



## 2019 год

- С начала 1950-х годов школа человеческих отношений начала трансформироваться в школу поведенческих наук. Главной идеей этой школы менеджмента стало следующее утверждение: отношения между менеджерами и работниками- это такие отношения, когда работник, получая в качестве стимула вознаграждение, отвечает на него положительной реакцией-эффективной работой. В последствии развитие психологии и социологии привело к созданию практических методов исследования человеческих взаимоотношений в процессе производственной и другой деятельности. В эти годы в психологии начинает активно развиваться научное направление- бихевиоризм- наука о поведении человека. Развитие теории бихевиоризма коснулась и менеджмента. Наиболее знаменитыми представителями бихевиористского направления являются Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг.

Одним из наиболее ярких представителей школы о поведении был американский социальный психолог Дуглас Мак-Грегор. Несмотря на то что скончался более 50 лет назад (1906-1964), он остается одним из наиболее уважаемых и часто цитируемых авторов в области человеческих отношений. Д. Мак-Грегора 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. Мак-Грегор 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. Ученый трактовал бизнес как способ самовыражения менеджеров и их подчиненных.

Исследователь Д. Мак-Грегор известен в первую очередь благодаря тому, что

он сформулировал два подхода к исследованию природы управления человеком. Эти подходы являются следствиями двух различных взглядов на природу человека: принципиально негативного (теория «Х») и принципиально положительного (теории «У»). Теория «Х» — это авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю организационного поведения. Эта теория предполагает, что люди в своем большинстве нуждаются в принуждении, строгом и постоянном контроле, и стимулирование к добросовестной работе предполагает наказание или страх перед возможным наказанием. По мнению Д. Мак-Грегора, такой подход в открытой или замаскированной форме наиболее распространен среди менеджеров. Сам же Д. Мак-Грегор был убежден в большей валидности теории «У», являлся пропагандистом идей широкого участия всех членов организации в процессах подготовки и принятия решений, наделяя сотрудников большей ответственностью и возможностью рисковать, а также указывал на важность оптимальных групповых отношений как фактора индивидуальной мотивации. Д. Мак-Грегор надеялся на то, что принятие менеджерами постулатов «Теории У» позволит в определенной степени улучшить практику управления людьми. Соответственно менеджмент в теории «У» играет качественно иную роль, чем в теории «Х». Его задача в данном случае — интегрировать, создавать комплекс условий, способствующих развитию актуальных способностей человека, что в свою очередь создаст гарантии эффективности труда. Теория «Х» ориентирована на авторитарный стиль руководства. Теория «У» ориентирована на демократический стиль руководства.

Он сделал вывод, что управление типа «У», при котором многим людям присуща готовность использовать свой опыт, знания, творчество для решения проблем организации гораздо более эффективно, чем управление типа «Х», и задачей менеджера является создание условий, при которых рабочий достигает целей организации и одновременно своих собственных целей.

Ясность и простота теории Д. Мак-Грегора вызвала широкое признание и одновременно широкую критику за упрощенный взгляд на проблему. Основная заслуга Д. 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. 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».

Так же немногие авторы книг по проблемам бизнеса могут быть обязаны столь многим, как Д. Макгрегор, всего одной работе. Но его преждевременная смерть в возрасте 57 лет не позволила ученому оставить нам всего лишь один этот законченный труд и несколько незавершенных набросков статей. 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.

Д. Макгрегор утверждал, что человеческие системы, а значит и все живые системы вообще, действуют самопроизвольно. Они не должны стимулироваться извне, так как являются. Если бы у нас хватило терпения узнать, какие формы принимают эти процессы, то мы могли бы упростить их, усовершенствовать и использовать в целях корпораций и развивающихся групп. Химия, биология, теория эволюции, молекулярная физика, математика, экология и наука о мозге предоставляют нам все больше доказательств того, что человек является далекой от состояния равновесия и обладающей собственной энергией и инерцией самоорганизующейся системой. Мы не можем заставить других людей вести себя определенным образом или другими словами, «мотивировать» их; мы способны лишь выявить и активировать их собственные возможности, которые будут реализовываться по их собственным правилам. Д. Макгрегор был одним из первых, кто настаивал на подобных представлениях и побуждал нас искать потенциальные возможности в

человеческой предприимчивости, предупреждая, что в противном случае они могут остаться нереализованными. Если мы станем обвинять его в попытках манипулирования людьми за счет использования принудительного оптимизма, то мы сознательно упустим из виду главную мысль о том, что все использующие как угрозы, так и поощрения средства манипуляции не позволяют нам рассмотреть реальный человеческий потенциал.