



Книга Человеческая сторона предприятия

Дуглас Макгрегор

McGraw-Hill, 2005

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Дуглас Макгрегор был великим руководителем. Компетентный, остроумный и проницательный, он пользовался огромным уважением у своих подчиненных и верил, что люди от природы полны энтузиазма, ответственны и нравственны. Он верил в это так сильно, что в 1960 году написал книгу, которая навсегда изменила теорию управления, в те времена опиравшуюся на представление о том, что люди по природе ленивы и работают только тогда, когда их заставляют. Макгрегор умер в 1964 году, внося существенный вклад в теорию и практику управления, и его творческое наследие еще долго будет оставаться предметом исследований. Автор предисловия к настоящему изданию этой классической работы отмечает, что даже в 2004–2005 годах – почти через полвека после ее выхода в свет! – журналисты и ученые ссылались на эту регулярно переиздаваемую книгу. Разработанные Макгрегором принципы управления вполне можно применять в современных условиях. Хотя местами автор проявляет склонность к многословию и повторению самого себя, *BooksInShort* считает, что эта очень убедительно написанная книга изменит ваши представления о методах управления. Если вы руководите людьми, но до сих пор не читали книгу Макгрегора – вам стоит поторопиться.

Основные идеи

- Согласно “теории Х”, люди по своей природе ленивы и способны работать только по принуждению.
- “Теория Y”, напротив, утверждает, что работников лучше всего мотивирует уважительное отношение со стороны руководства.
- Сотрудники бывают гораздо более сообразительными и креативными, чем это кажется их начальникам.
- Если персонал не интересуется работой, то винить за это в первую очередь следует руководство.
- Людей невозможно заставить стремиться к успеху, но при определенных обстоятельствах они могут захотеть этого сами.
- Сотрудники никогда не станут бездумно выполнять указания начальника.
- Для большинства людей деньги не являются главным мотиватором.
- Сотрудники – это активы, которые надо не контролировать, а развивать.
- Угрозы и наказания – неэффективные средства управления.
- Человек способен полностью раскрыть свой потенциал только тогда, когда он абсолютно спокоен за свое будущее.

Краткое содержание

“Теория Х”

Как вы думаете, какой из методов управления людьми является самым эффективным? Согласно “теории Х”, люди по своей природе ленивы и работают только по принуждению. В свое время “теория Х” была самым распространенным подходом к управлению, однако сегодня она кажется устаревшей – по трем причинам:

1. **Она опирается на устаревшие парадигмы.** Иерархические модели по образцу армии или церкви не применимы в современном бизнесе. Например, сегодня члены рабочих групп часто не подчинены одному-единственному боссу, а решают проблемы нескольких подразделений сразу.
2. **Она чересчур абстрактная.** “Теория Х” не принимает во внимание политические, социальные и экономические условия деятельности

отдельно взятой компании.

3. **Она исходит из неверных предпосылок о природе человека.** Например, эта теория предполагает, что люди могут работать только по принуждению. Однако любое принуждение имеет свои пределы. Часто люди работают гораздо лучше под воздействием убеждения или интереса к совместной работе.

“Основная предпосылка традиционной теории управления сводится к тому, что принуждение является главным и неизбежным средством административного контроля”.

“Теория Х” придерживается пессимистического взгляда на природу человека. Согласно ей, отношения между руководителями и подчиненными основаны на обоюдной враждебности. Руководители, следующие этой теории, считают, что работники не способны мыслить и действовать самостоятельно. По этой причине такие руководители ради общего блага компании стремятся тщательно контролировать деятельность своих подчиненных, предполагая, что люди не желают добровольно брать на себя ответственность, поскольку их интересует только зарплата. Им кажется, что подчиненные не видят общую картину дел или не заботятся об успехе компании в целом. Иначе говоря, руководители, придерживающиеся “теории Х”, считают, что подчиненные работают только тогда, когда за ними кто-то постоянно следит.

“Принуждение... есть лишь одна из форм контроля общества над человеком”.

“Теория Х” основана на трех предпосылках:

1. **Люди не хотят работать.** Человек испытывает врожденное отвращение к труду и старается от него уклониться. Нормы выработки, выполнение целевых показателей и табельные часы – это реакция руководителей на природную склонность людей отлынивать от дела.
2. **Принуждение неизбежно.** Компания не достигнет поставленных целей без принуждения и запугивания своих сотрудников. Их единственный стимул к работе – наказание, а не поощрение. Повышение по службе, премии и льготы лишь увеличивают запросы человека, а не пробуждают желание упорно трудиться.
3. **Люди стараются уклониться от ответственности.** Все, что они хотят от жизни – это спокойная работа с регулярной зарплатой.

В чем ошибочность “теории Х”

В компаниях, работающих по принципам “теории Х”, царит атмосфера подозрительности, которая угнетает естественное стремление людей к совершенству. Прежде всего их отпугивает то, что начальство сводит к минимуму возможности для творческого самовыражения. Когда работник подозревает, что ему грозит увольнение, он начинает думать исключительно о самосохранении и крайне неохотно идет на риск – из опасения, что начальники не одобряют его действий и даже накажут за них.

“Принуждение совершенно не действует в ситуации, когда требуется заинтересовать работника в выполнении поставленных задач”.

Чтобы сотрудники не боялись рисковать и активнее выдвигали инновационные предложения, они прежде всего должны чувствовать себя в безопасности. Иными словами, они просто хотели бы, чтобы их уважали, хвалили и ценили. Многие люди испытывают потребность ощущать себя частью коллектива, чтобы вместе с другими гордиться достигнутым. Тем не менее руководители, верящие в “теорию Х”, считают, что любое объединение сотрудников является угрозой, так как может воспрепятствовать успешной работе компании. Поэтому вместо того, чтобы поощрять коллективное взаимодействие, такие руководители всячески стараются посеять вражду между сотрудниками.

“Начальник не может заставить человека уважать самого себя, вызывать уважение у коллег или получать удовлетворение от хорошо сделанной работы”.

Часто менеджеры не могут понять, почему высокая зарплата, медицинские пособия, хорошие отпускные, оплата больничных и щедрые пенсионные отчисления практически никак не мотивируют подчиненных. Дело в том, что всех этих мер недостаточно. Прежде всего человек хотел бы знать, что делает важную и осмысленную работу. Он желает ощущать, что с его мнением считаются. Поэтому как только он понимает, что компания не ценит то, чем он занимается, им овладевает безразличие, он начинает относиться к своему делу формально и при выполнении работы прежде всего стремится не дать повод к увольнению.

“Теория Y”

Если “теория Х” ошибочна, то какова ее альтернатива? Совершенно иной подход к управлению людьми предлагает “теория Y”: начальники должны уважать подчиненных и давать им возможность действовать самостоятельно, чтобы пробуждать в них стремление следовать нравственным принципам и соблюдать дисциплину. Согласно “теории Y”, если персонал не проявляет интереса к работе и не выполняет распоряжений, то винить в этом следует не сотрудников, а плохое руководство. “Теория Y” исходит из следующих постулатов:

- **Люди не испытывают врожденной неприязни к работе.** При определенных условиях работники получают удовольствие от того, чем занимаются.
- **Сотрудников не обязательно держать в страхе.** Должным образом мотивированные сотрудники будут работать без понуканий и прилагать активные усилия для решения задач, стоящих перед компанией.
- **Ощущение успеха доставляет людям удовольствие.** Достигнутые успехи укрепляют уверенность в своих силах, и в результате сотрудники еще активнее стремятся достичь поставленных перед ними целей.
- **Люди хотят заниматься ответственной работой.** Это неправда, что человек по природе ленив и безответствен. На самом деле он, наоборот, ищет любую возможность, чтобы выполнить ответственную работу.
- **В человеке от природы заложена способность к творчеству.** Большинство людей способно творчески решать стоящие перед ними проблемы.

- **Люди умны и сообразительны.** Часто руководители сильно недооценивают интеллектуальные способности своих подчиненных.

“«Теория X» объясняет последствия выбора определенного стиля управления, но не описывает природу человека, хотя и претендует на это”.

“Теория X” утверждает, что внутреннюю политику компании должно определять ее руководство, ни о чем не советуясь с персоналом. Согласно же “теории Y”, руководство должно принимать во внимание как нужды компании в целом, так и потребности ее сотрудников, которые, в свою очередь, желали бы приносить пользу своей организации.

Различия между двумя теориями

В компаниях, руководство которыми основано на “теории X”, важное значение придается формальной иерархии. Рассмотрим пример с контролем качества работы. Когда контролер из ОТК, проверяя продукцию одного из подразделений, обнаруживает проблему, он сообщает о ней своему непосредственному руководителю. Последний передает эту информацию заместителю начальника отдела, который извещает руководителя подразделения, а тот вызывает к себе заместителя по производству, чтобы сообщить ему неприятную новость. Заместитель возвращается к себе и вызывает работников, имевших непосредственное отношение к проблеме. Поскольку эти работники не подозревали, что контролер проверял их продукцию, они сразу попадают в ситуацию конфронтации.

“Согласно «теории Y», если сотрудники ленивы, безразличны, не желают идти на компромисс и подчиняться, причина этого лежит в методах управления, которые использует руководство”.

В компании, работающей в соответствии с “теорией Y”, контролер из ОТК в первую очередь извещает о найденной проблеме самих работников, которые сразу же приступают к ее решению. Как и в первом случае, контролер отчитывается перед вышестоящими начальниками, но к тому времени, когда его отчет достигает верхней ступени иерархии, проблема оказывается решена. Работники при этом понимают, что руководство не собирается их наказывать или шпионить за ними, и высоко оценивают этот честный подход. В итоге укрепляется атмосфера взаимного уважения, а не подозрительности.

“Теория Y” на практике

Директор одной средней школы оказался исключительно талантливым руководителем. По итогам стандартных тестов ученики этой школы неизменно показывают превосходные результаты, а их родители поддерживают хорошие отношения с учителями. Не удивительно, что инспектор из министерства образования решает использовать таланты директора на административной должности в школьном округе. Проведя собеседование с десятком кандидатов, совет округа дает рекомендацию именно этому директору.

“Проблема оценки производительности работы того или иного сотрудника усложнена тем, что производительность в значительной степени является функцией того, насколько грамотно управляют действиями этого человека”.

Директору предлагают значительную прибавку к зарплате и солидную должность. Единственная проблема состоит в том, что он не хочет переходить на новую работу. Ему нравится быть директором школы и наблюдать, как подростки взрослеют, приобретают знания и навыки общения. Все подчиненные преданы ему и готовы на многое ради своего начальника. Директор выражает свое несогласие инспектору из министерства, но тот не желает уступать. Он считает, что округ только выиграет от этого перехода, а сам директор будет доволен своим решением, как только освоится в новой для себя роли.

“Подчиненные испытывают потребность в защите, когда они ощущают угрозу, боятся произвола, фаворитизма или дискриминации”.

Через два года инспектор будет все так же удовлетворен работой экс-директора, зато последний будет чувствовать себя несчастным и мечтать о возвращении в свою старую школу. Это пример наихудшего проявления “теории X”: ради общего блага в одностороннем порядке принимается решение, совершенно не учитывающее интересы конкретного человека. Директор в данной ситуации не мог отказаться от новой должности, не поставив под угрозу свои карьерные перспективы.

“По многим характеристикам, которые, как ранее считалось, необходимы руководителю, успешный руководитель ничем не отличается от неуспешного”.

Если бы школьный округ управлялся в соответствии с “теорией Y”, то директор школы и инспектор из министерства открыто обсудили бы свои друг с другом свои потребности. Инспектор попросил бы директора принять во внимание всю важность предлагаемой должности и предложил бы ему свою помощь и поддержку в начальный период. Кроме этого, он рассказал бы директору, как тот мог бы использовать новые возможности для обогащения своего опыта и выработки управленческих навыков. В свою очередь, директор наверняка бы понял, что лучше воспользоваться шансом на обогащение опыта и согласиться, нежели принять предложение, затаив в сердце обиду. “Теория Y” предполагает, что даже если руководитель ради общего блага вынужден прибегнуть к принуждению, взаимоприемлемое решение все равно должно быть найдено.

“Теория Y” и власть

“Теорию Y” можно применять даже в такой организации, как армия, где, казалось бы, должна безраздельно властвовать “теория X”. Военные обязаны беспрекословно выполнять приказы своих командиров. Офицер, посылающий солдат в сражение, не беспокоится о том, способствует ли участие в этом сражении их личностному росту. Американский генерал Джордж Паттон, например, просто посмеялся бы над мнением о том, что на войне нужно принимать во внимание желания и потребности солдат.

“Чтобы изменить привычный для человека образ действий, нужны отработка новых навыков на практике и оценка процесса

изменения со стороны”.

Тем не менее отдавать приказы и управлять – разные вещи. Офицер понимает, что сражение будет проиграно, если его солдаты не приложат все усилия для выполнения боевой задачи. Это значит, что он не управляет солдатами, а, скорее, зависит от них. Генерал Паттон тоже зависел от своих подчиненных, передававших его приказы по цепочке вниз. Армейские командиры, как и руководители обычных компаний, способны контролировать своих людей не больше, чем погоду. Они должны полностью доверять подчиненным, но все равно отдавать приказы. Доверие и командование не исключают друг друга.

“Одной из главных причин плохой работы в коллективе является боязнь конфликтов и враждебности, которая часто сковывает человека по рукам и ногам”.

В рамках “теории Y” руководители не только могут, но и должны действовать решительно, ибо в конечном итоге именно они отвечают за решение стоящих перед ними проблем. При возникновении критической ситуации подчиненные будут ждать от них указаний о том, какие действия предпринимать. Это не значит, что в кризис “теория Y” становится неактуальной. Даже в критической ситуации руководитель должен относиться к людям вежливо и беспристрастно, не подвергая сомнению их мотивы. Тем не менее он должен действовать твердо и при необходимости даже увольнять сотрудников – особенно тех, менталитет которых соответствует “теории X”.

Видимость и реальность

У жестких авторитарных руководителей, которые, казалось бы, лишены даже элементарной вежливости, часто бывают преданные и мотивированные подчиненные. Если некий начальник отдела имеет привычку кричать на подчиненных, сквернословить и угрожать им дисциплинарными мерами, можно подумать, что этот стиль руководства – иллюстрация “теории X”. Тем не менее подчиненные этого начальника работают не хуже, а иногда и лучше сотрудников других отделов, и при этом производят вид удовлетворенных своей работой, профессионально состоявшихся людей.

“Еще одна причина неудовлетворительной работы коллектива – ошибочное представление о том, что эффективность коллективного труда целиком зависит от руководителя”.

Дело в том, что этот внешне грубый начальник искренне интересуется жизнью своих сотрудников. Ему безразличны их семейные проблемы, он всегда готов помочь людям, попавшим в трудную ситуацию, и время от времени приглашает сотрудников на обед, чтобы показать, как он их ценит. Этот начальник упорно отстаивает интересы подчиненных в конфликтах с вышестоящим начальством и даже готов пожертвовать ради них своей должностью. Сотрудники, которые знают, что могут полагаться на своих начальников, верят в собственные силы и готовы работать с высокой эффективностью.

Об авторе

Дуглас Макгрегор – бывший президент Антиохского колледжа, один из основателей Слоуновской школы менеджмента при Массачусетском технологическом институте.
