СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

 Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Иерархия потребностей по Маслоу

Одним из первых бихевиористов , из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу . Создавая свою теорию мотивации в

40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей,

но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем .

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. 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. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

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

МОТИВАЦИЯ И ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ. По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис 13.2. Этим он хотел показать, что 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. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Л индсей: «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 в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности 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 побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к увахсению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность 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 самых низких ее уровней — показывает поведение людей, выживших при авиакатастрофе в Андах в 1975 г. — 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 свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности. Этот тезис можно отлично проиллюстрировать на примере тон 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 при этом стимулируется не только ею. Более того, Маслоу отмечает:

До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный поря-док, но из самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая\*, как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был н ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более ва:кным, чем любовь».

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ МАСЛОУ В УПРАВЛЕНИИ. Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных равгоз 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 елок населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем упрааления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими фа!ясраин, чей потребности нижних уровней. Этот фает подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности\*10.

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 табл. 13.1. в сводном виде перечислены некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРИ РАБОТЕ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ

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

В одном достаточно полном исследовании на базе иерархии потребностей Маслоу был проведен сопоставительный анализ пяти различных групп руководителей. Эти группы были сформированы по географическому принципу: 1) руководители английских и американских фирм; 2) японские руководители; 3) руководители фирм 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 заслуг11. Более позднее исследование на эту же тему, составленное на основании результатов опросов и посвященное определению потребности людей из более чем 40 стран, позволяет сделать вывод, что теории мотивации, разработанные американскими учеными, базируются на неявном допущении о том, что американская елстемг 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, мол:ко 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 псячески избегать явного предпочтения сотрудников одной национальности другой. Нельзя рассчитывать на то, что люди, которыми вы управляете за рубежом, обладают теми же потребностями, что и у вас в стране. Что же делать? Надо обеспечизать удовлетворение потребностей людей, которыми вы управляете, если они работают эффективно. В примере 13.2. рассмотрены случаи неудовлетворенности работой в международной фирме.

КРИТИКА ТЕОРИИ МАСЛОУ. 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 отнес ги к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Мас-лоу, 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 опыта14. 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: -«Руководители 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 подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности».