**Введение**

Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и оста­ются недовольны, а другие делают тяжелую работу с удовольствием? Что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и произво­дительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание и потребность работать? Эти и многие другие аналогичные вопросы обязательно возникают тогда, когда происходит управление людьми. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организа­ции самое современное оборудование и использовать самые совре­менные технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллек­тиве соответствующим образом, стремиться своим трудом способст­вовать достижению организацией ее целей и выполнения ею своей миссии.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организа­ции. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает. Сейчас руководство должно справляться с гораздо большим количеством задач, чем раньше, а времени все меньше. В результате возрастают давление и стресс. Руководителям приходится все больше полагаться на других в достижении необходимых результатов. Это требует от них внимания и активных действий по мотивированию сотрудников и команды, то есть создания благоприятной и интересной атмосферы на рабочем месте, способствующей продуктивной работе и рождающей позитивное отношение и высокий моральный дух[[1]](#footnote-1).

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас она играет более важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались.

Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если сотрудники не достаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В современных условиях формирование и сохранение персонала, обладающего высоким профессиональным и творческим потенциалом, возможно лишь в том случае, если система оплаты и стимулирования труда обеспечивает организации конкурентные преимущества на рынке труда.

С точки зрения большинства участников исследования основной составляющей повышения заинтересованности персонала предприятия в эффективной работе является размер заработной платы. «Людей в первую очередь интересует зарплата...» — вот одно из типичных высказываний респондентов[[2]](#footnote-2).

**1. Теория потребностей А. Маслоу и её основные положения**

Большой вклад в развитие ***бихевиористского*** направления в маркетинеге внес Абрахам Маслоу (1908—1970), разработав­ший нашедшую в дальнейшем широкое применение в менедж­менте ***теорию потребностей, известную как «пирамида потреб­ностей».* В** соответствии с учением Маслоу у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности и использовать соответствующие методы мотивации. Маслоу разделял эти по­требности на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные, или мета-по­требности (потребность в справедливости, благополучии, по­рядке и единстве социальной жизни). По мнению Маслоу, ба­зисные потребности человека постоянны, а производные изме­няются. Ценность мета-потребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. Базисные потребности, напротив, распола­гаются согласно принципу иерархии в восходящем порядке от «низших» (материальных) до «высших» (духовных): 1) физио­логические и сексуальные потребности; 2) экзистенциальные потребности — в безопасности своего существования, уверен­ности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, определенном постоянстве и регулировании окружаю­щего социума, а в сфере труда — в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.; 3) социальные по­требности -- в привязанности, принадлежности к коллективу, общине, заботе о других и внимании к себе, участии в совмест­ной трудовой деятельности; 4) престижные потребности - в уважении со стороны «значимых» лиц, служебном росте, стату­се, престиже, призвании и высокой оценке; 5) духовные по­требности — в самовыражении через творчество.

Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные, которые филогенетически, т.е. по мере взросления человека, и онтогенетически, т.е. по мере их реализации в качестве необходимых условий социального бытия индивида, следуют друг за другом. Первые 2 типа базисных потребностей в своей иерархии Маслоу называл первичными (врожденными), 3 остальных -вторичными (приобретенными). Согласно принципу иерархии потребности каждого нового уровня становятся актуальными для индивида лишь после удовлетворения предыдущих запросов. Теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда.

**Иерархия потребностей А. Маслоу.**

Имеется **строгая иерархи­ческая структура,** в основании которой лежат физиологические по­требности, а в вершине — потребность в самовыражении. **Законо­мерности модели:** прежде чем потребность более высокого уровня будет удовлетворена, должны быть удовлетворены потребности низших уровней; потребность в самовыражении имеет спиралевид­ный характер связи "... — потребность в самовыражении — лично­стный рост — ...", что делает процесс мотивации бесконечным. **Методика использования модели:** при использовании модели необхо­димо тщательно наблюдать за работниками и стараться опреде­лить их активные потребности; развивать систему мотивации в со­ответствии с изменениями потребностей; создавать ситуации, в ходе

которых работник удовлетворяет свои потребности во благо целей организации.

**Критика теории Маслоу**

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили её далеко не полностью. Конечно, в принципе, можно людей отнести к той или иной достаточно широкой категории характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но чёткой пятиступенчатой иерархической структуры потребности по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиболее важнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребности 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 годов, что потом (хотя им и удалось разбогатеть) всю жизнь доминирующей у них оставалась потребность в безопасности.

В итоге, как отмечает Митчелл: ”Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет кого-то из ваших подчинённых отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффектно мотивировать своих подчинённых, он должен чувствовать их индивидуальные потребности“.

Таким образом, к теории Маслоу можно отнести следующие критические замечания:

1) Для того чтобы более высокий уровень потребностей начал

влиять на поведение человека не обязательно полное удовлетворение потребностей низшего уровня, так как поведение человека стимулируется не одной активной потребностью.

2) Подобной структуры в чистом виде не существует.

3) В модели не учтены индивидуальные отличия людей.

4) Идея о цепочке потребностей и об их автоматическом переходе с уровня на уровень удовлетворения не подтверждается современной практикой управления.

5) Модель с трудом поддаётся адаптации в практике управления в малом и среднем бизнесе России.

**2. Концептуальные основы теории потребностей А. Маслоу**

Во введении упоминалось имя Абрахама Маслоу как одного из известнейших представителей бихевиористского направления в ряду учений об управлении. Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу [9], вклю­чает в себя следующие основные идеи и предпосылки.

• Люди постоянно ощущают какие-то потребности.

• Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.

• Группы потребностей находятся в иерархическом расположе­нии по отношению друг к другу.

• Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.

• Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.

• Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаи­модействии.

• Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения.

• Потребности более высокого уровня начинают активно дейст­вовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.

• Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уров­ня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потреб­ностей.

**Физиологические потребности.** К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжи­вать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются со­держанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избегать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходи­мо, чтобы минимум зарплаты обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

**Потребности безопасности.** Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и без­опасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку. Люди, испыты­вающие потребности этого рода, стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они оценивают свою работу, в первую очередь, с точки зрения обеспече­ния им стабильного существования в будущем. Для человека, нахо­дящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Люди, испытывающие данные потребности, стремятся застраховать­ся в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных событий и изменений, создавая страховой потенциал, в частности, за счет обучения и образования. Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изме­нениям и преобразованиям. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхова­ния, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не при­влекать их к принятию рискованных решений и осуществлению дей­ствий, связанных с риском и изменениями.

**Потребности принадлежности и причастности.** Человек стре­мится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу по­требностей принадлежности и причастности. Если для человека дан­ная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, для таких людей надо созда­вать условия для общения на работе. Хороший результат дают груп­повая форма организации труда, групповые мероприятия, выходя-. щие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

**Потребности признания и самоутверждения.** Данная группа по­требностей отражает желание людей быть компетентными, сильны­ми, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидер­скому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использо­вать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступ­лениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

**Потребности самовыражения.** Данная группа - объединяет по­требности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полно­му использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности че­ловека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидатель­ны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стре­миться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобрета­тельности и созидательности.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. Основ­ная задача этой теории, похоже, состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию чело­века к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на человека, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности оп­ределенным образом.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

*Во-первых,* потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

*Во-вторых,* не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пира­миде» Маслоу.

*В-третьих,* удовлетворение верхней группы потребностей не обя­зательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Мас­лоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика пока­зывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения (рис. 1).

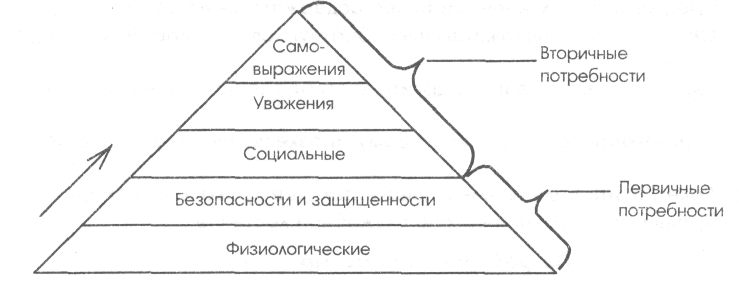
На основе систематизации и объединения в определенную сово­купность потребностей, форм их прояёвления в поведении человека и возможных средств удовлетворения потребностей может быть со­ставлена таблица, показывающая связь отдельных средств мотивиро­вания с пирамидой потребностей Маслоу (табл. 1.1).

**Таблица 1.**

**Пример связи потребностей, их проявления и средств удовлетворения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы потребностей | Форма проявления потребностей | Средства удовлетворения потребностей |
| Самовыражение | Стремление к достижению результатов | Предоставление творческой работы |
| Признание и самоутверждение | Желание занимать определенное положение в коллективе | Присвоение рангов или званий |
| Принадлежность и причастность | Стремление к установлению дружеских отношений | Поощрение создания неформальных групп |
| Безопасность | Стремление к предотвращению опасных изменений | Создание системы страхования |
| Физиологические потребности | Желание регулярно и качественно питаться | Создание легко доступных систем питания |

**По теории Маслоу** [21, стр. 130] все потребности можно расположить в виде иерархической структуры (рис. 1.). Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней, В каж­дый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Преж­де чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определя­ющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потреб­ность более низкого уровня.



**Рис. 1. Иерархия потребностей по Маслоу**

**Физиологические потребности** являются необходимыми для выжива­ния. Они включают потребности в еде, воде, жилье, отдыхе, сексуальные потребности.

**Потребности в безопасности** и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со сто­роны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические по­требности будут удовлетворены в будущем.

**Социальные потребности** — это понятие, включающее чувство при­надлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чув­ство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

**Потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

**Потребности самовыражения** — в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

**Методы** удовлетворения потребностей высших уровней (вторичных потребностей):

|  |
| --- |
| Социальные потребности |
| 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды 3. Проводите с подчинёнными периодические совещания 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба 5. Создавайте 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 целей и выработке решений 5. Делегируйте подчинённым дополнительные права и полномочия 6. Продвигайте подчинённых по служебной лестнице 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая уровень компетентности. |
| Потребность 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. |

Кроме теории Маслоу, в настоящее время находят применение содер­жательные теории мотивации МакКлелланда, Герцберга и др.



Теория мотивации А.Маслоу объясняет, почему в разное время людьми движут разные потребности. Она исходит из определенной иерархии по­требностей (рис. 2). Человек как бы поочередно удовлетворяет наиболее важные для него потребности, которые становятся движущим мотивом его поведения.

Рис. 2. Иерархия потребностей (по А. Маслоу)

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис. 2. Этим он хотел показать, что потребности низших уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной и сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей: “Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека”.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность самовыражения никогда не может быть удовлетворена полностью. Поэтому и процесс мотивации через поведение бесконечен. Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждать к деятельности потребностью социальных контактах, а затем начнёт активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворённость и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться. Как быстро и сильно могут спуститься по иерархической лестнице высшие потребности и какими сильными могут быть потребности низших уровней – показывает поведение людей, выживших при авиакатастрофе в Андах в 1975 году – чтобы выжить, эти вполне нормальные люди были вынуждены съесть своих погибших товарищей.

Для того, чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать своё место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности. Этот тезис можно отлично продемонстрировать на примере той большой важности, которую имеют ритуалы и социальное общение для примитивных культур джунглей Амазонки и некоторых частей Африки, хотя там всегда присутствуют голод и опасности.

Другими словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека стимулируется не только ею. Более того Маслоу отмечает: “До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия далеко не такая «жёсткая», как мы предполагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако, был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь”.

Теория Маслоу внесла значительный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители разных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его возможные потребности посредством такого образ действий, который способствует достижению целей всей организацией. Ещё не так давно руководители могли мотивировать подчинённых почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась благодаря более высоким заработкам и благам, завоёванным в результате борьбы профсоюзов и государственных мер регулирования (таких, как Закон о здоровье и безопасности наёмного персонала, 1970 г.), даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу. Как отмечает Терес 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 низших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивации их деятельности ”

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчинёнными, 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 всё время. В таблице 1 в свободном виде перечислены некоторые способы при помощи, которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчинённых в ходе трудового процесса.

**3. Иерархия потребностей при работе в многонациональной внешней среде**

Менеджеры, действующие на международной арене, также как и их коллеги, действующие внутри какой-либо стране, должны обеспечивать возможности для удовлетворения потребности сотрудников. Поскольку в различных странах относительная важность потребности определяется по-разному, руководители организаций, действующих на международном уровне, должны знать эти различия и принимать их в расчёт.

В одном достаточно полном исследовании на базе иерархии потребности Маслоу был проведён сопоставительный анализ пяти различных групп руководителей. Эти группы были сформированы по географическому принципу: 1) руководители английских и американских фирм; 2) японские руководители; 3) руководители северных и центрально-европейских стран (ФРГ, Дания, Швеция и Норвегия); 4) руководители фирм южных и западных европейских стран (Испания, Франция, Бельгия, Италия); 5) руководители фирм развивающихся стран (Аргентина, Чили, Индия). Один из результатов этого исследования состоял в том, что руководители из развивающихся стран придавали большее значение всем потребностям иерархии Маслоу и степени их удовлетворения, чем руководители каких-либо других стран.

Руководители из развивающихся и юго-западных европейских стран более всего стремятся удовлетворить социальные потребности. Это говорит о важности использования при работе с ними таких вознаграждений, как повышение статуса, социальное уважение, признание заслуг. Более позднее исследование на эту же тему, составленное на основании результатов опроса и посвящённое определению потребности людей из более чем 40 стран, позволяет сделать вывод, что теории мотивации, разработанные американскими учёными, базируются на неявном допущении о том, что американская система культурных ценностей и идеалов существует и за границей. Однако это не соответствует действительности.

К сожалению, систематических исследований мотивации на международном уровне не проводилось. Тем не менее, можно заключить, что руководители, действующие на международном уровне, должны постоянно учитывать, понимать и внимательно относиться к культурным отличиям потребностей людей, с которыми они взаимодействуют. Руководители должны всячески избегать явного предпочтения сотрудников одной национальности другой.

**Заключение**

Историческая обусловленность потребностей и спроса приводит к тому, что в сложной системе общественных потребностей на разных ее ступенях и в разных звеньях обнаруживаются различные сочетания объек­тивного и субъективного начал. Абсолютно объективна, к примеру, потребность человеческого организма в калориях, витаминах и мине­ральных солях, но набор продуктов, в которых они заключены, — это во многом дело вкуса и привычки, т.е. субъективная потребность. То же относится и к потребности в обуви, одежде и т.д. Поэтому необходимо различать потребность как внутреннее состояние субъекта, групп лю­дей, общества в целом и как внешнее проявление этого состояния, как необходимость иметь определенное количество конкретных благ, спо­собных удовлетворить данную потребность.

*Спрос* отражает потребность в конкретных количествах товаров оп­ределенного потребительского назначения, но не всю потребность, а только ту ее часть, которая обеспечена денежными средствами. Таким образом, под спросом обычно понимается платежеспособная потреб­ность, т.е. обеспеченная деньгами часть потребностей в товарах, а так­же услугах, реализуемых в товарной форме.

Развитие и удовлетворение потребностей зависят от потребления. Потребление связано с потребителями посредством производственных отношений.

Если на рынке имеются товары, соответствующие спросу, он спо­собствует возникновению обмена и потребления и одновременно явля­ется его отражением в виде реализованного спроса.

Все изложенное позволяет понять, почему в маркетинге придается такое значение исследованию потребностей потенциальных покупате­лей: выявляя эти потребности, ясно представляя социально значимые результаты использования товара, производитель активизирует сбыт своих продуктов (естественно, социальная значимость так или иначе непременно связана с личностной значимостью).

Ясно также, почему проектирование любого нового товара необхо­димо начинать с анализа имеющихся и потенциальных потребностей людей, которые будут его покупать, независимо от того, индивидуаль­ные или производственные потребности удовлетворяет данный товар. Ибо только осознав эти потребности, человек станет приобретать пред­лагаемый товар. Отсюда возникает необходимость классифицировать потребности, чтобы точно связывать их с товаром как в рекламном тексте, так и в сознании потенциального покупателя.

**Литература**

Персональный менеджмент: Учебник. / С.Д. Резник и д.р. – М.: ИНФРА – М, 2002

Управление организацией: Учебник. / Под ред. А.Г Поршнёва, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА – М, 1998.

Самыгин С.И., Столяренко л.д. Менеджмент персонала. – Ростов на Доны: Феникс, 1997. – С. 268.

1. Джонс Р. Как сделать карьеру: практическое руководство для всех. Пер. с англ. – Челябинск, Урал ПТО, 1999.
2. Полятов В.А. Технология карьеры. – М.: Дело,1995
3. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., акбердин Р.З. Менеджмент организаций: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 1996
4. Пауэрс П., Рассел Д. Начни своё дело. – М.: Детская деловая газета, 1994
5. Андреева В.И. Делопроизводство. – М.: Бизнес – школа «Интел - синтез»,1995.
6. Поляков В.А., Яновск5ая Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России. – М.: ИНФРА – М, 1996.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, орга-шзация, процесс. — М,: Иэд-во МГУ, 1995.
8. *Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А,* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.
9. *Вудкок М., Фрэнсис Л.* Раскрепощенный менеджер: Для руководите­ля-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
10. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МНИИПУ, 1996.
11. *Грачев М.В.* Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 1993.

Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 1996. – с. 502.

1. *ГримакЛ.П.* Резервы человеческой психики. — М.: Политиздат, 1989.
2. *Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И.* Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та эко­номики и финансов, 1992.
3. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 1990.

Если Вы – руководитель … Элементы психологии менеджиента в повседневной практики. М.: ДЕЛО, 1996. – с. 210.

1. *Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А,* Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993.
2. *Карнеги Двйл.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на лю­дей: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.

Кибеноа А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управление персоналом на предприятии. Учебное пособие. М., 1993. – с. 6.

1. См.: Инанцйк Т.А.Мотивация — меняющийся подход // Персонал Микс.№5 2001 [↑](#footnote-ref-1)
2. Ниеитский И.И., Фекалис Л.О.Разработка системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе //[Персонал Микс](http://www.cfin.ru/press/pmix/). [№1 2002](http://www.cfin.ru/press/pmix/2002-1/) [↑](#footnote-ref-2)