



1. В качестве специалиста по социальной психологии доктор философии Дуглас Макгрегор долгое время занимался проблематикой менеджмента. После окончания Второй мировой войны его имя тесно было связано с гениальными идеями в этой области. К сожалению, Дуглас Макгрегор вклад в менеджмент внес только благодаря одному законченному труду. Эта работа стала единственной, которую ученый смог представить миру до того, как смерть забрала его на 57-м году жизни. Теория X и Y Дугласа Макгрегора и несколько набросков статей, которые так и не были завершены, – единственное наследие этого американского социолога.

Д. МакГрегора нельзя отнести к типичным интеллектуалам. Вместо того, чтобы сначала использовать концепции и затем, с их помощью, проследить происхождение конкретных событий, он использовал индуктивный подход, основанный на обобщении его собственных связей и взаимоотношений до уровня в высшей степени ясных утверждений, которые и сделали его знаменитым. В сущности, Д. МакГрегор опередил свое время на несколько десятилетий. Он рассматривал рабочих и менеджеров в качестве учеников -- взгляд, который стал получать признание сравнительно недавно, по мере постоянного усложнения бизнеса.

Исследования, проведенные МакГрегором, 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». От ответа на этот вопрос «зависят и ответы на вопросы, заданные Слоуном, а также на множество иных вопросов, ставящих в тупик и удивляющих менеджеров, когда они ищут пути достижения большего успеха в реализации экономических целей предприятия» (McGregor, 1960/1987).

## 2. «Теория X» и «Теория Y»

Дуглас МакГрегор был специалистом по социальной психологии, приобретшим после Второй мировой войны влияние настоящего гуру менеджмента.

Исследователь Дуглас МакГрегор 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 этому, все они обладают маленьким

честолюбием, не любят работать, стремятся избегать ответственности, а работать эффективно способны только под строжайшим надзором.

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 .

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.

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. МакГрегор 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.

## **Список литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник - М.: Гардарики, 2005 г.
2. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. - М.: Дело, 2004 г.
3. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007 г.