

# АБРАХАМ ГАРОЛЬД МАСЛОУ

(1908–1970)

АМЕРИКАНСКИЙ ПСИХОЛОГ, ОСНОВОПОЛОЖНИК ГУМАНИСТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ, ЛИДЕР БИХЕВИОРИСТСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ.



# КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ

- Маслоу был самым старшим из семи детей Самуила Маслова и Розы Шиловской, которые эмигрировали из Киевской губернии в США в начале XX века. Родился он в еврейском районе Бруклина. Когда ему было девять лет, семья переехала из еврейского района города в другой, нееврейский, и поскольку у Маслоу была ярко выраженная еврейская внешность, он узнал, что такое антисемитизм. Абрахам был одиноким, застенчивым и подавленным молодым человеком, однако одним из лучших учеников в школе. После её окончания в 1926 году, по совету отца, поступил в юридический Сити-колледж в Нью-Йорке, но не закончил даже первого курса.
- В 1928 году Маслоу перевёлся в Висконсинский университет в Мадисоне, где его научным руководителем стал Гарри Харлоу, известный исследователь приматов. Получив психологическое образование, сам Маслоу первоначально также занимался изучением социального поведения приматов.
- Маслоу начал свою карьеру в Бруклинском колледже, где он работал на протяжении 14 лет. Там он познакомился с такими людьми как Рут Бенедикт и Макс Вертгеймер, благодаря которым и возникла идея исследования самоактуализирующихся личностей.

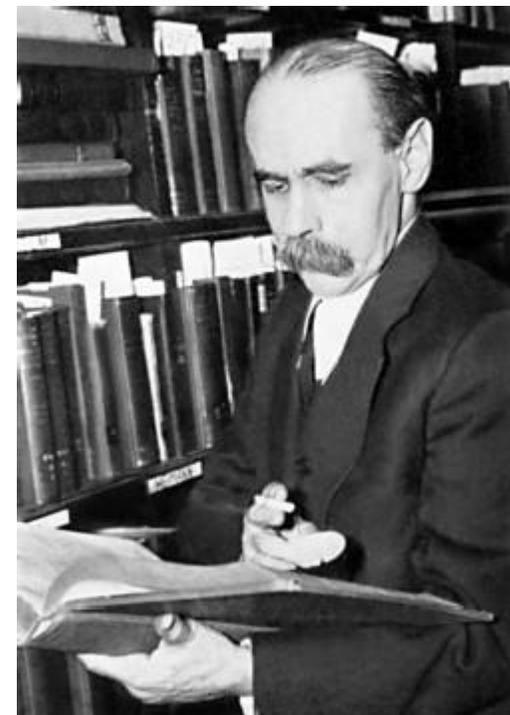


Рут Бёнедикт — американский антрополог, представитель этнопсихологического направления в американской антропологии.

«Мои исследования самоактуализации не планировались как исследование и начинались не как исследование... Это было своего рода поклонение высочайшему интеллекту... я стремился понять, почему эти два человека так отличаются от обычных людей, которыми полон мир».

А.

Маслоу



Макс Вертгеймер — один из основателей гештальтпсихологии

# ВКЛАД В НАУКУ

- Главный вклад Маслоу в науку, вероятно, состоял в разработанной им концепции иерархии потребностей. Исследования, проведенные им, показали, что мотивами поступков людей часто являются не экономические силы, как ранее считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не всегда могут быть удовлетворены в денежном выражении. Маслоу считал, что человеческие существа стремятся к самоактуализации. Иллюстрацией его концепции была пирамида, ставшая сегодня общеизвестной, и до сих пор она служит основой для многих современных моделей мотивации труда



ПО МЕРЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА, РОСТА УРОВНЯ ОБРАЗОВАНИЯ И ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ ЛЮДЕЙ ПРОИСХОДИТ ОТКАЗ ОТ ПРЕЖНИХ АВТОРИТАРНЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ И УВЕЛИЧИВАЕТСЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МЕТОДОВ ПРОСВЕЩЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ СТАНОВЯТСЯ ГЛАВНЫМ УСЛОВИЕМ ПОБЕДЫ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ.

## **Характерные черты и принципы просвещенной управленческой политики:**

- Доверие к людям, учет индивидуальных различий работников.
- Предоставление работникам наиболее полной и релевантной информации о ситуации в организации.
- Постоянное стремление работников к совершенствованию и самоактуализации. Учет того, что люди в организациях не ограничиваются удовлетворением только потребности в безопасности. Работники должны получать осмысленные задания, в результате чего даже самая рутинная работа будет рассматриваться как путь к достижению некой значимой цели.
- Отказ от авторитаризма.
- Формирование отношений между членами организации на основе доброжелательности, а не соперничества или зависти
- Беспристрастность и объективность оценки способностей и умений не только работников, но и управленцев.
- Свобода в выражении несогласия, недовольства и раздражения.
- Отношение работников к своему начальнику с любовью (а не с ненавистью), с уважением (а не с презрением).

И др.

- В **1968** г. А. Маслоу предложил ввести в теорию менеджмента **концепцию «Теории Z»**. Он исходил из того, что люди, достигшие определенного уровня экономической безопасности, стремятся к новым ценностям, они хотят, чтобы работа позволяла человеку раскрывать свои творческие способности.
- А. Маслоу обратил внимание на то, что при найме на работу квалифицированных и административных работников важными для них являются не только деньги, но **возможность удовлетворения потребностей более высокого порядка**. Для таких работников особую значимость приобретают высокий статус компании, хорошие условия труда, дружественная атмосфера, независимость, автономность и возможность реализации собственных идей.
- А. Маслоу настаивал на создании таких организаций, в которых человек получает возможность **для наиболее полной реализации своего истинного потенциала**. Большую роль в этом должен сыграть **руководитель**. По мнению исследователя, **власть нельзя доверять человеку, который ищет власть ради власти**. В большинстве ситуаций лучшим руководителем и лидером будет тот, **кто ближе к самоактуализации**, кто сумел удовлетворить все свои базовые потребности, добиться признания и уважения.
- А. Маслоу предложил новый подход к оценке лидерства и его организующей роли. Он выделял **D-лидерство** – стремление к власти над другими людьми – и **V-лидерство** – стремление к власти, которая может позволить решить задачу. По аналогии А. Маслоу вводит понятие **V-последователя** – работника, настолько отождествляющего себя с поставленной задачей, что ему хочется выполнить соответствующую работу наилучшим образом.

# ФРЕДЕРИК ИРВИН ХЕРЦБЕРГ

(1923 – 2000)

СОЦИАЛЬНЫЙ ПСИХОЛОГ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИЙСЯ НА ПРОБЛЕМАХ ТРУДА И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ,  
ВЛИЯТЕЛЬНАЯ ЛИЧНОСТЬ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ.



# КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ

- Родился 17 апреля 1923 года, в Линне, штат Массачусетс. Свое образование начал в Нью-йоркском Сити-колледже, где постигал азы истории и психологии. Но на последнем курсе из-за финансовых проблем оставляет учебу, чтобы пойти служить в армию. Далее Херцберг возвращается в Сити-колледж и в 1946 году его заканчивает. В Университете города Питтсбурга проходит учебу в аспирантуре и получает магистерскую, а затем и докторскую степень.

**Главный вклад Ф. Херцберга в управленческую науку связан с разработкой мотивационно-гигиенической теории и созданием на этой основе концепции обогащения труда.**

# ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ

## Гигиенические

- факторы
  - Факторная
  - Политика компании
- Статус
- Условия труда
- Зарплата
- Отношения с начальством
- Степень контроля

*Вывод: рост удовлетворенности человека осуществляется под влиянием мотиваторов, а снижение его неудовлетворенности под влиянием гигиенических факторов.*

## Мотиваторы

- Стремление к успеху и общественному признанию
- Его повышение по службе
- Признание его заслуг
- Ответственность
- Возможности для творческого и профессионального роста

# КОНЦЕПЦИЯ «ОБОГАЩЕНИЯ ТРУДА»

Можно сказать, что прикладным следствием мотивационно-гигиенической теории Ф. Херцберга стала концепция обогащения (т. е. повышения разнообразия) труда. Она была нацелена как на расширение содержания труда конкретного работника, так и на улучшение обслуживания потребителей и клиентов. **Основные элементы концепции обогащения труда:**

- **Прямые отношения с клиентом.** Менеджеры могут сделать интереснее все виды работ, делегируя работникам ответственность за обслуживание определенных клиентов как внутри организации, так и за ее пределами.
- **Персональная ответственность товаропроизводителя и отчетность.** Работники фирмы должны ставить свое клеймо на продукции или подписывать документы при оказании услуг, а также вести записи по проблемам качества и предложениям о технических или организационных улучшениях.
- **Обратная связь.** Менеджеры должны разработать такие системы обратной связи с клиентами, при которых рабочие могли бы непосредственно от них получать мнение о качестве выполненной работы. Это позволит быстро исправлять ошибки, прежде чем информация дойдет до рабочих по обычным бюрократическим каналам.
- **Право непосредственного обращения.** Менеджеры должны обеспечить работникам право непосредственно обращаться к клиентам или к любому обеспечивающему их труд персоналу за информацией, необходимой для выполнения работы.
- **Свободный график.** По возможности необходимо разрешать работникам трудиться по удобному для них графику, что потребует от менеджеров более творческого и эффективного планирования процесса производства.
- **Контроль за ресурсами.** Желательно передавать работникам станки и оборудование под личную ответственность за их сохранность и работоспособность.
- **Повышение квалификации и приобретение уникального опыта.** По мере того как работник повышает свою квалификацию и приобретает уникальный опыт в обслуживании клиентов или в производстве какой-либо продукции, его труд необходимо обогащать путем делегирования ответственности за обучение новых работников и передачу им опыта.

# ТРИ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ (ГРУППОВЫХ) ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

- **1. Менеджмент участия.** Эта система позволяет работникам обсуждать с администрацией отдельные управленческие проблемы и пути их решения, а также фокусирует внимание менеджеров на обучении персонала навыкам межличностного общения.
- **2. Социотехнические системы.** Примером является бригадная форма организации труда, при которой группе предоставляются полномочия по определению режима и графика работы и дается возможность ротации рабочих мест внутри группы.
- **3. Кружки качества.** В этой системе работники наделяются ответственностью за статистический учет качества продукции и выработку предложений по улучшению производства.
- Ф. Герцберг писал, что хотя каждый из этих социальных проектов организации труда использует свои специфические мотиваторы, все они стремятся манипулировать поведением работников посредством социального одобрения (неодобрения), т. е. подчинения групповому давлению, что ведет к усреднению личностных потенциалов в группе. Групповая организация труда более эффективна для выполнения краткосрочных задач, чем для длительной мотивации на производительный труд.

- По мнению западных ученых, появление распространившихся в 60–70-е гг. XX в. управленческих методов обогащения и расширения рабочих заданий, а также их ротации во многом связано с работами Ф. Герцберга. Он разрушил доминировавшие тогда в управленческой теории и практике представления о природе человека, основанные на теории Ф. У. Тейлора, в соответствии с которыми увеличение заработной платы являлось достаточной причиной для того, чтобы смириться с условиями труда и повысить эффективность выполнения производственных операций.
- Важным результатом исследований Ф. Герцберга является модификация понятия разделения труда и неограниченной власти менеджеров. Рабочие как высокой, так и низкой квалификации снова получили автономию. Кроме изменения условий труда, была изменена и система организации труда, предусматривавшая отказ от жесткого разделения труда. Ф. Герцберг стал инициатором создания более гибких и приспособляемых организаций, а также так называемых сетевых компаний.