



# Дуглас МакГрегор, биография, теория

Менеджмент

Алтайский государственный педагогический университет (АлтГПУ)

13 pag.

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Биография**

Дуглас Мак-Грегор родился в 1906 г., закончил Городской колледж Детройта и Высшую школу искусств и науки в Гарварде, где изучал социальную психологию. Также 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). Его карьера психолога была не особенно успешной, и он решил переключиться на административную деятельность. В МТИ он стал одним из организаторов отделения производственных отношений и работал до 1948 г., когда стал ректором Антиохского колледжа и занимал эту должность до 1954 г. В этом году он вернулся в МТИ в качестве первого профессора-стипендиата Слоуна (стипендия, ежегодно присуждаемая фондом Альфреда Слоуна с 1955 года для «оказания поддержки и признания начинающих учёных и исследователей».) и работал там до самой смерти в 1964 г.

## **«Человеческая сторона предприятия»**

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»).

Книга начинается с рассмотрения природы социальной науки. Вся наука, утверждает Д. Макгрегор, представляет собой адаптацию к природе исследуемого феномена. Мы не можем заставить воду течь снизу вверх, так же как не можем сделать большинство осуществляемых людьми важных процессов достаточно предсказуемыми и управляемыми. Мы способны контролировать лишь рутинные типы поведения — когда человек приходит на работу, на каких совещаниях он присутствует — но чем более важным становятся рассматриваемые аспекты его деятельности, тем меньше они поддаются контролю.

Все управленческое поведение основывается на “теории”, наборе свободно связанных предположений о человеческой природе, с которой нам приходится иметь дело. Поэтому нам

следует тщательно исследовать используемые допущения, так как они отчасти создаются нами самими. Физические объекты, в отличие от людей, когда мы изобретаем для них свои теории не изменяют ни внешнего вида, ни поведения. Мы выводим свои представления о власти из трех основных источников: армии, церкви (главным образом римско-католической) и естественных наук (которые требуют в процессе осуществления научных экспериментов над неживыми объектами одностороннего контроля). Но все это — лишь частные случаи крайней зависимости от власти. Никто и ничто не освещают нам картину мира, который становится все более взаимозависимым. Человеческий аспект предприятия учитывает широкий спектр инициатив, исходящих из в высшей степени непредсказуемых и неконтролируемых источников. Кроме того, на осуществлении таких инициатив основывается также и удовлетворение от процесса труда. Роли людей не остаются неизменными. Менеджер может быть боссом, наблюдателем, консультантом, помощником, другом, источником ресурсов, учителем и т.д. Чем более гибко он/она будет себя вести, тем лучше он/она приспособится к ситуации и тем менее предсказуемым окажется его/ее поведение. Однако эта способность играть разнообразные роли является жизненно важным элементом адаптации к природе человеческого предпринимательства.

Исследователь Дуглас Мак-Грегор известен, в первую очередь благодаря тому, что он сформулировал два предположения относительно природы человека — Теорию X и Теорию Y. Все очень просто: Теория X отображает в основном негативное представление о людях. Согласно этой посылке, все они обладают маленьким честолюбием, не любят работать, стремятся избегать ответственности, а работать эффективно способны только под строжайшим надзором. Теория Y предполагает положительное представление. Согласно ей, люди способны самоорганизовываться, принимать на себя ответственность и воспринимают работу столь же естественно, как отдых или игру. Теория X предполагает, что ...

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Поэтому:

К большинству людей, для того, чтобы заставить их прилагать необходимые усилия следует применять меры принуждения и контроля, приказания, угрозы наказания ...

Поэтому он ...

Предпочитает получать распоряжения, стремится избегать ответственности, имеет сравнительно невысокие амбиции и прежде всего хочет надежности.

Теория Y предполагает, что ...

1. Труд ( процесс естественный). Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Затраты физических и умственных усилий в процессе труда так же естественны, как при игре или отдыхе.
3. Меры внешнего контроля не являются единственными средствами ... [мотивации], так как при выполнении порученных ему задач человек осуществляет саморегуляцию и самоконтроль.
4. Обязательство по отношению к целям является функцией вознаграждения за их достижение (которое может принимать форму актуализации как собственных, так и организационных целей).
5. Способность использовать сравнительно высокую степень воображения, изобретательности и креативности при решении организационных проблем широко распространена среди населения.
6. В условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично

Источник основных, оказавших влияние на эту работу Д. Макгрегора идей очевиден. Приступив к исследованию проблем менеджмента в возрасте пятидесяти лет, он пытался найти людей, которые смогли бы разъяснить ему суть опыта, полученного в Антиохском колледже. Первым среди них оказался Абрахам Маслоу, концепция иерархии человеческих потребностей которого была изложена в книге *Motivation and Personality* (“Мотивация и личность”) (1954), которая вышла в свет в том же году, когда Д. Макгрегор ушел из колледжа. А. Маслоу утверждал, что люди имеют несколько уровней потребности: (1) физиологические потребности; (2) потребности в безопасности; (3) социальные потребности; (4) потребности в самоуважении; (5) потребности в самоактуализации. Теория Y ясно указывает на потребности в уважении и самоактуализации, в то время как Теория X предполагает наличие у человека лишь физиологической потребности в безопасности от босса, в зависимости от которого он находится. И церковь, и армия озабочены тем, чтобы дать людям возможность спасти душу или уцелеть в сражении. Вторым важным источником влияния, на который указывал сам Д. Макгрегор, был Питер Друкер, “управление по целям” которого могло осуществляться лишь таким образом, чтобы поощрять развитие человеческой личности при условии возможности интеграции целей организации и целей отдельного менеджера (Drucker, 1954). Третьим важным источником влияния был Крис Арджирис и его изданная в 1957 г. книга *Personality and Organization* (“Личность и организация”), в которой он доказывал, что развитие личности может быть обеспечено посредством развития организации. У двух последних авторов релевантные принципы организаций взаимно перекрывали друг друга. Взгляды Д. Макгрегора были также близки ко взглядам научной школы человеческих отношений. Д. Мак-Грегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя: задания, которые получает подчиненный;

качество выполнения задания;  
время получения задания;  
ожидаемое время выполнения задания;  
средства, имеющиеся для выполнения задания;  
коллектив (окружение), в котором работает подчиненный;  
инструкции, полученные подчиненным;  
убеждение подчиненного в посильности задания;  
убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;  
размер вознаграждения за проведенную работу;  
уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Мак-Грегор считал, что положения Теории Y правильнее отражают истинную природу работников и именно на них должна основываться управленческая практика.

Каким образом анализ Мак-Грегора согласуется с теорией мотивации? Ответ на этот вопрос очень хорошо выражен в структуре, представленной А. Маслоу. Теория X предполагала, что для человека доминируют потребности низшего порядка, а согласно Теории Y доминируют потребности высшего порядка. Сам Мак-Грегор придерживался той точки зрения, что Теория Y жизнеспособнее, чем Теория X. На этом основании он делал вывод, что участие в процессе принятия решений, выполнение ответственной и интересной работы, а также хорошие отношения в коллективе способны максимально повысить мотивацию работника к эффективному труду.

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». Хотя лицемерно провозглашаемые американские политические и социальные ценности говорят нам, как замечает Мак-Грегор, о неких «идеальных достоинствах, которыми обладает средний человек», большинство менеджеров на самом деле убеждены в «бездарности масс». Как он пишет, «патернализм обратился в достаточно мерзкое словцо, но это никоим образом не означает того, что он исчез как управленческая философия». Определив три основных положения «Теории Х», Мак-Грегор пытается доказать, что это не абстрактная интеллектуальная конструкция, а система, широко представленная в современной управленческой практике. 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 Х“. Иное отношение к природе человека имело бы следствием совершенно иные организационные принципы».

Разумеется, Мак-Грегору хотелось, чтобы «Теория Х» 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.

Согласно Мак-Грегору, менеджеры прекрасно осознают значимость иерархии потребностей, однако склонны видеть в ней, скорее, помеху, нежели осмысленное средство понимания основ человеческого поведения. Например, многочисленные исследования показывают, что «работа сплоченной, слаженной рабочей группы при определенных условиях может быть куда более эффективной, нежели работа такого же числа отдельных индивидов, преследующих те же организационные цели. Тем не менее, руководство, опасаясь того, что групповые цели могут не совпасть с целями организации, зачастую использует такие способы управления и контроля, которые противоречат тяге индивида „быть в группе“, являющейся естественной».

Мак-Грегор, естественно, предпочитает не вспоминать о том, что «сплоченная, слаженно работающая группа» порой не только не способствует, но даже препятствует росту производительности труда. Тем не менее, особенно не интересуясь контраргументами, он предпочитает делать упор на проблемах, вызванных невозможностью реализации «естественного» желания работать в группе. Как он пишет, «когда социальные потребности человека (а, возможно, и его потребности в безопасности) подавляются таким образом, его поведение может войти в противоречие с целями организации. Он может занять антагонистическую неконструктивную позицию. Но поведение его в таком случае будет следствием, а не причиной».

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 природы,



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». Если мы вспомним о том, что Мак-Грегор писал свой труд в период, когда достаточно продолжительный послевоенный экономический бум достиг своего пика, нам станет понятно, почему он вправе был написать о том, что наниматели «достаточно полно удовлетворяют физиологические нужды работников и их потребность в безопасности». Однако в результате этого желания работников «сместились вверх», к их неудовлетворенным потребностям более высокого порядка. Фрустрация в связи с неудовлетворенностью высших потребностей выразилась в неудовлетворенности работников трудом, вследствие чего управленцы были вынуждены прибегнуть к использованию системы дополнительных поощрений и наказаний, т. е. к «политике кнута и пряника». Вот что пишет Мак-Грегор:

Если работа не сможет удовлетворить потребностей высокого порядка, люди почувствуют себя обделенными. В этом случае обычное обеспечение вознаграждения потеряет свою эффективность, что сделает неизбежным использование угрозы наказания. В таком состоянии люди настойчиво требуют повышения зарплаты. Становится более важным

приобретать материальные блага и услуги, которые все же не могут полностью компенсировать неудовлетворенность в части иных, недоступных потребностей. Хотя деньги как средство удовлетворения потребностей высокого порядка также обладают ограниченной ценностью, они начинают интересовать человека более всего, ибо остаются единственным доступным средством. Теория мотивации «кнута и пряника» в некоторых ситуациях представляется вполне оправданной. Но она теряет свое значение при достижении человеком адекватного жизненного уровня, когда основой его мотивации становятся высшие потребности. Люди, лишенные возможности удовлетворить на работе свои потребности, которые в настоящий момент важны для них, ведут себя вполне предсказуемо, как мы и определили – они становятся вялыми, пассивными, не проявляют готовности к принятию ответственности, сопротивляются переменам, проявляют готовность следовать за демагогами, безосновательно требуют экономических вознаграждений.

«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 стратегий, позволяющая адаптироваться к меняющимся способностям и взглядам растущего ребенка, «Теория Х» 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».

Рассмотрев и подвергнув критике предположения, принятые в рамках «Теории Х», 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 Х» «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». Наделение 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 Х». 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 природы, 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 па 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».

Несмотря на все вышесказанное, Мак-Грегор, естественно, не считал предположения «Теории Y» «окончательно утвержденными». Он относился к ней, скорее, как к достойному сопернику превалирующей и поныне традиционной «Теории X», считая ее своеобразным «приглашением к обновлению».

К сожалению, не существует никаких практических подтверждений обоснованности этих теорий , равно как и того, что, следуя положениям Теории Y и соответственно

корректируя действия, можно добиться большей мотивации. Более того, некоторые весьма преуспевающие менеджеры основывают свою работу на Теории X. Так, например, Карл-Иозеф Нойкирхен, главный менеджер немецкого металлообрабатывающего и строительного конгломерата с оборотом в 15,8 миллиардов долларов, в основном следует именно этой теории. Его метод управления основан на строгости, суровости и нацеленности на достижении намеченных результатов. Он говорит: «Менеджер не может стремиться к тому, чтобы его все любили. Мотивация – не лобызания и не проявление дружелюбия ко всем и вся. Она заключается в определении целей и их достижении». Следует отметить, что репутация Нойкирхена как известного "спасителя корпораций и компаний, прежде находившихся на грани банкротства, подтверждает правоту и жизнеспособность его жесткого стиля управления.

Слабые места научного наследия Д. Мак-Грегора очевидны. Ранняя критика его теории отмечала, что она является «нормативной», а не объективной основывается на вере в других людей и не является настоящей социальной наукой. Вы не могли бы использовать Теорию Y до тех пор, пока бы действительно в нее не поверили, а для этого пришлось бы пожертвовать научной беспристрастностью. Более проницательные критики видели в ней наследие «интеллектуальной технологии», под влиянием которой в течение многих лет находились американцы. Не было ли все это вариацией «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Дейла Карнеги и «Власти позитивного мышления» Нормана Винсента Пила? Когда встречные отвечают на ваше бодрое приветствие, вас переполняет счастье, не так ли? Вам не приходилось некоторое время общаться с всегда веселыми, полными сил, энергичными американцами?

Более того, представление об эффективности Теории Y основывается на глубочайшем заблуждении. Работник, о котором создается благоприятное мнение, ошибочно принимает эти дополнительные воззрения за суждения о своих уникальных особенностях: «Мой босс действительно ценит меня!» Но босс фактически является заложником правила,

требующего одобрения действий работника, поскольку такая политика является с точки зрения теории человеческих отношений единственно эффективной. Чем более сознательно человек относится к Теории Y как к набору актуальных предположений, тем меньше внимания он уделяет реальному работнику и его человеческой сущности.

Более того, работники быстро замечают, что Теория Y и ее универсальная душевная щедрость распространяется на каждого и, следовательно, имеет мало значения для кого бы то ни было в отдельности, включая и их самих. Как гласила подпись к одной карикатуре в «New Yorker», на которой был изображен босс, обращающийся к своему работнику:

«Молодец! Продолжай в том же духе, кем бы ты ни был!»

Однако нам не следует приписывать Д. МакГрегору ответственность за подучившие распространение в американском фольклоре подобные шутки. Если вы собираетесь написать бестселлер, каковым по сути и является его книга, вы обязаны использовать существующие в данной культуре представления. Дуглас МакГрегор высказывал идеи, являвшиеся чрезвычайно важными и новыми, которые после его смерти приобрели еще большее значение.