

ТЕОРИЯ X, ТЕОРИЯ Y И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

П. ГИЛИС

Теперь, когда мы избавляемся от западофобии, от боязни заразиться чем-то неизлечимо чуждым, важно без предвзятости, без уничижающего критицизма, но в то же время и без экстаза изучить опыт развитых западных стран, все, что может обогатить и углубить наше понимание окружающего мира.

Один из самых богатых источников научного и практического знания, из которых мы можем почерпнуть для себя немало полезного, — это теория и практика западного менеджмента. Нет сомнения, что всесторонний анализ всех направлений, течений менеджмента помог бы нам уменьшить наше отставание в области управления. Это тем более важно, если признать правильной знаменитую максиму Питера Дракера (Peter Drucker), что нет высокоразвитых стран и слаборазвитых стран; есть только хорошо и плохо управляемые страны.

Довольно долгое время практика управления в капиталистических странах формировалась под влиянием классической школы менеджмента, родоначальником которой считается Ф. Тейлор. Представители этой школы, сосредоточив свое внимание на проблеме рационализации трудовых операций, не занимались субъектом этих операций, его интересами, потребностями, мотивами.

Положение несколько изменилось, когда в период между первой и второй мировыми войнами появились работы английских индустриальных психологов. Однако несравнимо более сильным толчком поворота теории менеджмента в сторону человека послужили Хоторнские эксперименты, проведенные в США. Эти эксперименты стали мощнейшим стимулом для возникновения целого направления в западном менеджменте, который условно можно назвать гуманистическим направлением (оно иногда именуется иначе — теорией «человеческих отношений»).

Наиболее известными представителями этого направления являются Р. Ликерт (3), К. Арджирис (2) и Д. Макгрегор (4). Рассмотрим более подробно главные идеи одного из наиболее влиятельных представителей этого направления — Д. Макгрегора.

Несмотря на то, что книга Д. Макгрегора «Человеческая сторона предприятия» была впервые опубликована четверть века назад, она и по сей день находит отклик среди теоретиков и практиков менеджмента. И это понятно, ибо многие положения, изложенные в этой книге, являются чрезвычайно привлекательными.

По убеждению Д. Макгрегора, каждый акт управления базируется на какой-то теории, «философии» управления. Каждый менеджер имеет явно или неявно формулируемую философию, которая является плодом его воспитания, окружения, в котором формировалась его личность.

До сих пор среди менеджеров господствовала исторически сложившаяся «философия», которую Д. Макгрегор условно назвал теорией X. Вот основные постулаты этой философии:

1) «средний» человек с рождения не любит работать, поэтому он всячески избегает работы;

2) из-за этого большинство людей приходится заставлять работать, а во время работы тщательно их контролировать, направлять, угрожать наказаниями;

3) «средний» человек предпочитает быть контролируемым, направляемым. Он избегает ответственности, не имеет амбиций, стремится к безопасности (4, с. 33—34).

В пределах теории Х адекватными являются такие общепринятые принципы управления, как иерархическая структура систем управления, единство руководства, равенство между ответственностью и властью.

Д. Макгрегор ставит под сомнение все эти постулаты и принципы. Он не отбрасывает эту теорию как абсолютно неприемлемую, а показывает ее относительную правильность. В определенных условиях теория Х работает. На ней базировалась практика государственного и экономического управления в прошлом. Однако будущее, по мнению Д. Макгрегора, принадлежит другой теории управления — теории Y.

Д. Макгрегор критически анализирует постулаты теории Х, показывая, что они противоречат последним открытиям науки о человеке. Он утверждает, что, например, такой принцип управления, как единство руководства, взят из военной и религиозной практики. На нем основана организация армии и костела, но вряд ли он является универсальным. Об этом говорит хотя бы и тот факт, что даже в организациях, которые формально придерживаются этого принципа, каждый работник среднего звена контролируется несколькими людьми, представляющими линейные и штабные службы фирмы.

Далее Д. Макгрегор рассматривает такую важную предпосылку теории Х, как равенство власти и ответственности и показывает ее несостоятельность. Исходя из того, что власть является не единственным и не всегда главным способом воздействия на поведение людей, он считает, что руководитель может и должен нести ответственность и за такие явления, которые не управляются при помощи власти. Руководитель, наряду с властью, должен применять и другие формы воздействия — убеждение, профессиональную помощь и т. д.

По мнению Д. Макгрегора, роль власти как инструмента управления постоянно уменьшается. Эту тенденцию он связывает с целым рядом обстоятельств, и в первую очередь с изменением социально-экономических условий, с повышением образовательного уровня, усилением влияния профсоюзов, изменениями в трудовом законодательстве и т. д. Здесь он приводит целый ряд аргументов, в том числе сомнительных, в пользу того, что в Америке уменьшилась зависимость рабочего от менеджера. По его словам, теперь рабочие в меньшей степени, чем в прошлом, боятся, что их уволят, ибо в этом случае они могут получить компенсацию, пособие по безработице.

Далее он утверждает, что неправильно было бы рассматривать зависимость между верхними и нижними ступенями иерархической структуры системы управления как одностороннюю. Эта двухсторонняя зависимость, взаимозависимость и санкции могут применяться как «вниз», так и «вверх». Подчиненный тоже может наказать своего начальника плохой работой, искажением информации и т. д.

Д. Макгрегор показывает связь между властью как адекватным инструментом управления и зависимостью подчиненного от руководителя. Когда подчиненный полностью зависит от руководителя, тогда с эффектом можно применять в управлении власть. Если, с другой стороны, между руководителем и подчиненным наблюдается взаимозависимость, причем «сила» зависимости и «вверх» и «вниз» примерно рав-

ная, использование власти не может принести желаемых результатов. Тогда власть не является адекватным средством управления и необходимо искать другие формы воздействия на подчиненного.

Такой же критике подвергается традиционный принцип управления — принцип единства руководства, согласно которому каждый подчиненный должен подчиняться только одному руководителю. Д. Макгрегор утверждает, что этот принцип на деле неосуществим в организационных структурах, где линейные службы дополняются штабными (функциональными). В таких структурах возникают парадоксальные ситуации: традиционная теория управления — теория X — требует придерживаться принципа единства руководства, однако это невозможно, ибо власть используется как по каналам линейной, так и функциональной структур, которые неизбежно «накладываются» одна на другую. Штабные службы должны применять власть по отношению к линейным руководителям в области определенных вопросов, ибо в противном случае они не могли бы нести ответственность за выполнение своих функций. Ведь по канонам теории X нельзя нести ответственность за то, что не контролируется с помощью власти. Выходит, что если бухгалтеру или руководителю службы управления персоналом не дается власть по соответствующим вопросам, с них нельзя ничего спросить. Однако, если им дана такая власть, неизбежно нарушается принцип единства руководства. Тогда нижние линейные звенья имеют двух (а то и больше) боссов — своего линейного руководителя и руководителя центральной функциональной службы. Получается антиномия, которую невозможно решить в пределах теории X.

Одним из больных мест традиционного менеджмента является мотивация работника. Д. Макгрегор считает, что и эта проблема неразрешима, если руководствоваться теорией X. За основу своего подхода к вопросу о мотивации он берет концепцию А. Маслоу об иерархии человеческих потребностей (5). Согласно этой концепции, потребности человека образуют иерархию, в основе которой лежат физические потребности, а на самой верхней ступени — потребность в саморазвитии, самореализации, самовыражении. На средних промежуточных ступенях находятся потребность в безопасности, чуть выше — потребность в статусе, признании, уважении. По А. Маслоу, пока не удовлетворены физические потребности, все другие потребности играют незначительную роль. Когда же они насыщены, то перестают играть важную роль в мотивации человека, ибо удовлетворенная потребность перестает быть мотивом деятельности человека. Индивид ориентируется на потребности высшего порядка. Когда автоматически, без трудностей удовлетворяются потребности, находящиеся на нижних и средних ступенях иерархии потребностей, тогда господствующую роль в мотивации работника начинают играть потребности высшего порядка — потребность в самовыражении, развитии личности.

Д. Макгрегор считает, что высокий уровень развития производства создает хорошие условия для удовлетворения физических потребностей. Изменения законодательства и расширение профсоюзного движения увеличивают безопасность (в широком смысле) работника. Однако неудовлетворенными остаются потребности высшего ранга. И основная вина за это ложится на теорию X. Менеджеры безуспешно пытаются применять разные системы материального стимулирования, в то время как они «не работают» достаточно эффективно. Материальное и вообще «силовое» стимулирование постепенно уступает место духовно-стимулированию.

В пределах теории X можно успешно удовлетворять потребности только первого и второго порядка, т. е. физические потребности и потребность в безопасности. Успешное удовлетворение потребностей более высокого ранга возможно лишь при смене «философии» управле-

ния, мировоззрения менеджеров. Менеджер, мировоззрение которого основано на теории X, не осознает важности потребностей высшего порядка. Он акцентирует материальные стимулы, манипулирует поощрениями и наказаниями и удивляется, что все это не дает результатов. Обычно он обвиняет работников за их ленивость, инертность. Он не в силах понять, что пассивность работников — это не причина, а результат неправильного понимания мотивации человека, неправильного применения стимулов, результат условий, в которых работают люди и которые формируются руководством согласно постулатам теории X.

Одним из краеугольных положений теории X является формальная оценка результатов деятельности работника и контроль. Они основаны на формальном описании рабочего места и обязанностей работника. Д. Макгрегор ставит под сомнение идею формальной оценки и контроля. По его мнению, деперсонифицированные, оторванные от места и времени описания являются малореальным и малоэффективным инструментом управления. Работники, как правило, перекодируют эти описания в соответствии со своей житейской философией, образовательным уровнем. Поэтому обычно эти описания понимаются по-разному руководителем и подчиненным, что приводит к тому, что данные описания не выполняют своей основной функции — не приводят к ясному и однозначному пониманию обязанностей и ответственности работника.

Не менее сложной является процедура оценки результатов деятельности работника. С первого взгляда она проста. Нужно лишь сравнить описание обязанностей работника с реальными результатами его деятельности. Однако в жизни оценка работника представляет большую трудность. Такие оценки неизбежно «разбавлены» эмоциональными и другими субъективными элементами. Поэтому Д. Макгрегор скептически смотрит на часто применяемые сложные, многоступенчатые шкалы оценки. По его мнению, они лишь создают иллюзию точности и объективности. Реально же «работающая» шкала состоит только из трех ступеней. Менеджер в лучшем случае может различить плохие, средние и выдающиеся показатели деятельности своих подчиненных. Он также указывает на то обстоятельство, что эти показатели нередко зависят не только от усилий подчиненного, но и от качества работы самого руководителя, т. е. человека, который проводит оценку.

Что же собой представляет теория Y, которую Д. Макгрегор предлагает в качестве альтернативы теории X? Вот как он формулирует основные положения этой теории.

1. Расходование физической и психической энергии в процессе труда является таким же натуральным процессом, как игра или отдых. Рядовой человек не имеет врожденного отвращения к труду. Только определенные условия могут сформировать такое отвращение.

2. Внешний контроль и угроза быть наказанным не являются единственным способом стимулирования. Индивид сам может направлять и контролировать свою деятельность в соответствии с целями фирмы, при условии если он будет предан (committed) этим целям.

3. Преданность этим целям является функцией наград (в широком смысле), связанных с их достижением, т. е. удовлетворение духовных потребностей, потребностей в самовыражении может быть продуктом усилий, направленных на реализацию целей организации.

4. Каждый «средний» человек, если созданы соответствующие условия, учится не только принимать ответственность на себя, но даже ищет ответственности.

5. Способность демонстрировать высокую изобретательность, воображение, творчество — широко распространенное свойство личности.

6. В современных условиях индустриального общества интеллектуальные возможности человека используются лишь частично.

Сразу необходимо сказать, что автор, излагая содержание теории У, ограничивается в основном общими рассуждениями, от чего страдает конструктивная часть теории. Если он детально рассматривает положения теории Х, то этого нельзя сказать о теории У (4, с. 47—48).

Основной, конкретный формулируемый автором принцип теории У — это принцип интеграции и самоконтроля. Он гласит, что необходимо создать такие условия, чтобы работники наилучшим образом достигли своих целей тогда, когда они свои усилия направляют на пользу фирме. Этот принцип требует, чтобы цели фирмы и цели индивида совпадали. Д. Макгрегор признает, что идеальное единство целей фирмы и индивида невозможно. Однако он не говорит о тех социально-политических условиях, которые делают такое единство нереальным.

Главным элементом управления, основанного на интеграции целей, является стратегия, считает Д. Макгрегор. Тактику порождают конкретные обстоятельства. Формальные процедуры здесь играют сравнительно малую роль. Более того, детальная формализация управления является надежным средством парализовать идею управления, основанного на интеграции.

Несмотря на то, что возникновение гуманистического направления было встречено в основном с одобрением, оно, по свидетельству многих западных авторов, пользуется ограниченным влиянием среди менеджеров-практиков. Причинами этого являются глубоко укоренившиеся традиции авторитарического управления, психологическая негибкость (rigidity) менеджеров, распространенность элитистской философии на Западе. Прогрессивные авторы, такие, как А. Зимбадист, указывают на то обстоятельство, что люди у власти боятся, что работники, почувствовав вкус контроля над своей работой, могут не остановиться и начать угрожать позициям господствующего класса (6, с. 56).

Это направление вызвало критику и со стороны последователей теории соответствия (contingency theory). Они утверждают, что нет универсально хороших организационных структур и принципов. Эти структуры и принципы должны соответствовать рынку, окружению, величине и технологии фирмы. Следовательно, и теория У может «работать» в одних условиях и может быть неадекватной в других.

Другие авторы отмечают тот факт, что даже внутри одной фирмы на разных ее иерархических уровнях могут применяться различные организационные принципы. Здесь имеются в виду как организационные, так и квалификационные уровни (1, с. 125).

Оценивать теорию У и вообще гуманистическое направление следовало бы двояко. С одной стороны, эта теория является бесспорно прогрессивной. Она представляет собой шаг вперед по сравнению с классическим менеджментом, учитывает главные требования времени, а также реальные объективные тенденции общественного развития. Вместе с тем Д. Макгрегор, как и другие представители этого направления, считает, что гуманистические принципы управления могут быть реализованы лишь в рамках западной системы хозяйствования.

Сильной стороной теории У является то, что ее автор осознает важность человеческого фактора в производстве, понимает его как основной фактор повышения эффективности хозяйствования. Д. Макгрегор «нащупывает» одно из главных направлений общественного развития — его гуманизацию.

Как известно, с развитием общества увеличивается удельный вес и повышается значение информационно емкого, наукоемкого материального производства, а также отраслей нематериального производства (образования и т. д.). В этих отраслях эффективность хозяйствования

в решающей степени зависит от общеобразовательного, профессионального уровня работников, от их моральных, психологических качеств, от их мотивации. Деятельность людей в этих отраслях с трудом можно эффективно контролировать (если вообще можно) средствами внешнего контроля или принуждения. Более адекватным здесь является управление, основанное на прямой мотивации, внутренних стимулах, на принципах самоуправления, самоорганизации, самоконтроля.

Появление гуманистического направления в западном менеджменте вызвано самим ходом общественного развития, структурными изменениями в обществе. Именно эти изменения привели к необходимости менять акценты в управлении. От администрирования, жесткого контроля, формальной оценки, что составляет костяк, сердцевину традиционного менеджмента, теории X, современные менеджеры во все большей степени должны прибегать к способам управления, характеризующимся демократизмом, децентрализацией, низкой формализацией, гибкостью.

Этот процесс смены акцентов в управлении не происходит внезапно, как не происходят внезапно структурные сдвиги в экономике и сдвиги в общественном сознании. И здесь в определенной степени правы сторонники теории соответствия (contingency), указывая на то, что теория Y далеко не всегда «работает» на практике. Для полной реализации принципов теории Y необходим целый комплекс условий, в том числе социально-экономических. Но ни Д. Макгрегор, ни Р. Ликерт, ни их критики по неизвестным причинам не исследуют этого вопроса. Можно выдвинуть гипотезу, что этот вопрос относится к числу «неудобных» для западного исследователя*.

Между тем, если не исследовать социально-экономическую сторону эволюции форм, типов управления, очень трудно, если вообще возможно, всестороннее понимание глобальных тенденций в развитии систем социального управления. Исследование этих форм вне социально-экономического контекста, конечно, возможно и желательно. Однако такое исследование, ценное само по себе, дает лишь технократическое, инструментальное представление об управлении. В рамках такого исследования нельзя решить вопрос о том, какие из форм типов управления являются адекватными для данной ступени развития общества, для данной сферы общественной жизни. А ведь вопрос об адекватности является существенным не только с точки зрения теории, но и практики управления, ибо неадекватные данные условиям формы управления не могут быть эффективными.

Теория Y, равно как и работы других представителей этого направления, заслуживает того, чтобы изучать ее. Такое изучение было бы полезным не только с чисто научной, но и с практической точки зрения. По целому ряду параметров концепции этих исследователей превосходят научные разработки наших ученых, и нам есть, что позаимствовать и с учетом конкретных условий применить в нашей практике.

* Следует признать, что на Западе есть много исследователей, которые отнюдь не склонны идеализировать положение, создавшееся в их странах. Так, например, С. Волтон говорит о серьезных проблемах этического, политического, идеологического плана, с которыми сталкивается западное общество. И опять-таки он не видит исторической альтернативы капитализму (7).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Alvesson M.* The Limits and Shortcomings of Humanistik Organization. Theory // Acta Sociologica.— 1982.— Vol. 25.
2. *Argyris C.* Integrating the Individual and the Organization.— Wiley, New York, 1964.
3. *Likert R.* New Patterns of Management.— McGraw-Hill, New York, 1961.
4. *McGregor D.* The Human Side of Enterprise.— McGraw-Hill, New York, 1960.
5. *Maslow A.* Motivation and Personality.— Wiley, New York, 1954.
6. *Zimbalist A.* The Limits of Work Humanization // Review of Radical Political Economics.— 1975.— Vol. 7.
7. *Walton C.* The Connected Vessels: Economics, Ethics and Society // Review of Social Economy.— 1982.— Vol. XL.— No 3.

Вильнюсский госуниверситет
Кафедра политической экономии