**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. ТЕОРИЯ ДУГЛАСА МАК**

**ГРЕГОРА**

Дуглас Мак-Грегор родился в 1906 г. Он получил степень доктора философии в Гарвардском университете и впоследствии в течение нескольких лет работал там же преподавателем, а в 1937 г. перешел в Массачусетский технологический институт (МТИ). В МТИ он стал одним из организаторов отделения производственных отношений и работал до 1948 г., когда стал ректором Antioch College и занимал эту должность до 1954 г. В этом году он вернулся в МТИ в качестве первого профессора-стипендиата Слоуна и работал там до самой смерти в 1964 г.

В начале 50-х гг. Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 г. были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). В предисловии к этой книге он писал: «Несколько лет назад во время заседания консультативного комитета Школы индустриального менеджмента МТИ Альфред Слоун поднял несколько вопросов, суть которых сводилась к одному: менеджерами рождаются или же становятся? Это обсуждение... до некоторой степени обострило мой интерес к проводившемуся мною прежде рассмотрению ряда достаточно тривиальных аспектов этой проблемы. В 1954 г. Фонд Альфреда Слоуна выделил мне грант на углубленную проработку этой темы.»

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».

В книге «The Human Side of Enterprise» 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 X» и «Теорией Y».

## **Теория X: традиционное видение управления и контроля**

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».

Определив три основных положения «Теории X», Мак-Грегор пытается доказать нам, что это не абстрактная интеллектуальная конструкция, а система, широко представленная в современной управленческой практике. Он пишет: «Теория X — 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».

Разумеется, автору хотелось, чтобы «Теория X» могла объяснить поведение хотя бы части работников производства. Однако в более общем смысле он все же считает ее неадекватной, особенно в свете последних достижений в изучении проблемы человеческой мотивации. Вольно интерпретируя слова Абрахама Маслоу, он утверждает: «Человек — это животное, постоянно испытывающее те или иные желания, — как только удовлетворяется одна из его нужд, ее место тут же занимает некая новая потребность. Этот процесс бесконечен. Он длится с рождения и до смерти. Человек постоянно пытается — работает, если хотите, — удовлетворить свои потребности... Удовлетворенная потребность не может играть роль мотиватора поведения! Этот факт имеет чрезвычайную значимость. Он не рассматривается в «Теории X» и, следовательно, обычно не принимается в учет при управлении людьми»

Согласно Мак-Грегору, менеджеры прекрасно осознают значимость иерархии потребностей, однако склонны видеть в ней, скорее, помеху, нежели осмысленное средство понимания основ человеческого поведения.

«Теория X» представляется Мак-Грегору достаточной для объяснения «последствий» специфической управленческой стратегии, которую он ассоциирует с применением научного менеджмента. Она исходит из предположения, что «развитие среднего человека прекращается еще в пору его ранней юности. Теория X строится на приведении работников к общему наименьшему знаменателю - в прошлом это называлось «фабричный рабочий»... Пока Теория X продолжает оказывать определяющее влияние на стратегию управления, мы не можем ни познать, ни использовать потенциал среднего человека».

**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».

Основные признаки теории У:

1. Работники воспринимают труд как такой же естественный для человека процесс как отдых или игра.

2. Люди способны к самоорганизации и самоконтролю, если они заинтересованы в своей деятельности.

3. Все работники стремятся к ответственности и свободе принятия решений, связанных с выполнением работы.

4. Все работники наделены высоким уровнем изобретательности и воображения, которые редко используются в современной индустриальной жизни; это ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации.

Креативность, т.е. способность принимать неординарные решения, чрезвычайно широко распространена среди всех членов организации, а не является прерогативой менеджеров.

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».

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.