



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА
Кафедра управления образованием

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

ТЕОРИЯ "Z", ИЛИ ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



Американский профессор Уильям Оучи

выдвинул идею о трех идеальных типах организаций:

- американском (тип X), корни которого уходят в традиции индивидуализма этой страны,
- японском (тип Y), характерной чертой которого является социокультурное наследие согласия и коллективизма,
- и типе Z, объединяющем лучшие черты двух названных выше.
- В 1981 г. идея о типах переросла в «**теорию Z**», которой Оучи дополнил теории "X" и "Y" Макгрегора.
- Теория "Z", по сути, знаменовала попытку приспособить опыт японского управления к конкретным условиям американского предпринимательства и представляла собой универсальное описание управления.

Пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту

- I. Акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- II. Превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- III. Использование среднего управленческого звена (миддл-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;
- IV. Принятие решений на основе консенсуса;
- V. Повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Идеальная организация

по мнению У. Оучи, не должна иметь ни официальной организационной структуры, ни какой-либо формальной структуры вообще.

В качестве примера коллектива с такой структурой им приводится хорошо сыгранная баскетбольная команда.

Характеристика основных типов организаций по Оучи

Организация типа А (американская модель)	Организация типа "J" (японская модель)	Организация типа. "Z"
1 Найм работников на относительно короткое время	1. Пожизненный найм	1. Долгосрочный найм - работников
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный, неформальный контроль с точными, формализованными критериями
6. Способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	6. Способствование неспециализированной карьеры работника (диверсифицированный подход)	6. Умеренно - специализированная - карьера работников
7. Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	7. Холистический (целостный) подход к работнику как личности	7. Холистический подход, включая семью

Суть новой «философии» управления

- ставка делается на человека самореализующегося (в отличии от человека экономического и человека социального);
- фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями, как "клан";
- фирме должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам главным из которых является потребитель.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕОРИЙ

«Теория X»	«Теория Y»	«Теория Z»
<p>1. Рабочий ленив по природе, он старается любым путем избавиться от работы.</p>	<p>1. Рабочие от природы в основной своей массе трудолюбивы, ответственны, жаждут одобрения и поддержки.</p>	<p>1. Рабочие в большинстве своем трудолюбивы, ответственны, их необходимо только поддерживать и поощрять.</p>
<p>2. Большинство рабочих необходимо побуждать и принуждать трудиться.</p>	<p>2. Внешний контроль или угроза наказания не являются единственным средством достижения организационных целей.</p>	<p>2. Жизнь каждого работника - категория целостная и не основывается на раздвоении личности.</p>

«Теория X»	«Теория Y»	«Теория Z»
<p>3. Рабочий предпочитает быть контролируемым и избегать ответственности</p>	<p>3. Человек может осуществлять самоконтроль и самоуправление и при соответствующих обстоятельствах научиться не только принимать на себя ответственность, но и искать ее.</p>	<p>3. Творческие условия работы не только увеличивают производительность труда и прибыли, но и поднимают престиж рабочих в их собственных глазах.</p>
<p>4. Рабочий трудится только ради того, чтобы получить денежное вознаграждение за выполняемую работу.</p>	<p>4. Большинство людей способны показать сравнительно высокую степень воображения, оригинальности и творчества при решении организационных проблем</p>	<p>4. Чувство раскованности на рабочем месте способствует появлению у каждого лучших человеческих качеств.</p>

«Теория X»

«Теория Y»

«Теория Z»

5. Рабочему свойственны лишь незначительные амбиции, он нуждается в направлении и защите. Эта теория в основном направлена на экономические моменты покупки рабочей силы и вытекающие отсюда возможности задать человеку вид деятельности, ее способ и уровень производства. Эта теория основана на иерархии с ненаправленным потоком инструкций, идущим сверху вниз.

5. Большую значимость для менеджмента имеют так называемые эгоистические потребности человека: самоуважение, чувство достоинства, компетентность, потребность в высоком социальном статусе, в познании и пр. Лишь при условии удовлетворения эгоистических интересов возникает возможность достижения собственных социальных целей.

5. Не только и не столько техника может обеспечить более высокую производительность труда, сколько человек. Вот почему управлению необходимо переключать внимание на человеческие отношения в производственной деятельности.

«Теория X»	«Теория Y»	«Теория Z»
<p>6. Порядок и стабильность должны поддерживаться с помощью научных методов, определяющих использование оборудования, условия труда и размеры заработной платы.</p>	<p>6. Философия менеджмента, осуществляемая с помощью дирекции и контроля - в не зависимости от того, жесткий он или мягкий, - не соответствует мотивации, поскольку человеческие потребности, на которые опирается этот подход, представляют собой совершенно незначительные мотиваторы; менеджеру и контролю присуща ограниченная ценность в мотивации людей, главными потребностями которых являются социальные и эгоистические.</p>	<p>6. Работа содержит в себе нечто большее, чем труд. Она связана со всей жизнью человека.</p>

Специфические положения теории «Z»

7. У менеджмента должно быть две заповеди: доверие и учет особенностей характера работающих людей.
8. Взаимодействие менеджера и рабочего, доверие друг к другу значительно облегчают выполнение заданий.
9. Успех организации обеспечивается совместными усилиями членов организации по достижению общих целей.
0. Тесные межличностные отношения имеют место в любом производстве, и менеджер должен уметь их регулировать.
1. Каждый рабочий в основном должен действовать по своему усмотрению и работать автономно, без формального контроля, потому что он пользуется доверием. Доверие еще больше подчеркивает соответствие личных и общих целей и общую доброжелательность.
2. Для того чтобы фирма могла реализовать долгосрочные цели, необходимо в интересах этого создать атмосферу сотрудничества и взаимопонимания.
3. Индивидуальная система стимулов - ключ к каждому работнику, к каждой категории сотрудников.
4. Необходимо создание своей «философии фирмы» и использование ее принципов на деле, каждый день в повседневной работе.

ВЫВОДЫ

- В *«теории Z»* уже заложена и развита мысль о том, что желания людей не могут быть полностью оценены в деньгах.
- *«Теория «Z»* обращает внимание на склонность человека к одобрению со стороны или занятию определенного положения. Оучи утверждает, что работа сама по себе не является неприятной, она становится таковой, если ограничивает человека в использовании его способностей при ее осуществлении.
- *«Теория Z»* продвинула свои принципы на работодателя, который обязывается построить отношения доверия со своими рабочими, ведущие к «партнерству».
- *«Теория Z»* развивает требования развития и изменения, уделяя внимание самоуправлению и самоконтролю, требуя широкой информации рабочих о положении дел в компании.
- *«Теория Y»* прививала рабочим мысль о их значимости, в *«теории Z»* рабочие реально приобретают эту значимость.
- Многие положения *«теории Z»* и легли в основу философии ведущих, преуспевающих компаний сегодня.