

УДК 364.08

ПОТРЕБНОСТИ ЧЕЛОВЕКА И СПОСОБЫ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Е.А. Заруцкая

Тверской государственный университет,
кафедра менеджмента, Тверь

В статье рассматриваются основные потребности человека, дается их характеристика и описываются способы их удовлетворения в процессе профессиональной деятельности.

***Ключевые слова:** потребность, физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в общении, потребность в аффиляции, потребность в уважении, потребность в независимости, потребность в достижении, потребность во власти, потребность в самовыражении.*

Потребности представляют собой движущую силу человека, они являются источником активности личности и определяют направление его деятельности. Потребности возникают и находятся внутри человека, поэтому их нельзя непосредственно наблюдать, но они выражаются в его поведении.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то руководители должны создавать такие условия, при которых бы сотрудники ощущали, что могут удовлетворить свои потребности с помощью поведения, приводящего к достижению целей организации [5, с.46]. Поэтому необходимо изучение основных потребностей человека и способов их удовлетворения в рамках профессиональной деятельности в организации.

Человек испытывает потребность (ощущение человека в нехватке, недостатке чего-либо) тогда, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. С психологической точки зрения потребность индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию. Применительно к трудовой деятельности, потребность – это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Человек одновременно ощущает несколько потребностей, но лишь одна из них является доминирующей и определяет его поведение. Если она удовлетворена, то на ее место выходит (актуализируется)

другая неудовлетворенная потребность. Большинство человеческих потребностей имеют сложный характер и определяются предшествующим и особенно детским опытом человека. Люди сильно отличаются содержанием и интенсивностью своих потребностей. В разнообразии потребностей выделим лишь те, которые являются наиболее значимыми для человека:

- физиологические (биологические) потребности;
- потребности в безопасности и защищенности;
- потребность в общении;
- потребность в принадлежности и причастности к социальной группе (в аффиляции (англ. affiliate) – присоединять, присоединяться);
- потребность в уважении и признании (самоутверждении);
- потребность в независимости и самостоятельности;
- потребность в достижении;
- потребность во власти;
- потребность в самовыражении (самоактуализации).

Физиологические (биологические) потребности являются базовыми, самыми мощными и обязательными для их удовлетворения. Они связаны с физическим выживанием организма, поддержанием и продолжением жизни: потребности в пище, воде, тепле, половом удовлетворении, сне и кислороде. Если у человека не удовлетворены данные потребности, то остальные он будет игнорировать или отодвигать на задний план. Неудовлетворенные жизненные потребности создают внутреннее напряжение, делают человека раздражительным и эмоционально неустойчивым.

Люди, у которых доминируют данные потребности, обычно ведут здоровый образ жизни, соблюдают диету, интересуются новинками укрепляющих препаратов и пищевых добавок, регулярно проходят профилактические обследования, занимаются спортом. Таких сотрудников мало интересует содержание труда. Более важным для них является режим труда и отдыха, а именно возможность использовать ежегодный отпуск, больничный, наличие и продолжительность обеденного перерыва, соблюдение в организации графика работы (фактическое окончание рабочего дня, сверхурочная работа в выходные и праздничные дни) и пр. [3, с.10].

В современных условиях потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровья редко полностью удовлетворяются у работающих людей. Во многих компаниях по причине перегруженности сотрудники, например, не успевают полноценно пообедать и перекусывают «на бегу», не имеют возможности восстановить силы при помощи полноценного сна, воспользоваться ежегодным отпуском. Как следствие, здоровье человека ухудшается и его работоспособность

снижается. Также многие сотрудники имеют неудовлетворенную потребность в улучшении жилищных условий. Особенно остро эта проблема стоит перед молодыми сотрудниками, создавшими семьи и имеющими маленьких детей.

В качестве рекомендаций по удовлетворению жизненно важных потребностей в поддержании жизнедеятельности и здоровья, руководителю необходимо:

- контролировать соблюдение режима труда и отдыха в организации;
- организовать помощь в получении кредита (ипотеки) на покупку жилья;
- предоставлять основные отпуска в полном размере (28 календарных дней) и своевременно;
- устанавливать фиксированное обеденное время для всей компании (подразделения);
- организовать горячие обеды для персонала;
- организовать спортивные виды отдыха (футбольные соревнования, турниры настольного тенниса и пр.);
- в качестве поощрения выдавать сотрудникам абонементы в бассейны, спортивные залы или спортклубы.

Потребности в безопасности и защищенности (надежности и уверенности в будущем) опираются на то, что в биологической программе любого живого существа заложена потребность избегать боли и угрозы, нарушения целостности организма. Человеку свойственно также избегать потенциально вредоносных факторов, угрожающих его здоровью [2, с.19]. В данном случае речь идет не только о физической, но психической и экономической безопасности. Люди с ярко выраженной потребностью в безопасности склонны уделять много внимания любым элементам окружения, которые непосредственно или даже отдаленно связаны с какими-либо происшествиями, стихийными бедствиями, болезнями, преступлениями, войнами и т.д. Потребности в безопасности растут с возрастом.

Потребность в безопасности здорового представителя нашей культуры, как правило, удовлетворена и проявляется только в мягких формах, не оказывая существенного влияния на мотивацию. Активизация этих потребностей наблюдаются в периоды экономических кризисов и как следствие – социальных потрясений.

Однако, эта потребность у отдельных людей может быть ярко выражена и оказывать существенное влияние на их поведение (и в рамках профессиональной деятельности, и вне ее). Сотрудников, проявляющих осторожность и повышенную тревожность, будут мотивировать условия труда, не связанные с риском для здоровья и жизни. Такие работники обращают большое внимание на технику безопасности: на вероятность получения производственных травм и

профессиональных заболеваний на рабочем месте, на наличие опасных и вредных факторов и пр.

Удовлетворение потребности в экономической безопасности обеспечивает человеку уверенность в будущем, приобретаемую за счет гарантийной занятости, социального страхования (медицинского, пенсионного, страхование от потери работы или утраты трудоспособности), наличия вкладов в банке (на «черный день»), создания страхового потенциала путем получения достойного образования. Поэтому данная потребность проявляется в виде стремления найти работу с наибольшими гарантиями занятости (например, государственная служба), фиксированным уровнем дохода, гарантированным социальным пакетом и пр.

Потребность в эмоциональной безопасности проявляется в защите личности от негативного психологического воздействия со стороны руководителя или других сотрудников организации. Оно может проявляться в унижении, давлении, манипулировании, оскорблениях, снижающих самооценку сотрудника как личности, так и профессионала. Люди, с ярко выраженной потребностью в эмоциональной безопасности чувствительны к авторитарному стилю управления.

В профессиональной среде, где человек может быть уволен за некомпетентность, люди с высокой потребностью в безопасности будут избегать принятия рискованных решений, за которые им придется нести ответственность, будут строго следовать правилам и регламенту, не проявляя какой-либо инициативы. Сотрудникам с низкой потребностью в безопасности свойственно братья за высоко рискованные задачи, поскольку это позволяет им проверить себя и ощутить полноту жизни. Такие люди, как правило, обращают мало внимания на свое здоровье и безопасность, не особенно задумываются о последствиях [3, с.11].

Чтобы удовлетворить потребности работников в безопасности, руководителю необходимо:

- обеспечить своевременную выплату заработной платы в полном объеме;
- сформировать справедливую и прозрачную систему распределения премий между сотрудниками;
- создать работникам безопасные условия труда;
- обеспечить технику безопасности на рабочих местах, особенно в производственных цехах;
- обеспечить работников защитной одеждой, безопасными инструментами и приборами и пр. [4, с.4];
- соблюдать экологию рабочего места (обеспечить необходимое освещение и температурный режим, устранить шумы и загазованность);

- выработать сдержанный стиль в общении с подчиненными (без повышения голоса, оскорблений, унижений), уметь ценить человеческое достоинство сотрудников.

Потребность в общении во многом зависит от характера и возраста человека. Открытые, подвижные и общительные люди больше настроены на контакты с коллегами, клиентами и партнерами. Замкнутым и закрытым сотрудникам свойственно стремление к концентрации, углубленности, тщательности и педантичности; они склонны к работе, в которой контакты с людьми ограничены. Поэтому для одних будет более предпочтительным работа в общих помещениях, которая связана с интенсивным общением, а для других – в отдельных кабинетах или за перегородками и с минимумом контактов.

Чтобы удовлетворить потребности работников в общении руководителю необходимо:

- выделять специальное время для неформальных мероприятий (выезды на природу (возможно вместе с членами семей) или туристические поездки);
- организовать внутрисменные перерывы (кофе-паузы) по 10-15 мин.;
- для активных и общительных сотрудников формулировать задания, которые связаны с постоянными контактами (разработка новой клиентской базы, командировки);
- задействовать общительных сотрудников при регулировании конфликтов между сотрудниками;
- периодически обедать с общительными и успешными сотрудниками, неформально беседовать с ними, например, во время обеда или кофе-пауз;
- организовывать корпоративные праздники (например, День рождения организации).

Потребность в принадлежности и причастности к социальной группе (в аффиляции) связана с тем, что человек – это социальное существо, которое по своей природе стремится к теплым дружеским взаимоотношениям с другими людьми. Потребность быть вместе со всеми выражается в стремлении быть принятым членами команды, иметь позитивные отношения с коллегами и проявляется в том, что сотрудники вместе обедают, пьют чай, курят, обсуждают корпоративные новости, спортивные достижения любимой команды и пр. Эта потребность свойственна людям в разной степени. Некоторые из них очень чувствительны к чужому вниманию, малейшие признаки холодности воспринимаются ими как личная трагедия. Такие люди получают особое удовольствие от общения и проведения времени «на людях». Им свойственна уживчивость на рабочем месте до тех пор, пока они ощущают дружеское отношение со стороны коллег.

Зачастую чрезмерная потребность в аффиляции ставит дружеские привязанности выше производственных проблем, не позволяя делам портить личные отношения. Это оказывает отрицательное влияние на эффективность работы особенно в том случае, если речь идет о руководителе. Такой менеджер стремится избегать непопулярных решений, соглашается с новыми исключениями из правил и зачастую использует поощрение для поддержания и завоевания дружбы, чем для улучшения качества работы [3, с.12].

Если потребность в принадлежности к группе не удовлетворяется, сотрудник становится аутсайдером и тяжело это переживает. Трудности социальной адаптации нового сотрудника в консолидированной команде связаны именно с непростым включением в неформальные, дружеские взаимодействия.

Для удовлетворения потребности сотрудников в аффиляции, руководителю необходимо:

- знать неформальную структуру своего подразделения (компании);
- поддерживать хорошие отношения с неформальными лидерами, имеющими позитивные ценности;
- делегировать неформальным лидерам выполнение важных профессиональных задач;
- направлять неформальных лидеров-миротворцев на регулирование конфликтов между сотрудниками;
- создавать рабочие группы, работающие на постоянной основе;
- поддерживать командную символику и знаки отличия;
- поощрять оперативные совещания для обмена информацией и мнениями внутри команды;
- выражать поощрение по поводу успешной работы команды на официальных собраниях (совещаниях);
- в качестве поощрения за успешную работу посылать всю команду на обучение, выставки, конференции;
- поощрять командные виды спорта и соревнования между командами, тренинги по Team building;
- организовать условия, чтобы сотрудники могли «перебрасываться словами» в рабочее время.

Потребность в уважении и признании (самоутверждении) отражает желание людей быть сильными, компетентными, уверенными в себе и собственном положении (например, потребности в престиже, репутации, служебно-профессиональном росте, лидерстве в коллективе, признании личных достижений, уважении со стороны окружающих).

Эта потребность обычно слабо выражена у людей, которые оценивают себя с позиций внутренних стандартов, например, с точки зрения моральных принципов или религиозных убеждений. А у людей,

ориентированных, прежде всего на мнение окружающих, эта потребность ярко выражена. Как правило, это эмоциональные и открытые люди. Иногда данную потребность рассматривают как «эго-потребность». Такие сотрудники чрезвычайно чувствительны к внешнему неуважению или критике. Они глубоко переживают ситуации, в которых, по их мнению, им не оказываются те знаки уважения и за ними не признается тот статус, на которые они претендуют. Поэтому данная потребность удовлетворяется посредством внимания, похвалы, формального и неформального признания достоинств и заслуг со стороны коллег и руководителя. Она также может находить удовлетворение в стремлении к известности, знакомству с видными людьми, членстве в престижных группах или выборе социально ориентированной профессии. Публичные выступления, игра на публику, общение с «живой» аудиторией – все это может выступать средством удовлетворения потребности в уважении. Поощрение потребности в признании выгодно для компании, поскольку обычно она выражена у старательных сотрудников.

Но нередко потребность в уважении может быть удовлетворена только в случае, если знаки внимания и признания исходят от значимых для сотрудника лиц, например, руководителя или признанного специалиста в какой-либо сфере [3, с.12].

Для удовлетворения потребности сотрудников в уважении и признании, руководителю необходимо:

- публично (на совещании или собрании) выразить позитивную оценку сотрудника, успешно решившего сложную задачу;
- своевременно выразить благодарность сотруднику за хорошую работу;
- разработать и внедрить в компании систему званий для успешных сотрудников (например, «лучший продавец месяца» или «лучший торговый представитель» в торговой компании);
- подкрепить систему званий символическими знаками отличия (например, значки или именные карточки-бейджи);
- разработать и внедрить в компанию современный стенд с информацией и фотографиями лучших сотрудников;
- предоставлять право успешному сотруднику самостоятельно оформлять свой кабинет или рабочее место;
- разработать систему вознаграждений сотрудников за стаж работы в организации;
- организовать выставку достижений в лучшем подразделении.

Стремление к свободе и независимости (и возникновение потребности в независимости и самостоятельности) у людей не одинаково. Дети полностью зависят от взрослых в удовлетворении

почти всех потребностей. По мере взросления возникает внутренний конфликт между зависимостью от родителей и желанием свободы и независимости. Достигая зрелости, люди становятся более независимыми и обретают большую ответственность за свою жизнь.

Одни негативно относятся к малейшему проявлению авторитаризма и испытывают дискомфорт от условий, которые ограничивают их привычное поведение. В рабочей обстановке такие люди предпочитают самостоятельно выполнять свои задачи без непосредственного контроля со стороны руководителя. Они не любят зависеть от других людей, поэтому в конечном итоге стремятся либо к руководящим постам, либо к созданию собственного бизнеса. Сотрудники с низкой потребностью в независимости никогда не испытывают желания оставить организацию и идти своим путем. Наибольший комфорт они испытывают, если рядом с ними находится некая фигура, олицетворяющая родителей, заботящаяся о них и указывающая что и как нужно делать.

Потребность в независимости зависит от культурной среды и семейного воспитания. Например, во многих странах Юго-Восточной Азии большой акцент делается на послушание и исполнительность; в западной культуре основными ценностями являются свобода, индивидуализм и скепсис в отношении авторитарных фигур [3, с.13].

Для удовлетворения потребности сотрудников в независимости руководителю необходимо:

- предоставлять свободу сотрудникам в выборе средств решения поставленной задачи;
- делегировать полномочия и ответственность своим сотрудникам;
- сменить жесткие формы контроля на более мягкие, демократичные.

Потребность достижения отличается от потребности в уважении тем, что она ориентирована на объективную обратную связь о результатах деятельности, на реальные достижения, а не на то, как эти результаты будут оценены другими людьми. Сотрудник с высокой потребностью достижения получит удовлетворение от успеха в выполнении трудных задач, достижения совершенства в какой-либо сфере деятельности, нахождении лучших путей в решении проблем. Именно такие сотрудники могут долго и упорно работать над сложной проблемой. И даже достигнув многого, такие люди по-прежнему стремятся к достижению новых рубежей [3, с.14].

Сотрудники с высокой потребностью достижения предпочитают задачи, успех в которых зависит не от случая или удачного стечения обстоятельств, а от их собственных усилий и способностей. Они стремятся к постоянной и конкретной обратной связи о результатах своих усилий, не боятся конкуренции, видя в ней новую возможность

проверить себя. Им нравится работа, в которой они могут проявить инициативу в решении проблемы.

Для удовлетворения потребности сотрудников в достижении, руководителю необходимо:

- предоставлять возможность сотрудникам решать сложные задачи, реализовывать трудные проекты, делегируя при этом необходимые полномочия и ответственность;
- сформировать корпоративную культуру, поощряющую стремление сотрудников к достижению высоких результатов;
- сформировать систему морального и материального поощрения сотрудников, достигающих в работе высоких результатов.

В *потребности во власти* наблюдаются значительные различия между людьми. Одни получают удовлетворение от своего влияния на других, от своей способности вызывать у людей сильные эмоции – страх, возмущение, гнев, восхищение и т.д. Ярко выраженная потребность во власти может удовлетворяться различными путями, вплоть до получения удовольствия от наблюдения за спортивными единоборствами или просмотра фильмов, с элементами насилия. Непосредственной формой удовлетворения данной потребности является возможность прямого влияния на чувства, отношения и поведение людей. Так, властолюбивые люди получают удовольствие от победы в споре, ослабления противника или нанесения ему поражения, от процесса руководства и возможности распоряжаться людьми и ресурсами. Эти люди очень чувствительны к политическим процессам внутри организации и непременно пытаются обрести свою собственную власть, формируя альянсы, стараясь обрести контроль над ресурсами, бюджетом или источниками информации. Они постоянно ищут пути к занятию руководящих постов в организации, на которых они могут реализовывать свое влияние. Большинству людей свойственна умеренная потребность во власти [3, с.15].

Лица с низкой потребностью во власти избегают руководящих постов и испытывают дискомфорт, когда им приходится руководить или оказывать влияние на других людей. Такие люди не всегда уверены в себе или же убеждены, что указывать другим, что и как делать, некорректно. Дуглас МакКлелланд (D. McClelland) разделял потребность во властвовании на два типа: власть ради власти и власть ради достижения цели. Очевидно, что какой бы ни был талантливый, работоспособный и мотивированный человек, он не может осуществить комплекс сложных работ. Поэтому он стремится добиться власти, чтобы организовать рабочий процесс наиболее эффективным способом.

Для удовлетворения потребности сотрудников во власти, руководителю необходимо:

- делегировать властные полномочия в рамках создания рабочих групп;
- назначать на руководящие должности сотрудников с выраженными потребностями во власти;
- предоставлять возможность руководства вне рабочего времени (организация корпоративного праздника, выезда на природу и пр.).

Потребность в самовыражении (самоактуализации) – это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. Самоактуализация – явление врожденное, входит в природу человека и в гораздо большей степени, чем другие потребности носит индивидуальный характер. Данная группа объединяет потребности человека к творчеству (в широком смысле этого слова), наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Сотрудники с этой потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовать их способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности.

Для удовлетворения потребности сотрудников в самовыражении, руководителю необходимо [1 с. 297]:

- предоставлять подчиненным возможность для обучения и развития, что позволило бы полностью использовать их потенциал;
- обеспечивать сотрудников сложной и важной работой, требующей от них полной отдачи;
- поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Рассмотренные потребности являются самостоятельными, независимыми друг от друга, но существует определенная закономерность в их сочетании друг с другом. Например, люди с выраженной потребностью в уважении в большинстве случаев обнаруживают актуализированную потребность во власти. Люди с высокими потребностями в независимости и достижении обычно имеют слабо выраженную потребность в безопасности. Лица с очень низкой потребностью достижения чаще всего характеризуются высокой потребностью в безопасности (обе потребности объединяет страх поражения). Сотрудники с сильно выраженными потребностями власти и достижения будут стремиться занимать руководящие позиции, на которых смогут использовать свое влияние с тем, чтобы построить организацию и вести ее к достижению конкретных целей. А лица с сильно выраженными потребностями власти и уважения будут использовать свое влияние, прежде всего, в целях укрепления собственной власти и престижа, оставляя реальные проблемы организации на периферии своего внимания.

Разумеется, наличие таких комбинаций не имеет стопроцентной вероятности, однако встречается в значительном количестве случаев. То, какое выражение получает потребность, зависит от общей структуры потребностей индивида. Различные потребности образуют констелляции, тесно связанные с ценностной сферой индивида. Чтобы понять мотивацию индивида, важно учитывать общую структуру его потребностей в контексте его жизненной и организационной ситуации.

Список литературы

1. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 439 с.
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 464 с.
3. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Цент ЕАОИ. 2008. – 216 с.
4. Кондратьев О.В., Снежинская М.В., Мелихов Ю. Е. Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них // http://fictionbook.ru/author/snejinskaya_marina/net_motiva_net_rabotiy_motivaciya_u_nas_i_u_nih/read_online.html?page=1#part_39
5. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с.

HUMAN NEEDS AND THEIR SATISFACTION IN PROFESSIONAL OCCUPATION

E.A. Zarutskaya

Tver State University
Department of Management

The article describes the basic human needs and the way they can be satisfied in one's professional occupation.

Keywords: *need, physiological needs, need for security, need for communication, need for affiliation, need for respect, need for independence, need for achievement, need for power, need for expression*

Об авторах:

ЗРУЦКАЯ Екатерина Александровна – к.э.н., доцент кафедры менеджмента Тверского государственного университета, e-mail: zarutskaya@mail.ru