

Социология за рубежом

© 1995 г.

Д. МАКГРЕГОР

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР И ПРОИЗВОДСТВО*

МАКГРЕГОР Дуглас — профессор Школы промышленного менеджмента при Массачусетском технологическом институте. Известный специалист в области социологии менеджмента и индустриальной психологии, автор классических «Теории X» и «Теории Y» стилей управления.

Уже стали банальными утверждения, что в следующей четверти века наиболее значительные события произойдут не в области естественных, а в области социальных наук; что производство — экономический орган общества — располагает фундаментальными методами применения достижений естественных наук и технологий ради материальной пользы человечества; и что мы должны научиться использовать социальные науки так, чтобы наши общественные организации стали действительно эффективнее работать.

Многие в принципе согласны с этими утверждениями, но последние до сих пор представляют из себя не более чем надежду. Рассмотрим, что же может быть полезным для нас, когда мы пытаемся воплотить мечту в реальность.

С вашего позволения я начну с аналогии. Четверть века назад основные концепции знания о природе материи и энергии радикально изменились по сравнению с тем, какими они были во времена Ньютона. Физики были убеждены, что при благоприятных обстоятельствах новые и невиданные источники энергии могут быть использованы на благо всего человечества.

Мы знаем, что произошло. Прежде всего появилась бомба. Далее, в течение следующего периода, было много разных попыток использовать научные открытия — как успешных, так и безуспешных.

Смысл моей аналогии в том, что применение достижений теории в этой области — дело медленное и очень дорогое. Нам думается, так будет всегда. Ученые не спешат, поскольку они не могут дать производству способ построения дешевого, простого и действенного источника атомной энергии. Потребуется время, вложение миллиардов долларов для получения результатов, которые с экономической точки зрения, выдержат сравнение с теперешними источниками энергии.

Очевидно, что претенциозно пытаться установить прямую аналогию между достижениями в области естественных наук, говоря об использовании атомной энергии, и потенциальными возможностями наук общественных. Тем не менее, аналогия не так абсурдна, как кажется на первый взгляд.

Еще более невероятен факт, что мы находимся на таком же уровне развития в области общественных наук, на каком находился ученый, занимающийся физикой ядерных энергий в 30-е годы. Мы знаем, что последняя концепция природы человека необычна и во многих отношениях сомнительна. Мы все более убеждаемся в том, что при благоприятных условиях невероятные источники творческой энергии людей станут полезными при организованной постановке дела.

Мы не можем сказать, как промышленному управлению использовать новые знания экономичным путем. Мы знаем, что потребуются годы исследований, все более дорогие поиски, масса творческого, конструктивного воображения, чтобы найти пути применения все возрастающих знаний для организации человеческих усилий в производстве.

* Печатается по: Readings in Human Relations / Davis K., Scott W.C. (eds.). N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1964

Прошу вас не забывать эту аналогию, какой бы некорректной и претенциозной она ни выглядела. Она послужит отправной точкой тому, о чем я дальше буду рассуждать.

Задача управления: традиционный взгляд. Традиционная концепция задач менеджмента по использованию человеческой энергии в соответствии с организационными требованиями может быть выражена тремя положениями. Чтобы избежать терминологической путаницы, я назову их «Теорией X».

1. Менеджмент несет ответственность за организацию составных элементов промышленности — денег, материалов, оборудования, людей — в интересах экономики.

2. При сохранении уважения к людям это процесс управления их усилиями, контроля за их действиями, изменения их поведения в интересах организации.

3. Без активного вмешательства управления люди останутся равнодушными или даже настроенными против интересов организации. Они, таким образом, должны быть убеждены, награждаемы, наказываемы, контролируемы — их деятельность должна быть регулируема. Задачей менеджмента является установление субординации управляющих и рабочих. Подводя итоги, скажу, что задача управления — в производстве вещей людьми.

К этой традиционной концепции надо добавить несколько менее строгих, но общепринятых положений:

4. Среднестатистический человек ленив по природе — он работает так мало, как только возможно.

5. У него нет амбиций, он не любит ответственности, предпочитает быть управляемым.

6. Он очень эгоцентричен, равнодушен к интересам организации.

7. По своей природе он склонен сопротивляться изменениям.

8. Он легковверен, не очень сообразителен, готов быть обманутым любым шарлатаном или демагогом.

Человеческий аспект экономического предприятия включает именно эти утверждения и, наверное, дело обстоит именно так. Традиционные организационные структуры, образ действий и мышления, руководство, практика и планы иллюстрируют эти положения.

При выполнении своей задачи, руководствуясь этими тезисами, управление функционирует между двумя крайними полюсами.

«Жесткий» или «мягкий» метод ? С одной стороны, управление может быть «жестким», или «силовым». Методы руководства включают насилие, угрозы (обычно скрытые), тайный надзор, жесткий контроль за поведением. С другой стороны, управление может быть «мягким», или «слабым». Методы руководства поведением носят, скорее, рекомендательный характер, они направлены на удовлетворение человеческих потребностей и достижение гармонии. Они построены на компромиссе.

Данная сфера была тщательно исследована во второй половине XX века, и менеджмент научился многому у науки. Есть трудности, связанные с «жестким» методом. Насилие порождает ответное насилие: возникают рестрикционизм, антагонизм, воинствующие профсоюзы, скрытый, но эффективный саботаж целей руководства. Этот метод бесполезен в ситуации полной занятости.

Свои трудности у «мягкого» метода. Зачастую он ведет к сложению полномочий руководством. С одной стороны, он способствует гармонии во взаимоотношениях людей, с другой — посредственному исполнению заданий. Люди необычайно быстро хватаются за преимущества «мягкого» метода. От них ожидают многого, но дают они все меньше и меньше.

Сейчас в ходу популярный тезис «строго, но справедливо». Речь идет о соединении возможностей «жесткого», и «мягкого» методов. Это реминисценция Т. Рузвельта «говорить мягко, и держать большую дубинку»

Правилен ли традиционный взгляд? Данные, полученные социальными науками, лишь подтверждают описанные выше мнения о человеческой природе и задачах управления. И хотя окончательные, доказательства еще не получены, они вполне достижимы. Новые результаты поступают из лабораторий, клиник, школ, сферы повседневного поведения и даже с предприятий,

Социолог не может отрицать того факта, что поведение человека в промышленной организации сейчас почти такое, каким его стремится видеть менеджмент. Однако социолог уверен, что такое поведение не обусловлено человеческой природой. Это, скорее, следствие сущности промышленной организации, философии, образа мышления и деятельности руководства. Традиционный метод «Теории X» основан на ошибочных представлениях о том, каковы причины и каковы следствия.

«Но что же тогда, — спросите вы, — является действительно природой человека? Какие доказательства приводят социолога к отрицанию очевидного?» Если не ошибаюсь, вы рассуждаете примерно так: «Объясните мне проще, без нагромождения научных терминов, что необыкновенного вы знаете. Дайте мне практические советы, позволяющие исправить положение дел в организации. И помните, что я сильно потратился и ограничен в средствах. Мне нужны доказательства того, что ваши идеи и советы не окажутся новомодными и очень дорогими безделушками в сфере человеческих отношений. Я жажду практических результатов. Я хочу их прямо сейчас»

Если вы хотите именно это, вас ждет разочарование. Подрбные требования невозможно выставить социологу в счет сегодня, как невозможно были аналогичные требования к физику, использующему атомную энергию 15 лет назад. Тем не менее, могу указать ряд причин в пользу того, что традиционные представления о человеческом факторе в производстве не соответствуют современным требованиям. И я могу попробовать представить другие утверждения, содержащие более приемлемую теорию управления людьми.

Наверное, лучший способ для того чтобы указать, почему традиционный метод управления не совершенен, заключается в анализе объекта мотивации. При его обсуждении я буду ссылаться на работу моего коллеги Абрахама Маслоу из Брандейского университета. Она самая плодотворная из всех мне известных попыток такого рода.

Физиологические потребности и потребности безопасности Человек относится к существам, которые вечно что-то хотят: стоит одно желание удовлетворить, как на смену приходит новое. Это бесконечный процесс. Он продолжается от рождения до смерти.

Человеческие желания организованы в иерархию уровней по степени важности. На низшем уровне и наиболее важном (если желания не используются) находятся физиологические желания. Человек живет ради хлеба, когда его нет. Более высокие желания, относящиеся к социальному статусу, признанию и любви, не просыпаются до тех пор, пока желудок пуст. Но когда человек питается регулярно и сытно, утоление голода перестает служить побудительным стимулом. Насытившийся человек ощущает голод в том же смысле, в каком бутылка ощущает себя пустой. То же самое верно в отношении других желаний человека — отдыха, вознаграждения, крова, защиты от стихий.

Удовлетворенное желание не мотивирует поведение? Это имеет исключительную важность. Это как раз тот факт, который постоянно забывают при традиционном методе управления. Я вернусь к нему чуть позднее. А сейчас — пример, который может подтвердить справедливость моего мнения. (согласимся, что все мы нуждаемся в воздухе. Если вы не чувствуете недостатка в нем, то подобный факт вряд ли будет стимулировать ваше поведение.

Когда физиологические потребности удовлетворены, потребности более высокого уровня начинают мотивировать поведением человека. Они называются потребностями в безопасности (safety). Это желание защищать себя от насилия, опасностей, произвола. Некоторые люди ошибочно причисляют сюда потребность в защите (security). Если человек находится в зависимости от другого и не боится произвола с его стороны, то у него не появится потребности в защите. Ведь эта потребность возникает тогда, когда нарушаются правила справедливой игры. Когда он уверен в нарушении правил, на него смотрят как на человека, делающего нечто большее, чем просто рисковать. Но когда он чувствует насилие или зависимость, его величайшее желание состоит в гарантии, помощи, защите. Нужно подчеркнуть, что до тех пор пока рабочий или служащий находится в отношениях зависимости, желание безопасности остается очень важным. Произвол управляющих, способных уволить человека в любой момент, произвол, порождающий фаворитизм или дискриминацию, непредсказуемость политики администрации, — все это может выступать побудительной причиной появления потребности в безопасности на всех уровнях от служащего до президента.

Социальные потребности Когда физиологические потребности человека удовлетворены, и он не боится за свое благополучие, его социальные потребности становятся доминирующими мотиваторами поведения. Речь идет о принадлежности к сообществу, отношениях с приятелями, стремлении к дружбе и любви.

Управление знает о существовании таких потребностей, но зачастую ошибочно заключает, что они - угроза для организации. Многочисленные исследования показали, что сплоченная рабочая группа может, при благоприятных обстоятельствах, быть гораздо более эффективной, чем разобщенные индивиды.

Но менеджмент, опасаясь враждебности малых рабочих групп к себе, устанавливает такой контроль, который находится в явном противоречии со «стадной» природой человека. Когда нарушаются социальные потребности и потребность в безопасности, человек склонен вести себя вопреки целям организации. Он сопротивляется, становится антагонистичным и несговорчивым. Тем не менее его поведение - только следствие, но никак не причина.

Эгоистические потребности. Над социальными потребностями — в том смысле, что они перестали служить мотиваторами, если низшие желания не удовлетворены, — находятся эгоистические. Они двух видов:

1. Желания, связанные с самооценкой, — стремление к уверенности в себе, независимости, достижениям, соревновательности, знаниям.

2. Потребности, которые связаны с репутацией, — стремление к обретению статуса, признания, уважения в своем кругу.

В отличие от низших, эти желания удовлетворяются просто; человек склонен добиваться их удовлетворения, когда они становятся насущными. Но они не достигают значительной силы, пока физиологические потребности, потребности в безопасности и социальные потребности не удовлетворены.

Циничная производственная организация не располагает значительными возможностями для удовлетворения эгоистических потребностей. Традиционный метод организации работы, особенно в массовом производстве, мало уделяет внимания этому аспекту мотивации. Если бы деятельность «научного управления» включала обдуманное пренебрежение подобными желаниями — чего, конечно, нет в действительности, оно не смогло бы добиться своих целей лучше, чем оно в реальности сделало.

Потребность в самореализации. В конце, так сказать, последний камень на вершине пирамиды — в иерархии человеческих потребностей — это то, что мы можем назвать потребностью в самореализации. Это желание осуществления своих возможностей, продолжения саморазвития, творчества в широком смысле слова.

Ясно, что условия современной жизни предоставляют ограниченные возможности в самореализации. Неуверенность большинства людей в удовлетворении более простых запросов отнимает силы для осуществления более сложных. Потребность в самореализации остается неразбуженной.

Теперь несколько разъяснений о мотивации:

Мы понимаем, что человек, страдающий от каких-либо недостатков или нужды, болен. Он неполноценен. Подавление физиологических потребностей влечет за собой изменение поведения. То же самое истинно — хотя и не так явно — в отношении подавления потребностей более высокого уровня. Человек, чьи потребности в безопасности и независимости, чье стремление к статусу не удовлетворяется, безусловно, так же неполноценен, как рахитик. И его неполноценность обязательно скажется на поведении. Мы ошиблись бы, решив объяснить пассивность и нежелание брать на себя ответственность только «человеческой природой». Такая форма поведения — симптом болезни, подавления социальных и личных запросов.

Человек, низшие желания которого удовлетворены, не склонен заботиться о них. Практически они уже не существуют (вспомните пример с потребностью в воздухе). Менеджер часто спрашивает: «Почему люди не активны? Мы неплохо платим, у нас хорошие условия труда, рабочий имеет привилегии и стабильную занятость. Но люди, кажется, не желают тратить силы сверх минимального».

Когда менеджмент обращает внимание на физиологические потребности и безопасность, акценты в мотивации перемещаются на социальные потребности и, возможно, эгоистические. Если нет возможности на работе удовлетворять высшие запросы, люди чувствуют себя подавленными, их поведение обязательно отразит эту угнетенность. В подобных условиях, продолжай менеджмент уделять внимание исключительно физиологическим потребностям, это будет малоэффективно.

Люди станут нуждаться в большем количестве денег при тех же условиях, что важнее материальных благ и сервисов, которые вряд ли компенсируют подавленные желания. Хотя ценность денег в удовлетворении запросов высокого уровня относительно, они остаются объектом желаний. Если, конечно, это единственная значимая цель.

Метод кнута и пряника. Как и физическая теория Ньютона, он работает достаточно хорошо при определенных условиях. Средства для удовлетворения физиологических

потребностей человека, требований безопасности могут быть обеспечены менеджментом. Работа, заработная плата, условия труда и прибыль относятся к числу таких средств. С их помощью человек подконтролен до тех пор, пока борется за существование. Человек живет ради хлеба, когда его нет.

Но теория кнута и пряника не действует, когда человек достигает приличного уровня жизни и напрямую мотивируем только высшими потребностями. Менеджмент не способен обеспечить индивиду самоуважение, уважение со стороны знакомых или удовлетворение потребности в саморазвитии. Администрация в силах создать условия, которые будут поощрять в рабочем стремление к этому, или, напротив, подавить желания, не сумев создать подходящих условий.

Манипулирование условиями не равнозначно «контролю». Руководство оказывается в странной ситуации. Высокий уровень жизни, задаваемый современной технологией, обеспечивает удовлетворение физиологических потребностей и требований безопасности.

Важное исключение: действия управленцев не обеспечивают хорошего отдыха. В результате низшие потребности подавляются.

Сделав возможным удовлетворение низших побуждений, менеджеры уже могут использовать средства, на которые предписывает опираться традиционная теория, — вознаграждения, обещания, угрозы и другие принудительные методы.

Ни кнута, ни пряника. Философия управления, манипулирующая приказами и контролем, бесполезна. Если метод либо «жесткий» либо «мягкий», мотивации достичь нельзя потому, что запросы, на которые опирается этот метод, сегодня — слабый мотиватор поведения. Приказ и контроль, по существу, бесполезны для мотивации людей, чьи первейшие желания — социальные и эгоистические. Как «жесткий», так и «мягкий» методы проигрышны потому, что они не приспособлены к нынешней ситуации.

Люди, лишенные возможности реализовать на работе важные для себя потребности, действуют в точности так, как мы предсказывали: лень, пассивность, нежелание меняться, уклонение от ответственности, готовность следовать демагогам и выдвигать неразумные экономические требования. Создается впечатление, что мы запутались в собственной паутине.

В заключение комментариев к мотивации.

Управление с помощью приказа или контроля, которое достигает целей «жесткими», «мягкими» или «строгими, но справедливыми», методами, при теперешних условиях бессильно обеспечить эффективную мотивацию, такую, чтобы усилия людей были устремлены на цели производства. Оно бессильно потому, что приказ и контроль суть бесполезные методы мотивации людей, чьи физиологические потребности и потребность в безопасности разумно удовлетворены, чьи социальные и эгоистические, желания, а также потребность в самореализации доминируют.

По ряду причин мы нуждаемся в другой теории управления, теории, которая основана на более правильных представлениях о человеческой природе и мотивации. Назовем ее, «Теория Y».

1. Управление несет ответственность за организацию элементов промышленного производства — деньги, материалы, оборудование, людей — ради экономических интересов.

2. Люди не пассивны по своей природе и не уклоняются от запросов, предъявляемых организацией. Они становятся такими лишь в результате работы в данной организации.

3. Мотивация, возможность развития, готовность взять на себя ответственность, приспособить поведение к требованиям организации — все это существует в людях. Менеджмент не навязывал им этого. Управление несет ответственность за то, чтобы люди могли развивать присущие им качества ради самих себя.

4. Существенная задача менеджмента - создать такие условия труда и методы управления, при которых люди могли бы легче достигать собственных целей и одновременно целей организации.

Такого рода разумное руководство Питер Друкер назвал «управлением по целям» — по контрасту с «управлением с помощью контроля». Подобный оборот событий не ведет к сложению полномочий руководством, отказу от лидерства, снижению уровня жизни или последствиям, которые обычно ассоциируются с «мягким» методом в «Теории X». Напротив, до сих пор нет такого предприятия, где воплотились принципы новой теории. Точно так же невозможно было построить атомную электростанцию в 1945 г. Много препятствий надо преодолеть.

Некоторые трудности Связь традиционной теории организации с методом «научного

управления» обернулась ограниченным использованием человеческих ресурсов, процветанием безответственности, пассивности. Привычки, убеждения и надежды человека в этих условиях лишены всякой связи с трудовой деятельностью. Движение навстречу «Теории Y» будет медленным, оно потребует существенного обновления позиций как руководства, так и рабочих.

Сегодня работники приучены к постоянному подчинению, контролю со стороны администрации, удовлетворению своих социальных и эгоистических потребностей вне работы. Это правильно и в отношении руководства так же, как и в отношении рабочих. Настоящее «промышленное общество», используя термин Друкера, далекая от реализации идея, смысл которой еще не понят большинством промышленного персонала.

Другими словами, «Теория X» основана на внешнем контроле работников, а «Теория Y» всецело полагается на их самостоятельность и самоконтроль. Вся разница в том, что в первом случае с работниками обращаются как с детьми, а во втором — как со взрослыми. В недалеком будущем мы сможем надеяться на изменение к лучшему.

Прежде чем говорить о трудностях достижения, позвольте напомнить, что внедрение теории; всегда идет медленно. Прогресс обычно движется маленькими шагами.

Рассмотрим несколько новейших идей, которые согласуются с «Теорией Y» и применяются с определенным успехом.

Децентрализация и делегация. Есть несколько путей освобождения работников от жесткого контроля — допускаются определенная свобода в трудовой деятельности, ответственность, удовлетворение личных амбиций. Строительная организация «Сирз Робек Компани» дает наглядный пример. Здесь практикуется «управление по целям». С тех пор как увеличилось число докладывающих руководителю о процессе работы, ему нет необходимости непосредственно управлять и контролировать их деятельность на традиционный манер

Увеличение объема работы Эта концепция, открытая фирмой IBM и «Детройт Эдисон», вполне согласуется с «Теорией Y». Поощряется принятие ответственности на самом низшем уровне, что обеспечивает возможность удовлетворения социальных и личных нужд. Действительно, реорганизация работы на уровне предприятия создала предпосылки для нововведений в Духе «Теории Y». Труды А.Т.М. Вильсона и его коллег по добыче угля в Великобритании и на Индийской текстильной фабрике внесли ощутимый вклад в понимание организации труда. Экономические и психологические результаты подобной работы значительны.

Партисипативное и консультативное управление При благоприятных условиях поощряется участие работников в управлении, применение творческих сил в интересах производства, что позволяет удовлетворить социальные и личные запросы. Упомяну Скенлон План как реализацию этих идей на практике.

Когда идеи не работают на практике в соответствии с ожиданиями, надо говорить о том, что руководство «купило идею», но применило ее в рамках «Теории X». Делегирование не самый эффективный путь «управления с помощью контроля». Участие становится фарсом, когда оно применяется не в полной мере или приспособливается для надувательства людей. Только руководство, которое доверяет работникам и само преследует цели предприятия, не ограничивая их участия, может знать, как надо правильно воплощать новую теорию

Перевод с английского А. КАПЦОВА