



# Теория X / Теория Y

*Дуглас МакГрегор*





# Дуглас МакГрегор



- Родился в 1906 г.
- В 1934 г. получил степень доктора философии в Гарвардском университете
- 1934-1936 г. Работал преподавателем в Гарвардском университете
- В 1937 перешел в Массачусетский технологический институт (МТИ)
- 1948-1954 г. был ректором Antioch College
- В 1954 г. вернулся в МТИ
- Скончался в 1964 году.





## Основные работы:

«Человеческая сторона предприятия»

«Профессиональный менеджер»

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



# Теория Х:

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 "X"

- 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 природенную 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 наличие 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*

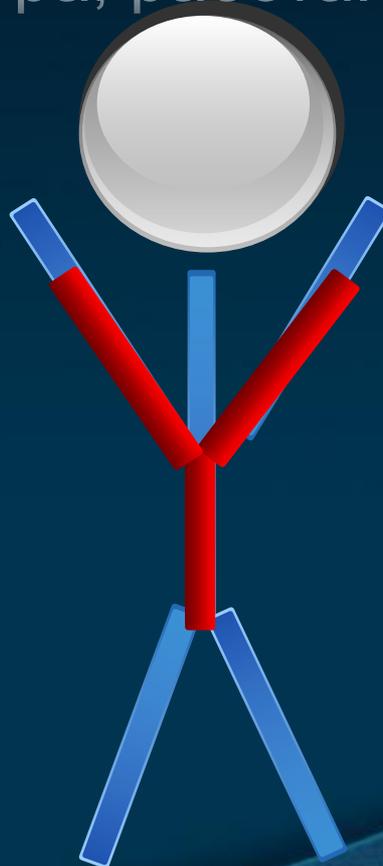


# Теория X и Теория Y

Не буду работать!



Ура, работа!



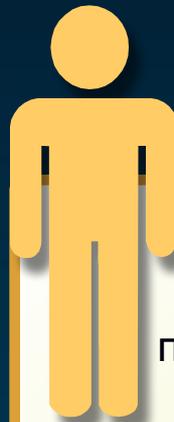


# Выводы:



## 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.



# Каким образом анализ МакГрегора согласуется с теорией мотивации?





# Теория Z

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

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



# Теория потребностей А. Маслоу

- **физиологические потребности**

(еда, питье, сон, половые потребности, одежда, жилье);

- **потребности в безопасности и уверенности в будущем**

(потребности в физической безопасности личности, стабильности, защищенности, потребности в порядке, законах и границах. В преломлении к предприятию это означает охрану труда, страховку, ясную систему норм и правил, защиту от произвола, отсутствие страха потери достигнутых льгот и преимуществ и т.д.)





# Теория потребностей А.Маслоу

- ***потребность в любви***

(поскольку нередко путают потребность в любви и потребность в сексе, этот уровень лучше определить как ***социальные потребности***).

В это понятие включается чувство принадлежности к чему или кому-нибудь, чувство, что тебя принимают другие, чувство взаимности, привязанности и поддержки, потребности в идентификации личности с целями группы, целями предприятия;





# Теория потребностей А. Маслоу

- ***потребность в уважении или потребность в дифференциации личности***

(потребности в признании, уважении, самоуважении, внимании других людей, продвижении по службе, потребности во власти, статусе, титуле, вере в собственные способности)

- ***потребности в самореализации***

(потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности, успех в достижении целей, решении поставленных задач, получении и понимании информации, выполнении творческих задач, самостоятельность в принятии и реализации решений, оказании влияния на внешнюю среду путем реализации своих идей и т.д.).



# Пирамида иерархии потребностей по Маслоу



# 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 ожиданий В. Врума

**Мотивация = (З-Р) × (Р-В) × (УВ), где**

**(З – Р) – это затраты труда – результаты**

- усилия дадут желаемые результаты;
- должен быть высокий, но реалистичный уровень требований.

**(Р- В) – это результаты - вознаграждение**

- ожидание того, что за определенный результат получат определенное вознаграждение;
- должен быть установлено твердое соотношение между результатом и вознаграждением только за эффективную работу.

**УВ – это удовлетворенность вознаграждением**

- вознаграждение должно быть ценным и соответствовать потребностям





## 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.





## Ситуация для анализа

- Вы – сотрудник А (Алексей). Ваш коллега, сотрудник Б (Борис) работает с вами в одном отделе, выполняет сходные задачи.
- Ваш руководитель Р (Роман) отметил работу Алексея в текущем квартале. Вы знаете, что подготовлен приказ о премировании Алексея.
- Вы убеждены, что выполняете не меньший объем работы, чем Алексей и работаете не хуже него. В то же время ваша работа ничем не отмечена.

Какова ваша реакция? Ваши действия?



**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 производительно работать,*
- возможность производительно работать,*
- готовность производительно работать.*

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