

A decorative vertical bar on the left side of the slide, consisting of several thin, parallel vertical lines in shades of gray. To the right of these lines are several dark blue circles of varying sizes, arranged in a cluster that tapers towards the bottom.

*ДУГЛАС МАКГРЕГОР.  
ТЕОРИИ «Х» И «У».*

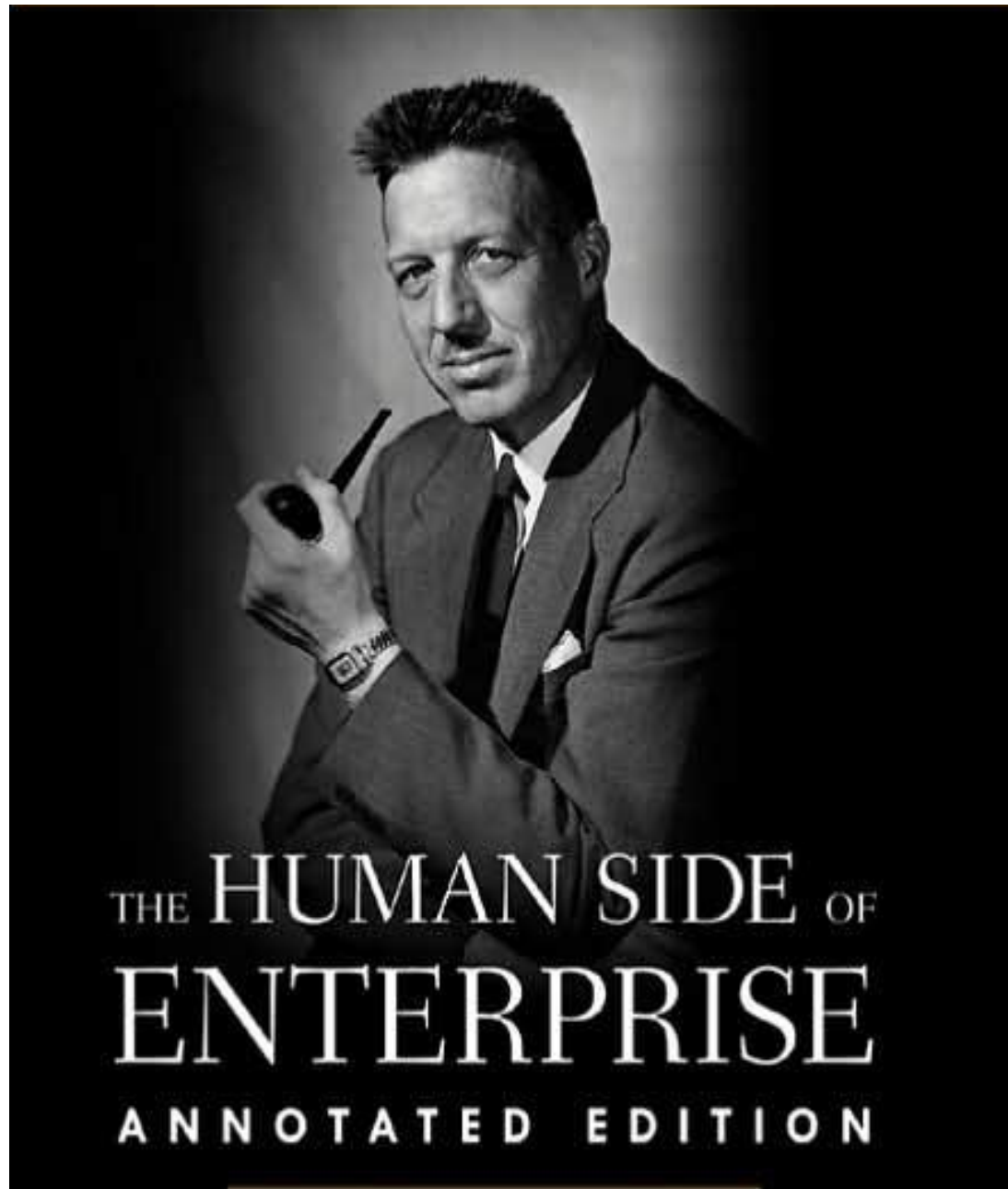
**Валевач Светлана.**



# Дуглас Мак-Грегор.

американский  
социальный психолог.  
Предложил теорию X и  
теорию Y (Theory X  
and Theory Y),  
которые старались  
подвести под  
факторы мотивации  
рациональную и  
приемлемую основу.





В начале 50-х годов Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Д. Мак-Грегор утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории X», а второй — на «теории Y».



# САМАЯ СУТЬ...

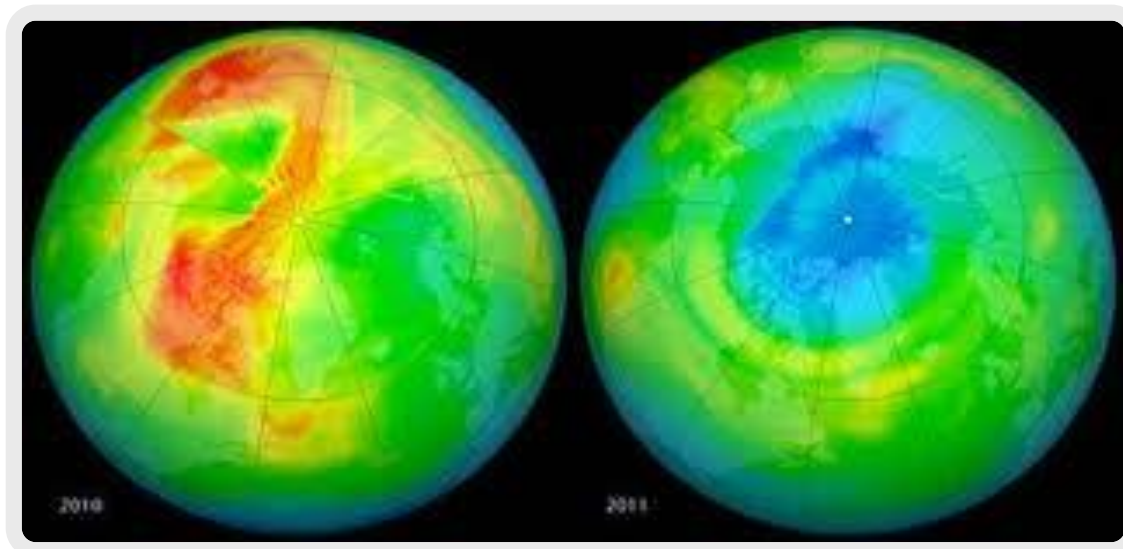


Эта теория несколько обособлена от других теорий мотиваций, в связи с тем, что она описывает типы и поведение руководителей организаций. Тем не менее, в связи с тем, что руководители это также сотрудники коллектива, которым свойственна мотивация труда и определенное поведение в процессе труда, то ее также относят к процессуальным теориям мотивации.



# КРАЙНИЕ ПОЛЮСА

В качестве поведенческой характеристики руководителя Д. МакГрегор выделил степень его контроля над подчиненными. Крайними полюсами этой характеристики являются авторитарное и демократичное руководство.



# ТЕОРИЯ «Х»

Авторитарное руководство означает, что руководитель навязывает подчиненным свои решения и централизует полномочия. Прежде всего это касается формулирования задания подчиненным и регламента их работы. Предпосылки автократичного стиля поведения руководителя МакГрегор назвал теорией «Х».



# СОГЛАСНО ТЕОРИИ «Х»:

- Человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого.
- У человека отсутствует честолюбие, он избегает ответственности, предпочитая, чтобы им руководили.
- Эффективный труд достигается только за счет принуждения и угрозы наказания.



**СЛЕДУЕТ ОТМЕТИТЬ, ЧТО ТАКАЯ  
КАТЕГОРИЯ РАБОТНИКОВ  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВСТРЕЧАЕТСЯ.  
НАПРИМЕР, ЛЮДИ, ЯВЛЯЮЩИЕСЯ ПО  
ТИПУ ЛИЧНОСТИ ПСИХАСТЕНОИДАМИ.  
НЕ ПРОЯВЛЯЯ НИКАКОЙ  
ИНИЦИАТИВЫ В РАБОТЕ, ОНИ БУДУТ  
ОХОТНО ПОДЧИНЯТЬСЯ РУКОВОДСТВУ  
И ПРИ ЭТОМ ЖАЛОВАТЬСЯ НА СВОИ  
УСЛОВИЯ ТРУДА, НИЗКУЮ ЗАРПЛАТУ  
И Т.П.**





Теория X удерживала позиции в течение долгого времени (хотя обычно не в такой четкой формулировке). Это было возможно, потому что теория, без сомнения, давала объяснение некоторого человеческого поведения в организациях. Есть, однако, множество легко наблюдаемых фактов и возросшее количество исследовательских находок, которые не могут быть объяснены этими предположениями.



МАКГРЕГОР ПРЕДЛАГАЕТ АЛЬТЕРНАТИВНУЮ «ТЕОРИЮ  
Y» С ОСНОВОПОЛАГАЮЩИМ ПРИНЦИПОМ «ИНТЕГРАЦИИ»  
ВМЕСТО НАПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ.

**Основная мысль теории «Y»:** необходимо предоставлять  
сотрудникам больше свободы для осуществления  
самостоятельности и творчества.





Ос  
но  
вы  
тео  
ри  
и  
«У  
»



- при благоприятном, удачном прошлом опыте сотрудники хотят брать на себя ответственность;
- при существовании соответствующих условий сотрудники формируют в себе самодисциплину и самоконтроль;
- лучшие средства достижения целей организации — вознаграждение и личностное развитие;
- нежелание работать — это не врожденное качество сотрудника, а следствие плохих условий труда, которые сдерживают природную любовь к труду;
- трудовой потенциал работников выше, чем обычно считают





- Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других — только теория Y. Понимая, что полностью реализовать его теории в практике невозможно, Мак-Грегор пытался донести до менеджеров мысль о том, что служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.



До своей кончины в 1964 г. Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи, который взял её в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента. В теории организаций Z, предложенной Оучи, центральными положениями являются пожизненная занятость работников, забота о работниках, в том числе об их социальной жизни, решения, принимаемые на основе консенсуса, медленное карьерное продвижение, отличная передача информации, преданность компании и активная забота о достижении высокого качества. Если Мак-Грегор прожил бы дольше и сумел завершить теорию Z, возможно, он пришёл бы к варианту, содержащему аналогичные составляющие.



Спасибо за внимание...

