



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

МОТИВАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ А. МАСЛОУ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



Абрахам Маслоу (1908—1970)

- *американский психолог, один из основателей психологического направления в теории менеджмента. Получил ученую степень доктора психологии в университете штата Висконсин, впоследствии был деканом факультета психологии в университете Брандера.*
- *Основная его заслуга состоит в создании иерархической теории потребностей.*

А. Маслоу

- определил мотивацию как «изучение предельных целей человека».
- Хотя все люди имеют, в сущности, одни и те же цели, различные культуры оказывают влияние на способы достижения этих целей.
- Движущей силой *мотивации* является то, что люди никогда в полной мере не достигают поставленных перед ними целей.
- Как только достигнута цель и удовлетворена какая-либо потребность, возникает новая цель, связанная с необходимостью удовлетворения вновь появившейся другой потребности.

Базисные принципы, характеризующие природу человека

1. люди являются животными, обремененными потребностями, которые никогда не могут быть удовлетворены;
2. состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию;
3. существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более **высокого** уровня — на самом верху.



**ПОТРЕБНОСТЬ
В САМОВЫРАЖЕНИИ**

НАЙТИ СМЫСЛ СУЩЕСТВОВАНИЯ,
РЕАЛИЗОВАТЬ СВОИ ЦЕЛИ В ЖИЗНИ

ЭСТЕТИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

ГАРМОНИЯ, ПОРЯДОК, КРАСОТА

ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ПОНИМАТЬ, ИССЛЕДОВАТЬ

ПОТРЕБНОСТЬ В ЛЮБВИ И УВАЖЕНИИ

ЛЮБИТЬ И БЫТЬ ЛЮБИМЫМ,
БЫТЬ ЧАСТЬЮ ОБЩНОСТИ,
ДОСТИЧЬ УСПЕХА И ПРИЗНАНИЯ

ПОТРЕБНОСТЬ В БЕЗОПАСНОСТИ

ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ЗАЩИЩЕННЫМ,
ИЗБАВИТЬСЯ ОТ СТРАХА И НЕУДАЧ

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

ГОЛОД, ЖАЖДА, ПОЛОВОЕ ВЛЕЧЕНИЕ И ДРУГИЕ

ПИРАМИДА МАСЛОУ

Распределение по потребностям



**Потребности по Маслоу,
мотивация потребителей и
рекомендации для
организаций**

Потребности	Мотивация потребителей	Рекомендации для организаций
Физиологические	Необходимость потреблять товары для того, чтобы избежать ущерба и опасности или выжить (пища, вода, кров) — на базисном уровне; экологически чистые продукты, контроль за излучениями — на более высоком уровне	Необходимость адекватной заработной платы для выживания и здоровья сотрудников, обеспечение безопасности труда, наличие столовой, туалетов и т.п.

Потребности	Мотивация потребителей	Рекомендации для организаций
Безопасности	Потребность в безопасности и в поддержании достаточно приличного стандарта жизни (одежда, жилище, товары для домашнего хозяйства, транспорт и т.п.)	Необходимость создания устойчивой рабочей атмосферы, медицинского обслуживания и охраны здоровья, надежных контрактов найма, забота о требованиях эргономики, освещении, местах отдыха и т.д.

Потребности	Мотивация потребителей	Рекомендации для организаций
Социальные	Потребность в принадлежности к определенным группам (потребительские товары, предметы роскоши, развлечения, свободное время и т.д.)	Необходимость обеспечить место и время для межличностного общения, обсуждения с коллегами социальных событий, а также участия в организации собственной работы и совместно с другими менеджерами заниматься определением стратегии, организацией служащих (ассоциации членов персонала, профессиональные ассоциации, профсоюзы и т.п.)

Потребности	Мотивация потребителей	Рекомендации для организаций
Самоуважение	<p>Потребность в статусе и признании со стороны других и потребность в отличительных индивидуальных свойствах (модные товары, товары, отражающие стиль жизни и надлежащую нишу рынка, и т.д.)</p>	<p>Необходимость способствовать достижению успеха, создать благоприятные возможности для продвижения и личного престижа, денежные и иные поощрения, должностные звания, служебные автомобили, привилегии и т.д.</p>

Потребности	Мотивация потребителей	Рекомендации для организаций
Самореализация	Потребность в личном развитии и самовыражении (образование, сферы специальных интересов, альтруистические устремления, общественная, благотворительная, политическая деятельность и т.д.)	

Виды потребностей

- **Дефицитные потребности** — физиологические, безопасности и социальные, и потребности самоуважения и самореализации (роста и развития). Дефицитные потребности удовлетворяются за счет факторов, так или иначе внешних по отношению к личности. К ним относятся, например, пища, здоровая окружающая среда, окружающая социальная среда, друзья и любимые люди.
- **Потребности роста** присущи личности, ее внутренним характеристикам. Согласно разработанному А. Маслоу принципу иерархии, потребности каждого нижнего уровня становятся актуальными для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы.

«Мотивация и личность»

(1943)

15 основных черт, присущих самореализующимся личностям

1. Более адекватное восприятие действительности, свободное от влияния актуальных потребностей, стереотипов и предрассудков, интерес к неизведанному.
2. Принятие себя и других такими, какие они есть, отсутствие искусственных, защитных форм поведения и неприятие такого поведения со стороны других.
3. Спонтанность проявлений, простота и естественность. Такие люди соблюдают установившиеся ритуалы, традиции и церемонии, но относятся к ним с должным юмором. Это не автоматический, а сознательный конформизм лишь на уровне внешнего поведения.
4. Деловая направленность. Такие люди заняты обычно не собой, а своей жизненной задачей или миссией. Они часто соотносят свою деятельность с универсальными ценностями и склонны рассматривать ее под углом зрения вечности, а не текущего момента. Поэтому все они в какой-то мере являются философами.
5. Склонность к одиночеству. Для таких людей характерна позиция отстраненности по отношению ко многим событиям, в том числе событиям собственной жизни. Это помогает им относительно спокойно переносить неприятности и быть менее подверженными воздействиям извне.
6. Автономия и независимость от окружения: устойчивость под воздействием деструктивных сил.
7. Свежесть восприятия: нахождение каждый раз нового в уже известном.

15 основных черт, присущих самореализующимся личностям

8. **Предельные переживания**, характеризующиеся ощущением исчезновения собственного «я».
9. **Чувство общности с человечеством в целом**.
10. Дружба с другими самоактуализирующимися людьми, узкий круг людей, отношения с которыми весьма глубокие. Отсутствие проявлений враждебности в межличностных отношениях.
11. **Демократичность в отношениях**. Готовность учиться у других.
12. **Устойчивые моральные нормы**. Самоактуализирующиеся личности ведут себя нравственно. Остро чувствуют добро и зло; они ориентированы на цели. А средства всегда подчиняют этим целям.
13. **«Философское» чувство юмора**. Они относятся с юмором к жизни в целом и к самим себе, но никогда не считают . смешной чью-либо ущербность или невзгоды.
14. **Креативность**, не зависящая от того, чем человек занимается, и появляющаяся во всех действиях самоактуализирующейся личности.
15. **Критичность** или некоторый космополитизм. Они не принимают безоговорочно ту культуру, к которой принадлежат, относятся к ней достаточно критично, выбирая из нее хорошее и отвергая плохое. Не являясь конформистами, они в то же время не склонны к бездумному бунтарству. Самоактуализирующиеся личности не идентифицируются со своей культурой, ощущая себя в большей степени представителями человечества в целом, чем представителями своей страны. Поэтому они нередко оказываются в изоляции в той культурной среде, которую не желают принять.

Теория конфликта

- ***угрожающие конфликты***, когда человек в организации вынужден выбирать между одинаково важными, но взаимоисключающими целями.
- ***катастрофический конфликт*** – выбора между значимым и его потерей нет

Каждый руководитель должен четко знать, какие потребности можно удовлетворить:

- 1) за счет или на уровне всей организации,
- 2) на отдельном рабочем месте,
- 3) с помощью изменения стиля руководства, лидерства.

СИСТЕМНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

	Иерархия потребностей				
Производственная среда	физические	безопасность	социальные	оценка	самореализация
Рабочее место	чистота на рабочем месте	безопасные условия труда	хорошее взаимодействие с товарищами	работа, бросающая вызов	Проекты с высоким индивидуальным вкладом в общество
Организация	приемлемый уровень заработка	Система пенсий	общие собрания, коллективный отдых за счет компании	как можно меньше правил и инструкций	стимулирована индивидуальное участие в управлении
лидер	позволять, где необходимо, делать перерывы и паузы	Быть защитой для рабочих	создавать дружественную атмосферу	По достоинству оценивать результаты труда	побуждать к творчеству и выдвижению новых идей