

# Теория Z

Уильям Оучи  
(1943)



# Предыстория теории Z

- В 1974 г. Ричард Джонсон и Уильям Оучи опубликовали статью «Сделано в Америке (под руководством японцев)». Статья начиналась с констатации растущего разрыва производительности труда в японских и американских компаниях и следующего примера:
- «Различная производительность: японские работницы производили на 15% больше панелей, чем американки»



# Особенности японского менеджмента:

- 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-менсджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;
- 4) принятие решений па основе консенсуса;
- 5) повышенное внимание к благополучию сотрудников.

# Причины успеха японского менеджмента:

- Почти полное включение работника в производственную организацию, при котором начальство проявляет заботу о личной и семейной жизни каждого подчиненного;
- коллективистский (а не индивидуальный) подход к работе и ответственности;
- крайне высокая степень отождествления индивида с компанией.

# Тип организации Z

- "Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности", основываясь на положениях Вебера, Мэйо, Хоуманса и Маслоу, авторы занялись исследованием введенного Дюркгеймом понятия аномии.
- Появление фабричной системы-производства и стремительные изменения в технологической сфере привели к высоким темпам урбанизации, а также к мобильности рабочей силы и к разделению труда.
- Для многих американцев эти силы ослабили общественные, семейные и церковные узы.
- Ослабление ассоциативных связей как на основную причину роста алкоголизма, преступности, количества разводов и других симптомов психического неблагополучия на социетальном уровне.
- Причиной ослабления связей представляется затмение их появлением более перспективного источника связей производственной организации. Крупная производственная организация, являющаяся причиной урбанизации и сопутствующих ей зол, **может стать и средством их разрешения.**

# Идеальный тип Z

- «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»

# От организации типа Z к теории Z

- Основой теории Z и соответствующего практического способа управления является положение о том, что участие рядовых работников в принятии управленческих решений — ключ к наиболее эффективному управлению и повышению производительности труда.

**Наибольшая эффективность деятельности организации достигается через доверие, такт и близость.** Именно эти три составляющие являются основными компонентами подхода Z.

# Теория Z

- 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".

# Основные идеи теории Z:

- коллективное принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- низкий уровень контроля и продвижение;
- неформализованная процедура оценки.

# Резюме

- Одна из попыток-мыслителей объяснить феноменальный успех японской индустрии.
- Его точка зрения представляется весьма спорной. Радикальная перестройка многих производств, вызванная их японизацией, зачастую приводила не к повышению, но, напротив, к понижению уровня их защищенности.
- Его анализ страдает упрощенчеством, ибо Оучи пытается представить дело так, словно человеческий фактор имеет в данном случае большее значение, чем технические аспекты проблемы.
- Тем не менее, в работе Оучи есть ряд интересных положений, в том числе и мысль о значении доверия.
- «Основная проблема с книгой Оучи состоит не в том, что она содержит, а в том, чего она не содержит. Он практически игнорирует чрезвычайно развитую "контролирующую" культуру Японии»