

## Содержание:

## Введение

Сегодня имя Абрахама Маслоу известно, наверное, каждому человеку. Его теория потребностей на протяжении полувека занимает одно из центральных мест в менеджменте.

Абрахам Маслоу родился в Бруклине (штат Нью-Йорк) в 1908 г. Он учился на психологическом факультете Висконсинского университета и стал сначала стипендиатом Карнеги в колледже, готовившем преподавателей колледжей, затем адъюнкт-профессором психологии в Бруклинском колледже. В середине тридцатых годов он приступил к работе над тем, что стало основным трудом его жизни, книгой «Motivation and Personality» («Мотивация и личность»), опубликованной в 1954 г. Как пишет сам Маслоу, «мне хотелось синтезировать холистический, динамический и культурный подходы, которые были столь популярны у молодых психологов того времени. Я чувствовал глубинную взаимосвязь между этими подходами и воспринимал их как отдельные аспекты единого всеохватывающего целого» (Maslow, 1954, ix). Маслоу приступил к серьезной подготовке этого синтеза: он изучал гештальт-психологию у Карла Вертхаймера и Курта Коффки в Новой Школе Социальных Исследований и обучался психоанализу, в том числе и у Эриха Фромма.

Ознакомившись с психоанализом, он продолжил изучение психологии под руководством Альфреда Адлера. Он изучал антропологию вместе с Рут Бенедикт и Маргарет Мид и участвовал в экспедиции, занимавшейся изучением индейского племени «Северных черноногих», одного из алгонкинских племен.

В 1943 г. он опубликовал две работы: «A Preface to Motivation Theory» («Введение в теорию мотивации») и «A Theory of Human Motivation» («Теория человеческой мотивации»), где сформулировал позитивную теорию мотивации, определяемую им, как «обобщенно-динамическую».

Между 1947 и 1949 г. Маслоу оставил академическую карьеру и организовал Maslow Coorporage Corporation, решив заняться собственным бизнесом. Тем не менее, он сохранил свои академические связи и продолжал публиковать статьи в научной периодике и в этот период. Вернувшись к академической деятельности, он

стал сначала адъюнкт-профессором, затем полным профессором и руководителем кафедры в массачусетском университете Brandeis. Поздние работы Маслоу приобретают все более утопический и даже мистический характер. Абрахам Маслоу умер в 1970 г.

Объектом исследования в курсовой работе является теория человеческих потребностей А. Маслоу.

Предмет исследования – место теории человеческих потребностей А. Маслоу в менеджменте.

Целью исследования в курсовой работе является изучение теории человеческих потребностей А. Маслоу в менеджменте.

Указанная цель будет достигнута решением следующих задач:

1. Изучить понятие и сущность мотивации;
2. Проанализировать специфику проявления мотивации в менеджменте;
3. Дать общую характеристику теории иерархии потребностей А. Маслоу;
4. Охарактеризовать возможности применения теории А. Маслоу в менеджменте.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, четырех параграфов, заключения и списка использованных источников.

## **Глава 1. Теоретические аспекты изучения системы мотивации в менеджменте как науке управления**

### 1.1 Понятие и сущность мотивации

**Мотивация** – это система внутренних и внешних мотивов, заставляющих человека поступать определенным образом.

На первый взгляд, это что-то абстрактное и далекое, но без этого невозможны ни желания, ни радость от их осуществления. И действительно, даже путешествие не принесет счастья тому, кто не желает туда отправляться.

Мотивация связана с нашими интересами и потребностями. Именно поэтому она индивидуальна. Также она определяет стремления личности и в то же время обусловлена ее психофизиологическими свойствами [9].

Ключевое понятие мотивации – мотив. Это идеальный (не обязательно существующий в материальном мире) предмет, на достижение которого направлена деятельность личности.

С. Л. Рубинштейн и А. Н. Леонтьев понимают мотив как опредмеченную потребность человека. Мотив отличен от потребности и цели. Его также можно рассматривать как осознаваемую причину человеческих поступков. Он направлен на удовлетворение потребности, которая может и не осознаваться личностью [9].

Например, стремление привлекать внимание экстравагантной одеждой призвано закрыть насущную потребность в любви и принадлежности, что характерно для неуверенных в себе людей.

От цели мотив отличается тем, что цель является результатом деятельности, а мотив – ее причиной.

Пример:

Потребность – познавательная.

Мотив – интерес к чтению (чаще всего на определенную тему).

Деятельность – чтение.

Цель – новые впечатления, удовольствие от слежения за сюжетом и т. д.

Феномен мотивации может быть описан через следующие характеристики:

1. Вектор направленности.
2. Организованность, последовательность действий.
3. Устойчивость избранных целей.
4. Напористость, активность [4].

По этим параметрам изучается мотивация каждой личности, что важно, например, в школе. Большое значение имеют эти характеристики и при выборе профессии. Менеджер по продажам, например, должен быть устойчиво ориентирован на высокий доход и активен в достижении цели.

Мотивация существует как процесс и включает в себя несколько этапов:

1. Сначала возникает потребность.
2. Человек решает, как ее можно удовлетворить (либо не удовлетворять).

3. Далее нужно определить цель и способы ее достижения.
4. После этого совершается само действие.
5. По окончании действия личность получает или не получает вознаграждение. Под вознаграждением понимается любой успех. Результативность действия влияет на дальнейшую мотивацию.
6. Необходимость действия исчезает, если потребность полностью закрыта. Или остается, при этом характер действий может измениться [4].

Как и любое сложное явление, мотивация различается по разным основаниям:

- По источнику мотивов.

**Экстринсивная (внешняя)** – группа мотивов, основанных на внешних стимулах, обстоятельствах, условиях (работать, чтобы получить зарплату).

**Интринсивная (внутренняя)** – группа мотивов, исходящих из внутренних потребностей, интересов человека (работать, потому что работа нравится). Все внутреннее осознается человеком как "порыв души", т. к. исходит из его личностных особенностей: склада характера, склонностей и т. д.

- По результатам действий.

**Положительная** – стремление человека сделать что-либо в надежде позитивного подкрепления (переработать, чтобы получить отгулы).

**Отрицательная** – установка выполнить действие во избежание отрицательных последствий (приходить на работу вовремя, чтобы не платить штраф).

- По устойчивости.

**Устойчивая** – действует длительное время, не нуждается в дополнительном подкреплении (заядлый турист вновь и вновь покоряет тропы, не боясь трудностей).

**Неустойчивая** – нуждается в дополнительном подкреплении (желание учиться может у одного быть сильным и осознанным, у другого – слабым, колеблющимся).

- По охвату.

В управлении коллективом различают **личную** и **групповую** мотивацию.

Понятие мотивации применяется как в повседневной жизни – для регулирования поведения самой личности и членов ее семьи, так и с научной точки зрения – в психологии, экономике, менеджменте и т. д.[12]

## **В психологии**

Наука о душе изучает связь мотивов с потребностями, целями, желаниями, интересами человека. Концепция мотивации рассматривается следующими основными направлениями:

- бихевиоризм,
- психоанализ,
- когнитивная теория,
- гуманистическая теория [9].

Первое направление утверждает, что потребность возникает, когда организм отклоняется от некой идеальной нормы. Например, так возникает голод, а мотив призван вернуть человека в изначальное состояние – желание принять пищу. Способ действия определяется предметом, который может удовлетворить потребность (можно сварить суп или перекусить чем-то готовым). Это называется подкреплением. Под воздействием подкреплений формируется поведение.

В психоанализе мотивы рассматриваются как реакция на потребности, формируемые бессознательными импульсами. Т. е. в свою очередь, основаны на инстинктах жизни (в виде половой и прочих физиологических потребностей) и смерти (все, что связано с разрушением).

Когнитивные (познавательные) теории представляют мотивацию как результат представления человека о мире. В зависимости от того, на что направлено его представление (на будущее, на достижение баланса или преодоление дисбаланса), и складывается поведение.

Гуманистические теории представляют человека как сознательную личность, способную выбирать жизненный путь. Основная мотивирующая сила его поведения направлена на реализацию собственных потребностей, интересов и способностей.

Среди экономических теорий мотивации интересно учение классика науки – Адама Смита. По его мнению, труд непременно осознается человеком как нечто мучительное. Различные виды деятельности не привлекательны по-своему. В

ранних обществах, когда человек присваивал все, что производил, цена продукта труда была равна компенсации затраченных усилий.

С развитием частной собственности это соотношение изменяется в пользу стоимости товара: она всегда представляется больше, чем усилия, затраченные, чтобы заработать на данный товар. Простыми словами, он убежден, что работает за дешево. Но человеку по-прежнему хочется уравновесить эти составляющие, что и заставляет его искать более оплачиваемую работу.

Взгляд на мотивацию работников в экономике напрямую связан с проблемой эффективности работы предприятия. Как показал опыт зарубежных, в частности, японских исследований, материальная стимуляция труда не всегда является исчерпывающей. Зачастую активность и вовлеченность работников в производство обеспечивает комфортная обстановка, атмосфера доверия, уважения и сопричастности, социальные гарантии и система различных поощрений (от грамоты до премии).

Тем не менее, фактор зарплаты важен для работника и учитывается многими экономическими теориями. Например, теория справедливости говорит о связи вознаграждения с усилиями членов коллектива. Сотрудник, который считает, что его недооценивают, снижает производительность труда.

Затратность на каждый вид стимулирования оценивается с экономической точки зрения. Так, например, авторитарный стиль управления предполагает увеличение управленческого аппарата, что означает выделение дополнительных ставок и расходов на заработную плату.

Система мотивов – неотъемлемая особенность личности. Это один из факторов, формирующих уникальность. Мотивация связана с нашими психическими особенностями (например, холерикам необходимо много двигаться, получать как можно больше разных впечатлений) и физическим состоянием (когда мы боеем, нам почти ничего не хочется). Это заложено природой неслучайно.

Смысл жизни каждого – прожить ее по своему сценарию, чтобы реализовать собственные цели и предназначение. Именно поэтому каждый человек стремится к уникальному набору ценностей, действий и впечатлений. Это не значит, что все, чего нам хочется, безусловно хорошо, а чего не хочется, губительно и плохо.

Несформированная мотивация встречается часто, и над ней обязательно придется работать, чтобы личность умела преодолевать препятствия, в том числе в виде

лени, и осознавала себя успешной. Но прислушиваться к мотивам, желаниям, интересам стоит, чтобы познавать и развивать себя.

Своими устремлениями можно и нужно управлять. Если развитие стоит на месте, можно повысить свою мотивацию и тем самым добиться впечатляющих результатов [13].

## 1.2 Специфика проявления мотивации в менеджменте

Каждому человеку присуща полностью определенная мотивационная структура. Деятельность человека определяется большим количеством различных по своей природе мотивов с великим множеством приоритетов. На протяжении нескольких лет мотивационные тенденции человека стараются свести в специальные системы и построить мотивационные теории. Эти теории помогают менеджерам понять шаблоны поведения человека.

Мотивация в менеджменте — одна из главных управленческих функций. Ей придают большое значение теоретики и практики менеджмента.

Мотивация — вид управленческой деятельности, который побуждает работников к деятельности. Она предусматривает стимулирование при помощи внешних факторов, так называемое материальное и моральное стимулирование, а также внутренних психологических побуждений к работе.

Мотивация в менеджменте базируется на двух категориях. Это потребности и поощрения.

Потребности — это осознание отсутствия чего-нибудь, что побуждает к действию.

1. Первичные потребности у человека заложены генетически.
2. Вторичные потребности по своей природе психологичны, появляются в ходе приобретения жизненного опыта [5].

Поскольку потребности у человека требуют их удовлетворения, то менеджеры стараются создать такую систему поощрений, которая даст уверенность в удовлетворении потребностей за счет действий, направленных на достижение целей организации.

Поощрения — это все то, что человек считает для себя ценным. В организации менеджеры могут использовать внешние поощрения и внутренние.

К ним относятся:

- повышение по службе,
- денежные выплаты,
- чувство успешности,
- возможность самовыражаться и саморазвиваться,
- дружба и позитивное общение [2].

В управлении персоналом мотивация понимается как побуждение людей к труду на благо предприятия.

Теории мотивации применительно к управлению персоналом делятся на **содержательные** и **процессуальные**. Первые изучают потребности человека, которые заставляют его действовать определенным образом. Вторые рассматривают факторы, влияющие на мотивацию.

Стимулируя подчиненных на выполнение трудовой деятельности, руководитель решает несколько задач:

- повышает удовлетворенность сотрудников работой;
- добивается поведения, нацеленного на нужные результаты (например, увеличение продаж) [4].

При этом учитываются такие понятия как потребности, побуждения, ценности, мотивы сотрудника, а также стимулы и вознаграждение. Под побуждением понимается ощущение недостатка чего-либо. В отличие от потребности, оно всегда осознается. Побуждения вырабатывают цель, чтобы закрыть потребность.

Например, потребность в признании формирует побуждение достичь карьерных высот, и целью может служить место директора (с промежуточными этапами на пути).

Ценностями могут выступать все объекты материального мира, важные для человека. В данном случае это общественное положение.

Мотив понимается как стремление удовлетворить потребность. А стимулами называют те внешние факторы, которые вызывают определенные мотивы.

Мотивирование как раз и ставит целью сформировать у сотрудника желаемые мотивы, чтобы направлять его активность в нужное русло. Ведь стремление к успеху зависит от того, что понимается под успехом.



Сегодня известно несколько таких мотивационных теорий. Это теория психоаналитическая, драйвов, гедонистическая теория, теория условных рефлексов, теория потребностей Маслоу, Мак-Клеланда, Туган-Барановского, теория «Х» и «У» Дугласа Мак Грегора, теория «мотивационной гигиены», теория ожиданий Врума и теория справедливости. Все они трактуют мотивационный менеджмент.

Основным мотивационным моментом поведения людей, как было указано выше, являются поощрения. Еще академик Павлов обратил внимание на то, что под влиянием многих факторов и доброго слова у человека повышается работоспособность и создается хорошее настроение, которое стимулирует весь организм.

Техника поощрений состоит в следующем. Если мы поощряем работника, то должны не хвалить его просто так. Похвала и поощрения должны корректно указывать на отлично выполненную работу или ее часть. Любое поощрение действует тем результативнее, чем короче разрыв во времени между поступком и вынесенным поощрением. В менеджменте разработаны десять стратегий мотивации персонала. Все они предусматривают использование поощрений и похвалы [1].

Говоря о мотивации и подводя итоги исследования, отметим, что следует отметить, что эффективность трудовой деятельности зависит от правильности использования стратегии и системы мотивации сотрудников. Современный подход к использованию системы мотивации должен сводиться к умелому выбору руководителем самых действенных способов влияния на персонал в конкретных ситуациях.

## **Глава 2. Анализ теории человеческих потребностей А. Маслоу**

### **2.1 Общая характеристика теории иерархии потребностей А.Маслоу**

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой “пирамидой” или “лестницей” Маслоу, является фундаментальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире. В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется

как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому (Рис.1.1).



Рисунок 1.1 - Иерархия потребностей (пирамида Маслоу) [10]

Согласно Маслоу, «человеческие потребности располагаются в виде иерархии. Иными словами, появлению одной потребности обычно предшествует удовлетворение другой, более насущной. Человек — это животное, постоянно испытывающее те или иные желания» [6]. Маслоу определяет пять наборов целей, которые он именуется базовыми потребностями. К ним он относит: физиологические нужды, потребность в безопасности, потребность в любви, потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства и, наконец, потребность в самоактуализации. Иерархическая природа этих потребностей или целей означает, что «доминантная цель монополизирует сознание и определенным образом стимулирует и организует различные способности организма, потребные для ее достижения. Менее насущные потребности минимизируются, или даже забываются, или отрицаются» [6]. Основанием этой иерархии Маслоу считает физиологические потребности и, прежде всего, потребность в пище. Вот что он пишет:

Вне всяких сомнений, физиологические потребности являются самыми насущными изо всех нужд. Прежде всего, это означает, что для человеческого существа, не имеющего вообще ничего, основой мотивации будут именно физиологические нужды, а не что-то иное. Человек, лишенный пищи, безопасности, любви и

уважения, естественным образом, прежде всего, будет стремиться к получению пищи. Тяга к писанию стихов, желание приобрести автомобиль, интерес к американской истории, желание купить новые туфли в экстренных случаях совершенно забываются или становятся второстепенными. Для человека, испытывающего сильное чувство голода, не существует иного интереса, кроме пищи. Он мечтает и думает о ней, он вспоминает ее и стремится к ее обретению... Свобода, любовь, чувство общности, уважительное отношение, — все они отменяются как мишура, ибо ими нельзя наполнить желудок. Воистину такой человек живет только хлебом единым. [6]

Маслоу пишет, что в Соединенных Штатах и в других развитых сообществах подобный хронический острый голод является редким явлением. При этом он отмечает, что люди часто принимают за голод наличие здорового аппетита.

И действительно, в развитых обществах столь тяжелые условия жизни и голодная смерть могут быть, скорее всего, лишь следствием некоей чрезвычайной ситуации. Естественно, при этом должны удовлетворяться и другие физиологические потребности, такие, например, как потребность в воздухе или в воде.

Маслоу пишет:

Когда нет хлеба, человек действительно живет хлебом единым. Но что происходит с человеческими желаниями в том случае, когда он не испытывает недостатка в хлебе? Тут же возникают другие (более «возвышенные») потребности, которые замещают собой физиологические нужды и становятся доминирующими. Когда и они находят удовлетворение, возникают новые (и вновь «более возвышенные») потребности, и так далее. Вот что мы имеем в виду, когда говорим о том, что основные человеческие нужды образуют иерархию относительного доминирования... Доминантными для организма и его поведения являются только неудовлетворенные нужды. Если голод утолен, чувство голода теряет свое значение в системе факторов активности личности. [6]

Если физиологические нужды будут удовлетворены, то, по мысли Маслоу, возникнут новые потребности, в данном случае, потребности безопасности. Он полагает, что «все, сказанное о физиологических нуждах, может быть — пусть и в несколько меньшей степени — отнесено и к желаниям такого рода. Организм может быть охвачен только ими. Они могут выступать в качестве едва ли не единственных определяющих поведение начал, подчиняющих себе все способности организма, что позволяет нам в данном случае представить организм

как механизм, стремящийся к обретению безопасности» [6]. Маслоу иллюстрирует свою мысль о потребности в безопасности, рассматривая желание защищенности у ребенка и поведение взрослых невротиков или почти невротиков, которые во многих случаях ведут себя так же, как и ребенок, не ощущающий себя в безопасности. Так же, как и в случае физиологических нужд, он полагает, что «потребности здорового, нормального, удачливого взрослого человека в безопасности в рамках нашей культуры находят достаточное удовлетворение... вследствие чего подобные потребности не играют активной мотивационной роли. Подобно тому, как сытый человек не чувствует голода, человек, находящийся в безопасности, не испытывает в этом смысле особого беспокойства» [7]. Если и физиологические нужды, и потребность в безопасности удовлетворяются в достаточной мере, то, по Маслоу, возникает потребность в любви, привязанности и в ощущении собственной принадлежности к некоей общности людей, и весь цикл, описанный применительно к физиологическим потребностям и потребности в безопасности, повторяется. Так, «человек начинает особенно остро чувствовать отсутствие друзей, возлюбленной, жены или детей. Он жаждет чувственных отношений с другими людьми, он пытается занять определенное место в некоей группе и активно стремится к достижению этой цели. Он хочет этого более всего на свете и обычно совершенно забывает о том, что в ту пору, когда он был голоден, любовь вызывала у него усмешку» [7]. В отличие от потребности в безопасности и физиологических потребностей, потребность в любви, привязанности и принадлежности к определенной группе людей удовлетворить в современном обществе гораздо труднее. Как указывает Маслоу, «невозможность удовлетворения этих потребностей обычно является причиной всевозможных расстройств и более серьезных психических патологий» [6]. И вновь при достаточном удовлетворении этих потребностей возникают нужды иного рода. Маслоу пишет:

Все люди в нашем обществе (за исключением патологических случаев) имеют потребность в стабильной, основательной (и обычно высокой) самооценке, в самоуважении или в чувстве собственного достоинства, которое должно подкрепляться уважительным отношением со стороны других людей. Под основательностью самоуважения мы понимаем чувство, которое вызывают некие реальные достижения и соответственное уважительное отношение окружающих... Удовлетворение потребности в самоуважении приводит к появлению чувства уверенности в себе, достоинства, ощущения собственной силы, дееспособности, полезности и необходимости в этом мире. Невозможность же удовлетворения этих потребностей имеет следствием появление чувства собственной неполноценности,

слабости и беспомощности. [6]

Последней и высшей стадией в иерархии потребностей Маслоу считал самореализацию, самоактуализацию. Если физиологические нужды и потребности в безопасности, любви и уважении будут удовлетворены в достаточной степени, «мы вправе ожидать, что у человека возникнет (это происходит не всегда) новая потребность, если только он уже не делает того, к чему, как ему кажется, он призван. Музыкант должен творить музыку, художник — писать картины, поэт — писать стихи, в противном случае они не будут чувствовать себя счастливыми людьми. Человек должен стать тем, кем он может стать. Эту потребность мы называем самоактуализацией... она состоит в желании все более и более становиться тем, кто вы есть, становиться всем тем, что определяется вашей способностью к становлению» [7]. Маслоу с готовностью соглашается с тем, что эта потребность может сильно меняться от человека к человеку. Он вновь подчеркивает, что предпосылкой возникновения потребности в самоактуализации является удовлетворение потребностей физиологических, в безопасности, любви и уважении. Он пишет: «Людей, удовлетворивших указанные потребности [первых четырех уровней], мы вправе назвать, «в основном, удовлетворенными людьми»; и отсюда следует, что мы можем ожидать от них наиболее полного (и здорового) творчества. Поскольку «в основном удовлетворенные люди» в нашем обществе являются исключением, мы плохо знакомы — и экспериментально, и клинически — с явлением самоактуализации. Его исследование — дело будущего» [6].

### Применение теории Маслоу в менеджменте

Маслоу не настаивал на том, что его теория является безусловно правильной. Он готов был, например, согласиться с тем, что иерархия потребностей может зависеть от условий, в которых находится личность. В некоторых случаях потребность в удовлетворении нужд достаточно высокого порядка может совершенно отпадать. Как пишет Маслоу, «у некоторых людей уровень духовных потребностей может постепенно снижаться или исчезать. Иными словами, менее предпочтительные цели могут быть просто утеряны... Индивида, привыкшего к существованию в очень скромных условиях, может удовлетворять в течение всей его жизни и получение достаточного количества пищи» [6]. Помимо прочего, некоторая вариация характера и уровня нужд может являться следствием культурных особенностей различных сообществ. Так, «мотивационное содержание индивидуального сознания в рамках любой конкретной культуры, как правило, резко отличается от аналогичного содержания сознания индивидов, представляющих другую культуру» [6]. Тем не менее, несмотря на все сказанное,

Маслоу сохранял убежденность в том, что идея иерархии потребностей позволяет лучше понять мотивацию человека.

Как уже было замечено, человек представлялся ему «животным, постоянно испытывавшим те или иные желания». Согласно Маслоу, «средний член нашего общества отчасти удовлетворен, отчасти нет. Чем выше иерархическая ступень, тем точнее соблюдается принцип иерархии... Было замечено также и то, что при определенных условиях индивид может утратить высшие потребности... Любое препятствие или возможность препятствия достижению этих базовых целей... рассматривается как серьезнейшая психологическая угроза... Человек, лишенный возможности удовлетворить свои основные потребности, может быть смело назван «нездоровым человеком» [6]. В продолжении почти всей своей истории основная масса людей была озабочена удовлетворением физиологических и других низших потребностей, слова «натуральное хозяйство» как нельзя лучше подходят к этой ситуации. Современная технология, а также политические, экономические и образовательные перемены привели в развитых обществах к освобождению больших масс работников от необходимости заботиться исключительно об обеспечении жизненно необходимых нужд и соответственно подняли уровень их желаний. Если бы эти работники не были научены горьким опытом (таким, как продолжительная безработица или социальные катаклизмы) и не «утратили бы потребностей высших порядков», они тут же испытали бы фрустрацию, вызванную невозможностью удовлетворить свою потребность в самоуважении и в самоактуализации в рамках существующих организационных структур. Вот что замечает Роуз по поводу работы последователя Маслоу Криса Арджириса (Argyris):

Организация обычно принимает форму пирамиды. Однако эти структуры находятся в противоречии с индивидуальными потребностями их членов. Личности и организации жестко противостоят друг другу... По мере того как мы растем, мы со все большей настойчивостью пытаемся перейти от зависимого состояния к независимому... Короче говоря, мы переходим от безответственного детства к ответственному взрослому состоянию; при этом начинаем ассоциировать недостаток ответственности с ребячеством, а ее полноту — со зрелостью. Однако личностные качества, требующиеся в большинстве рабочих ситуаций, определяются условиями зависимости и принуждения... с которыми ассоциируется директивное руководство и такие меры управленческого контроля, как бюджет, контроль качества, хронометраж и исследование трудовых движений, а также определение норм. Чем ниже мы будем спускаться по ступеням организационной иерархии, тем более жесткими будут названные ограничения. [2]

Не вызывает никаких сомнений то, что организационные формы, возникающие при широком внедрении методов научного менеджмента и массового производства типа движущегося сборочного конвейера, практически не оставляют места для удовлетворения потребностей более высокого порядка, таких, как потребности в самоуважении и самоактуализации. Требования эффективности и контроля понуждают работников выполнять лишь то, что от них требует начальство. Спонтанность, творческая инициатива и новаторство запрещены не только для «синих воротничков», стоящих у конвейера, но и для «белых воротничков», занятых рутинной бюрократической работой. Разумеется, Ф. У. Тейлор отдавал себе отчет в том, что рабочие нуждаются в самоуважении, и вводил в свои схемы элементы соревнования и различия статусов. Он являлся сторонником тщательного отбора персонала и считал, что у работников должна существовать возможность известного карьерного роста, что позволило бы повысить эффективность производства за счет «мешавших ранее» амбиций. Однако с той поры, как работа Маслоу получила широкую известность, — а произошло это уже в 50–60 гг., — стала крепнуть убежденность в том, что исполнение рабочими пустячных работ вредит как им самим, так и работе в целом. Как пишет Аргайл, «громкие жалобы на скучную работу, в основном, звучали в США, особенно, в 50–60 гг. С 1964 по 1976 г. был реализован ряд схем, призванных как-то исправить эту ситуацию. Это был период сравнительно полной занятости, когда, возможно, многие американские рабочие смогли удовлетворить свои материальные нужды, названные Маслоу «низшими потребностями» [9].

В 60-е гг. в управленческой науке был выработан новый подход, состоявший в расширении работ и развитии альтернативных вариантов организации труда, призванных обеспечить повышение интереса к работе. Такие мыслители, как Ренсис Лайкерт и Дуглас Мак-грегор, занялись изучением установок непосредственных руководителей и управляющих, а также тем влиянием, которое избранный ими стиль руководства оказывал на подчиненных. И Лайкерт, и Мак-грегор дают определенные рекомендации, выполнение которых могло бы улучшить ситуацию. Лайкерт, например, утверждает:

Непосредственные руководители, умеющие отслеживать ход и результаты работ, должны сконцентрировать свое внимание на человеческих аспектах проблем подчиненных и на построении эффективных рабочих групп, перед которыми ставились бы достаточно высокие цели. Такие руководители «сконцентрированы на подчиненных». Они относятся к своей работе скорее как к взаимодействию с людьми, чем как к решению проблем производства; они пытаются видеть в этих

людях личностей. Свое назначение они видят в том, чтобы помогать работникам эффективно справляться с порученной им работой. Они осуществляют скорее общее, чем детальное руководство, и больше озабочены не методами, а целями. Они позволяют работникам в максимальной степени участвовать в принятии решений. Если необходимо повысить производительность труда, руководитель должен занимать не только «ориентированную на подчиненного» позицию, но и ставить высокие, но достижимые цели и принимать участие в выработке решений, способствующих их достижению. [10]

Иными словами, при той форме руководства, которую предлагает Лайкерт, работники смогут реализовать свои способности в большей мере, чем в жесткой «старомодной» бригадной системе, при которой каждый из них должен заниматься решением каких-то узкоспециальных задач. Таким образом, работники смогут удовлетворить потребность в самоуважении и даже, возможно, достичь самореализации в случае отождествления своих целей с целями группы. Хотя организованные структуры не могут позволить каждому из своих музыкантов играть на службе свою музыку, а художникам — рисовать свои картины, они все-таки предпринимают определенные шаги, направленные на преодоление фрустрации, обусловленной низким статусом и скучной работой. В то же время, подталкивая работников к интернализации (внутреннему приятию) целей организации, они могут рассчитывать на то, что их действия будут определяться уже не принуждением, а собственной инициативой.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам, завоеванным в результате борьбы профсоюзов и государственных мер регулирования (таких, как Закон о здоровье и безопасности наемного персонала, 1970 г.), даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу. Как отмечает Теренс Митчелл:



«В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности» [9].

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. В таблице 2.1 в сводном виде перечислены некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

Таблица 2.1 - Методы удовлетворения потребностей высших уровней [5]

#### Социальные потребности

1. Дайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создайте на рабочих местах дух команды
3. Проводите с подчинёнными периодические совещания
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5. Создайте условия для социальной активности членов организации вне её рамок

#### Потребности в уважении

1. Предлагайте подчинённым более содержательную работу
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчинёнными результаты
4. Привлекайте подчинённых к формулировке цели и выборке идеи
5. Делегируйте подчинённым дополнительные права и полномочия
6. Продвигайте подчинённых по служебной лестнице
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку

### Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давайте подчинённым сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощряйте и развивайте у подчинённых творческие способности

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Эдвард Лоулер напротив ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей — предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности. Некоторые люди, например, были настолько потрясены великой депрессией 30-х г., что потом (хотя им и удалось

разбогатеть) всю жизнь доминирующей у них оставалась потребность в безопасности.

В итоге, как отмечает Митчелл: «Руководителя должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчинённых, он должен чувствовать их индивидуальные потребности» [4].

## **Заключение**

Теория иерархии потребностей Маслоу вызывает ряд вопросов. Говоря словами Роуза, «статус концепции иерархии потребностей неясен. Если мы будем исходить из реальности этих нужд, каким образом мы сможем убедиться в их существовании? Как и всякая психологическая система, они не доступны методам непосредственного наблюдения. Соответственно, мы должны прибегать к косвенным методам. Например, если мы видим, что человек стремится к достижению определенного статуса, значит, он испытывает потребность в самоутверждении. Но на деле все подобные построения неудовлетворительны... Мы можем также предположить, что стремление к достижению некоего статуса не является конечной целью, что конечной целью является намерение получить большее влияние и власть. Можем ли мы ответить на вопрос, какие потребности реальны, а какие нет?» [11]. Маслоу допускал, что, помимо пяти названных основных потребностей, могут существовать и эстетические потребности. Кроме того, Какабадзе, Людлов и Винникомб, занимавшиеся динамикой групп, утверждают, что индивид испытывает потребность во власти, и удовлетворение этой потребности облегчается посредством членства в группе. Они пишут следующее: «К потребностям, названным Маслоу, следовало бы добавить еще одну. Потребность во власти... может быть удовлетворена только в условиях группы: либо благодаря обретению непосредственной власти над другими членами группы, либо благодаря использованию силового потенциала группы для осуществления изменений в организации, реализация которых была бы невозможна для самого индивида» [3]. Неясность с определением количества потребностей не позволяет говорить об иерархии Маслоу, как о некоем универсальном принципе. Хотя он допускает наличие определенных вариаций потребностей у разных индивидов и в контексте различных культур, он ни на минуту не сомневается в том, что его иерархия обладает истинностью для

большинства людей, большинства мест, большинства эпох. Как бы то ни было, эта претензия на универсализм представляется более чем спорной. Маслоу пишет прежде всего о поведенческих паттернах, шаблонах, которые были присущи представителям американского среднего класса в середине двадцатого столетия. И все-таки, несмотря на это, работа его оказала огромное влияние на развитие теории управления, свидетельством чего являются труды таких мыслителей, как Арджирис, Лайкерт, Херцберг и Макгрегор. Как пишет Рен, «Маслоу проложил путь для психологов-гуманистов, решавших проблему улучшения ментального здоровья работников путем совершенствования организационной практики» [11].

## **Список использованных источников**

1. Абчук В.А. Менеджмент. – М.: Союз, 2016. – 215 с.
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 344 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономист, 2015. – 424 с.

Ильин Е.П., Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с.

Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. – СПб.: Фирма, 2015. – 367 с.

Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.

Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. – М.: Смысл, 2014. – 425 с.

1. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. – М.: Эксмо, 2018. – 514 с.
2. Ричи.Ш., Мартин П. Управление мотивацией. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 156 с.
3. Самоукина Н.В., Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2016. – 344 с.
4. Семенов А.К., Набоков В.И., Основы менеджмента. – М.: Дашков и К, 2018. – 412 с.
5. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: Гросс-Медиа, 2015. – 224 с.

Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб.: Питер, 2011. – 280 с.