

# Теория X / Теория Y

---

*Дуглас МакГрегор*



«Человеческая сторона предприятия»

«Профессиональный менеджер»

**Дуглас МакГрегор известен тем, что сформулировал два предположения относительно природы человека — Теорию X и Теорию Y.**



# Теория X:

человек ленив  
и стремится  
избегать  
работы

работники не  
очень  
честолюбивы,  
боятся  
ответственности  
и хотят, чтобы  
ими руководили

для достижения  
целей надо  
принуждать  
работников  
трудиться  
под угрозой  
санкций, не  
забывая при этом  
и о  
вознаграждении

строгое  
руководство и  
контроль  
являются  
главными  
методами  
управления;

в поведении  
работников  
доминирует  
стремление к  
безопасности.



# Теория "Ж"

- Люди ленивы
- Они работают как
- Чтобы заставить людей работать, их нужно контролировать, направлять и держать под страхом наказания
- Они избегают ответственности
- У них нет честолюбия
- Противостоят изменениям

*В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация, основанная на страхе наказания.*



# Теория Y

1

нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;

2

при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность

3

лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие

4

при наличии хороших условий сотрудники формируют в себе такие качества, как самодисциплину и самоконтроль;

5

трудовой потенциал работников выше, чем принято считать  
В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично



# Теория "Y"

- Люди любят работу
- Они сами управляют собой поставленными целями
- Они мотивированы
- Они принимают на себя ответственность
- Они честолюбивы и обладают творческим потенциалом
- Если не хотят работать, то значит для них не были созданы соответствующие условия

*Необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности и творчества*



## Выводы:



### **Теория X:**

В деятельности руководителя должна преобладать мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.

### **Теория Y:**

необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.



# Теория Z

---

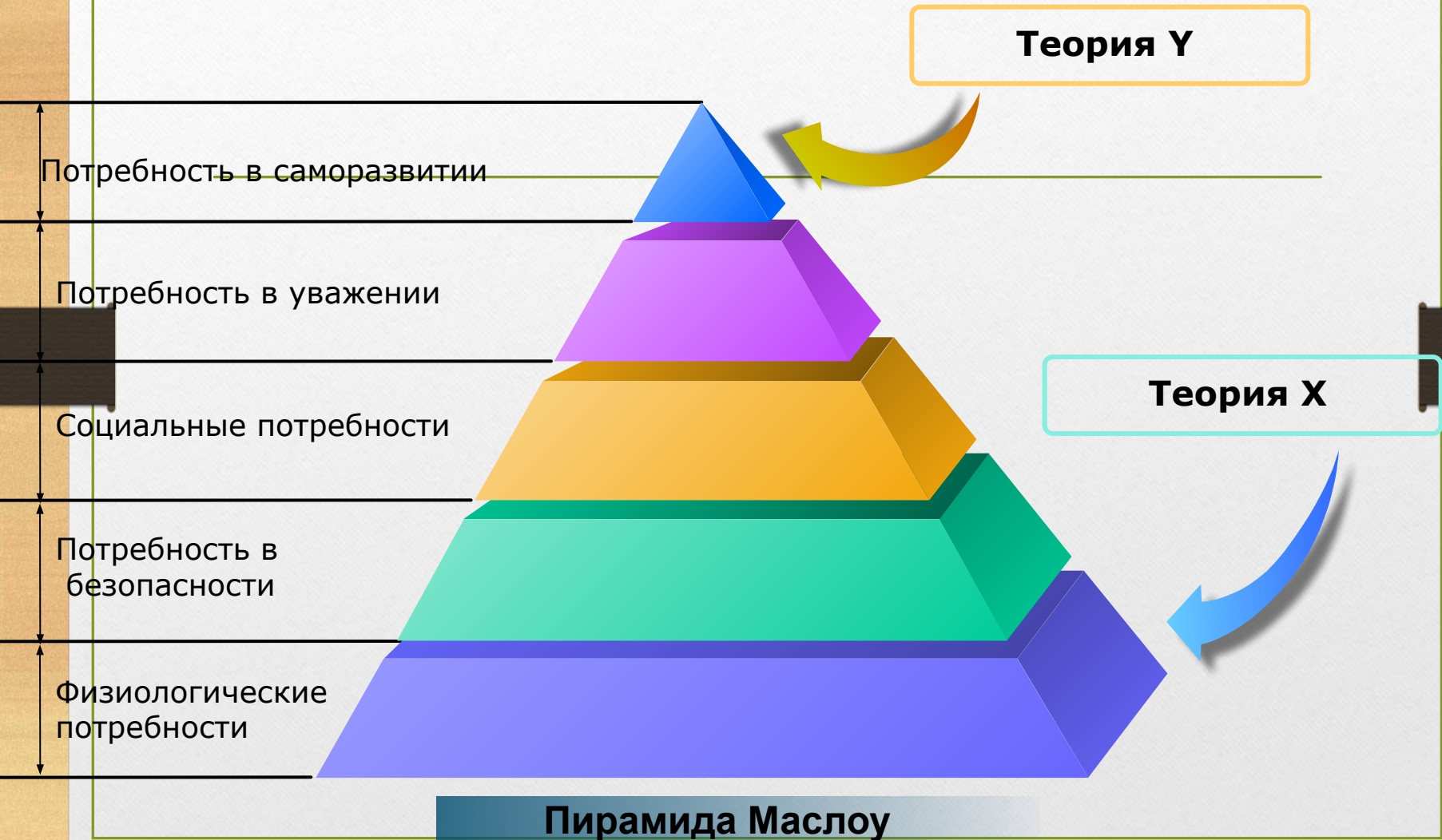
Сотрудников необходимо использовать, учитывая конкретное состояние сознания и мотивации работников.

Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «X» к состоянию «Y», или от состояния *«экономического человека»* к *«человеку социальному»*.





# Каким образом анализ МакГрегора согласуется с теорией мотивации?



# ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ по А.МАСЛОУ

Самореализация

Уважение

Причастность

Безопасность

Физиология



# Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда

---

*Любая организация предоставляет  
работнику возможности реализовать  
три потребности высшего уровня:*

- **во власти,**
- **в принадлежности,**
- **в успехе.**



# Мотивационный профиль Ф. Герцберга

*Каждым из нас движут 2 фактора:*

- потребность избегать страдания;
- потребность психологического роста.

**В компании необходимо создавать:**

- гигиенические факторы (предупреждение неудовлетворенности)
- мотиваторы (дают удовлетворенность, мотивацию достижений)

## ***Способы выявления***

- опросы, тесты
- наблюдение,
- деловое общение.



# Теория справедливости и равенства (А. Адамсон)

---

Люди воспринимают вознаграждение субъективно и сопоставляют его с вознаграждением других людей за аналогичную работу, и если работник находит свое вознаграждение несправедливым, то он существенно снижает производительность и качество труда.



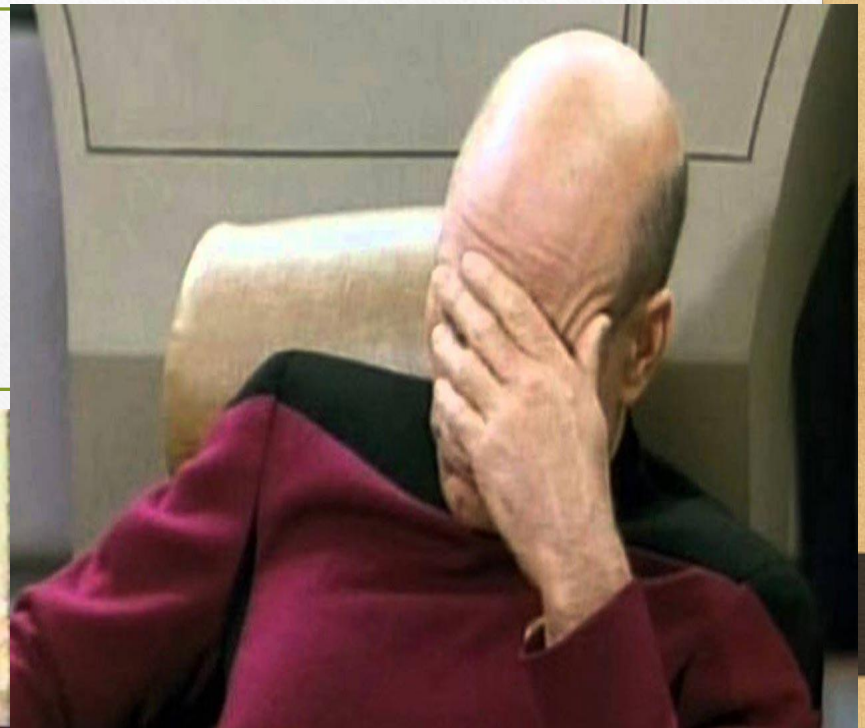
# Ты скажи мне, че те надо, может дам, че ты хошь!

Мотивация не может решить всех проблем, хотя ее часто рассматривают как вечный двигатель для обеспечения высокой производительности. Решая проблемы мотивации работников, менеджер должен всегда помнить, что производительность труда сотрудника складывается из трех составляющих:

- способность продуктивно работать,
- возможность продуктивно работать,
- готовность продуктивно работать.

О третьей составляющей имеет смысл говорить только после обеспечения первых двух составляющих!

Пасиб, братия



Отзывы оставлять  
по горячей линии  
Томая 015915135  
(но это не точно)