

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 2 (26): С. 152–156.

Vestnik MIRBIS. 2021; 2(26): 152–156.

Дискуссионная статья

УДК 005.1

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.2.16

### Новая интерпретация теории потребностей

**Ольга Алексеевна Ефанова** — МГТУ им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет), Москва, Россия. [efanova@student.bmstu.ru](mailto:efanova@student.bmstu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6210-0379>

**Аннотация.** Мотивация работников — одна из важнейших задач грамотного управления. Процесс поиска мотивации работника всегда был и остаётся актуальным. Существует множество теорий мотивации разных авторов, наиболее популярная — теория человеческих потребностей Абрахама Маслоу. В ней он разложил потребности на 5 ступеней, которые человек проходит последовательно. Однако, не удовлетворивший потребность в питании, человек всё же будет нуждаться в социальных связях и самореализации. В этой статье предложена другая интерпретация теории потребностей А. Маслоу. Пирамида потребностей перевернута набок: теперь её можно рассматривать, как совокупность потребностей человека. Соотносится ли эта теория перевернутой пирамиды с известными сейчас теориями потребностей разных авторов, и возможно ли её применение в жизни — эти вопросы рассмотрены в данной статье.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, теории мотивации, пирамида Маслоу, человеческие потребности, управление.

**Благодарности.** Автор выражает благодарность профессору МГТУ им. Н. Э. Баумана, доктору экономических наук Наталье Владимировне Салиенко, под чьим научным руководством написана настоящая статья.

**Для цитирования:** Ефанова О. А. Новая интерпретация теории потребностей / О. А. Ефанова // Вестник МИРБИС. 2021; 2(26): 152–156. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.2.16

JEL: M10

Discussion article

### New interpretation of needs theory

**Olga A. Efanova** – Bauman Moscow State Technical University (National Research University), Moscow, Russia. [efanova@student.bmstu.ru](mailto:efanova@student.bmstu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6210-0379>

**Abstract.** Employee motivation is one of the most important tasks of competent management. The process of finding employee motivation has always been and remains relevant. There are many theories about motivation created by various authors, the most popular being Abraham Maslow's theory of human needs. He decomposed human needs into 5 stages, that a person consistently goes through. However, a person who didn't satisfy their need for nutrition, will still need social connections and self-realization. In this article, another interpretation of Maslow's theory of needs is proposed. The pyramid of needs is turned on its side: now it can be seen as a combination of human needs. Whether this theory of the inverted pyramid correlates with the currently known theories of needs of different authors, and whether it is possible to apply it in life – these questions will be discussed in this article.

**Key words:** employee motivation, motivation theories, Maslow's theory of human needs, human needs, management.

**Acknowledgments.** The author is grateful to Professor Bauman Moscow State Technical University, Doctor of Economics Natalya Vladimirovna Salienko, under whose scientific supervision this article was written.

**For citation:** Efanova O. A. New interpretation of needs theory. O. A. Efanova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 2(26): 152–156. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.2.16

JEL: M10

### Теория перевёрнутой пирамиды Абрахама Маслоу

Тема мотивации людей, являющаяся актуальной на протяжении многих столетий, изучалась многими специалистами как в области социологии и психологии, так и в сфере экономики. Абрахам Маслоу — один из первых людей, кто заинтересовался этой темой, он изложил свои труды в книге «Мотивация и личность» в 1954 году [Маслоу 2019].

Маслоу разделил человеческие потребности на 5 ступеней:

1. Физиологические
2. Безопасность
3. Принадлежность и причастность
4. Признание и уважение
5. Самовыражение

Главная идея состояла в том, что человек, развиваясь, поднимается по этим ступеням. То есть, не удовлетворив физиологические потребности и потребность в безопасности, человек не сможет думать о социальных потребностях — потребности в принадлежности к социальной группе или потребности в признании. (Далее мы увидим, что это утверждение не всегда верно).

Впоследствии эту теорию потребностей изучали, добавляли другие ступени (например, делили

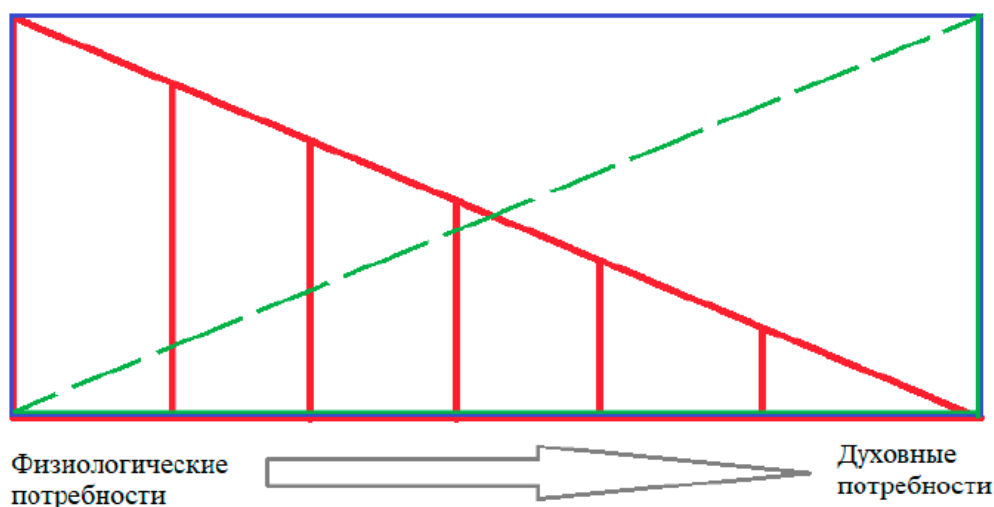
потребность в самовыражении на творческую, эстетическую и духовную). Александр Усанин пытался перевернуть пирамиду с ног на голову, утверждая, что именно духовное развитие человечества определяет уровень материального благополучия. Он говорил, что высокий уровень благополучия возможен только в том обществе, где есть нравственность и взаимоуважение<sup>2</sup>.

Однако человек — существо многогранное и очень сложное. Нельзя утверждать, что, не удовлетворив физические потребности, человек не будет нуждаться в общении. Каждый человек нуждается в социальных связях, ровно так же он нуждается в еде и чувстве защищённости, просто разные потребности проявляются у каждого человека в разной степени. Получается, что пирамида Маслоу — это вовсе не ступени и не степень развития человека, но это части единого целого, которое являет собой личность.

В таком случае, пирамиду будет целесообразно перевернуть, но не на 180 градусов, как это сделал Усанин, а на 90, то есть положить её на бок. В таком случае, исходя из идей Маслоу, физиологические потребности у человека будут занимать больше места, чем потребности духовные. На рисунке это можно отобразить красным треугольником, условно разделённым на «ступени».

© Ефанова О. А., 2021  
Вестник МИРБИС, 2021, № 2 (26), с. 152–156.

2 Усанин А. Сознание формирует бытие // YouTube : [сайт]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LH5rQgxKtpA>. Дата публикации 13.05.2019.



**Рис.** Соотношение физиологических и духовных потребностей в человеке  
*Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования*

Зелёный треугольник — это портрет человека, наиболее нуждающегося в самореализации, творчестве и духовном развитии. Например, люди, находясь в состоянии медитации, отключа-

ются от внешнего мира и своего тела, то же самое испытывают творцы в моменты вдохновения, в это время физиологические потребности заботят людей меньше всего, а потому зелёная линия в

левом конце стремится к нулю. Если же человек обретает баланс во всём и его физиологические потребности находятся в гармонии с духовными, то треугольник потребностей превращается в прямоугольник — синий прямоугольник, изображённый на схеме.

### **Приложение теории перевёрнутой пирамиды к двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга**

При изучении раздела «теории мотивации» в рамках дисциплины менеджмент большое внимание уделяется теории Фредерика Герцберга. О. Кныш описала его исследования в статье «Мотивация к работе. Теория Херцберга» [Кныш 2019]. Остановимся на этом чуть подробнее.

Ф. Герцберг с другими учёными провёл опрос в большой компании, состоящей более чем из 200 инженеров. Работников спрашивали, при каких обстоятельствах у них появлялось желание работать усердно, а в каких, наоборот, пропадало.

В ходе исследований были выявлены гигиенические факторы (при определённых условиях удовлетворенность от работы зависит от условий труда, размера заработной платы или межличностных отношений) и мотивирующие факторы (при определённых условиях удовлетворенность от работы зависит от возможностей карьерного роста, степени ответственности и возможностей самореализации).

В статье «Формирование приверженности сотрудников организации» [Негреева 2017] говорится, что от гигиенических факторов зависит физическое здоровье рабочих. Чаще всего люди, которым не нравится их профессия, остаются работать на данной должности именно из-за этих факторов, например, хорошая заработная плата, удобный рабочий график, дружный коллектив, современное оборудование и другие.

Мотивирующие факторы удовлетворяют потребности работника в самореализации и профессиональном росте, благодаря им человек хочет трудиться более продуктивно и качественно. Среди них: чувство ответственности за работу, продвижение по карьерной лестнице, чувство причастности к реализации проекта и другие.

Всё это обязательно наводит на мысли о связи теории Ф. Герцберга с пирамидой А. Маслоу.

Гигиенические факторы есть ни что иное, как низшие ступени пирамиды А. Маслоу — физиологические потребности и потребности в безо-

пасности и принадлежности к коллективу. Мотивирующие факторы — это высшие ступени пирамиды — потребности в общении, уважении и самовыражении.

Однако, как мы предположили выше, пирамида Маслоу — это не ступени развития человека, но сам человек, личность, имеющая разные потребности в разном количественном соотношении. Тогда, рассматривая упомянутую выше перевёрнутую на бок пирамиду, можно увидеть, что в каждом человеке есть как гигиенические, так и мотивирующие факторы.

Получается, чтобы грамотно и наиболее эффективно управлять человеком, необходимо его правильно мотивировать. С помощью составления портрета соотношения потребностей работника, можно понять, что наиболее сильно движет человеком. Увидев наиболее сильную мотивацию человека, мы сможем предложить работнику именно те аспекты деятельности, в которых он будет наиболее продуктивным и эффективным.

Рассмотрим эту теорию на примерах, вернувшись к схеме с треугольниками. Если мы предположили, что портрет работника схож с красным треугольником, то станет очевидно, что для него в большем приоритете находятся потребности физиологические. Значит, чтобы повысить эффективность его деятельности необходимо улучшить, например, условия его рабочего места. Например, перенести его рабочее место ближе к окну, чтобы улучшить освещённость или обеспечить работника более комфортным стулом. Если же портрет работника более схож с зелёным треугольником, то для повышения эффективности необходимо наиболее тщательно подбирать сотруднику работу. Например, давать задания, способные раскрыть творческий потенциал работника.

### **Приложение теории перевёрнутой пирамиды к теории приобретённых потребностей Дэвида Макклелланда**

Ещё одну теорию мотивации изложил Дэвид Макклелланд в книге «Мотивация человека» [Макклелланд 2007] в 1987 году. Теория Д. Макклелланда несколько отличается от теории А. Маслоу, поскольку концентрируется не на удовлетворении существующих потребностей, а на качествах человека, приобретённых с опытом. Д. Макклелланд описывает три мотивации, которые есть у каждого человека: потребность в достижениях (демонстрация компетентности и

мастерства), принадлежность (к какой-либо социальной группе, родственники, друзья) и власть (необходимость контролировать себя и других). В зависимости от черт характера и опыта, в человеке та или иная мотивация является доминирующей. Д. Макклелланд утверждает, что в каждом человеке есть все три мотивации, но они развиты в разной степени. Например, интроверты стараются избегать внимания других людей к себе, но в то же время каждому человеку приятна похвала. Большинство людей не существует в крайностях какой-либо мотивации.

Если вернуться к пирамиде А. Маслоу, можно увидеть, что три мотивации Д. Макклелланда можно соотнести с третьей и четвёртой потребностями пирамиды — потребностью в принадлежности и причастности и потребностью в признании и уважении, а значит можно приложить теорию трёх мотиваций и к теории о перевёрнутой пирамиде.

Исходный красный треугольник на рисунке будет раздроблен на большее количество потребностей-мотиваторов. Тогда, выяснив, какая из мотиваций у человека развита сильнее, можно составить наглядный схематичный «портрет» сотрудника. В этом случае мы можем получить уже не треугольник или прямоугольник, а диаграмму потребностей, отражающую более значимые и менее значимые потребности человека. Ориентируясь на эту диаграмму, можно найти ключевые мотиваторы, способные поднять эффективность работы сотрудника, а также увеличить его удовлетворение от работы.

#### **Приложение теории перевёрнутой пирамиды к теории ожидания Виктора Врума**

При изучении мотиваций человека было доказано, что наличие потребности – важное, но не единственное условие мотивации человека, а потому стоит рассмотреть теорию мотивации Виктора Врума. В своей книге «Труд и мотивация» [Vroom 1964] В. Врум утверждает, что при выборе действий человек ориентируется на свои ожидания. Люди оценивают, с какой вероятностью данный тип поведения приведёт к удовлетворению их потребностей и желаний. В. Врум выделил три основных мотивирующих фактора: ожидаемый результат, ожидаемое награждение и валентность, отражающая соответствие или не соответствие реального награждения ожидаемому. Что-

бы повысить мотивацию работника необходимо максимизировать каждый из множителей.

Важно понимать, что валентность — величина субъективная и для каждого работника своя. Например, размер вознаграждения является фактором, влияющим на валентность, а потому необходимо предоставить работнику адекватный, ценный для него, размер вознаграждения за проделанную работу. Понять его поможет составленный «портрет» сотрудника. На нём наглядно видно, как сильно человек ценит денежное вознаграждение, а насколько ему важно признание и уважение. Если для человека более важны физиологические потребности-мотиваторы, будет целесообразно предложить более высокую заработную плату, если же человеку в данный момент необходимо признание и власть — имеет смысл предложить ему повышение в должности.

Другой фактор, влияющий на валентность — желаемый результат. Желания и цели у каждого сотрудника также свои. «Портрет» поможет выявить цели сотрудника и понять, насколько они соотносятся с целями организации, в которой он работает.

#### **Теорией справедливости Стейси Адамса**

Очевидно, что для каждого сотрудника мотивация своя, люди постоянно сравнивают себя с людьми, находящимися в похожем положении. В 1963 году Стейси Адамс провёл исследования в этой области и разработал свою теорию справедливости. Вот основные понятия, которые он ввёл: входы — усилия, затрачиваемые работником для получения результата, выходы — вознаграждения, которые мы получаем за работу, референтные другие — люди, находящиеся в аналогичной ситуации, с ними мы сравниваем своё соотношение входов и выходов.

Главный вывод данных исследований С. Адамса заключается в том, что люди будут работать менее эффективно, пока не получат справедливое, по их мнению, вознаграждение. Все решения руководителей должны быть хорошо продуманы, поскольку, занимаясь улучшением условий труда одного сотрудника, легко нарушить баланс и понизить мотивацию другого.

#### **Заключение**

Составление «портрета» сотрудника во многом может оказаться полезным. Он поможет лучше понять сотрудника, определить его цели и выделить потребности. Для наглядности эти

данные можно представить в виде диаграммы вознаграждение. Однако нужно помнить, что или перевёрнутой пирамиды. Чтобы повысить сотрудник постоянно сравнивает себя с другими эффективностью работы, а также удовлетворение от работы, и чувство несправедливости может ей сотрудника, необходимо подбирать для него отрицательно сказаться на его эффективности, задания, соответствующие его потребностям-мотивам- поэтому изменения следует вводить по частям, тиваторам, а также адекватное, ценное для него, тщательно взвешивая решения.

#### Список источников

1. Кныш 2019 — *Кныш О. В.* Мотивация к работе. Теория Херцберга / О. В. Кныш ; ЛитРес: Самиздат, 2019. URL: <https://www.litres.ru/olga-vladimirovna-knysh/motivaciya-k-rabote-teoriya-hercberga/>.
2. Макклелланд 2019 — *Макклелланд Д.* Мотивация человека / Д. Макклелланд ; перевод с английского. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с. ISBN: 978-5-469-00449-3.
3. Маслоу 2019 — *Маслоу А.* Мотивация и личность/ А. Маслоу ; перевод с английского. 3-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 400 с. ISBN: 978-5-4461-1309-5.
4. Негреева 2017 — *Негреева В. В.* Формирование приверженности сотрудников организации / В. В. Негреева, К. В. Асланян, Ю. Н. Ильичева // *Успехи современной науки.* 2017; 5(3)3: 37–42. ISSN: 2412-6608.
5. Vroom 1964 — *Vroom V. H.* Work and motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p. ISBN-13: 9780787900304, 978-0787900304.

#### References

1. Knysh O. V. *Motivatsiya k rabote. Teoriya Khertsberga* [Motivation to work. Herzberg's theory]. O. V. Knysh ; LitRes: Samizdat Publ., 2019. URL: <https://www.litres.ru/olga-vladimirovna-knysh/motivaciya-k-rabote-teoriya-hercberga/> (in Russ.).
2. McClelland D. *Motivatsiya cheloveka* [Human motivation]. D. McClelland; translation from English. St. Petersburg : Peter Publ., 2007. 672 p. ISBN: 978-5-469-00449-3 (in Russ.).
3. Maslow A. *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and personality]. A. Maslow ; translation from English. 3rd ed. St. Petersburg : Peter Publ., 2019. 400 p. ISBN: 978-5-4461-1309-5 (in Russ.).
4. Negreeva V. V. *Formirovaniye priverzhennosti sotrudnikov organizatsii* [Formation of commitment of the organization's employees]. V. V. Negreeva, K. V. Aslanyan, Yu. N. Ilyicheva. *Uspekhi sovremennoy nauki* [Successes of modern science]. 2017; 5 (3)3: 37–42. ISSN: 2412-6608 (in Russ.).
5. Vroom V H. *Work and motivation*. New York : Wiley, 1964. 331 p. ISBN-13: 9780787900304, 978-0787900304.

Информация об авторе:

**Ефанова Ольга Алексеевна** — МГТУ им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет), 2-я Бауманская ул., 5/1, Москва 105005, Россия.

Information about the author:

**Efanova Olga A.** – Bauman Moscow State Technical University (National Research University), 5/1 2nd Baumanskaya st., Moscow 105005, Russia.

Статья поступила в редакцию 30.03.2021; одобрена после рецензирования 16.04.2021; принята к публикации 16.04.2021.  
The article was submitted 03/30/2021; approved after reviewing 04/16/2021; accepted for publication 04/16/2021.