

УДК 65.01(075.8)

# ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ

## DEVELOPMENT DYNAMICS OF THE MANAGEMENT TECHNOLOGIES

**В. Ф. Володько,**

профессор БНТУ, д-р пед. наук

**V. Volodko**

Дата поступления в редакцию — 25.04.2016 г.

В статье рассматривается динамика развития технологий управления — от классики до современности. Рассмотрены следующие технологические концепции управления: концепция X — ориентация на производство; концепция Y — человеческий фактор в интеграции с производственным; концепция Z — соединение американского индивидуализма и японского коллективизма; социально-психологическая концепция — качество профессиональной жизни сотрудников, опора на их творческий потенциал.

The article deals with the Development dynamics of the management technologies — from classic to nowadays. In the article following technological management concepts are discussed: concept X — focusing on manufacturing; concept Y — the integration of the human and manufacturing factor; concept Z — connection of American individualism and Japanese collectivism; Social-psychological concept — the quality of employees working life, relying on their creativity.

В XX в. динамика технологий управления развивалась от научного менеджмента к менеджменту человеческих отношений. Человеческую сторону управления производством активно исследовал известный американский теоретик и практик менеджмента профессор Дуглас Мак-Грегор (1906–1964). Он разработал две альтернативные концепции менеджмента: концепцию X и концепцию Y [2, с. 35].

*Концепция X* включала традиционное видение управления и контроля. Согласно ей, главным для руководителей является производственный фактор, а человек (работник) есть фактор производства. Центральной задачей менеджмента является эффективность производства, которая решается на основе следующих подходов:

– человек есть фактор производства, им надо управлять и контролировать, обеспечивать трудовую дисциплину и ответственность;

– учитывать индивидуальность и запросы работника не обязательно, а иногда это даже является помехой для производства;

– менеджеры хорошо осознают значимость иерархии потребностей, однако они склонны видеть в этом знании скорее помеху, нежели средство осмысленного понимания основ человеческого поведения; менеджеры не обязаны отвлекаться на причины и мотивы поведения подчиненных, а должны реагировать непосредственно на поступки.

*Концепция Y* предполагает интеграцию личных и производственных целей. Она рассматривает человека в качестве центральной фигуры производственного процесса, причем эта фигура наделена индивидуальностью. Ее надо воспринимать не абстрактно, а в органичной связи с производственной средой. Мак-Грегор выдвигает пять постулатов концепции Y:

1) свободное и более общее руководство, без «мелочной опеки»;

2) децентрализация официальных полномочий;

3) меньший расчет на принуждение и контроль, а большая опора на индивидуальную активность и самоконтроль;

4) демократический стиль руководства;

5) вовлечение рядовых работников в процесс принятия решений.

Концепция Y логически вытекала из теории «иерархии потребностей» Абрахама Маслоу [3, с. 26]. Из последней следовало, что модели научного менеджмента не могут удовлетворить высшие потребности человека. Предположения концепции X вели, скорее, к директивности, чем к интеграции целей, скорее к контролю, чем к вовлечению. Принятие постулатов концепции Y позволяло вызвать у работников мотивацию на основе удовлетворения, которое приходило от самой выполняемой работы. Это была качественно новая ступень менеджмента.

Таким образом, обращение к «человеческим отношениям» позволило вдохнуть новую жизнь в развитие технологий научного менеджмента. Принятие подходов концепции Y позволяло вызвать у работников мотивацию на основе удовлетворения, которое приходило от самой выполняемой работы. Обращение к «качеству профессиональной жизни» позволило вдохнуть новый смысл в развитие технологии управления. Поворот лицом к работнику открыл огромный резерв роста эффективности труда. Он коренным образом изменил отношение общества к технологиям управления.

Профессор Калифорнийского университета (США) Уильям Оучи создал концепцию Z. В ней он попытался объединить американский индивидуализм с японским коллективизмом. Предполагалось привести в нее все лучшее из американской и японской технологий управления [3, с. 26–27].

После Второй мировой войны Япония восстанавливала свою промышленность под руководством оккупационных вооруженных сил США. Американские преподаватели вели интенсивную подготовку японских менеджеров. Японцы прекрасно усваивали уроки своих американских учителей и постепенно смогли превзойти их. Одним из первых заметил и описал это явление У. Оучи. Он в соавторстве с Р. Джон-

соном в 1974 г. опубликовал статью «Сделано в Америке (под руководством японцев)». Статья начиналась с примера: «На сборочной линии одной американской компании в Атланте... 36 американок собирали транзисторные панели... 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» [4, с. 283].

«Японское чудо» произвело на американцев очень сильное впечатление. Холодная война приучила Америку к тому, что единственный соперник, угрожающий ее безопасности, — СССР, а опасность технического и экономического превосходства со стороны отсталой Японии воспринималась как несерьезная угроза. Однако чудо произошло. В середине 1980-х гг. по годовому доходу на душу населения Япония перегнала США на отметке 21 тыс. долл. США.

Фантастическим экономическим успехам японцев в решающей степени способствовала созданная ими система управления.

Оучи и Джонсон стали активно исследовать японский менеджмент. Они пришли к выводу, что его определенные аспекты «неразрывно связаны с японской культурой» и потому отсутствуют в Америке. Оучи и Джонсон выделили пять отличительных особенностей японского менеджмента, которые предлагали для переноса на другую почву:

1) акцент на движение 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 «выискивания» и решения проблем;

4) принятие решений на основе консенсуса;

5) повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Оучи вместе с другим соавтором — А. Йегером — опубликовал работу «Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности» (1978). В 1981 г. он опубликовал книгу, ставшую бестселлером: «Концепция Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов».

Концепция Z Оучи продолжила концепцию X и концепцию Y Мак-Грегора. Она предполагала соединение американского индивидуализма и предприимчивости с японским коллективизмом и трудолюбием.

Современная японская система управления («японизация») может быть изложена в пяти основных элементах:

1) вовлеченность всех работников в заботу об успехах фирмы через взаимное доверие и тесные межличностные связи;

2) пожизненный найм работников;

3) всеохватное движение контроля качества;

4) коллективное принятие решений;

5) коллективная ответственность и забота о фирме.

Всеохватное движение контроля качества (элемент 3) буквально перевернул японскую промышленность. Дело в том, что низкое качество довоенных японских товаров было удручающе повсеместным, поэтому американские учителя японских менеджеров обратили на этот факт особенное внимание. Японцы отнеслись к этому с исключительным пониманием. С 1950 г. в Японии началось движение «кружков контроля качества». В это движение было втянуто свыше 80 % всего персонала. Столь активная и всеохватная забота о проблеме качества вскоре начала приносить свои плоды — качество японских товаров стало стремительно расти.

Ричард Дафт в своей фундаментальной книге «Менеджмент» приводит такой пример. Однажды руководство компании IBM Canada сделало заказ на некоторые детали новому поставщику из Японии. В нем компания оговорила, что бракованных деталей в партии должно быть не более 1,5 % от общего их количества. Это был достаточно высокий по тем временам для Северной Америки стандарт. Японцы выполнили заказ. Однако вместе с основной партией прибыл небольшой «довесок» деталей. В сопроводительном письме говорилось: «Мы не знаем, зачем вам понадобилось 1,5 % бракованных деталей, однако для вашего удобства мы упаковали их отдельно» [4, с. 285].

Один из современных американских теоретиков менеджмента выделяет такую особенность японского менталитета, как «контролирующая культура». Под ней понимается полное самоподчинение каждого японца традициям и общественному мнению.

Несмотря на всю привлекательность «японизации», распространить ее опыт на Америку и Европу оказалось проблематичным. Связано это было с разницей культур и менталитетов.

Так, в японской культуре существует понятие «эмэ». В английском языке нет ни аналогичного слова, ни понятия-эквивалента. Японское «эмэ» означает: 1) психологическую зависимость человека от членов своей микрогруппы; 2) повышенное чувство долга перед группой, фирмой и страной. Японец буквально не в состоянии выжить вне своей микрогруппы, ее поддержки, признания и доверия.

В отличие от японцев, американцы предпочитают индивидуальную свободу. Их совсем не привлекает «профессиональная семья». Они категорически не хотят проводить свой семейный уик-энд вместе с семьями коллег по работе. Они уже устали друг от друга за рабочую неделю. Это и предопределило серьезную ограниченность применения «японизации» в Америке и Европе.

Таким образом, концепция Z оказалась нежизнеспособной. Каждая из двух ее слагаемых была приспособлена к национальному менталитету — американскому (индивидуализму) или японскому (коллективизму). Попытки переноса исторических народных традиций на чужую национальную почву не увенчались успехом.

К середине XX в. «менеджмент человеческих отношений» был признан по обе стороны Атлантики. Технологи управления воспринимали его как более высокий этап в развитии менеджмента. Постепенно он получал все более глубокое и широкое развитие. Вскоре стало ясно, что технология «человеческих отношений» охватывает далеко не все аспекты управления профессиональной жизнью людей. Ее возможности были, в основном, исчерпаны. Начался активный поиск новых резервов влияния на повышение эффективности труда. И они были найдены. Ими стали социальная, а затем и психологическая составляющая профессиональной жизни [1].

Итак, во второй половине XX в. в мировой технологии управления сформировалось *социально-психологическая концепция*. Социальная составляющая в технологии управления стала развиваться на базе «школы человеческих отношений». Условия труда и общения, отдыха и быта персонала все больше становились важнейшими факторами эффективного управления [5].

Постепенно сложились следующие *принципы* социального управления:

- богатство государства определяется благосостоянием народа;
- эффективность организации зависит от успехов ее работников;
- предприятие должно заботиться не только о собственной прибыли, но и о социальных нуждах персонала.

Современная технология управления имеет в своем арсенале ряд конкретных факторов *социального воздействия* на персонал. Наиболее распространенные из них следующие:

- условия труда сотрудников;
- социальная инфраструктура предприятия: дом культуры, детский сад, спортивный комплекс, профилакторий, поликлиника и др.;
- корпоративная культура, психологический климат и сотрудничество администрации с профсоюзом;
- возможности для дальнейшего образования, развития, повышения квалификации и карьерного роста сотрудников;
- условия быта и отдыха персонала.

Следует отметить, что одной из самых характерных особенностей развития теории управления является ее последовательная «психологизация». Это привело к созданию нового научного направления — *психологии управления*. В качестве предмета психологии управления выступают психологические явления, связанные с профессиональной деятельностью в организациях:

- 1) психология работника, его цели, потребности, мотивы, психологический комфорт;
- 2) психология руководителя, его направленность, профессиональные и жизненные ориентиры;
- 3) психология группы и коллектива, психологический климат и корпоративная культура;
- 4) психология труда, психологические состояния, анализ трудовой деятельности, качество и безопасность труда, психологизация профессиональной деятельности в звеньях «человек — машина» и «человек — процесс».

*Психология работника*, способы активизации человеческого потенциала внутри организации, учет психологических особенностей персонала, психологический комфорт работников рассматриваются в качестве решающих факторов повышения эффективности деятельности организации.

На психологические аспекты в работе персонала должны быть, в первую очередь, направлены усилия руководителей всех рангов.

Человек рассматривается современной технологией управления как главный фактор успешной деятельности организации. Раскрытие потенциала человека, его профессиональных творческих возможностей составляет главную заботу системы управления [6].

*Психология руководителя* рассматривается с точки зрения субъекта управления. От его психологической компетентности и управленческой квалификации в решающей степени зависит эффективность управления. Как правило, приоритет при установлении важнейших профессиональных качеств успешного руководителя отдается умению общаться и влиять на людей. Это межличностное взаимодействие, коммуникации, персональное воздействие на людей, умение говорить и слушать, способность убеждать. Это также умение замечать проблемы сотрудников, способность помогать и поддерживать подчиненных, умение завоевать в их глазах личный авторитет.

*Психология группы и коллектива* не является суммой индивидуальных психологий входящих в них людей. Социальная психология тесно связана с теорией лидерства. Если в социальной группе или коллективе есть ярко выраженный лидер, то именно его личность в значительной степени будет определять психологию группы (коллектива). Если же явного лидера нет, а есть несколько претендентов на эту роль, то социальная психология будет зависеть от взаимоотношений между ними — от сотрудничества до соперничества. Успешно управлять группой или коллективом можно только на основании знания конкретной социальной психологии.

*Психология труда* определяется «*технологией психологического обеспечения профессиональной деятельности*». Она рассматривает проблему от «входа» в профессию до «выхода» из нее, то есть в «сквозном» психологическом обеспечении. Содержанием обеспечения профессиональной деятельности является круг взаимосвязанных, распределенных во времени и последовательно заменяющих друг друга важных психологических проблем, прежде всего, вход в профессию и выход из нее.

*Вход в профессию* — это профессиональное самоопределение, профессиональная подготов-

ка, профессиональная адаптация, рост профессиональной компетенции и квалификации, формирование гордости за свою профессию.

*Выход из профессии* — это переучивание, переквалификация, смена условий жизнедеятельности, выход на пенсию.

Иными словами, процесс непрерывного психологического сопровождения выступает в качестве обязательного условия становления специалиста и его последующей успешной профессиональной деятельности.

Технология психологического обеспечения профессиональной деятельности может успешно использоваться в практике с помощью специальных психотехнических средств. Среди них — психодиагностика, психокоррекция, психотехники, психологические тренинги по развитию профессионально важных качеств, деловому общению, психической регуляции функциональных состояний работников и т. д.

Технология психологического обеспечения распространяется и на профессиональную деятельность самих руководителей. В современной управленческой практике появились и развиваются новые формы и методы психологического обеспечения профессиональной деятельности менеджеров. Среди них — психологический отбор, профессиональная подготовка, текущий анализ и оценка, планирование и реализация карьеры, изучение передового опыта, повышение квалификации и переподготовки менеджеров. Сформировались конкурентные методы оценки: психодиагностика личностных свойств и профессиональных качеств, биографический метод, интервью, диагностические игры и т. д.

В последней четверти XX в. существенно изменилась *парадигма управления*. Ранее доминировала модель, в которой считалось, что для понимания сложной системы достаточно знать свойства ее частей. Эта модель управления ориентировалась на экономические цели. Она оперировала принципами устойчивого роста, повышения прибыли и увеличения ВВП.

Новая модель управления требует понимания отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом. Она отражает растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит в фокус внимания руководителя социально-психологические задачи. Среди них: занятость, условия труда, качество профессиональной жизни, децентрализация управле-

ния, корпоративная культура и психологический климат.

Новая концепция мышления оперирует понятиями «равновесие» и «устойчивое развитие». Это означает такое состояние экономики и общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь.

Руководитель, действующий в рамках новой концепции мышления, должен анализировать влияние любых действий с точки зрения их последствий для состояния равновесия и устойчивого развития.

*Современная психология управления* условно делит жизнь человека на четыре части: бытовую, семейную, личную и профессиональную. Бытовая жизнь связана с психологией обеспечения бытовых потребностей. В рамках семейной жизни рассматриваются психология семьи родителей и семьи собственной. Личная жизнь охватывает психологию взаимоотношений с друзьями и реализацию увлечений [3, с. 30–31].

В социально-психологической концепции управления центральным звеном выступает понятие «профессиональная жизнь». Оно не адекватно понятию «время, проведенное на работе».

Профессиональная жизнь — это самореализация в профессии, достижение достойного социального статуса и психологического комфорта от профессиональной деятельности.

Профессиональная жизнь полагает, что на работе люди не просто зарабатывают средства для существования, а проживают полноценную часть своей жизни. Правда, это не просто жизнь, а жизнь профессиональная. Она должна быть интересной, приносить удовлетворение, предоставлять возможности для раскрытия и реализации личного творческого потенциала. Если же это не так, то это трагедия личности и серьезная проблема общества. Каждый современный человек имеет право на достойную профессиональную жизнь.

Насколько реализована эта идея в жизни конкретного работника, в значительной степени зависит от его непосредственного руководителя — *фэст-менеджера* (*first англ.* — первый). Согласно концепции социально-психологического менеджмента, современный руководитель должен понимать, что в его руках находится не столько эффективность производственной деятельности, а в первую очередь, качество профес-

сиональной жизни, как собственной, так и подчиненных.

Выводы.

1. Динамика технологий управления развивалась в XX в. в рамках следующих концепций: концепция X — концепция Y — концепция Z — социально-психологическая концепция.

2. Концепция X ориентирована на традиционное видение управления и контроля, при этом главным для руководителей является производственный фактор, а человек есть фактор производства. Центральной задачей менеджмента является эффективность производства.

3. Концепция Y ориентирована на интеграцию личных и производственных целей. Она рассматривает работника в качестве центральной фигуры производственного процесса, наделенной индивидуальностью. Работника надо воспринимать не абстрактно, а в органичной связи с производственной средой.

4. Концепция Z попыталась объединить американский индивидуализм с японским коллективизмом. Предполагалось привнести в нее все лучшее из американской и японской технологий управления. Однако концепция Z оказалась нежизнеспособной. Каждая из двух ее составляемых была приспособлена к национальному менталитету — американскому (индивидуализму) или японскому (коллективизму). Попытки переноса исторических народных традиций на чужую национальную почву не увенчались успехом.

5. Социально-психологическая концепция ориентирована на учет социальных и психологических элементов в управлении. Социальная составляющая в технологии управления стала развиваться на базе «школы человеческих от-

ношений». Условия труда и общения, отдыха и быта персонала все больше становились важнейшими факторами эффективного управления. Психологическая составляющая связана с профессиональной деятельностью в организациях: психология работника, психология руководителя, психология группы и психологический климат, психология труда.

6. В технологии управления психология занимает центральное место, так как из всех объектов управления наиболее сложными являются социальные — человек, группа, коллектив. Другие объекты — машины, процессы, потоки — поддаются управлению гораздо проще.

7. Современная психология управления оперирует понятием «профессиональная жизнь». Качественная профессиональная жизнь человека предполагает его самореализацию в профессии, достижение им достойного социального статуса и психологического комфорта от профессиональной деятельности.

#### Литература:

1. Бодди, Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2009. — 314 с.
2. Володько, В. Ф. Основы менеджмента / В. Ф. Володько; 3-е изд. — Минск: АiВ, 2010. — 304 с.
3. Володько, В. Ф. Психология управления. В 2 томах / Том 1: Психология объекта и субъекта управления / В. Ф. Володько. — Минск: Технич. лит-ра, 2012. — 428 с.
4. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; 10-е изд.; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2014. — 656 с.
5. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. — СПб., 2009. — 544 с.
6. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен; пер. с англ. — М., 2006. — 264 с.