

УСТОИТ ЛИ ПИРАМИДА МАСЛОУ? ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ «ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ» В СВЕТЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

С.В. Завирский.

Главное управление МЧС России по Санкт-Петербургу.

Н.В. Гвоздева.

ГБОУ средняя школа № 27 им. И.А. Бунина, Санкт-Петербург.

А.А. Александров, кандидат психологических наук.

Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России

В современной практике организации эффективной работы персонала широко применяется концепция мотивации, предложенная выдающимся американским учёным А. Маслоу. Цель данной статьи – проанализировать основные положения данной концепции, найти в них достоинства и недостатки и рассмотреть возможность применения «пирамиды Маслоу» при разработке системы мотивации персонала в условиях реалий начала XXI в.

Ключевые слова: мотивация персонала, иерархия потребностей, теория Маслоу, эффективная организация труда, современность, достоинства и недостатки

WILL MASLOW'S PYRAMID PAY?

PRACTICE OF APPLICATION OF «HIERARCHIES OF NEEDS»

IN THE LIGHT OF MODERN PERSONNEL MANAGEMENT APPROACHES

S.V. Zavirsky. Saint-Petersburg General directorate of EMERCOM of Russia.

N.V. Gvozdeva. Secondary school № 27 named. I.A. Bunin, Saint-Petersburg.

A.A. Aleksandrov. Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia

The concept of motivation proposed by the outstanding American scientist Maslow is widely used in the modern practice of organizing effective work of personnel. The purpose of this article is to analyze the basic provisions of this concept, to find their strengths and weaknesses, and to consider the possibility to apply Maslow's Pyramid while developing a personnel motivation system within the realities of the beginning of the XXI century.

Keywords: human resources motivation, hierarchy of needs, Maslow's theory, effective labour management, modern times, benefits and drawbacks

Основной задачей руководителя любого уровня является достижение целей организации. Для того чтобы сотрудник работал эффективно, чтобы его вклад в общее дело был максимальным, надо знать, что им движет, к чему он стремится, выполняя то или иное действие. В связи с этим особо актуальным представляется вопрос о роли мотивации в эффективной организации труда. Социологами, психологами и экономистами было выдвинуто несколько теорий, которые нашли своё подтверждение в ситуациях реального делового общения. Одной из самых известных и популярных из них является теория «иерархии потребностей» американского учёного А. Маслоу. Цель данной статьи – рассмотреть её основные положения и проанализировать возможность её применения при разработке системы мотивации для сотрудников современной организации.

Пожалуй, пирамида Маслоу известна чуть менее, чем пирамида Хеопса. В какой-то момент практически все руководители приходят к выводу, что она является наиболее эффективным инструментом для построения системы стимулирования и мотивации

персонала. Действительно, пользоваться ей очень удобно – основные потребности человека «разложены буквально по полочкам»: двигайся снизу вверх и всё получится. Но так ли это на самом деле? Практика управленческой деятельности показывает, что теория Маслоу работает далеко не всегда, а если и работает, то с большими оговорками. Почему же так происходит?

Во-первых, Маслоу в своей теории говорил о том, что физические потребности становятся превалирующими только в состоянии крайней неудовлетворенности – человек, находящийся в безводной пустыне, вряд ли будет думать о признании окружающими его попыток найти воду. В современном мире, по крайней мере, в развитых странах, подобное встречается крайне редко. Доля голодающих, умирающих от жажды или бездомных крайне мала, к тому же, вряд ли они в таком состоянии будут способны работать на предприятии, которым предстоит управлять. Такие люди в своём поведении будут не столько мотивироваться, сколько руководствоваться удовлетворением своих насущных потребностей [1].

Во-вторых, «пирамида потребностей» говорит именно о потребностях, то есть о глубинных причинах, а не о конкретных поведенческих актах, ими продиктованных. Человек с готовностью берётся выполнить любые поставленные перед ним задачи. Он хочет дополнительно заработать (физиологические потребности) или получить одобрение начальства (потребность в уважении и признании)? Или может он видит себя только в данной работе и ни в какой другой и поэтому изо всех сил стремится раскрыться именно в этой области (потребность в самореализации)? Ещё один пример: человек решает уволиться. Почему? Причиной ли тому низкая зарплата (физиологические потребности), страх того, что фирма вот-вот развалится (потребность в безопасности), не сошёлся с коллегами (потребность в любви и дружбе) или начальник не признаёт его заслуг (потребность в уважении и признании), да ещё и все новые идеи «зарубает на корню» (потребность в самореализации)? А может всё сразу – и не платит, и ругается постоянно, и цепляется почём зря, и прислушиваться не хочет? Да и фирма при таком начальнике долго не проживёт, это тоже верно... Получается, что какой-то конкретный поведенческий акт может быть продиктован потребностью в удовлетворении не одной, а двух, трёх или даже всех пяти основных потребностей. А вся система управления персоналом нацелена на получение отклика от сотрудника в виде конкретных действий, направленных на достижение одной конкретной цели – повышение производительности труда. С точки зрения теории Маслоу получается, что стимулом к одному и тому же действию могут послужить абсолютно разные факторы. Дело в том, что «иерархия потребностей» описывает поведение одного конкретного человека, а не рабочего коллектива. И для того, чтобы коллектив стал «управляемым», то есть выдавал одно и то же желаемое действие, у разных людей должны быть задействованы абсолютно разные потребности, а это не всегда получается, так как очень трудно рассматривать работников как отдельных личностей, а не только их функции в коллективе, особенно, если компания большая, сотрудников много, а руководство не имеет возможности общаться с работниками лично и вникать в желания и потребности каждого работника. Но ведь только так можно узнать побудительные причины, управляющие поведением работника и мотивирующие его [2].

К тому же все потребности удовлетворяются не линейно, а комплексно. Об этом писал ещё сам Маслоу: «Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введём понятие меры удовлетворённости потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие. [...] Особо следует подчеркнуть, что процесс актуализации потребностей – не внезапный, не взрывной; скорее, следует говорить о постепенной актуализации более высоких потребностей, о медленном пробуждении и активизации» [3].

В-третьих, у каждого человека своя мера удовлетворенности или неудовлетворенности – то, что одному более чем достаточно, для другого будет ничтожно мало. Это касается и зарплатных ожиданий, и необходимого уровня комфорта,

и потребности в любви и уважении. Один человек захочет стать влиятельным политиком, другому будет достаточно любви и понимания со стороны своих близких. Один будет стремиться заработать как можно больше, чтобы обеспечить себе комфортную жизнь, другой будет довольствоваться весьма скромной денежной суммой, для него будет важнее свободное время, которое он сможет посвятить семье или хобби. Опять же, оценить данные параметры у одного конкретного человека реально – стоит подольше понаблюдать за ним, пообщаться и выяснить, чему он придаёт особое значение, а на что не обращает внимание вовсе. В условиях же большого коллектива это вряд ли представляется возможным, а ориентироваться на «среднестатистического» работника абсолютно неэффективно – это всё равно, что делать выводы о здоровье пациентов, исходя из «средней температуры по больнице» [4].

В более поздних работах Маслоу даже писал о так называемых «реактивных ситуациях» – парадоксальных состояниях, когда потребности высшего порядка в какой-то определённой, зачастую экстремальной, ситуации практически полностью вытесняют потребности низшие. Именно поэтому заключённые в концлагерях, умирая от голода, организовывали сопротивление; именно поэтому под градом бомбёжек и обстрелов, недоедая, недосыпая и не имея крыши над головой, наши солдаты сражались за Родину; именно поэтому, не зная ни сна, ни отдыха, ютясь в каморках, творили великие художники... [5].

В-четвёртых, стоит также принять во внимание существование так называемого «потолка потребностей». Да, конечно, не хлебом единым жив человек. Но очень часто последователи Маслоу считают, что как только у человека будут удовлетворены потребности более низкого порядка, у него будут автоматически задействованы потребности порядка более высокого. Однако это происходит далеко не всегда, и опять же, это зависит от свойств конкретной личности, от её окружения и имеющихся у неё субъективных ценностей. В связи с этим стоит вспомнить профессора Выбегалло и его знаменитую «модель человека, неудовлетворённого желудочно» из книги «Понедельник начинается в субботу» Стругацких: «Этот Выбегалло заявлял, что все беды, эта, от неудовольствия происходят и ежели, значить, дать человеку всё – хлебца, значить, отрубей пареных, – то и будет не человек, а ангел» [6]; «Я уже отмечал, что чем больше материальных потребностей, тем разнообразнее будут духовные потребности» [6]. Однако столь ожидаемого появления духовных потребностей так и не произошло: «Кадавр окинул инструменты культуры равнодушным взором и попробовал на вкус магнитофонную ленту. Стало ясно, что дух способности модели спонтанно не проявится» [6]. В реальной жизни зачастую всё происходит точно так же – удовлетворение материальных потребностей зацикливается само на себе, сам процесс подобного удовлетворения становится потребностью, порождая всё более и более широкий круг потребностей, опять же, материальных. Если потребности более высокого порядка и зарождаются, то порой они приобретают уродливые и странные формы. Стоит вспомнить хотя бы Старуху из «Сказки о рыбаке и рыбке» А.С. Пушкина. Говоря о мотивации персонала, стоит отметить, что вычислить этот потолок потребностей у конкретного работника зачастую очень сложно – это связано не только с недостатком личного общения руководителя и сотрудников, но и с тем, как конкретный работник себя позиционирует: ища одобрения в глазах окружающих, люди могут скрывать свои истинные ценности и потребности. Делая выводы на основании предложенного «имиджа», руководитель может неверно построить систему мотивации сотрудника [7].

Из всего вышесказанного можно сделать вывод: пирамида Маслоу, безусловно, работает. Но она не предназначена для построения системы мотивации для коллектива сотрудников в целом, она применима только в отношении конкретных работников, и с этим надо считаться. Коллектив состоит из отдельных личностей со своими желаниями, нуждами и потребностями. Поэтому для построения эффективной системы мотивации при организации рабочего процесса руководителю придётся посмотреть на ситуацию глазами

самого работника – понять, что нужно конкретно этому человеку, что именно он считает для себя наиболее значимым в данный момент. Одна получасовая беседа с глазу на глаз в неформальной обстановке будет эффективнее десятков анкет.

Литература

1. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2001. 234 с.
2. Дэвид С. Почему пирамида Маслоу не всегда работает. URL: <https://http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p14152/> (дата обращения: 03.02.2018).
3. Маслоу А. Мотивация и личность. М.: Евразия, 1999. 478 с.
4. Секрет мотивации в том, чтобы дать людям то, что они хотят, а не то, что вы думаете, они должны хотеть. URL: <https://hrhelpline.ru/sekretnost-motivatsii-v-tom-ctoby-dat-lyudya/> (дата обращения: 20.02.2018).
5. Мисюк А. Неизвестный Маслоу. URL: <http://www.repiev.ru/articles/Maslow-Unknown.htm> (дата обращения: 23.02.2018).
6. Стругацкий А.Н., Стругацкий Б.Н. Понедельник начинается в субботу. М.: АСТ: Астрель, СПб: Terra Fantastica, 2010. 283 с.
7. Модели мотивации на пальцах. Пирамида потребностей Маслоу. URL: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-chast-1-piramida-potrebnostej-maslou> (дата обращения: 03.02.2018).

References

1. Sidorenko E.V. Motivacionnyj trening. SPb.: Rech', 2001. 234 s.
2. Devid S. Pochemu piramida Maslou ne vsegda rabotaet. URL: <https://http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p14152/> (data obrashcheniya: 03.02.2018).
3. Maslou A. Motivaciya i lichnost'. M.: Evraziya, 1999. 478 s.
4. Sekret motivacii v tom, chto oni hotyayat, a ne to, chto vy dumaete, oni dolzhny hotet'. URL: <https://hrhelpline.ru/sekretnost-motivatsii-v-tom-ctoby-dat-lyudya/> (data obrashcheniya: 20.02.2018).
5. Misyuk A. Neizvestnyj Maslou. URL: <http://www.repiev.ru/articles/Maslow-Unknown.htm> (data obrashcheniya: 23.02.2018).
6. Strugackij A.N., Strugackij B.N. Ponedel'nik nachinaetsya v subbotu. M.: AST: Astrel'; SPb.: Terra Fantastica, 2010. 283 c.
7. Modeli motivacii na pal'cah. Piramida potrebnostej Maslou. URL: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-chast-1-piramida-potrebnostej-maslou> (data obrashcheniya: 03.02.2018).