



Теория Оучи (теория «Z») — модель управления, объединяющая в себе опыт американского и японского менеджмента. Теория была разработана американцем японского происхождения Уильямом Оучи. Название является отсылкой к традиционным для западного менеджмента теориям X и Y; таким образом, автор позиционирует ее как следующий шаг по сравнению с ними.

Суть теории «Z» сводится к:

- Пожизненного найма персонала;
- Коллективного (группового) принятия решений;
- Индивидуальной ответственности за результаты деятельности;
- Медленной оценки кадров и иного регулярного продвижения в должности;
- Неопределенного (неформального) контроля на основе четких и формализованных методов;
- Неспециализированной карьеры служащих;
- Всесторонней заботы о работниках со стороны руководства.

Теория «Z» является попыткой приспособления японского опыта управления, основанного на социокультурной наследии согласия и коллективизма, к конкретным условиям американского предпринимательства. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективной работы организации.

Цель работы: исследовать современные концепции менеджмента теории «Z».

Задачи исследования:

- «теория-Z» У. Оучи;
- от организации типа «Z» к теории «Z»;
- преимущества и недостатки теории «Z».

Объект исследования: «Теория-Z» У. Оучи

Предмет исследования: современная концепция менеджмента «Теории-Z».

1. Теоретические основы теории «Z»

1.1 «Теория-Z» У. Оучи

Исследуя сходства и различия управленческих подходов, У. Оучи и Р. Джонсон выделили пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту:

- 1) акцент на движение информации и инициативы снизу вверх;
- 2) превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- 3) использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем. Руководители среднего звена должны «выискивать» и ставить проблемы, чтобы, решая их, обеспечивать непрерывное развитие организации: снижение затрат, повышение качества, улучшение условий труда, рост производства и производительности труда и т.п.
- 4) принятие решений на основе консенсуса;
- 5) повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Эти отличительные черты являются результатом внедрения двух автономных систем: комплексная система управления качеством продукции и система снижения издержек производства на основе его лучшей организации. Первая система зависит от специфики производства и поэтому универсальных принципов и рекомендаций для менеджеров она не содержит. Тем не менее, У. Оучи выделяет в качестве специфической системы управления качеством, присущей только японскому менеджменту, систему «кружков качества».

«Кружок качества» — это небольшая группа рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества. Часть из них занимается этим постоянно, часть - эпизодически при возникновении проблем непосредственно на рабочих местах. Темы, выбираемые кружками, не ограничиваются качеством продукции. Изучаются также проблемы сокращения издержек производства, эксплуатации и ремонта оборудования, безопасности труда, промышленного загрязнения и поиска взаимозаменяемых ресурсов. Раз в шесть месяцев проводятся конкурсы по итогам

работы кружков. Конкурсы являются многоуровневыми и на каждом уровне члены кружка-победителя награждаются денежными премиями и призами, например, приз «За участие», приз «Консультанта», приз «Координатора», «Золотой» и «Серебряный» призы компании, приз «За отличную работу», приз «Всеяпонского конкурса кружков качества».

Вторая система (система снижения издержек производства на основе его лучшей организации) базируется на идее искоренения всего лишнего на производстве. Понятие «лишнего» трактуется широко. По мнению У. Оучи, японские менеджеры стремятся ликвидировать всякую деятельность, без которой на предприятии можно обойтись, не принося ущерб предприятию. Эта стратегия основана, с одной стороны, на системном подходе к организации производства, с другой - на вовлечение в его рационализацию всего персонала - от рабочего до президента. Это возможно только при использовании следующих моментов, которые являются элементами системы.

Во-первых, система производства должна быть основана на автономных и самостоятельно взаимодействующих производственных звеньев. Это позволяет высшему руководству практически полностью делегировать полномочия менеджерам среднего звена. Менеджеры среднего звена, как уже было указано выше, должны «выискивать» проблемы, решать их и тем самым улучшать производство. Работники так же включены в поиск проблем и процессы принятия управленческих решений. Это обеспечивает их включенность в процессы управления и способствует удовлетворению потребности в признании окружающими.

Во-вторых, на безусловном выполнении каждым звеном точно и в срок своих производственных функций. Соблюдение данного принципа способствует решению ряда производственных проблем. На любом производственном предприятии серьезной проблемой является проблема координации работы между смежными подразделениями. Некоторые звенья выполняют свои функции быстрее, некоторые медленнее. Как следствие, некоторые цеха вынуждены простаивать, так как подразделения, находящиеся по технологической цепочке, ранее не успевают производить необходимую продукцию. Для решения этой проблемы менеджеры используют стратегию создания запасов, т.е. каждое подразделение должно иметь некий запас комплектующих, которые будут обеспечивать работу без сбоев. Но наличие этих запасов требует помещений под их хранение, обслуживающего персонала, а также финансовых затрат. Все это значительно влияет на себестоимость выпускаемой продукции. Японский менеджмент, по У. Оучи,

предполагает, что необходимо производить именно столько, сколько будет потребляться, и производить к тому моменту, когда это необходимо. В случаях простоя рабочая сила «перекидывается» на те участки, где возникает ее нехватка. Это предполагает наличие следующего элемента.

В-третьих, на гибком использовании рабочей силы. Необходимо отметить, что У. Оучи выделял в качестве отличительной черты японского менеджмента доминирование горизонтальных связей управления над вертикальными. Это обеспечивает высокий уровень мобильности кадров, что является необходимым условием для эффективного внедрения инноваций в сферу производства. Кроме того, идея гибкого использования рабочей силы основывается на идее пожизненного найма, то есть работник может менять сферы деятельности, но всегда будет оставаться в одной и той же организации. Внедрение этой идеи в практику организации и управления обеспечивает удовлетворение потребности в безопасности работника предприятия, а, следовательно, способствует актуализации потребностей более высокого уровня, что намного выгодней предприятию.

В-четвертых, на непрерывном внедрении творческих и новаторских идей в производство. Данный элемент во многом пересекается с элементом системы управления качеством продукции - «кружками качества». Если «кружки качества» стимулируют генерацию идей, то система снижения издержек производства обеспечивают их внедрение в производство.

По мнению У. Оучи японский менеджмент воплотил в себе все лучшее, что было разработано предыдущими исследователями теории организации и управления. Именно в японских организациях работники «растворяются» в коллективе, считая его своей семьей, а успех компании связывают со своим личным.

В 1974 г. Ричард Джонсон и Уильям Оучи из Graduate School (аспирантура) of Business Стэнфордского университета опубликовали статью «Made in America (under Japanese management)» («Сделано в Америке (под руководством японцев)») в журнале Harvard Business Review. Статья начиналась с констатации растущего разрыва производительности труда в японских и американских компаниях и следующего примера:

На сборочной линии одной американской компании в Атланте, штат Джорджия, 35 американок собирали транзисторные панели, производя ряд стандартных операций. В Токио на другом предприятии той же компании на таком же конвейере

работало 35 японок, выполнявших те же операции. Единственным отличием этих линий была их различная производительность: японские работницы производили на 15% больше панелей, чем американки, находившиеся в 7000 миль от них.

Этот факт должен был шокировать американскую аудиторию, ибо он подтверждал их опасения относительно возможного снижения конкурентоспособности американского производства.

К 1990 г. годовой доход Японии на душу населения достиг \$23 570, тогда как в Америке этот же показатель составил всего \$21 653.

Америка в течение едва ли не всего двадцатого столетия сохраняла первенство в сфере менеджмента. Американцы всегда находились в авангарде его развития, о каком бы из его этапов не шла речь: о научном менеджменте, массовом производстве или прикладной индустриальной психологии. Поэтому мысль о том, что японские менеджеры смогли превзойти американцев не только в Японии, но и в самих Соединенных Штатах, в семидесятые годы казалась едва ли не оскорбительной. Тем не менее, согласно Джонсону и Оучи, дело обстояло именно так. Вот что они писали:

На заводе корпорации Sony в Сан-Диего, штат Калифорния, около 200 американцев работало на линии сборки телевизоров с 17-и 19-дюймовым экраном, которая ничем не отличалась от аналогичной сборочной линии в самой Японии. Однако в данном случае сходство на этом не заканчивалось: американские сборщики в Сан-Диего работали и с такой же производительностью, как и их коллеги в Токио. Более того, проведенное нами обследование 20 других японских компаний, работающих в США, показало, что они в ряде случаев опережают американские компании, работающие в тех же отраслях.

Джонсон и Оучи задались следующим вопросом: если японцам действительно удалось опередить американцев в сфере менеджмента, то каковы причины этого и чему американцы должны научиться у японцев? Авторы признавали, что некоторые элементы японской техники менеджмента используются и в США, более того, именно там они впервые и появились.

Идеи Тейлора и других сторонников научного менеджмента стали известны в Японии еще до начала Первой мировой войны:

С американскими идеями японцев, вероятно, познакомил Юкинори Хошмо (Hoshmo), директор японского банка Kojima Bank, посетивший Америку в 1911 г. Он

познакомился с трудами Тейлора и получил разрешение на перевод его труда Principles of Scientific Management; японский перевод увидел свет в 1912 или 1913 г. Попав в плодородную почву, семя научного менеджмента быстро проросло и привело к подлинной управленческой революции, положившей конец эпохе всевластия предпринимателей. Ведущим специалистом, автором и консультантом в этой области был Иоиси Уено (Ueno), написавший в 1912 г. работу «On the Efficiency» («Об эффективности»), в которой рассказывалось о работах Тейлора, Франка Джилбрета и С.Б. Томпсона. Идеи научного менеджмента стали проникать на страницы журналов, в образовательные программы и в практику менеджмента в Японии. Карл Барт посетил Японию в 1924 г., филиал же Общества Тейлора был создан в 1925 г.

Джонсон и Оучи считают, что определенные аспекты японского менеджмента «неразрывно связаны с японской культурой» и потому отсутствуют в Америке. Исследовав сходства и различия управленческих подходов, они выделили пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту, которые можно рассматривать в качестве объекта для переноса на другую почву:

- 1) Акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- 2) превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- 3) использование среднего управленческого звена (миддл-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;
- 4) принятие решений на основе консенсуса;
- 5) повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Отнесение данных особенностей к специфике именно японского, а не американского или западного менеджмента, представляется достаточно спорным. Столь же спорным является и утверждение о том, что повышение производительности японских компаний, работающих как в самой Японии, так и за ее пределами, обусловлено именно некоторыми из всех названных факторами. Тем не менее, работа Оучи вскоре переросла из анализа причин опережающего роста производительности труда в Японии в рассмотрение организации как места самоидентификации и как общественного явления.

В 1978 г. Оучи в соавторстве с Альфредом Йегером, также работавшим в Стэнфордском университете, издал работу «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility» («Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности»), появившуюся в журнале *Academy of Management Review*. Основываясь на положениях Вебера, Мэйо, Хоуманса и Маслоу, авторы занялись исследованием введенного Дюркгеймом понятия.

Основываясь на своих предыдущих исследованиях, Оучи и Йегер полагают, что успех японских компании объясняется следующими причинами:

Почти полным включением работника в производственную организацию, при котором начальство проявляет заботу о личной и семейной жизни каждого подчиненного; коллективистским (а не индивидуальным) подходом к работе и ответственности; крайне высокой степенью отождествления индивида с компанией. Эти характеристики, во многом, являются результатом системы пожизненного найма, характерной для крупных японских компаний.

Японские компании, работающие в США, согласно Оучи и Йегеру, пытаются установить там такую же систему идентификации компании и работника, как и в самой Японии. Несмотря на пресловутую любовь американских рабочих к личной свободе и их неприязнь к любым проявлениям старомодного патернализма, факты свидетельствуют о том, что «им нравятся организации, которые обеспечивают коммуникативные связи, стабильность и гарантированную занятость». Авторы допускают, что некоторые американские компании (такие, как Kodak, IBM, Levi Strauss и Procter & Gamble) уже позаимствовали у своих японских конкурентов ряд элементов защищенности и идентификации. Это позволяет Оучи и Йегеру заявить, что для новой модели производственной организации характерно сочетание остаточных элементов обычной американской модели и элементов японских моделей. Этот гибрид они назвали «японско-американской смешанной формой», или «идеалом тина 7».0 ни описывают его следующим образом:

Идеальный тип «Z» сочетает базовую культурную приверженность индивидуалистическим ценностям с выраженной коллективистской моделью взаимодействия. Он одновременно удовлетворяет старым нормам и предполагает удовлетворение потребности в причастности. Занятость фактически пожизненная (несмотря на то, что это не установлено официально), текучесть кадров низка. Принятие решений осуществляется на основе консенсуса, причем часто попытки, направленные на поддержание этой «консенсусной» моды, выглядят весьма неуклюже.

Авторы считают, что организация типа «Z» может не устраивать некоторых работников и оказаться непригодной для организаций некоторых типов. Тем не менее, там, где подобные организации эффективны, они могут заполнить вакуум, вызванный относительной деградацией социума. Как пишут эти авторы, «американское общество в целом движется от высокой степени вовлеченности к низкой, люди же, запертые в организации типа Z, будут чувствовать себя более способными справляться со стрессом и будут счастливее, чем население в целом».

1.2 От организации типа Z к теории Z

В 1981 г. Уильям Оучи опубликовал свой бестселлер о японском менеджменте «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge» («Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов»). Оучи, к этому времени ставший профессором Высшей школы менеджмента в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес), обратился к работам Дугласа Мак-Грегора и Криса Арджириса для обеспечения теоретического обоснования своей работы. Превратив описание организации типа Z, представленное в ранней работе, в теорию Z, в своей книге Оучи сознательно прибегает к параллелям с теорией X и теорией Y Мак-Грегора и замечает, что отношение к работникам неизбежно отражается на стиле управления. Хотя книга Мак-Грегора была достаточно известной, наибольшим влиянием пользовалась не она, а работа Арджириса.

Организации типа Z, по утверждению Оучи, работают лучше постольку, поскольку они свободны от худших элементов иерархии и бюрократии и достигают в рамках собственной культуры высокой степени согласованности. Как пишет Оучи, организации типа Z «обычно рассматриваются как кланы, поскольку они представляют собой тесные сообщества людей, занятых совместной экономической работой и связанных вместе разного рода узами». Оучи позаимствовал или, точнее, использовал термин Дюркгейма «клан» для наименования «группы промышленных рабочих, хорошо знающих друг друга, но обычно не связанных кровными узами». Ярким примером клана в действии, по словам Оучи, были Кружки контроля качества (ККК), которые начали действовать в Японии с начала 50-х гг. Движение, занимавшееся повсеместным внедрением контроля качества, было в значительной степени инспирировано работами американских исследователей, и прежде всего У. Эдвардса Деминга и Джозефа М. Джурана.

В первые послевоенные годы японские товары считались достаточно примитивными и низкокачественными. Стремление улучшить ситуацию возникло, отчасти, благодаря деятельности американских инженеров, занимавшихся оценкой

качества американской продукции в рамках Сектора связей с гражданским населением Оккупационной администрации.

В конце 1949-начале 1950 г. Процман и Сарасон провели в Токио и Осаке два восьминедельных семинара, на которые были приглашены только руководители высшего уровня. Присутствие на этих семинарах было обязательным для его участников. Когда американцы перестали проводить их, японцы стали делать это самостоятельно и проводили подобные семинары еще 25 лет. По словам Цуруми, «к 1974 г. общее количество руководителей, участвовавших в семинарах, достигло 5200. Именно эти руководители и японские ученые, активно распространявшие идеи семинаров, пригласили в Японию в 1950 г. доктора Деминга. Благодаря их усилиям в Японии началось Движение Кружков контроля качества»

Интересно, что Процман работал инженером на заводах Hawthorne Works компании Western Electric именно в ту пору, когда там в конце 20-х-начале 30-х гг. проводились знаменитые хоторнские эксперименты. Он скептически относился к той интерпретации, которую дал экспериментам Элтон Мэйо и его последователи, и считал подход «человеческих отношений» неприемлемым в качестве основного образца. В своем курсе, рассчитанном на японских студентов, он выделяет старомодную концепцию лидерства, соответствующую модели, защищавшейся Файодем. Он также делает акцент на дисциплине, бригадной работе и сотрудничестве менеджеров и рабочих. Как отмечает Цуруми, «слова Процмана нашли отклик в сердцах японских студентов, которые были воспитаны в японской традиции, в соответствии с которой подлинные лидеры являются в высшей степени моральными и благожелательными людьми, готовыми пожертвовать собой».

Интерес к проблеме контроля, вызванный лекциями Деминга, стал причиной того, что в 1953 г. в Токио был приглашен Джозеф Джуран. Джуран работал с Уолтером Шухартом и в 1951 г. опубликовал «The Quality Control Handbook» («Справочник по контролю качества»), первое руководство такого рода.

Деминг и Джуран инспирировали японское движение контроля качества, которое со временем захватило весь мир, в том числе и саму Америку. Хотя Оучи признает роль Деминга и Джурана в создании Кружков контроля качества, он делает особый упор на «внимании японцев к человеческой стороне организации». Он говорит, что при внедрении ККК в американских компаниях статистическая техника современных методов контроля зачастую не сопровождается надлежащими изменениями в человеческих отношениях.

Успешное функционирование Кружков контроля качества в американских компаниях будет иметь место только тогда, когда среднее и высшее звенья менеджмента осознают и обеспечат условия, необходимые для успеха программы. Это, в свою очередь, означает, что руководящие группы должны выступить с долгосрочными совместными предложениями, без которых невозможно сотрудничество на нижних уровнях. Таким образом, Кружки контроля качества надлежит рассматривать не изолированно, а лишь как часть большой и более комплексной организационной системы - и такой системой является теория «Z».

Согласно Оучи, основным фактором, предопределившим послевоенный экономический успех Японии, была принятая крупнейшими компаниями система пожизненного найма. Несмотря на то, что система эта охватывала всего около 35% японской рабочей силы, он считал себя вправе утверждать, что «пожизненный найм в большей степени, чем единая политики, является тем лозунгом, под которым интегрируются многие аспекты японской жизни и труда». Система, при которой крупные компании и государство каждый год нанимают какое-то количество выпускников школ и университетов, исходя из того, что они проработают в фирме до выхода на пенсию, т.е. до 55 лет, способствует установлению большей взаимозависимости. Поскольку в данном случае продвижение по службе зависит только от самого человека, молодой работник (обычно это мужчина), поступая в компанию, может рассчитывать на гарантированный рост по службе, который никак не будет зависеть от ситуации на внешнем рынке труда. В то же время вероятность того, что работник, успевший сделать определенную карьеру в данной организации, захочет оставить ее, становится существенно меньшей.

Таким образом, организационные требования и стремление работников к их соблюдению в этом случае особенно сильны». Очевидно, что эта свободная от присущих Западу индивидуалистических допущений система призвана генерировать куда больший коллективизм, нежели западные организации.

2. Особенности теории «Z»

2.1 Преимущества и недостатки теории «Z»

Преимущества теории «Z»:

Главное внимание уделяется мотивированию всего коллектива и раскрепощению инициативы сотрудника.

Руководители постоянно бывают на производстве, дружески общаются с подчиненными.

Медленное продвижение по службе, благодаря чему руководство может точнее оценить способности работников.

Обучение без отрыва от места работы.

Возможность постоянного повышения квалификации.

Недостатки теории «Z»:

В организацию, использующую такую теорию, обычно стремятся нанимать сотрудников себе подобных.

Применение патриархальных ценностей и традиций.

Не всех может устраивать медленное повышение по карьерной лестнице.

Современные крупные компании очень часто берут за основу построение системы мотивации персонала на основе теории Z. Предприятиям с многоуровневой организационной структурой чаще всего приходится сталкиваться с ее достоинствами и недостатками.

Многие из ее принципов действуют еще со времен модели управления, действовавшей на больших государственных предприятиях бывшего Советского Союза, и особенно это касается медленной оценки профессионального уровня.

Очень многие люди, работающие в таких компаниях целыми поколениями, от деда к внуку, привыкли к такой системе, и ошибочно полагают, что других условий не бывает, и что действующая система - самая лучшая.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теорию «Z» Разработал в 1981 г. американский профессор У. Оучи на основе изучения японского опыта управления.

Исходным пунктом этой теории является положение о том, что человек - основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех.

Идеи теории «Z»:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- тщательная оценка кадров и их умеренное карьерное продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Теория «Z» считается продолжением теории «X» и «У» Д. Мак - Грегора.

Основные идеи теории «Z» заключаются в следующем:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна осуществляться постоянная ротация кадров и должно быть организовано постоянное самообразование;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный найм;
- человек - основа любого коллектива; именно он обеспечивает успешную деятельность предприятия.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний, однако

такие работники есть практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения этой теории определяется удельным весом таких людей в коллективе.

Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение.

В целом первоначальные теории мотивации, дающие общую картину человека-работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации раскрыты в содержательных и процессуальных теориях мотивации.