить від думки громадськості. Тому підприємства-інноватори повинні приділяти значну увагу формуванню свого іміджу (на це також спрямовані заходи пропаганди).

Таке завдання паблік рилейшнз вирішується за допомогою: прес-конференцій, презентацій, на яких подається інформація, наприклад, про отримання міжнародного сертифіката якості, участь у міжнародних програмах, впровадження безвідходних технологій, поліпшення умов праці на підприємстві. Крім цього, на імідж підприємства добре "працює" спонсорство науки, освіти, спорту тощо.

**Особистий продаж.** Під час особистих контактів продавця і покупця можна детально пояснити відмінності нової продукції, розвіяти сумніви покупця, врахувати при цьому особистість покупця і вибрати відповідний стиль спілкування. Це дуже дієвий захід для просування технічно складних чи високовартісних новинок.

**Стимулювання збуту.** До нього відносять короткотермінові заходи, спрямовані на стимулювання купівлі чи продажу (тобто просування на ринку) товару. Відповідно до об'єкта впливу це може бути: *стимулювання споживачів* (надання знижок чи певних пільг, кредитування, лізинг дорогих виробів, надання безоплатних зразків виробів, купони, що дають право на придбання товару зі знижкою, набори-комплекти товарів за пільговими цінами, лотереї, конкурси, можливість повернення грошей, якщо товар не подобається і т. п.), *стимулювання працівників служби збуту підприємства* (преміальні

виплати, цінні подарунки, комісійні, участь у прибутку і т. д.), стимулювання посередників (знижки з ціни залежно від обсягу закупок, премії за прискорений збут, комісійні, преміальні виплати, конкурси, подарунки тощо).

Як правило, перераховані складові комплексу маркетингового стимулювання застосовують не уособлено, а у комплексі залежно від специфіки товару, ринку, умов господарювання тощо.

У більшості випадків створення первинного попиту і просування товарів на ринку пов'язано зі значними витратами на формування необхідного рівня поінформованості споживачів про новинку, її переваги, способи використання, місця реалізації і т. п. Крім того, споживачі звичайно відносяться до нових товарів з певною пересторогою і їх необхідно переконати в тому, що цей товар їм необхідний і його варто купити. Залучення додаткової кількості споживачів збільшує обсяги реалізації і доход товаровиробника, однак це вимагає додаткових витрат на їх стимулювання. При цьому витрати можуть зрости настільки, що вони не будуть компенсуватися приростом доходів. Очевидно, необхідно знайти оптимальне співвідношення між рівнем витрат на просування новинки на ринок і приростом доходу. Розглянемо основні положення методичного підходу, який дозволяє знайти це співвідношення [27].

На рис. 7.3 подано результати аналізу, виконаного з метою визначення оптимального співвідношення між рівнем витрат на просування нового товару на ринок і приростом доходу.

Умовні позначення на рис. 7.3:

$i=1-6$  - кількість груп споживачів, виділених за станом споживчої готовності;

$D_i$  - валовий доход, отриманий у результаті залучення  $i$ -ї групи споживачів;

$Z_i$  - валові витрати, необхідні для одержання доходу  $D_i$ ;

----- лінія змінних витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом без урахування витрат на залучення споживачів;

— - лінія витрат на залучення споживачів;

— - лінія валових витрат;

— - лінія валових доходів

Умовою досягнення оптимального співвідношення між рівнем витрат на просування нового товару на ринок і приростом доходу є

$$D_i - Z_i \rightarrow \max. \quad (7.1)$$

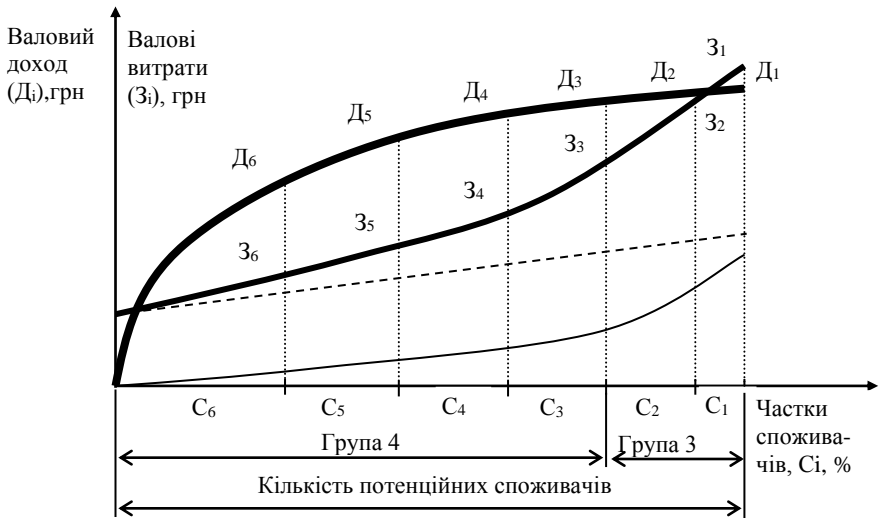


Рис. 7.3 – Визначення оптимального рівня витрат на просування нового товару на ринку

На рис. 7.3 це орієнтація на споживачів груп 5, 6. Залучення споживачів інших груп є економічно недоцільним, оскільки в цьому випадку різниця  $D_i - Z_i$  зменшується.

Аналогічним чином виконується аналіз інших варіантів виведення на ринок і просування нового товару на ньому. З усіх альтернативних варіантів перевагу варто віддати варіанту з максимальною різницею  $D_i - Z_i$ .

Для створення і стимулювання попиту можуть бути застосовані будь-які складові комплексу маркетингового стимулювання (маркетингових комунікацій) як поодинці, так і у їх різних комбінаціях [12].

На рис. 7.4 показано відносну значущість різних складових комплексу маркетингового стимулювання (за Ф.Котлером [37]) для товарів широкого вжитку і товарів промислового використання.

Для стимулювання попиту, крім заходів комплексу маркетингового стимулювання, також застосовуються цінові методи. Зокрема, застосовуються такі цінові стратегії:

*Стратегія низьких цін (проникнення на ринок)* передбачає продаж товарів за низькими цінами, які значно нижче цін аналогів (якщо такі є на ринку). Мета – стимулювати попит для завоювання значної частки ринку. Наприклад, цигарки “Прима люкс”, коли їх виводили на ринок



України продавали за ціною, яка майже у два рази була меншою за ціну імпортних аналогів аналогічного класу.



Рис. 7.4 – Відносна значущість складових комплексу стимулювання

*Стратегія договірних цін* передбачає надання певних знижок чи пільг при дотриманні певних умов купівлі товару: зниження цін при закупці певної кількості товару чи у певні терміни, надання певної кількості товару безплатно, наприклад, четвертої відеокасети, якщо купити відразу три і т. д.

*Стратегія встановлення низької ціни на один із взаємодоповнюючих товарів (якщо товари окремо не використовуються)* з метою стимулювання попиту, при продажу другого за звичайними чи завищеними цінами. Так, виробники верстатів можуть знижувати ціну на них, а інструментальне оснащення продавати за завищеними цінами. Цим самим стимулюється попит і одночасно зберігається достатній прибуток з одиниці товару (комплекту), загальний же прибуток збільшується.

Загалом слід брати до уваги, що конкуренті переваги має, в першу чергу, той товар, який здатний задовольняти потреби і запити споживачів не гірше товарів аналогів, при менших витратах на його придбання і експлуатацію протягом всього терміну служби (ціна експлуатації чи споживання):

$$Y \geq Y_a \tag{7.2}$$

$$C_e \leq C_{e_a}$$

де  $Y$  - інтегральний показник якості товару, що аналізується;  $Y_a$  - інтегральний показник якості товару-аналога;  $C_e$  - ціна експлуатації товару, що аналізується;  $C_{e_a}$  - ціна експлуатації товару-аналога.

Якщо ж такий товар однозначно визначити не можна, то вибір

споживачем буде зроблено на користь того товару, який забезпечує мінімальне співвідношення ціна експлуатації - якість

$$\frac{C_e}{Я} \rightarrow \min . \quad (7.3)$$

Неодмінною умовою успіху виведення і просування інновації на ринку є її точне *позиціонування на ринку - чітке виділення нового товару з ряду інших у свідомості цільових споживачів.*

Для цього застосовують такі підходи (узагальнення даних [11; 13]):

- позиціонування за характеристиками новинки, наприклад, кисломолочні продукти харчування АТ “Еко-продукт” (м. Суми) позиціонуються як екологічно чисті;
- позиціонування за перевагами новинки, наприклад, батарейки “Дюрасел” мають найбільшу ємність;
- позиціонування за використанням (застосуванням). Так сковороди “Тефаль” позиціонують як кращі для приготування дієтичної їжі без олії;
- позиціонування за споживачем, наприклад, видавництво “Університетська книга” (м. Суми) позиціонує себе як провідне у Сумській області у галузі видавництва навчальної літератури;
- позиціонування за конкурентом, наприклад, телевізор “Рейнфорд” (м. Дніпропетровськ) позиціонується як кращий за надійністю порівняно з продукцією японських фірм;
- позиціонування за категорією продукту. Товар подається як лідер у певній категорії, наприклад пиво “Оболонь світле”;
- позиціонування за співвідношенням “ціна – якість”, наприклад пральний порошок “Гала”.

## ДОДАТОК А (обов'язковий)

### **Діагностика актуальності та ступеня задоволеності потреб**

Актуальні потреби особистості визначаються методом попарного порівняння, використовуючи 15 запропонованих тверджень (під час роботи корисно перед кожним твердженням додати фразу “Я хочу...”):

- 1 Домогтися визнання і поваги.
- 2 Мати теплі стосунки з людьми.
- 3 Забезпечити собі майбутнє.
- 4 Заробляти собі на життя.
- 5 Мати гарних співрозмовників.
- 6 Зміцнити своє становище.
- 7 Розвивати свої сили та здібності.
- 8 Забезпечити собі матеріальний комфорт.
- 9 Підвищити рівень майстерності і компетенції.
- 10 Уникати неприємностей.
- 11 Прагнути до нового і невідомого.
- 12 Забезпечити собі впливове становище.
- 13 Купувати гарні речі.
- 14 Займатися справою, що вимагає повної віддачі.
- 15 Бути зрозумілим іншим.

Порівняння виконати у табл. А.1 за двобальною системою таким чином. Перше твердження порівняти послідовно з другим, третім і т.д., записавши результат у першій стовпчик. Так, якщо при порівнянні першого твердження з другим віддається перевага другому, то у відповідну клітинку вписується цифра 2. Якщо ж кращим виявилось перше твердження, то вписується цифра 1. Аналогічно виконується порівняння всіх тверджень з іншими.

Заповнену таким чином таблицю слід опрацювати, підрахувавши кількість балів, що припали на кожне з тверджень по всій таблиці, і заповнивши верхній рядок отриманими сумами. Далі слід вибрати п'ять тверджень, що отримали найбільшу кількість балів, розмістити їх згідно з ієрархією. Це – найактуальніші потреби.

Для визначення ступеня задоволеності п'яти груп потреб слід підрахувати суму балів за п'ятьма групами питань, які відповідають таким групам потреб:

- 1 Матеріальні потреби – питання 4, 8, 13.
- 2 Потреби в безпеці – 3, 6, 10.
- 3 Соціальні – 2, 5, 15.
- 4 Потреби у визнанні – 1, 9, 12.



## ДОДАТОК Б (довідковий)

### Тест "ОДН" [69]

Опитувальник ділової направленості особистості (ОДН) складено на основі орієнтаційної анкети, вперше опублікованої Б. Бассом в 1967 р.

Анкета складається з 27 пунктів-суджень, за кожним з яких можливі три варіанти відповідей, які відповідають трьом видам спрямованості особистості.

За допомогою методики виявляються такі спрямованості особистості, що відповідають трьом шкалам:

1 Спрямованість на себе (шкала "Я") – орієнтація на пряму винагороду та задоволення безвідносно роботи і співробітників, агресивність у досягненні статусу, власність, схильність до суперництва, дратівливість, почуття тривоги, інтровертність.

2 Спрямованість на спілкування (шкала "С") – прагнення за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, однак часто у збиток виконанню конкретних завдань чи здійсненню ширшої допомоги людям, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності та емоційних відносинах з людьми.

3 Спрямованість на діло (шкала "Д") – зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконання роботи якомога краще, орієнтація на ділове співробітництво, здатність відстоювати в інтересах діла власну думку, корисну для досягнення спільної мети.

За кожним із запропонованих 27 пунктів-суджень тесту "ОДН" опитуваний повинен обрати один з трьох запропонованих відповідей, який найбільше виражає його погляд і відповідає реальності. Ця відповідь оцінюється у 2 бали. Із двох варіантів відповідей, які залишилися, той, який все ж є більш привабливим, оцінюється в 1 бал. Варіант відповіді, що не був обраний, оцінюється в 0 балів. Таким чином всі запропоновані варіанти відповідей ранжируються в порядку надання переваги.

Бали, набрані за всіма 27 пунктами, підсумовуються окремо за кожною шкалою. Бали, що відповідають кожному варіанту відповідей, присвоюються тій шкалі, з якою, згідно з ключем (табл. Б.1), збігся цей варіант.

Приклад

Якщо за першим пунктом вибір варіантів був зроблений у такому порядку:



## Продовження додатка Б

1А – 2 бали, 1Б – 1 бал, 1В – 0 балів, то згідно з ключем за шкалою "Я" випробовуваному зараховується 2 бали, за шкалою "С" – 0 балів, за шкалою "Д" – 1 бал.

Таблиця Б.1 – Ключ до текстів

Номер по порядку	"Я"	"С"	"Д"	Номер по порядку	"Я"	"С"	"Д"	Номер по порядку	"Я"	"С"	"Д"
1	А	В	Б	10	А	В	Б	19	А	Б	В
2	Б	В	А	11	Б	В	А	20	В	Б	А
3	А	В	Б	12	Б	А	В	21	Б	А	В
4	В	Б	А	13	В	А	Б	22	Б	А	В
5	Б	А	В	14	А	В	Б	23	В	А	Б
6	В	А	Б	15	Б	В	А	24	Б	В	А
7	В	Б	А	16	А	В	Б	25	А	В	Б
8	А	Б	В	17	А	В	Б	26	В	А	Б
9	В	А	Б	18	А	Б	В	27	Б	А	В

Усі три шкали в даному тесті взаємопов'язані, і зростання кожної з них супроводжується падінням двох інших. Звичайно, в сумі буде набрано 81 бал. Значення має частка кожної шкали в загальній сумі, тобто вираженість ( $V$ ) тієї чи іншої особистісної спрямованості, що розраховується в процентах за відповідними формулами:

$$\begin{aligned}V(Я) &= \frac{N(Я)}{0,81}, \\V(С) &= \frac{N(С)}{0,81}, \\V(Д) &= \frac{N(Д)}{0,81}.\end{aligned}\tag{A.1}$$

### Текст опитувальника

1 Найбільше задоволення я отримую від:

А Схвалення моєї роботи.

Б Усвідомлення того, що робота зроблена гарно.

В Усвідомлення того, що мене оточують друзі.

2 Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то я хотів би бути:

А Тренером, який розробляє тактику гри.

Продовження додатка Б

Б Відомим гравцем.

В Вибраним капітаном команди.

3 На мій погляд, кращим педагогом є той, хто:

А Виявляє інтерес до тих, хто навчається, і до кожного має індивідуальний підхід.

Б Викликає інтерес до предмета так, що ті, хто навчається, із задоволенням поглиблюють свої знання з цього предмета.

В Створює в колективі таку атмосферу, при якій ніхто не боїться висловити свою думку.

4 Мені подобається, коли люди:

А Радіють виконаній роботі.

Б Із задоволенням працюють у колективі.

В Прагнуть виконати свою роботу краще інших.

5 Я хотів би, щоб мої друзі:

А Були чуйні та допомагали людям, коли для цього є можливості.

Б Були віддані мені.

В Були розумними та цікавими людьми.

6 Кращими друзями я вважаю тих:

А З ким складаються добрі взаємостосунки.

Б На кого завжди можна покластися.

В Хто може багато чого досягти в житті.

7 Більш за все я не люблю:

А Коли в мене щось не виходить.

Б Коли псуються відносини з товаришами.

В Коли мене критикують.

8 На мій погляд, гірше за все, коли педагог:

А Не приховує, що деякі учні йому не симпатичні, насміхається та жартує над ними.

Б Викликає дух суперництва у колективі.

В Недостатньо гарно знає предмет, який викладає.

9 У дитинстві мені більш за все подобалося:

А Проводити час із друзями.

Б Відчуття виконаних справ.

В Коли мене за щось хвалили.



Продовження додатка Б

10 Я хотів би бути схожим на тих, хто:

А Досягнув успіху в житті.

Б По-справжньому захоплений своєю справою.

В Відрізняється дружелюбністю та доброзичливістю.

11 В першу чергу школа повинна:

А Навчити вирішувати завдання, які ставить життя.

Б Розвивати передусім індивідуальні здібності учня.

В Виховувати якості, що допомагають взаємодіяти з людьми.

12 Якщо б у мене було більше вільного часу, скоріше за все я б використав його:

А Для спілкування з друзями.

Б Для відпочинку та розваг.

В Для своїх улюблених справ і самоосвіти.

13 Найбільших успіхів я досягаю, коли:

А Працюю з людьми, які мені симпатичні.

Б У мене цікава робота.

В Мої зусилля добре винагороджуються.

14 Я люблю, коли:

А Інші люди мене цінують.

Б Відчуваю задоволення від добре виконаної роботи.

В Приємно проводжу час із друзями.

15 Якщо б про мене написали у газеті, мені б хотілося, щоб:

А Розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану з навчанням, роботою, спортом тощо, в якій мені довелося брати участь.

Б Написали про мою діяльність.

В Обов'язково розповіли про колектив, в якому я працюю.

16 Краще всього я навчаюсь, якщо викладач:

А Має до мене індивідуальний підхід.

Б Зуміє викликати у мене інтерес до предмета.

В Влаштує колективні обговорення проблем, які вивчаються.

17 Для мене немає нічого гіршого, ніж:

А Образа особистої гідності.

Б Невдача при виконанні важливої справи.

В Втрата друзів.

Продовження додатка Б

18 Більш за все я ціную:

А Успіх.

Б Можливості гарної спільної роботи.

В Здоровий практичний глузд і кмітливість.

19 Я не люблю людей, які:

А Вважають себе гіршими за інших.

Б Часто сваряться та конфліктують.

В Заперечують проти всього нового.

20 Приємно, коли:

А Працюєш над важливою для всіх справою.

Б Маєш багато друзів.

В Викликаєш захоплення і всім подобаєшся.

21 На мій погляд, в першу чергу, керівник повинен бути:

А Доступним.

Б Авторитетним.

В Вимогливим.

22 У вільний час я охоче прочитав би книги:

А Про те, як придбавати друзів і підтримувати добрі відносини з людьми.

Б Про життя відомих і цікавих людей.

В Про останні досягнення науки і техніки.

23 Якщо б у мене були здібності до музики, я вважав би за краще бути:

А Диригентом.

Б Композитором.

В Солістом.

24 Мені хотілося б:

А Придумати цікавий конкурс.

Б Перемогти в конкурсі.

В Організувати конкурс і керувати ним.

25 Для мене важливіше за все знати:

А Що я хочу зробити.

Б Як досягти мети.

В Як організувати людей для досягнення мети.

26 Людина повинна прагнути до того щоб:

А Інші були нею задоволені.

Б Передусім виконати своє завдання.

В Їй не треба було дорікати за виконану роботу.

27 Краще за все я відпочиваю у вільний час:

А Спілкуючись з друзями.

Б Проглядаючи розважальні фільми.

В Займаючись своєю улюбленою справою.

### Інтерпретація результатів тестування

$$V(\mathcal{A}) = 0 - 6$$

У службовій діяльності фактор особистої вигоди і прямої винагороди за працю в жодному випадку не є основною мотивацією. Відсутня агресивність як форма звеличення свого «Я», нездорове честолюбство, кар'єризм і надзвичайна наполегливість в досягненні статусу. Останнє розглядається як належний, хоча і не обов'язковий додаток до досягнутих результатів. Досліджуваний не залучає силових методів у своєму стилі керівництва і не стане насаджувати суперництво і нездорову атмосферу конкуренції в своєму колективі. Не проявляє дрібязкової образи і дратівливості в принципових ділових питаннях, відсутня підозрілість, скритність і настороженість відносно колег. Вважає за краще не вип'ячувати свої особливі заслуги, якщо навіть вони безперечні, нерідко залишається в «тіні». Критично відноситься до лестощів і байдужий до «показухи». Цілком доброзичливо реагує на успіхи інших.

$$V(\mathcal{A}) = 7 - 13$$

У діловій діяльності не є визначальним фактор особистої вигоди і прямої винагороди за працю. Рідко проявляє агресивність, нездорове честолюбство, не властивий кар'єризм і зайва наполегливість у досягненні статусу. Досліджуваний досить рідко удається до силових методів розв'язання спірних питань і за можливості уникає суперництва і нездорової атмосфери конкуренції в своєму оточенні. Не схильний проявляти дрібязкову образи і дратівливість у принципових ділових питаннях, відсутня підозрілість, скритність і настороженість відносно колег. Досить критично дивиться на свої заслуги і досягнення, якщо навіть вони безперечні, нерідко залишається в «тіні». Не вдається до показухи. Цілком доброзичливо ставиться до успіхів інших.

$$V(\mathcal{Я}) = 14 - 20$$

У діловій діяльності фактор особистої вигоди і прямої винагороди за працю далеко не завжди є визначальним. В усякому разі, досліджуваний досить невибагливий щодо блиску, шуму, суєти навколо своєї особи. У службовій кар'єрі уникає проявлення агресивності, нездорового честолюбства, йому не властивий снобізм і зайва наполегливість у досягненні статусу. Він також досить рідко вдається до силових методів розв'язання спірних питань і за можливості уникає суперництва і нездорової атмосфери конкуренції в своєму оточенні. Мало схильний проявляти дріб'язкову образу і дратівливість в принципових ділових питаннях, у характері не помічається підозрливості, скритності і настороженості відносно колег. Досить реалістично дивиться на свої заслуги і досягнення, якщо навіть вони безперечні. Не вдається до показухи. Цілком доброзичливо ставиться до успіхів інших.

$$V(\mathcal{Я}) = 21 - 27$$

Досліджуваний цілком реалістично підходить до задоволення потреб свого «Я», і фактор особистої вигоди в діловій діяльності не завжди є визначальним (так би мовити, в розумних межах). У службовій кар'єрі уникає проявляти агресивність, нездорове честолюбство, снобізм і надмірну наполегливість у досягненні статусу. Рідко використовує силові методи в розв'язанні спірних питань, за можливості уникає дуже нездорового суперництва, що виходить за рамки чисто ділових відносин. Відділяє особисту образу від службових інтересів, в стилі діяльності не помічається підозрливості і настороженості до колег, а також надто вразливе ставлення до успіхів інших. Не рветься «виставлятися», вважаючи за краще іноді працювати в «тіні» без особливого збитку для своїх амбіцій. Досліджуваний також проявляє певну обережність при проходженні тестування, вважаючи за краще згладжувати можливі акценти своїх відповідей. Можна також припустити вельми збалансований тип особистості, що рівномірно розподіляє свою ділову енергію за досліджуваними в даному тесті напрямками.

$$V(\mathcal{Я}) = 28 - 34$$

Досліджуваний досить реалістично підходить до задоволення потреб свого «Я», проте чинник особистої вигоди в діловій діяльності грає визначну, хоча і не завжди вирішальну роль. У службовій кар'єрі вважає за краще уникати прояву агресивності, якщо статус, що відводиться йому, відповідає дійсному стану справ. У протилежному разі можлива наполегливість в захисті своїх прав і інтересів, проте така, що не переходить в хворобливе честолюбство і яскраві форми

снобізму. Рідко користується силовими методами в розв'язанні спірних питань, за можливості уникає дуже нездорового суперництва, що виходить за рамки суто ділових відносин. Відділяє особисту образу від службових інтересів, у стилі діяльності не помічається підозрливості і настороженості до колег, а також надто вразливого ставлення до успіхів інших, якщо такі є цілком заслуженими. Найхарактерніша в подібних випадках реакція – активізація зусиль для досягнення не менш вражаючих результатів, якими не проти блиснути в тій мірі, щоб не бути аж надто нав'язливим. Стисло позицію щодо свого «Я» можна визначити як «розумний егоїзм».

$$V(\text{Я}) = 35 - 40$$

Для досліджуваного фактор особистої вигоди і задоволення своїх потреб у реалізації ділової діяльності відіграє досить значну і далеко не останню роль. У службовій кар'єрі вважає за краще уникати прояву агресивності, проте лише в тому випадку, якщо статус, що відводиться йому, відповідає його уявленням. У протилежному разі можлива досить активна наполегливість у захисті своїх прав і інтересів, що інколи переходить у форму зачепленої амбітності і незадоволеного честолюбства. Властивий в якійсь формі снобізм. Рідко користується силовими методами в розв'язанні спірних питань, за можливості уникає дуже нездорового суперництва, що виходить за рамки суто ділових відносин. Відділяє особисту образу від службових інтересів, у стилі діяльності не помічається підозрливості і настороженості до колег, а також надто вразливого ставлення до успіхів інших, якщо такі цілком заслужені. Найхарактерніша в подібних випадках реакція - активізація зусиль для досягнення не менш вражаючих результатів, якими не проти блиснути в тій мірі, щоб не бути аж надто нав'язливим. Стисло позицію щодо свого «Я» можна визначити як «розумний егоїзм».

$$V(\text{Я}) = 41 - 47$$

Для досліджуваного фактор особистої вигоди і задоволення своїх потреб у реалізації ділової діяльності виконує досить значну роль, в чомусь навіть має вирішальне значення. Схильний приписувати собі провідну роль в розв'язанні багатьох справ. У службовій кар'єрі вважає за краще уникати прояву агресивності, однак лише в тому випадку, якщо статус, що відводиться йому, відповідає його уявленням. Інакше можлива досить активна наполегливість в захисті своїх прав і інтересів, що інколи переходить у форму зачепленої амбітності і незадоволеного честолюбства. Схильний до снобізму. У своїх цілях може вдаватися до «силового» натиску на оточуючих. Створює знервовану обстановку суперництва, що виходить за рамки суто

ділових відносин. Далеко не завжди відділяє особисту образу від службових інтересів, хоча в стилі діяльності не помічається підозрливості і настороженості до колег, однак може виявитися раніше ставлення до успіхів інших, якщо вони навіть цілком заслужені. Найхарактерніша в подібних випадках реакція - активізація зусиль для досягнення не менш вражаючих результатів, якими не проти блиснути навіть в більшій мірі, ніж вони цього варті. Стисло позицію досліджуваного щодо свого «Я» можна визначити як «еґоцентричну». (Подібна характеристика може бути властива ще соціально незрілим індивідам, або демонстративному типу особистості, обтяженому проблемами самоствердження.)

$$V(\text{Я}) = 48 - 54$$

Для досліджуваного фактор особистої вигоди і задоволення своїх потреб у реалізації ділової діяльності виконує досить значну роль, а в більшості випадків має вирішальне значення. Схильний приписувати собі провідну роль в розв'язанні багатьох справ. У службовій кар'єрі проявляє авторитарні схильності, можливі випадки агресивності як засіб досягнення бажаного статусу. Досить активна наполегливість у захисті своїх прав і інтересів нерідко переходить у форму зачепленої амбітності і незадоволеного честолюбства. Схильний до снобізму. У своїх цілях може вдаватися до «силового» натиску на оточуючих. Часто створює знервовану обстановку суперництва, що виходить за рамки суто ділових відносин. Далеко не завжди відділяє особисту образу від службових інтересів, може проявлятися підозрливість і настороженість до колег, при цьому виявляється раніше ставлення до успіхів інших, якщо вони навіть є цілком заслуженими. Найхарактерніша в подібних випадках реакція – активізація зусиль для досягнення не менш вражаючих результатів, бурхлива реклама особисто виконаного і ще більше - перспектив, за можливості з «затінюванням» успіхів колег і альтернативних напрямів. Стисло позицію досліджуваного щодо свого «Я» можна визначити як «чітко виражений еґоцентризм». (Подібну характеристику можуть дати або соціально незрілі індивіди, або виражений демонстративний тип особистості з незадоволеною потребою самоствердження.) Результати є сумнівно достовірними.

$$V(\text{Я}) = 55 - 60$$

Для досліджуваного фактор особистої вигоди і задоволення своїх потреб у реалізації ділової діяльності має виняткове і вирішальне значення. Схильний приписувати собі очолювану роль у розв'язанні багатьох справ, і чекає від оточення схвалень. У службовій кар'єрі

проявляє авторитарні схильності, можливі випадки агресивності як засіб досягнення бажаного статусу. Вельми активна і капризна наполегливість у захисті своїх прав і інтересів нерідко переходить у форму зачепленої амбітності і незадоволеного честолюбства. Сноб. У своїх цілях може вдаватися до «силового» натиску на оточуючих. Часто створює знервовану обстановку суперництва, що виходить за рамки суто ділових відносин. Не в змозі відділити особисту образу від службових інтересів, хоча в стилі діяльності помічається підозрілість і настороженість до колег, при цьому виявляється вразливе ставлення до успіхів інших, якщо такі навіть є цілком заслуженими. Найхарактерніша в подібних випадках реакція - бурхливе «малювання» своїх не менш вражаючих результатів, сліпуча реклама особисто виконаного і ще більше - перспектив, з обов'язковим «затінюванням» успіхів колег і альтернативних напрямів. Стисло позицію досліджуваного щодо свого «Я» можна визначити як «гіпертрофований егоцентризм». (Подібну характеристику можуть дати або соціально незрілі індивіди, або виражений демонстративний тип особи з вираженою потребою самоствердження.) Результати за даною шкалою є досить сумнівними з питання їх достовірності.

$V(\mathcal{A}) = 61$  і вище

Для досліджуваного фактор особистої вигоди і задоволення своїх потреб у реалізації ділової діяльності має виняткове і абсолютне (до неправдоподібності) значення. Схильний приписувати собі очолювану роль у розв'язанні всіх справ, і чекає від оточення лише вихвалень. Бачить себе винятковою особою. У службовій кар'єрі проявляє авторитарні схильності, можливі випадки агресивності як засіб досягнення бажаного статусу. Досить активна і капризна наполегливість у захисті своїх прав і інтересів нерідко переходить у форму зачепленої амбітності і незадоволеного гіпертрофованого честолюбства. Сноб. У своїх цілях може вдаватися до «силового» натиску на оточуючих. Часто створює знервовану обстановку суперництва, що виходить за рамки суто ділових відносин. Не в змозі відділити особисту образу від службових інтересів, хоча в стилі діяльності помічається підозрілість і настороженість до колег, при цьому виявляється раниме ставлення до успіхів інших, якщо такі навіть є цілком заслуженими. Найхарактерніша в подібних випадках реакція – бурхливе «малювання» своїх не менш вражаючих результатів, сліпуча реклама особисто виконаного і ще більше – перспектив, з обов'язковим «затінюванням» успіхів колег і альтернативних напрямів. Стисло позицію досліджуваного щодо свого «Я» можна визначити як «гранично гіпертрофований егоцентризм».

(Подібну характеристику можуть дати або соціально незрілі індивіди, або виражений демонстративний тип особистості з вираженою потребою самоствердження.) Результати за даною шкалою є досить сумнівними з питання їх достовірності.

$$V(C) = 0 - 6$$

Індивід у край мало потребує спілкування і сумісної співпраці з іншими людьми, однозначно і навіть категорично віддаючи перевагу діловій самоті порівняно з колективними діями. Громадська думка про себе так само мало його зачіпає, як і можливість опинитися в комунікаційній ізоляції. Нерідкими є конфронтаційні відносини з колективом, причому індивід легко проковується на них, непоступливий (у етичних питаннях) і абсолютно негнучкий в міжособових відносинах, надмірно перебірливий в емоційних прихильностях. Коротко: самодостатній одинак. Подібна позиція характерна для демонстративного типу особи, що має достатньо великі утруднення у сфері міжособових відносин, і тому їх відкидає; яскравих егоцентристів, що пригнічують будь-які форми рівної співпраці, а також для осіб, схильних до аутизму, тобто таких, що дійсно пішли «в себе» (через різні причини).

$$V(C) = 7 - 13$$

Індивід мало потребує спілкування, емоційної чуйності і сумісної співпраці з іншими людьми, однозначно віддаючи перевагу діловій самоті порівняно з колективними діями. Громадська думка про себе так само мало його зачіпає, як і можливість опинитися в комунікаційній ізоляції, проте відкриту конфронтацію з колективом проявляє лише при утиску власних інтересів. Недостатньо гнучкий в міжособових відносинах, вельми перебірливий в емоційних прихильностях. Коротко: самодостатній одинак. Подібна позиція характерна для демонстративного типу особи, що має достатньо великі утруднення у сфері міжособових відносин, і тому їх відкидає; яскравих егоцентристів, що пригнічують будь-які форми рівної співпраці, а також для осіб, схильних до аутизму, тобто таких, що дійсно пішли «в себе» (через різні причини).

$$V(C) = 14 - 20$$

Індивід за можливості уникає широких кругів спілкування, достатньо легко переносить самоту і частіше вважає за краще працювати одному, ніж в тісній взаємодії з колективом співробітників. Віддає перевагу роботі без постійного комунікаційного навантаження. Емоційно прив'язаний до порівняно вузького кола знайомих, хоча в міжособових відносинах особливих утруднень не відчуває. Коротко:



представник «малої» групи, тяжіючий до індивідуального фронту робіт. Досить незалежний відносно громадської думки, здатний відстоювати свою позицію перед переважною більшістю, індивідуальним відносинам надає переважаче значення порівняно з більш широким, колективним.

$$V(C) = 21 - 27$$

Індивід досить непогано володіє комунікативними здібностями у сфері ділових і міжособових відносин, проте за можливості уникає надзвичайно широкого кола спілкування; достатньо легко переносить самоту і часом вважає за краще працювати одному, ніж в тісній взаємодії з колективом співробітників. Найбільш оптимальною є робота в порівняно невеликій групі (у якій і реалізується потреба в емоційній прихильності), без надмірних комунікаційних навантажень. У принципі, в міжособових відносинах особливих утруднень не відчуває, і за необхідності цілком може проявити емоційну гнучкість. Коротко: типовий представник «малої» групи. Досить незалежний щодо громадської думки, здатний відстоювати свою позицію перед переважною більшістю, індивідуальним відносинам надає переважаче значення порівняно з більш широким, колективним.

$$V(C) = 28 - 34$$

Індивід непогано володіє комунікативними здібностями у сфері ділових і міжособових відносин і певною мірою намагається через це самореалізуватися. Уникає явної самоти, особливо в професійній діяльності, набагато активніше працює в середовищі колективу і атмосфері колективного схвалення або загального захоплення справою. Емоційно чуйний у міжіндивідуальних відносинах, досить легко сходиться з людьми і вміє підтримувати компанію. У той самий час більше все таки налаштований на окремих осіб і їх прихильність, схвалення, ніж на весь колектив загалом. Проявляє організаторські і адміністративні здібності, тобто вміє працювати з персоналом і отримує від цього задоволення.

$$V(C) = 35 - 40$$

Індивід досить добре володіє комунікативними здібностями у сфері ділових і міжособових відносин і цілком конкретно намагається через це самореалізуватися. Уникає самоти або індивідуального фронту робіт у своїй професійній діяльності, набагато активніше працює в середовищі колективу і атмосфері колективного схвалення або загального захоплення справою. Любить підтримувати широке коло знайомств, проявляючи іноді навіть нав'язливість у встановленні контактних відносин. Емоційно чуйний, етично гнучкий, чутливо

реагує на відносини оточуючих і у разі конфлікту першим йде на компроміс. Досить легко сходиться з людьми і вміє підтримувати компанію, прагне гнучко лавіювати між інтересами окремих індивідів і колективу (переважної більшості) в цілому. Проявляє організаторські і адміністративні здібності, тобто прагне працювати з персоналом і одержує від цього задоволення. Коротко: миротворець і душа колективу.

$$V(C) = 41 - 47$$

Індивід досить добре володіє комунікативними здібностями у сфері ділових і міжособових відносин і достатньо настирливо намагається через це самореалізуватися. Уникає самоти або індивідуального фронту робіт у своїй професійній діяльності, набагато активніше працює в середовищі колективу і атмосфері колективного схвалення або загального захоплення справою. Любить підтримувати широке коло знайомств, проявляючи іноді навіть нав'язливість у встановленні контактних відносин. Емоційно чуйний, етично гнучкий, чутливо реагує на відносини оточуючих і у разі конфлікту першим йде на компроміс. Досить легко сходиться з людьми і вміє підтримувати компанію, прагне гнучко лавіювати між інтересами окремих індивідів і колективу (переважної більшості) в цілому, однак все таки більше налаштований на думку більшості, ніж окремих осіб. Проявляє організаторські і адміністративні здібності, тобто прагне працювати з персоналом і одержує від цього задоволення, однак занадто залежить від колективу і мало здатний протиставити йому свої вимоги. Коротко: миротворець і душа колективу.

$$V(C) = 48 - 54$$

Індивід демонструє відмінне володіння комунікативними здібностями у сфері ділових і міжособових відносин і значною мірою намагається самореалізуватися в цьому плані. Явно уникає самоти або індивідуального фронту робіт в своїй професійній діяльності, набагато активніше працює в середовищі колективу і атмосфері колективного схвалення або загального захоплення справою. Любить підтримувати широке коло знайомств, проявляючи нав'язливість у встановленні контактних відносин. Емоційно дуже чуйний, етично гнучкий, чутливо реагує на відносини оточуючих і у разі конфлікту завжди першим йде на компроміс. Досить легко, хоча і поверхнево, сходиться з людьми і вміє підтримувати компанію, прагне гнучко лавіювати між інтересами окремих індивідів і колективу, при цьому, однак завжди попадаючи під вплив переважної більшості. У конфліктних ситуаціях є прихильником збереження миру (статусу) шляхом принесення в

жертву інтересів окремих осіб. Нав'язує свої організаторські і адміністративні здібності, тобто прагне працювати з персоналом і отримує від цього задоволення, однак надмірно залежить від колективу і мало здатний протиставити йому свої вимоги.

$$V(C) = 55 - 60$$

Індивід надто явно демонструє відмінне володіння комунікативними здібностями у сфері ділових і міжособових відносин і в максимальному ступені намагається самореалізуватися в цьому плані (гіпертрофований здвиг активності особистості в сферу міжособових відносин). Явно уникає самоти або індивідуального фронту робіт у своїй професійній діяльності, набагато активніше працює в середовищі колективу і атмосфері колективного схвалення або загального захоплення справою. Любить підтримувати широке коло знайомств, проявляючи нав'язливість у встановленні контактних відносин. Емоційно дуже чуйний, етично гнучкий, чутливо реагує на відносини оточуючих і у разі конфлікту завжди першим йде на компроміс. Досить легко, хоча і поверхнево, сходиться з людьми і уміє підтримувати компанію, прагне гнучко лавіювати між інтересами окремих індивідів і колективу, при цьому, однак, завжди попадаючи під вплив переважної більшості. У конфліктних ситуаціях є прихильником збереження миру (статусу) шляхом принесення в жертву інтересів окремих осіб. Нав'язує свої організаторські і адміністративні здібності, тобто прагне працювати з персоналом і отримує від цього задоволення, проте надмірно залежить від колективу і мало здатний протиставити йому свої вимоги.

$$V(C) = 61 \text{ і вище}$$

Явна демонстрація спрямованості особистості на спілкування (гіпертрофований здвиг активності особистості в сферу міжособових відносин) – прагнення за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтація передусім на спільну діяльність, але часто в збиток виконанню конкретних завдань або підтримки окремих осіб, якщо це пов'язано з ризиком втратити соціальне схвалення більшості або керівництва; гранична залежність від групи, виражена потреба в прихильності і емоційних відносинах з людьми, компромісність і етична лабільність.

$$V(D) = 0 - 6$$

Нездатність відстоювати свою ділову стратегію і відсутність дієвих механізмів досягнення конкретних результатів, відсутність чітких планів і пріоритетності дій, недостатньо глибоке занурення в проблему, виражена тенденція уникаати прямої відповідальності в

ситуаціях, що вимагають особистого безпосереднього втручання, спроба замінити останнє опосередковано-керівними вказівками; формалізм.

$$V(D) = 7 - 13$$

Недостатня завзятість у відстоюванні своєї ділової стратегії і недостатня наявність дієвих механізмів досягнення конкретних результатів, слабе розроблення чітких оперативних планів і пріоритетності дій, малозадовільна «вработуємость» в проблему, тенденція уникати прямої відповідальності в ситуаціях, що вимагають особистого безпосереднього втручання, спроба замінити останнє опосередковано-керівними вказівками; формалізм.

$$V(D) = 14 - 20$$

Не завжди може проявити достатню завзятість у відстоюванні своєї ділової стратегії; іноді відсутнє належне використання дієвих механізмів досягнення конкретних результатів, нечітке розроблення оперативних планів і пріоритетності дій, не завжди задовільна «вработуємость» в проблему, може проявлятися тенденція уникати прямої відповідальності в ситуаціях, що вимагають особистого безпосереднього втручання, спроба замінити останнє опосередковано-керівними вказівками; формалізм.

$$V(D) = 21 - 27$$

Добросовісний працівник, прагне доводити почату справу до кінця. Однак іноді (через вагомні причини) може недостатньо проявити завзятість у відстоюванні своєї ділової стратегії і ефективного використання дієвих механізмів для досягнення конкретних результатів, хоча майже завжди має чітку розробку оперативних планів і пріоритетності дій, як правило, добре уявляє на рівні практичного розв'язання виникаючі проблеми, віддає перевагу особистому оперативному втручання з прийняттям на себе відповідальності, однак останнє іноді може підмінятися формалізмом у разі вкрай несприятливого складання обставин. Непоганий керівник, оскільки частіше вважає за краще бачити прямі результати своєї праці, аніж вишукувати причини невдач.

$$V(D) = 28 - 34$$

Енергійний, добросовісний працівник, прагне доводити почату справу до кінця. Досить гнучко, але при цьому і наполегливо відстоює свою ділову стратегію і прагне найефективніше використовувати дієві механізми для досягнення конкретних результатів, завжди вважає за краще мати задалегідь чітку розробку оперативних планів і

пріоритетності дій; як правило, добре уявляє на рівні практичного розв'язання виникаючі проблеми, віддає перевагу особистому оперативному втручанню з прийняттям на себе відповідальності за керівництво, не терпить формалізму і рідко кидає почату справу. Проявляє орієнтацію передусім на ділову, а не міжособову співпрацю, слабка уразливість до критики зверху або переважної колективної думки, здатність відстоювати на користь справи свою принципову думку. Непоганий керівник, оскільки набагато частіше вважає за краще бачити прями результати своєї праці, ніж вишукувати причини невдач.

$$V(D) = 35 - 40$$

Дуже енергійний, добросовісний працівник, завжди прагне доводити почату справу до кінця, при цьому нерідко в ширших межах, чим передбачено його посадовими обов'язками. Дуже енергійно і наполегливо відстоює свою ділову стратегію, при цьому досить ефективно використовує найдієвіші механізми для досягнення конкретних результатів, завжди вважає за краще мати заздалегідь чітку розробку оперативних планів і пріоритетності дій; як правило, добре уявляє на рівні практичного розв'язання виникаючі проблеми і віддає перевагу особистому оперативному втручанню з прийняттям на себе відповідальності за керівництво, не терпить формалізму і рідко кидає почату справу. Які-небудь перешкоди чи ускладнення тільки підсилюють його ділову активність. Проявляє орієнтацію, перш за все, на ділову, а не міжособову співпрацю, через це іноді здатний конфліктувати на користь справи з підлеглими, сам же практично не уразливий до критики переважної більшості, завжди зберігає здатність відстоювати на користь справи свою принципову думку. Хороший керівник робочої групи або напряму, оскільки вважає за краще бачити прями результати своєї праці, ніж шукати причини невдач. Схильний до «трудоголізму».

$$V(D) = 41 - 47$$

Дуже енергійний ініціативний працівник, що завжди прагне доводити почату справу до кінця, при цьому нерідко в ширших межах, чим передбачено його посадовими обов'язками. Досить енергійно і наполегливо відстоює свою ділову стратегію, при цьому найефективніше використовує найдієвіші механізми для досягнення конкретних результатів, завжди вважає за краще мати заздалегідь чітку розробку оперативних планів і пріоритетності дій; як правило, добре уявляє на рівні практичного розв'язання виникаючі проблеми і віддає перевагу особистому оперативному втручанню з прийняттям на себе відповідальності за керівництво, не терпить формалізму і будь-якої

тяганини. Які-небудь перешкоди або ускладнення тільки підсилюють його ділову активність. Проявляє орієнтацію передусім на ділову, а не міжособову співпрацю, через це цілком здатний конфліктувати на користь справи з підлеглими, сам же практично не уразливий до критики і може витримувати «пресинг», завжди зберігає здатність обстоювати на користь справи свою принципову думку. Відмінний керівник робочої групи або напряму, оскільки вважає за краще бачити прямі результати своєї праці, ніж вишукувати причини невдач. Типовий «трудоголік» і бажає бачити таке саме відношення до праці у своїх співробітників. Втім, цілком можлива свідомо демонстрація «трудоголізму» як найбажанішої ділової якості.

$$V(D) = 48 - 54$$

Орієнтація винятково на справу, в збиток особистого життя, міжособові відносини визначаються, перш за все, діловими інтересами і відрізняються надмірною принциповістю. Не згинається у відстоюванні своєї ділової стратегії, прагненні добитися результату будь-якими засобами, втім, перевага віддається все таки найефективнішим. Здатний ігнорувати громадську думку і діяти в умовах украй несприятливого оточення, щоб зрештою реалізувати задумане. Які-небудь перешкоди або ускладнення тільки підсилюють його ділову активність. Незамінний і невтомний керівник робочої групи або будь-якого напряму, однак через помітно виражений «трудоголізм» може створювати надмірно вимогливу і напружену атмосферу в робочому колективі. Ідеальний як індивідуальний працівник, проте існує небезпека «застрявання» і звуження внутрішнього світу особистості винятково на ділових інтересах. Втім, цілком імовірна свідомо демонстрація і посилення «трудоголізму» як найбажанішої якості характеру.

$$V(D) = 55 - 60$$

Досліджуванам демонструється «трудоголізм» як гранично акцентуйована форма ділової активності. Особистість орієнтована виключно на справу, концентрація зусиль досягається також за рахунок звуження інших інтересів і навіть особистого життя. Не згинається у відстоюванні своєї ділової стратегії, використанні найефективніших засобів, установка на досягнення конкретного результату будь-якою, хай і дорогою ціною. У міжособових відносинах основний критерій цінності – користь справі, схильний витримувати тривалі конфлікти, якщо це неминуче веде до мети. Які-небудь перешкоди чи ускладнення тільки підсилюють активність. Незамінний і невтомний керівник робочої групи або будь-якого

напряму, проте через помітно виражений «трудоголізм» може створювати надмірно вимогливу і напружену атмосферу в робочому колективі. Ідеальний як індивідуальний працівник, однак існує серйозна небезпека «застрявання» і ще більшого звуження внутрішнього світу особистості винятково на ділових інтересах. Втім, цілком імовірна свідома демонстрація і посилення «трудоголізму» як найбажанішої якості характеру, і одержані результати тесту потребують корекції.

$$V(D) = 61 \text{ і вище}$$

Спрямованість на справу - зацікавленість у розв'язанні ділових проблем і досягненні конкретного результату, передусім, виконання роботи найефективнішими засобами, орієнтація на ділову, а не міжособову співпрацю, здатність обстоювати на користь справи свою власну думку і діяти всупереч думці, що склалася, «трудоголізм» як характерна особова якість. Однак гранична вираженість зазначених якостей ставить під сумнів достовірність одержаних результатів і дозволяє думати про яскраво виражену демонстрацію своїх ділових достоїнств або ж про достатньо глибоке переключення самоусвідомлення.

## ДОДАТОК В (обов'язковий)

### Діагностика мотиваційної структури особистості [22]

Автор В.Е. Мільман. Методика дозволяє виявити деякі стійкі тенденції особистості: загальну і творчу активність, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту і соціального статусу тощо. На основі всіх відповідей можна отримати дані про робочу (ділову) й загальножиттєву спрямованість особистості.

#### *Інструкція.*

Перед вами 14 тверджень, які стосуються життєвих прагнень і окремих сторін способу життя людини. Просимо вас висловити ставлення до них з кожного з 8 варіантів відповідей (а, б, в, д, е, ж, з, и) шляхом проставлення у відповідних клітинах бланка для відповідей одну з таких оцінок кожного твердження: "+" – згодний з цим, "=" – коли як, "-" – ні, не згодний, "?" – не знаю. Прагніть відповідати швидко, не замислюйтесь довго над відповідями; відповідайте послідовно, від 1а до 14и, слідкуйте за тим, щоб не плутати клітки. Заповнення бланку повинно тривати не більше 20 хвилин.

#### *Бланк для відповідей*

Дата \_\_\_\_\_ Вік \_\_\_\_\_ Стать \_\_\_\_\_ Професія \_\_\_\_\_  
Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а														
б														
в														
д														
е														
ж														
з														
и														

#### **Текст опитувальника**

- 1 У своїй поведінці в житті слід дотримуватися таких принципів:
- а) "час - гроші". Треба прагнути заробляти їх більше;
  - б) "головне – здоров'я". Треба берегти себе та свої нерви;
  - в) вільний час треба проводити з друзями;
  - д) вільний час треба віддавати сім'ї;
  - е) треба робити добро, навіть якщо це дорого коштує;
  - ж) треба робити все можливе, щоб завоювати місце під сонцем;



## Продовження додатка В

з) треба набувати більше знань, щоб зрозуміти причини і сутність того, що відбувається навкруги;

и) треба прагнути відкрити щось нове, створити, винайти.

2 У своїй поведінці на роботі треба слідувати за такими принципами:

а) робота – це вимушена життєва необхідність;

б) головне – не допускати конфліктів;

в) слід прагнути забезпечити себе спокійними, зручними умовами;

д) слід активно прагнути до службового просування;

е) головне – завоювати авторитет і визнання;

ж) треба постійно удосконалюватися у своїй справі;

з) у своїй роботі завжди можна знайти цікаве, те, що може захопити;

и) треба не тільки захопитися самому, а й захопити роботою інших.

3 Серед моїх справ у вільний від роботи час значне місце займають такі справи:

а) поточні, домашні;

б) відпочинок і розваги;

в) зустрічі з друзями;

д) суспільні справи;

е) заняття з дітьми;

ж) навчання, читання необхідної для роботи літератури;

з) хобі;

и) додаткове заробляння грошей.

4 Серед моїх робочих справ значне місце посідає:

а) ділове спілкування (переговори, виступи, обговорення тощо);

б) особисте спілкування (на теми, не пов'язані з роботою);

в) суспільна робота;

д) навчання, отримання нової інформації, підвищення кваліфікації;

е) робота творчого характеру;

ж) робота, що безпосередньо впливає на заробіток (відрядна, додаткова);

з) робота, пов'язана з відповідальністю перед іншими;

и) вільний час, перекури, відпочинок.

5 Якщо б мені додали додатковий вихідний день, я б скоріше за все витратив його на те, щоб:

а) займатися поточними домашніми справами;

б) відпочивати;

в) розважатися;

д) займатися суспільною роботою;

е) займатися навчанням, отримувати нові знання;

ж) займатися творчою роботою;

## Продовження додатка В

- з) робити справу, в якій відчуваєш відповідальність перед іншими;
  - и) робити справу, що дає можливість заробити.
- 6 Якщо б у мене була можливість повністю по-своєму планувати робочий день, я б став швидше за все займатися:
- а) тим, що становить мої основні обов'язки;
  - б) спілкуванням з людьми по справах (переговори, обговорення);
  - в) особистим спілкуванням (розмовами, не пов'язаними з роботою);
  - д) суспільною роботою;
  - е) навчанням, отриманням нових знань, підвищенням кваліфікації;
  - ж) творчою роботою;
  - з) роботою, в якій відчуваєш корисність і відповідальність;
  - и) роботою, за яку можна отримати більше грошей.
- 7 Я часто розмовляю з друзями та знайомими на такі теми:
- а) де що можна купити, як гарно провести час;
  - б) про спільних знайомих;
  - в) про те, що бачу і чую навколо;
  - д) як добитися успіху в житті;
  - е) про роботу;
  - ж) про свої захоплення (хобі);
  - з) про свої успіхи та плани;
  - и) про життя, книги, кінофільми, політику.
- 8 Моя робота дає мені перш за все:
- а) достатні матеріальні кошти для життя;
  - б) спілкування з людьми, дружні відносини;
  - в) авторитет і повагу оточуючих;
  - д) цікаві зустрічі та бесіди;
  - е) задоволення безпосередньо від самої роботи;
  - ж) почуття своєї корисності;
  - з) можливість підвищувати свій професійний рівень;
  - и) можливість кар'єрного росту.
- 9 Більш за все я хочу бувати в такому колі людей, де:
- а) затишно, гарні розваги;
  - б) можна обговорити робочі питання, що тебе хвилюють;
  - в) тебе поважають, вважають авторитетом;
  - д) можна зустрітися з потрібними людьми, зав'язати корисні зв'язки;
  - е) можна здобути нових друзів;
  - ж) бувають відомі заслужені люди;
  - з) всі пов'язані спільною справою;
  - и) можна проявити та розвинути свої здібності.

Продовження додатка В

- 10 Я хотів би на роботі бути поряд з такими людьми:
- а) з якими можна поговорити на різні теми;
  - б) яким би міг передавати свій досвід і знання;
  - в) з якими можна більше заробити;
  - д) які мають авторитет на роботі;
  - е) які можуть навчити чомусь корисному;
  - ж) які заставляють тебе ставати активнішим на роботі;
  - з) які мають багато знань і цікавих ідей;
  - и) які готові підтримати тебе в різних ситуаціях.
- 11 В даний час я маю в достатньому ступені:
- а) матеріальне благополуччя;
  - б) можливість цікаво розважатися;
  - в) гарні умови життя;
  - д) гарну сім'ю;
  - е) можливості цікаво проводити час в суспільстві;
  - ж) повагу, визнання і подяку інших;
  - з) почуття корисності для інших;
  - и) створення чогось цінного, корисного.
- 12 Я вважаю, що, займаючись своєю роботою, маю в достатньому ступені:
- а) гарну зарплату, інші матеріальні блага;
  - б) гарні умови для роботи;
  - в) гарний колектив, дружні взаємовідносини;
  - д) певні творчі досягнення;
  - е) гарну посаду;
  - ж) самостійність і незалежність;
  - з) авторитет і повагу колег;
  - и) високий професійний рівень.
- 13 Більш за все мені подобається, коли:
- а) немає насущних турбот;
  - б) навколо – комфортне, приємне оточення;
  - в) навколо – пожвавлення, весела суєта;
  - д) належить провести час у веселому колі людей;
  - е) маю почуття змагання, ризику;
  - ж) маю почуття активної напруги та відповідальності;
  - з) занурений в свою роботу;
  - и) залучений до спільної роботи з іншими.
- 14 Коли мене осягає невдача, не вдається те, чого я дуже хочу:
- а) я бентежусь і довго переживаю;
  - б) стараюсь переключитися на щось інше, приємне;
  - в) розгублююсь, злюся на себе;

## Продовження додатка В

- д) злюся на те, що мені завадило;
- е) намагаюся залишатись спокійним;
- ж) чекаю, коли пройде перша реакція, і спокійно аналізую, що відбулося;
- з) намагаюся зрозуміти, в чому я був винен;
- и) намагаюся зрозуміти причини невдачі та виправити положення.

### *Обробка результатів.*

Відповіді випробовуваного (думка за ствердженнями) переводяться в бали: "+" – 1 бал, "=" – 1 бал, "-" чи "?" – 0 балів. Бали підсумовуються за такими шкалами: життєзабезпечення (Ж), комфорт (К), соціальний статус (СС), спілкування (С), загальна активність (ЗА), творча активність (ТА), соціальна корисність (СК).

### *Ключ до шкал.*

До шкали Ж відносять відповіді за такими позиціями опитувальника: 1а, б; 2а; 3а; 4ж; 5а; 6и; 8а; 10е; 11а; 12а; до шкали К – 2б, в; 3б; 4и; 5б, в; 7а; 9а; 11б, в; 12в; до шкали СС – 1ж; 2д; 7в, д; 8в, и; 9в, д, ж; 10д; 11е; 12е, ж; до шкали С – 1в; 2е; 3в; 4б; 6в; 7б, и; 8б, д; 9е, и; 10а; 11д; 12в; до шкали ЗА – 1д, и; 4а, д; 5и; 6а, б, д; 7е; 9б; 10в; 12и; до шкали ТА – 1з, и; 2ж, з; 3з; 4е; 5е, ж; 6ж; 7ж, з; 8е, з; 10з; 11и; 12д; і до шкали СК – 1е; 2и; 3д, е; 4в, з; 5д, з; 6з; 8ж; 9з; 10б, ж; 11ж, з; 12з.

Сума всіх балів за шкалами Ж, К, СС, С характеризує загальножиттєву спрямованість особистості, сума балів за шкалами ЗА, ТА, СК характеризує робочу спрямованість особистості.

Потім будуються графіки (мотиваційні профілі), при цьому по горизонталі позначаються шкали, по вертикалі – бали.

### *Висновки*

Якщо опитуваний набирає найбільш високі бали за шкалами ЗА, ТА, СК, то у нього виражений робочий мотиваційний профіль особистості, якщо найбільш високі бали (чи такі самі, як за іншими шкалами) – за шкалами Ж, К, СС, С, то у нього виражений загальножиттєвий мотиваційний профіль.

## ДОДАТОК Д (обов'язковий)

### Мотивація і винагорода

Коли розглядається винагорода, слід пам'ятати про необхідність пов'язувати її з потребами людей. Серед зазначених питань тесту необхідно відзначити ті види винагороди, що мають для Вас значення (так/ні):

- 1 Великий офіс.
- 2 Відгуки, що вселяють у Вас відчуття безпеки і впевненості в майбутньому.
- 3 Досягнення цілей команди.
- 4 Таблиці порівняльних результатів.
- 5 Досягнення короткострокових цілей і одержання зворотного зв'язку.
- 6 Одержання ширших повноважень у міру поліпшення результатів діяльності.
- 7 Збільшення масштабу роботи і свободи дій.
- 8 Можливість робити щось нове.
- 9 Знаходження нових цікавих проектів.
- 10 Відмова від дріб'язкового контролю.
- 11 Свобода у виборі методів досягнення цілей.
- 12 Письмова й усна похвала.
- 13 Сприяння цілям і частому зворотному зв'язку.
- 14 Відданість інтересам команди.
- 15 Титул.
- 16 Детальне пояснення всіх аспектів політики компанії.
- 17 Умови навчання, що допомагають команді удосконалюватися.
- 18 Нові складні завдання.
- 19 Опубліковані результати і громадська похвала.
- 20 Більша свобода при управлінні роботою, її методами, швидкістю.
- 21 Часта зміна роботи.
- 22 Величезні можливості для навчання.
- 23 Напруженість сил при досягненні складних цілей у міру їх появи.
- 24 Висока оцінка організації завдяки тривалому стажу роботи і відданості.
- 25 Делегування більшої частини роботи.
- 26 Право на персональний автомобіль.
- 27 Призи.

Продовження додатка Д

- 1 Рекламовані результати.
- 2 Винагороди, що підкреслюють спільні зусилля.
- 3 Точні інструкції, які чітко виражають, що вимагається.
- 4 Користування спеціальною їдальнею, клубом.
- 5 Право носити ексклюзивний одяг, характерний для менеджерів верхньої ланки.
- 6 Добра програма пенсійного забезпечення і виплат через хворобу.
- 7 Можливість взаємодіяти з командою під час роботи.
- 8 Призи “для найкращих”.
- 9 Винагорода, що дає право бути членом команди.
- 10 Складна робота, що допускає керування іншими.
- 11 Ставлення начальника як до рівного.
- 12 Можливості для кар’єрного росту.
- 13 Відношення як до професіонала.
- 14 Представницька роль.
- 15 Членство в клубі максимально високого рівня.
- 16 Підтримка начальством прагнень команди.
- 17 Обговорення професійних порад і участь в ухваленні рішень.
- 18 Можливість швидкого доступу до начальника в необхідний час.
- 19 Регулярне обговорення майбутніх перспектив.

Слід підрахувати кількість балів по кожній групі потреб.  
Максимальний бал дозволить визначити місце особистості в ієрархії потреб:

- 1 Потреба в надійності і безпеці:  $2+5+16+24+30+33+36+45$ .
- 2 Потреба в приналежності до групи:  $3+14+17+29+34+43$ .
- 3 Потреба в статусі:  $1+15+26+28+31+32+40$ .
- 4 Потреба у визнанні:  $5+12+19+27$ .
- 5 Потреба влади:  $6+10+11+25+37+41+44+46$ .
- 6 Потреба у змаганні:  $4+13+18+28+35+42$ .
- 7 Потреба в незалежності:  $7+10+20+23$ .
- 8 Потреба в досягненнях:  $8+9+21+22+39$ .

## Список літератури

1. Андрійченко Ж.О. Організація мотивації праці на підприємствах в умовах реструктуризації. – Автореф... канд. екон. наук: 08.06.01. – Харків, 2004. – 19 с.
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг: Уч. пос. – 5-е изд. / Пер. с англ. : Уч. пос. - М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 640 с.
3. Величко О.П. Наукове пізнання менеджменту: Текст лекції. – Дніпропетровськ: ДДАУ, 2004. – 20 с.
4. Величко О.П. Особистість в системі менеджменту: Текст лекції. – Дніпропетровськ, 2003. – 24 с.
5. Верещагина Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала. – Харьков: Издательство “Гуманитарный центр”, 2002. – 153 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – Київ: Лібра, 2004. – 712 с.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 384 с.
9. Гогитидзе Г.И. Критерии отнесения населения экономики Украины к среднему классу // Управління в умовах ринкової трансформації економіки України (теорія і практика). – Харків: ХІБМ, 2002. – С. 69-71.
10. Гордон Р. Фоксолл. Психологические основы маркетинга // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. - СПб.: Питер, 2002. - С.54-67.
11. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд. – 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 334 с.
12. Джефкінс Ф. Реклама: Практ. посіб. / Пер. з 4-го англ. вид. / Доповн. і ред. Д. Ядіна. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 456с.
13. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: Уч. пос. / Пер. с англ. - М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. - 688 с.
14. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
15. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. – Мн.: "Хэлтон", 1998. – 399 с.
16. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник (друге видання) / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. / Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К., 2005. – 424 с.

17. Занюк С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. – 352 с.
18. Зозулёв А.В. Поведение потребителей: Учеб. пособие. – К.: Знання, 2004. – 364 с.
19. Иванова Р.Х. Поведение потребителей: Учеб. пособие. – Харьков: ИД “ИНЖЭК”, 2003. – 120 с.
20. Извеков А. Маркетинговые исследования рынка плодоовощной продукции и его развитие // Маркетинг: методы, формы, исследования. – 2000. - № 1 (50). – С. 40-47.
21. Ильин В.И. Поведение потребителей. – СПб.: Изд-во “Питер”, 2000. – 224 с.
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2004. – 509 с.
23. Ильяшенко С.Н., Любимова Н.В. Оценка перспектив развития Сумского рынка экологических товаров как средства разрешения эколого-экономических проблем // Методы решения экологических проблем: Монография / Под ред. проф. Л.Г.Мельника. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2001. – С.256-263.
24. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
25. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. - 278 с.
26. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: Монографія / Під ред. проф. С.М.Ілляшенка. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2002. – 250 с.
27. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Менеджмент екологічних інновацій: Навчальний посібник / За загальною редакцією С.М. Ілляшенка. – Суми: Вид-во СумДУ, 2003. – 266 с.
28. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Особливості процесу створення та формування попиту на інновації // Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / Під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенко. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – С. 130-177.
29. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
30. Кара Н.І. Економічна оцінка та регулювання вибору контрагентів у підприємницькій діяльності. – Автореф... канд. екон. наук: 08.06.02. – Львів, 2000. – 20 с.
31. Карпатская-Скорик Е. Маркетинговые исследования с нечетким



- прогнозуванням ринку // *Бизнес Інформ.* - 1997. - №3. - С.55.
32. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. – Харьков: Издательство “Гуманитарный центр”, 2003. – 144 с.
  33. Кислюк О. Співвідношення понять "мотив", "стимул", "потреба" та інтерес до навчання // *Соціальна психологія.* – 2004. - № 5. – С. 109-118.
  34. Китов А.И. Экономическая психология. – М.: Экономика, 1987. – 303 с.
  35. Козырев А.А. Мотивация потребителей. - СПб.: Из-во Михайлова В.А. 2003. - 384 с.
  36. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.
  37. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Бизнес-книга. – 1995. – 698 с.
  38. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / Пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 1200 с.
  39. Кравченко М.О. Удосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності промислових підприємств. – Автореф... канд. екон. наук: 08.06.02. – Київ, 2002. – 19 с.
  40. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
  41. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2004. – 239 с.
  42. Къел Гренхауз. Социологические основы маркетинга // *Маркетинг / Под ред. М. Бейкера.* - СПб.: Питер, 2002. - С.68-80.
  43. Легейда А. Почему я люблю "Провансаль"? // *Маркетинг и реклама.* – 2000. - № 2. – С. 22-24.
  44. Лиходій В.Г., Єрмошенко М.М. Маркетинг. – К.: Національна академія управління, 2002. – 404 с.
  45. Маклаков А.Г. Общая психология. – СПб.: Питер, 2001. – 592 с.
  46. Маркетинг: бакалаврський курс: Навч. посібник / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 976 с.
  47. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
  48. Мельник Л.Г. Екологічна економіка: Підручник. – 2-ге вид., випр. і доп. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 348 с.
  49. Мельник Л.Г. Информационная экономика. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2003. – 288 с.
  50. Мельник Л.Г., Прокопенко О.В., Вакулишина Н.Н. Японский опыт исследования компонентов экологического спроса // *Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі*

- ім. М. Туган-Барановського: Науковий журнал: Серія Економічні науки. – Донецьк, 2001. – № 4 (12). – С. 96-101.
51. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 616 с.
  52. Новий російсько-український словник-довідник юридичної, банківської, фінансової, бухгалтерської та економічної сфери: Близько 85 тис. слів / Уклад. С.Я. Єрмоленко та ін. – К.: Довіра, 1998. – 783 с.
  53. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
  54. Пелих О.О. Мотиваційний механізм підвищення ефективності управління підприємством. – Автореферат ... канд. екон. наук: 08.06.01. – Донецьк, 2001. – 20 с.
  55. Притула О.В. Ефективність використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва. – Автореферат ... канд. екон. наук: 08.06.02. – Львів, 2001. – 19 с.
  56. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. – 582 с.
  57. Прокопенко О.В. Поширення екологічних інновацій як передумова забезпечення сталого розвитку // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління: “Екологічний менеджмент як складова частина сталого розвитку”: Серія Державне управління. – Донецьк, 2004. – Т. 5, Вип. 33. – С. 45-56.
  58. Прокопенко О.В. Складові мотивації екологічно орієнтованого споживання // Вісник Сумського державного університету: Сер. Економіка. – 2005. - № 2 (74). – С. 60-71.
  59. Прокопенко О.В. Стан і складові мотиваційного механізму розвитку екологічно орієнтованої інноваційної діяльності // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. – 2003. - № 6 (52). – С. 28-35.
  60. Прокопенко О.В., Вакулішина Н. Особливості стимулювання екологічного споживання // Научно-техническая конференция преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов факультета экономики и менеджмента: Тезисы докладов. – Сумы, Изд-во СумГУ. – 2003. – С. 110-111.
  61. Психология. Учебник для гуманитарных вузов / Под общ. ред. В.Н. Дружинина. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.
  62. Психологія: Підручник / Ю.Л. Трофімов, В.В. Рибалка,

- П.А. Гончарук та ін. / За ред. Ю.Л. Трофімова. – К.: Либідь, 1999. – 558 с.
63. Райзберг Б.А., Лазовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь – 2-е изд., исправ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
  64. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. / Под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
  65. Скребец В.А. Экологическая психология: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998. – 144 с.
  66. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
  67. Современный маркетинг / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева, Е.Э.Автухова / Под. ред. В.Е.Хруцкого. – М. Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
  68. Статт Д. Психология потребителя. – СПб.: Питер, 2003. – 446 с.
  69. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. – 2-е изд. – К.: Ника-Центр, 2004. – 240 с.
  70. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 496 с.
  71. Тимош І.М. Економіка праці: Навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2001. – 347 с.
  72. Тимошенко И., Соснин А. Мотивация личности и человеческих ресурсов. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 576 с.
  73. Труд и социальное развитие: Словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 266 с.
  74. Уайти Ф. Мотивация / Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 160 с.
  75. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
  76. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 351 с.
  77. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: “ДваТри”, 1996. – 610 с.
  78. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах. – Автореферат ... канд. екон. наук: 08.06.01. – К., 2004. – 20 с.
  79. Щербак В. Затратно-новационная концепция “длинной волны” // Экономика Украины. - 1998. - №2. - С.53-59.
  80. EarthEnterprise: Tool Kit. – International Institute for Sustainable Development (IISD), Canada, 1994. – p. 59-60.

Наказание не подавляет желания делать плохо: в лучшем случае, человек учится избегать наказания.

(Т. Питерс, Р. Уотермен)

Пока вы не поняли потребителя, вы не сможете понять существа деятельности вашего предприятия.

(Т. Питерс, Р. Уотермен)

От работы человек не умирает, но от одиночества и безделья люди чахнут и гибнут, ведь человек рожден для работы, как птица для полета.

(Мартин Лютер, немецкий религиозный реформатор)

**ЗАКОНИ ЙОРКСА-ДОДСОНА** об установлении зависимости качества (продуктивности) выполняемой деятельности от интенсивности (уровня) мотивации.

**1-й закон:** по мере увеличения интенсивности мотивации качество деятельности изменяется по колобообразной кривой: сначала повышается, затем, после перехода через точку наиболее высоких показателей успешности деятельности, постепенно понижается.

**2-й закон:** чем сложнее для субъекта выполняемая деятельность, тем более низкий уровень мотивации является для нее оптимальным.

(Законы были открыты ам. психологами Р.И. Йорксом и Дж.Д. Додсоном в 1908 году при исследовании зависимости научения от силы подкрепления)

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте сутність проблем взаємодії суб'єктів інноваційного процесу.

2. Специфічні риси методів виявлення та аналізу попиту на інновації. Чим вони спричинюються?

3. Охарактеризуйте можливі варіанти відповідності характеристик нових товарів суб'єктам ринку: споживачам, виробникам, суспільним і державним інститутам.

4. Основні положення методичного підходу до оцінки ступеня відповідності нових товарів суб'єктам ринку та прийняття рішень на основі результатів оцінки.

5. Типи спонукальних мотивів споживання нової продукції. Наведіть приклади.

6. Охарактеризуйте модель аналізу поведінки споживачів на ринку.

7. Розкрийте сутність заходів комплексу маркетингового стимулювання які застосовуються для створення і стимулювання попиту на інновації.

8. Типи споживачів, виділені по відношенню до товару.

9. Поясніть сутність методичного підходу до оптимізації витрат на створення і стимулювання попиту.

10. Поясніть різницю у значимості складових комплексу маркетингового стимулювання для товарів широкого вжитку і товарів промислового використання.

11. Наведіть приклади застосування цінових стратегій для створення і стимулювання попиту на інновації.

12. Охарактеризуйте основні підходи до позиціонування інновації на ринку. Наведіть власні приклади їх застосування.

13. Охарактеризуйте внутрішні фактори мотивації споживання.

14. Характеристика зовнішніх факторів мотивації споживання.

Тести для перевірки знань студентів

1. Сучасні методи виявлення і аналізу попиту на інновації повинні:

- а) враховувати можливість з'явлення нових груп споживачів;
- б) виявляти тенденції зміни обсягів попиту на інновації;
- в) прогнозувати з'явлення попиту на неіснуючі раніше товари.

2. Ступінь відповідності інновації інтересам суб'єктів ринку визначає:

- а) необхідність зміни характеристик інновації;
- б) можливість просування інновації на ринок;
- в) необхідність зміни інтересів суб'єктів ринку.

3. Мотивами споживання нових товарів є:

- а) раціональні, емоційні, моральні;
- б) економічні, екологічні, споживчі;
- в) економічні, екологічні, емоційні.

4. Витрати на залучення споживачів залежать від:

- а) обраних складових комплексу маркетингового стимулювання;
- б) стану їх споживчої готовності;
- в) відношення до товару.

5. Для виявлення внутрішньої мотивації споживачів класифікують за:

а) референтними групами, станом купівельної готовності, стилем життя;

б) станом купівельної готовності, здатністю адаптації до нових товарів, стилем життя;

в) станом купівельної готовності, референтними групами, здатністю адаптації до нових товарів.

6. Фактори мотивації поділяють на:

а) активні і пасивні;

б) поінформованість, знання, прихильність, надання переваги, впевненість, купівлю;

в) внутрішні і зовнішні.

Навчальне видання

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
з курсу

**«ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ»**

для студентів факультету економіки та менеджменту  
зі спеціальності 6.050100 «Маркетинг»  
всіх форм навчання

Укладач

О.В. Прокопенко

Відповідальний за випуск проф., д-р екон. наук С.М.Ілляшенко  
Редактор Н.О. Кравченко

Підп. до друку поз.

Формат 60x84/16. Папір офс. Друк офс.

Ум. друк. арк.      Обл.-вид.арк.

Тираж 120 прим.

Зам. №

Видавництво СумДУ при Сумському державному університеті  
40007, м. Суми, вул. Р.-Корсакова, 2

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК №2365 від 08.12.2005.

Надруковано в друкарні СумДУ

40007, м. Суми, вул. Р.-Корсакова, 2