Федеральное агентство по образованию

Государственная полярная академия

Кафедра менеджмента организации

Контрольная работа

По дисциплине «Основы менеджмента»

На тему:

«Поведенческая школа управления»

Выполнила: студентка 3 курса, 371 группы

Михайлова Е.А.

Проверил: Ершов А.В.

Санкт-Петербург

2009

***Содержание.***

Введение.

1. Возникновение поведенческой школы управления.
2. «Пирамида потребностей» Абрахама Маслоу.
3. Теории «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора.

Заключение.

Список литературы.

***Введение.***

Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего развития поведенческого направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Поведенческие науки занимались в основном методами налаживания межличностных отношений с целью наиболее полного и результативного использования каждого работника в соответствии с его потенциалом (в некотором смысле - психологический тейлоризм). Таким образом, в центре внимания поведенческой школы управления и школы человеческих отношений оказался уже человек в аспекте своего поведения и межличностных отношений в организации.

Актуальность данной работы нужно рассматривать с той точки зрения, что в современном мире отношения между людьми играют одну из главных ролей. Человеческий фактор рассматривается как важный аспект в управлении организацией. И история развития представлений о человеческом поведении и человеческих отношениях в организации один из способов узнать об этих самых отношениях.

Цель работы: проследить историческое развитие теорий и взглядов поведенческой школы управления.

1. ***Возникновение поведенческой школы управления.***

Возникновение новых идей в области управления было связано с процессами, происходившими в промышленном производстве ряда стран. После окончания первой мировой войны установилась временная стабилизация экономики, которая была прервана разразившимся глубоким и продолжительным экономическим кризисом 1929 – 1933 гг. Прежние научные и классические подходы к управлению производством при всей их научности и практической ценности были не в состоянии обеспечить необходимый рост производительности труда.

Практика управления потребовала иных способов руководства предприятиями, которые учитывали бы не только возможности лучшей организации, новой техники и технологий, но и инициативу, энтузиазм работников. Во второй половине 20-х гг. в США начались исследовательские работы ученых, как экономистов и инженеров, так и социологов и психологов. Возникло новое направление научных исследований – инженерная социология. У его истоков стояли американские ученые Ф.Дж. Ретлисбергер, У.Мур, француз Ж.Фридман и др. Возглавил новое направление профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо. Это направление получило название школа человеческих отношений.

Э. Мэйо видный специалист в области менеджмента, с группой инженеров провел ряд научных экспериментов в компании «Вестерн электрик», впоследствии ставших известными как «Хоуторнские эксперименты». Результаты проделанной работы Мэйо позволили повернуть управленческую мысль в сторону ориентации на человека и социальные стороны производственного процесса, а также на роль коллектива в успешной работе всего предприятия. Его выводы состоят в следующем:

* Четко разработанные трудовые операции и высокая заработная плата не всегда приводят к повышению производительности труда;
* Внутренние силы взаимодействия в коллективе или группе работников между собой могут превзойти усилия руководителей;
* Поведение человека на работе и результаты его труда во многом зависят от социальных условий и отношений между рабочими и менеджером;
* Рабочий по своей природе неленив и если ему созданы необходимые условия, то он будет проявлять инициативу и трудолюбие.

Эти положения по – новому ставили вопросы взаимоотношений работников и требовали отношения к человеку на работе как к личности с ее социально – психологическими качествами и чертами.

К таким же выводам пришла и доктор социологии Мери Паркер Фоллет, которая одна из первых определила сущность менеджмента как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных отношений с рабочими и стать их лидером, всегда считаться со складывающейся ситуацией, действовать исходя из конкретных условий, а не из предписанных функций управления.

Менеджер должен заботиться о формировании коллектива, сплачивать его вокруг себя, создавать атмосферу дружелюбия, взаимной помощи и поддержки каждого работника. Это позволит значительно повысить результаты труда. Таким образом, центр исследований переместился с поисков резервов роста производительности труда, за счет совершенствования процесса производства, на человека и его поведение. Возникло бихевиористское направление в менеджменте. Бихевиоризм как направление в американской психологии возник в начале 20 века и стал предметом внимания менеджеров, которых особенно интересовали вопросы реакции работников на различные стимулы к труду.

Со второй половины 30-х гг. школа человеческих отношений дополнилась поведенческими концепциями. Вклад в развитие этой концепции внесли американские ученые Абрахам Маслоу и Дуглас Мак-Грегор. Маслоу разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В ней потребности человека можно представить как в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные, физиологические потребности, а ближе к вершине – духовные. Выявить их и использовать является задачей менеджера.

Дуглас Мак-Грегор разработал теорию двух типов поведения человека на работе и в соответствии с этим двух способов управления работниками. Это теории «Х» и «У».[[1]](#footnote-1)

Об этих двух теориях и пойдет дальнейшая речь в данной работе.

1. ***«Пирамида потребностей» Абрахама Маслоу.***

Исследования американского психолога Абрахама Маслоу являются основой изучения поведения человека на работе, используются в управлении мотивацией, управлении конфликтами и другими областями современного менеджмента.

Согласно Маслоу «человеческие потребности располагаются в виде иерархии. Иными словами, появлению одной потребности обычно предшествует удовлетворение другой, более насущной. Маслоу определяет пять наборов целей, которые он именует базовыми потребностями. К ним он относит: физиологические нужды, потребность в безопасности, потребность в любви, потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства и, наконец, потребность в самоактуализации. Иерархическая природа этих потребностей или целей означает, что «доминантная цель монополизирует сознание и определенным образом стимулирует и организует различные способности организма, потребные для ее достижения. Менее насущные потребности минимизируются, или даже забываются, или отрицаются». [[2]](#footnote-2)

Потребности в порядке их очередности:

* Физиологические потребности (голод, жажда, тепло, сон и т.п.);
* Потребности безопасности (безопасность семьи, здоровье, трудоустройство, стабильность);
* Потребности принадлежности и любви (дружба, семья, принадлежность группе, общение);
* Потребности в уважении, признании (самооценка, отношение окружающих);
* Потребности самоактуализации, или потребности личного самосовершенствования (самовыражение, персональное развитие).

 Основанием иерархии потребностей Маслоу считает физиологические потребности и, прежде всего, потребность в пище. Вот что он пишет:

«Вне всяких сомнений, физиологические потребности являются самыми насущными изо всех нужд. Прежде всего, это означает, что для человеческого существа, не имеющего вообще ничего, основой мотивации будут именно физиологические нужды, а не что-то иное. Человек, лишенный пищи, безопасности, любви и уважения, естественным образом, прежде всего, будет стремиться к получению пищи. Тяга к писанию стихов, желание приобрести автомобиль, интерес к американской истории, желание купить новые туфли в экстренных случаях совершенно забываются или становятся второстепенными. Для человека, испытывающего сильное чувство голода, не существует иного интереса, кроме пищи. Он мечтает и думает о ней, он вспоминает ее и стремится к ее обретению… Свобода, любовь, чувство общности, уважительное отношение, — все они отметаются как мишура, ибо ими нельзя наполнить желудок. Воистину такой человек живет только хлебом единым.

[...] Когда нет хлеба, человек действительно живет хлебом единым. Но что происходит с человеческими желаниями в том случае, когда он не испытывает недостатка в хлебе? Тут же возникают другие (более «возвышенные») потребности, которые замещают собой физиологические нужды и становятся доминирующими. Когда и они находят удовлетворение, возникают новые (и вновь «более возвышенные») потребности, и так далее. Вот что мы имеем в виду, когда говорим о том, что основные человеческие нужды образуют иерархию относительного доминирования… Доминантными для организма и его поведения являются только неудовлетворенные нужды. Если голод утолен, чувство голода теряет свое значение в системе факторов активности личности».[[3]](#footnote-3)

Если физиологические нужды будут удовлетворены, то, по мысли Маслоу, возникнут новые потребности, в данном случае, потребности безопасности. Он полагает, что «все, сказанное о физиологических нуждах, может быть — пусть и в несколько меньшей степени — отнесено и к желаниям такого рода. Организм может быть охвачен только ими. Они могут выступать в качестве едва ли не единственных определяющих поведение начал, подчиняющих себе все способности организма, что позволяет нам в данном случае представить организм как механизм, стремящийся к обретению безопасности».[[4]](#footnote-4) Маслоу иллюстрирует свою мысль о потребности в безопасности, рассматривая желание защищенности у ребенка и поведение взрослых невротиков или почти невротиков, которые во многих случаях ведут себя так же, как и ребенок, не ощущающий себя в безопасности. Так же, как и в случае физиологических нужд, он полагает, что «потребности здорового, нормального, удачливого взрослого человека в безопасности в рамках нашей культуры находят достаточное удовлетворение… вследствие чего подобные потребности не играют активной мотивационной роли. Подобно тому, как сытый человек не чувствует голода, человек, находящийся в безопасности, не испытывает в этом смысле особого беспокойства».[[5]](#footnote-5) Если и физиологические нужды, и потребность в безопасности удовлетворяются в достаточной мере, то, по Маслоу, возникает потребность в любви, привязанности и в ощущении собственной принадлежности к некоей общности людей, и весь цикл, описанный применительно к физиологическим потребностям и потребности в безопасности, повторяется. Так, «человек начинает особенно остро чувствовать отсутствие друзей, возлюбленной, жены или детей. Он жаждет чувственных отношений с другими людьми, он пытается занять определенное место в некой группе и активно стремится к достижению этой цели. Он хочет этого более всего на свете и обычно совершенно забывает о том, что в ту пору, когда он был голоден, любовь вызывала у него усмешку». В отличие от потребности в безопасности и физиологических потребностей, потребность в любви, привязанности и принадлежности к определенной группе людей удовлетворить в современном обществе гораздо труднее. Как указывает Маслоу, «невозможность удовлетворения этих потребностей обычно является причиной всевозможных расстройств и более серьезных психических патологий». И вновь при достаточном удовлетворении этих потребностей возникают нужды иного рода. Маслоу пишет: «Все люди в нашем обществе (за исключением патологических случаев) имеют потребность в стабильной, основательной (и обычно высокой) самооценке, в самоуважении или в чувстве собственного достоинства, которое должно подкрепляться уважительным отношением со стороны других людей. Под основательностью самоуважения мы понимаем чувство, которое вызывают некие реальные достижения, и соответственное уважительное отношение окружающих… Удовлетворение потребности в самоуважении приводит к появлению чувства уверенности в себе, достоинства, ощущения собственной силы, дееспособности, полезности и необходимости в этом мире. Невозможность же удовлетворения этих потребностей имеет следствием появление чувства собственной неполноценности, слабости и беспомощности».[[6]](#footnote-6)

 Последней и высшей стадией в иерархии потребностей Маслоу считал самореализацию, самоактуализацию. Если физиологические нужды и потребности в безопасности, любви и уважении будут удовлетворены в достаточной степени, «мы вправе ожидать, что у человека возникнет (это происходит не всегда) новая потребность, если только он уже не делает того, к чему, как ему кажется, он призван. Музыкант должен творить музыку, художник — писать картины, поэт — писать стихи, в противном случае они не будут чувствовать себя счастливыми людьми. Человек должен стать тем, кем он может стать. Эту потребность мы называем самоактуализацией… она состоит в желании все более и более становиться тем, кто вы есть, становиться всем тем, что определяется вашей способностью к становлению»[[7]](#footnote-7). Маслоу с готовностью соглашается с тем, что эта потребность может сильно меняться от человека к человеку. Он вновь подчеркивает, что предпосылкой возникновения потребности в самоактуализации является удовлетворение потребностей физиологических, в безопасности, любви и уважении. Он пишет: «Людей, удовлетворивших указанные потребности [первых четырех уровней], мы вправе назвать, «в основном, удовлетворенными людьми»; и отсюда следует, что мы можем ожидать от них наиболее полного (и здорового) творчества. Поскольку «в основном удовлетворенные люди» в нашем обществе являются исключением, мы плохо знакомы — и экспериментально, и клинически — с явлением самоактуализации. Его исследование — дело будущего».[[8]](#footnote-8)

Маслоу не настаивал на том, что его теория является полностью правильной. Он готов был, например, согласиться с тем, что иерархия потребностей может зависеть от условий, в которых находится личность. В некоторых случаях потребность в удовлетворении нужд достаточно высокого порядка может совершенно отпадать. Как пишет Маслоу, «у некоторых людей уровень духовных потребностей может постепенно снижаться, или исчезать. Иными словами, менее предпочтительные цели могут быть просто утеряны… Индивида, привыкшего к существованию в очень скромных условиях, может удовлетворять в течение всей его жизни и получение достаточного количества пищи».[[9]](#footnote-9) Помимо прочего, некоторая вариация характера и уровня нужд может являться следствием культурных особенностей различных сообществ. Так, «мотивационное содержание индивидуального сознания в рамках любой конкретной культуры, как правило, резко отличается от аналогичного содержания сознания индивидов, представляющих другую культуру».[[10]](#footnote-10) Тем не менее, несмотря на все сказанное, Маслоу сохранял убежденность в том, что идея иерархии потребностей позволяет лучше понять мотивацию человека.

Практическое применение иерархии потребностей Маслоу предполагает индивидуальный подход к мотивации работников организации. Понятно, что сотрудник, снимающий жилье, должен стимулироваться иначе, чем сотрудник, имеющий собственную квартиру.

Необходимо диагностировать базовые потребности каждого сотрудника. Например, если для сотрудника важна первая группа потребностей, необходимо учитывать, что для этого сотрудника принципиально важным будет размер его материального вознаграждения.

Если для сотрудника значима вторая группа потребностей, необходимо организовать эмоционально безопасную атмосферу в его подразделении, показать стабильность деятельности этого подразделения и конкретного сотрудника.

Мотиваторами для сотрудников с потребностью в принадлежности могут быть регулярные обучающие мероприятия, корпоративные праздники и т.п.

Для сотрудников с потребностью в уважении и признании необходима регулярная позитивная оценка со стороны руководства и коллег, регулярное обучение и повышение профессиональной компетентности.

Сотрудники с потребностью в самовыражении должны получить доступ к творческой работе, к решению сложных и нестандартных проблем.[[11]](#footnote-11)

1. ***Теории «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора.***

Исследования, проведенные Мак-Грегором, привели его к мысли о том, что основные задачи высшего руководства сводятся к определению того, «каковы его предположения (скрытые и явные) относительно наиболее эффективного пути управления людьми». Мак-Грегор подходит к проблеме с еще более общих позиций, говоря о том, что любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и человеческого поведения, являющиеся ключевым моментом, определяющим индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера. Он подразделяет все эти предположения на две категории, названные им теорией «Х» и теорией «У».[[12]](#footnote-12)

***Теория «Х». Традиционное видение управления и контроля.***

Мак-Грегор утверждает, что положения теории «X» в литературе об организациях являются наиболее широко представленными, при этом они неявным образом присутствуют в существующей управленческой политике и практике. Первое выявленное им предположение состоит в том, что «средний индивид обладает врожденной неприязнью к работе». Мак-Грегор прослеживает историю этого предположения и доводит ее до библейских времен, утверждая, что именно с ним связан тот акцент, который управленцы делают на производительности труда, а также та тревога, которую они выражают по поводу возможного ограничения объемов производства. Особая роль системы индивидуальной оплаты труда как раз и отражает «заложенную в ее основание убежденность в том, что руководство должно неким образом совладать с врожденной человеческой склонностью уклоняться от работы». Второе предположение, согласно Мак-Грегору, является следствием первого и состоит в следующем: «Поскольку люди не любят работать, необходимо принуждать, контролировать, направлять и запугивать большую их часть, что вынудит их внести свой посильный вклад в достижение целей организации». Таким образом, наличие системы поощрений не гарантирует выполнения работником выданного задания. Их может понудить на это лишь угроза наказания, что вытекает из уверенности в том, что «заставить работать людей может лишь внешнее принуждение и контроль». Третье предположение, выявленное Мак-Грегором, состоит в том, что «средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он страшится ответственности, не обладает особыми амбициями и ищет, прежде всего, защищенности».

Он пишет: "Теория Х - это не соломенное пугало, нацеленное на разрушение; на деле это реальная теория, оказывающая непосредственное влияние на управленческую стратегию в широком секторе современной американской индустрии. Более того, организационные принципы, предлагаемые литературой по проблемам менеджмента, обычно выводятся из предположений, аналогичных теории «X».

По мнению Мак-Грегора, «типичная производственная организация» дает крайне мало возможностей для удовлетворения высших потребностей своих работников. На его взгляд, «обычные методы организации работы, особенно в условиях массового производства, практически не учитывают этих аспектов человеческой мотивации... Если мы припишем эту его пассивность или враждебность или отказ принимать на себя ответственность особенностям его человеческой натуры, мы совершим серьезную ошибку. Такое поведение является симптомом болезни, именуемой потерей им его социальных и эгоистических потребностей». В таких условиях, по мнению Мак-Грегора, менеджера не должно удивлять, что повышение зарплаты может не оказывать стимулирующего влияния на производительность труда. Если работа не представляется работникам интересной и не позволяет им реализовать себя, они могут использовать дополнительное материальное вознаграждение для удовлетворения своих высших потребностей только вне работы, т. е. в своей частной жизни. У работников при этом развивается обида на свою работу и, соответственно, по мнению Мак-Грегора, «нет ничего удивительного в том, что... многие работающие по найму лица относятся к своей работе, как к своего рода наказанию, предоставляющему им возможность удовлетворения ими тех или иных нужд вне работы. Естественно, при таком их отношении к работе мы вправе ожидать, что они вряд ли захотят «наказывать» себя больше, чем это необходимо».

Теория «Х» представляется Мак-Грегору достаточной для объяснения «последствий» специфической управленческой стратегии, которую он ассоциирует с применением научного менеджмента. В то время как, к примеру, в сфере детского воспитания общепринятой нормой стала постоянная смена стратегии, позволяющая адаптироваться к меняющимся способностям и взглядам растущего ребенка, теория «X» совершенно отказывает работнику в способности развития на работе. Она исходит из предположения, что «развитие среднего человека прекращается еще в пору его ранней юности. Теория «Х» строится на приведении работников к общему наименьшему знаменателю - в прошлом это называлось «фабричный рабочий»... Пока теория «Х» продолжает оказывать определяющее влияние на стратегию управления, мы не можем ни познать, ни использовать потенциал среднего человека».[[13]](#footnote-13)

***Теория «Y». Интеграция индивидуальных и организационных целей.***

Рассмотрев и подвергнув критике предположения, принятые в рамках теории «X», Мак-Грегор обращается к предположениям теории «Y». Он утверждает, что «расходование физических и психических сил в ходе работы столь же естественно, как игра или отдых». Средний человек не обязательно будет испытывать неприязнь к работе, последняя может представляться ему источником удовлетворения или наказанием «в зависимости от подконтрольных ему условий». «Внешний контроль и угроза наказания являются не единственными средствами направления индивидуальных усилий в русло решения организационных задач». По мнению Мак-Грегора, очевидно, что работники, разделяющие организационные цели, будут проявлять самоуправление и самоконтроль. Подобная приверженность «исполняет функцию вознаграждения, ассоциируясь с достижениями», самое же значимое вознаграждение (связанное с удовлетворением потребности в самоутверждении и самореализации) может являться «непосредственным следствием стремления к достижению целей организации». В противоположность предположениям теории «X» «средний человек имеет склонности, при подходящих условиях, не только принимать, но и искать ответственности». Наблюдаемое нежелание некоторых работников принимать на себя некую ответственность и присущее им отсутствие амбиций и стремление к обретению защищенности «обычно являются следствием приобретенного опыта, но никак не врожденным качеством». На деле способностью «проявлять достаточно развитое воображение, изобретательность и творческие дарования при решении проблем организации обладает не узкий, но весьма и весьма широкий круг лиц». С этой точки зрения, жесткое разграничение планирования и выполнения работы, характерное для методов научного менеджмента, следовало бы признать явной ошибкой. Такой подход неизбежно приводит к неразумному использованию способностей рабочих и низводит их до уровня простых поденщиков. Как пишет Мак-Грегор, «в условиях современной индустрии интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично».

Согласно Мак-Грегору, предположения теории «Y» приводят к «совершенно иным» последствиям для менеджмента, нежели теории «X». К примеру, ее принципы динамичны, а не статичны; их применение делает весьма вероятным рост и развитие человека в контексте производственной ситуации. В рамках теории «Y» рабочая сила становится «ресурсом, обладающим существенным потенциалом». Основываясь на своем понимании теории «Y», Мак-Грегор считал, что ограниченность человеческого участия в организационной деятельности сопряжена не со свойствами человеческой натуры, а с ошибками руководства. Теория «X» позволяет руководству оправдывать собственные ошибки ссылкой на врожденное несовершенство рабочей силы, которой ему приходится руководить. Теория «Y», «со своей стороны, возлагает всю ответственность на руководство. Если работники ленивы, индифферентны, не стремятся брать на себя ответственность, непримиримы, если они не проявляют творческих способностей и не хотят сотрудничать с другими, значит (согласно теории «Y»), руководство избрало ошибочные методы организации и контроля». В то время как основными принципами организации, построенной на принципах теории «X», являются управление и контроль, то для организации, придерживающейся теории «Y», главным принципом становится интеграция. Интеграционный принцип требует от руководства создания творческой атмосферы, «в которой члены организации успешнее всего могли бы достичь собственных целей, направляя свои усилия на достижение успеха предприятия». При этом внешний контроль замещается самоконтролем, цели организации интернализируются, усваиваются работниками как собственные, а их достижение удовлетворяет потребность работников в самоуважении и самореализации. Как писал Мак-Грегор, «интеграция означает совместную работу на благо предприятия, позволяющую всем нам участвовать в результирующем вознаграждении».

***Заключение.***

Теория «Y» Мак-Грегора логически вытекала из иерархии потребностей Маслоу. Из теории Маслоу следовало, что основные современные модели организации производства не могут удовлетворить потребности человека в самоуважении и самоактуализации. Предположения теории «X» вели, скорее, к директивности, чем к интеграции, скорее, к контролю, чем к вовлечению.

Конечно, менеджер может являться убежденным сторонником теории «Y», однако этого явно недостаточно для того, чтобы соответствующим образом изменились и установки работников. Необходимо, прежде всего, перепроектировать саму эту работу в направлении, чтобы она больше благоприятствовала творчеству. Внедрению принципов теории «Y» может мешать и характер данного конкретного производственного процесса. Основная заслуга Мак-Грегора состоит в том, что он указал направление, в котором может конструктивно развиваться стиль управления, если будет достигнут достаточный уровень доверия между руководством и рабочими.

***Список литературы:***

Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. и др. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, 2001. – 34-36 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2000. – 43-48с.

Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. Доктора эк. наук, проф. В.И. Королева. – М.: Магистр, 2008. – 50-52 с.

Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 258-269.

***Интернет – ресурсы:***

1. <http://dps.smrtlc.ru/Sheldrake/16_McGregor.htm>
2. http://human.sigmagroup.ru/tp\_pers\_maslow.htm

1. Основы менеджмента: Учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2001. – 34-36 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation Psychological Review 50, 394-395.* [↑](#footnote-ref-2)
3. *Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation Psychological Review 50, 373-375.* [↑](#footnote-ref-3)
4. *Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation Psychological Review. 376.* [↑](#footnote-ref-4)
5. Там же. [↑](#footnote-ref-5)
6. *Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation Psychological Review 50, 382-383.* [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же. [↑](#footnote-ref-7)
8. *Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation Psychological Review 50, 385.* [↑](#footnote-ref-8)
9. *Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation Psychological Review 50, 386.* [↑](#footnote-ref-9)
10. Там же. [↑](#footnote-ref-10)
11. http://human.sigmagroup.ru/tp\_pers\_maslow.htm [↑](#footnote-ref-11)
12. http://dps.smrtlc.ru/Sheldrake/16\_McGregor.htm [↑](#footnote-ref-12)
13. http://dps.smrtlc.ru/Sheldrake/16\_McGregor.htm [↑](#footnote-ref-13)