

Teoria X a teoria Y McGregora

Teoria X i Teoria Y Douglasa McGregora to klasyczne koncepcje zarządzania i motywowania pracowników, które zostały przedstawione przez tego amerykańskiego psychologa i teoretyka organizacji w jego książce „The Human Side of Enterprise” z 1960 roku. Obie teorie przedstawiają dwie skrajnie różne wizje człowieka jako pracownika oraz wynikające z nich podejścia do zarządzania w organizacjach. McGregor nie traktował ich jako przeciwstawnych modeli praktyki, lecz jako reprezentację dwóch odmiennych zestawów założeń, które kierownicy przyjmują wobec swoich podwładnych.

Teoria X opiera się na założeniu, że większość ludzi z natury unika pracy, nie lubi obowiązków zawodowych i dąży do ich unikania, jeżeli tylko ma taką możliwość. Pracownicy w tej perspektywie postrzegani są jako osoby, które nie chcą podejmować odpowiedzialności, są bierne, nieambitne i wymagają ścisłego nadzoru. Zgodnie z tą koncepcją, człowiek pracuje jedynie dla wynagrodzenia i potrzebuje zewnętrznych bodźców, by wykonywać swoje obowiązki. Dlatego też kierownicy stosujący Teorię X skłaniają się do autokratycznego stylu zarządzania, stosując mechanizmy kontroli, przymusu oraz system kar i nagród, by osiągać cele organizacyjne. W takim środowisku pracowniczym nie ma zaufania, a komunikacja najczęściej ma charakter jednokierunkowy. Pracownicy nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji i nie są postrzegani jako źródło innowacji czy zaangażowania. Tego rodzaju podejście mogło być skuteczne w epoce industrialnej, zwłaszcza w pracach fizycznych o powtarzalnym charakterze, ale współcześnie uznaje się je za ograniczające potencjał człowieka.

Z kolei **Teoria Y** reprezentuje bardziej pozytywne i humanistyczne podejście do człowieka jako pracownika. McGregor postulował, że ludzie nie są z natury leniwi, lecz pragną być użyteczni, dążyć do samorealizacji i podejmować wyzwania. Praca, zgodnie z tym założeniem, może być dla człowieka równie

naturalna jak odpoczynek czy zabawa, jeśli tylko stworzono mu odpowiednie warunki do działania. Pracownicy chcą się angażować, rozwijać swoje umiejętności, ponosić odpowiedzialność i uczestniczyć w procesach decyzyjnych. Teoria Y zakłada, że motywacja wewnętrzna, potrzeba osiągnięć oraz identyfikacja z celami organizacji są silnymi motorami działania. W związku z tym, menedżerowie przyjmujący tę perspektywę wybierają styl zarządzania partycypacyjnego, oparty na zaufaniu, otwartej komunikacji i współpracy. Promują rozwój pracowników, inwestują w szkolenia i umożliwiają samodzielne podejmowanie decyzji w granicach kompetencji.

W praktyce, McGregor nie postulował całkowitego odrzucenia Teorii X na rzecz Teorii Y, lecz zwracał uwagę na to, że wiele organizacji stosuje mechanizmy zarządzania oparte na błędnych, negatywnych założeniach o ludziach, co prowadzi do ich demotywacji i nieefektywności. Jego celem było zachęcenie menedżerów do refleksji nad własnymi przekonaniem i sposobem traktowania pracowników. Teorie X i Y są przede wszystkim narzędziem do diagnozy i krytyki stylów zarządzania, a nie gotowym przepisem na sukces.

Obie teorie miały istotny wpływ na rozwój psychologii pracy i zarządzania. Teoria Y znalazła szczególnie szerokie zastosowanie w nauce zarządzania zasobami ludzkimi oraz w koncepcji organizacji uczącej się. Zgodnie z tą wizją, organizacje powinny wspierać autonomię, rozwój i samodzielność pracowników, aby maksymalnie wykorzystać ich potencjał i zwiększyć efektywność działania całej instytucji. Teorie McGregora stanowią również punkt wyjścia do bardziej złożonych modeli motywacyjnych, takich jak teoria dwuczynnikowa Herzberga, teoria oczekiwań Vrooma czy model równowagi Adamsa.

Współczesne organizacje często łączą elementy obu teorii w praktyce, dopasowując styl zarządzania do charakteru zadań, poziomu kompetencji pracowników i kultury organizacyjnej. W strukturach hierarchicznych i zadań powtarzalnych może dominować podejście zbliżone do Teorii X, natomiast w

zespołach kreatywnych, innowacyjnych i samodzielnych wyraźnie lepiej sprawdza się filozofia Teorii Y. Ostatecznie, McGregor pozostawił decydentom ważną lekcję: obraz człowieka, jaki tworzymy w głowie jako menedżerowie, determinuje styl naszego przywództwa i wpływa na to, co naprawdę wydobywamy z naszych pracowników – ich bierność albo ich potencjał.

Jak więc widać teorie te są względem siebie skrajne. Z jednej strony mamy ciemzonego, leniwego pracownika, któremu dostarcza się podstawowych potrzeb egzystencjalnych, z drugiej strony samodzielnego, twórczego, ambitnego człowieka dla którego praca jest wartością i przyjemnością, a zaufanie pracodawcy jest źródłem satysfakcji.

Pośrodku tych dwóch teorii stoi człowiek – pracownik. Człowiek może z reguły sam wybrać swoją drogę. Dotyczy to nie tylko szeregowego pracownika, ale także kadry kierowniczej. Można być reprezentantem jednego lub drugiego kierunku. Jeśli kierownik zbliży się do modelu Y można się spodziewać, że będzie sprawnie kierował swoimi podwładnymi, zwracając uwagę na ich potencjał rozwojowy, sugestie, zostawiając duże pole do samodzielności i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Będzie sprawnie motywował ich do pracy – nagradzał i karał. Wszystko po to, by rozwijać. Natomiast w modelu X nie ma mowy o motywowaniu. Silne związki wewnątrz grupy pracowników mogą być dla nich źródłem satysfakcji, ale raczej nie wpłyną pozytywnie na wydajność. Mc Gregor opowiadał się za teorią pracy Y, choć nie negował, że i w modelu X mogą być wartościowi pracownicy, których należy odpowiednio pokierować i zmotywować. Wielu psychologów – zwłaszcza Chris Argyris (Gick, Tarczyńska, 1999) poddawało w wątpliwość założenia teorii X.

Rozwijając dalej zagadnienie teorii X i Y McGregora, warto przyjrzeć się ich wpływowi na kulturę organizacyjną oraz na funkcjonowanie nowoczesnych instytucji – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Szczególnego znaczenia nabierają te koncepcje w kontekście dynamicznych zmian gospodarczych,

rozwoju technologii, a także ewolucji oczekiwań samych pracowników wobec pracodawców. W dobie gospodarki opartej na wiedzy, przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po rozwiązania charakterystyczne dla Teorii Y, ponieważ umożliwiają one pełniejsze zaangażowanie zespołu i budowanie relacji opartych na zaufaniu i partnerstwie.

Warto zauważyć, że podejście zgodne z Teorią Y sprzyja innowacyjności – pracownicy, którzy czują się docenieni, mają przestrzeń do wyrażania opinii oraz wpływu na sposób wykonywania pracy, częściej wychodzą z inicjatywą i są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka. Organizacje czerpią z tego nie tylko korzyści w postaci nowych pomysłów czy poprawy procesów, lecz także budują silniejsze więzi z pracownikami, co skutkuje m.in. niższą rotacją kadr i wyższą satysfakcją zawodową. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie takiego modelu zarządzania wymaga odpowiednich warunków organizacyjnych – nie tylko elastycznych procedur, ale przede wszystkim odpowiednio ukształtowanego przywództwa, które nie opiera się na kontroli, lecz na inspiracji i wsparciu.

Z drugiej strony, w niektórych branżach i sytuacjach kryzysowych model zarządzania zgodny z Teorią X może wciąż okazywać się funkcjonalny. Przykładem mogą być sytuacje wymagające ścisłego przestrzegania procedur, działania pod dużą presją czasu lub podejmowanie decyzji w warunkach zagrożenia. Również w przypadku niektórych pracowników o niskim poziomie kompetencji, braku doświadczenia lub motywacji wewnętrznej, początkowe zastosowanie bardziej dyrektywnego stylu kierowania może być zasadne – przy jednoczesnym dążeniu do rozwoju ich autonomii i odpowiedzialności w przyszłości. W tym sensie teoria McGregora stanowi podstawę do elastycznego i świadomego podejścia do zarządzania, które uwzględnia zmienność czynników ludzkich i organizacyjnych.

Dalsza analiza Teorii X i Y może prowadzić również do rozważań nad systemami ocen i wynagradzania w organizacjach. Tradycyjne modele, silnie osadzone w Teorii X, kładą nacisk na zewnętrzne

formy motywacji – premie, kary, rankingowanie. Natomiast w duchu Teorii Y rośnie rola motywatorów wewnętrznych: poczucia sensu pracy, możliwości rozwoju, autonomii czy pozytywnej atmosfery w miejscu zatrudnienia. Współczesne badania w dziedzinie psychologii organizacyjnej i zarządzania potwierdzają, że długofalowa efektywność pracowników zależy przede wszystkim od czynników wewnętrznych, a ich wzmacnianie wymaga zindywidualizowanego podejścia ze strony liderów.

Należy również zauważyć, że wybór między Teorią X a Teorią Y nie jest jedynie kwestią filozofii zarządzania, ale także odzwierciedleniem głębokich przekonań menedżerów co do natury ludzkiej. Kierownicy przyjmujący założenia Teorii X często nieświadomie tworzą wokół siebie środowisko, które rzeczywiście wzmacnia bierność i unikanie odpowiedzialności. Natomiast liderzy skłaniający się ku Teorii Y traktują pracowników jako partnerów, przez co budują środowisko sprzyjające zaangażowaniu i samorealizacji. Z tego względu McGregor podkreślał, że największym wyzwaniem dla kadry zarządzającej jest nie tylko zmiana procedur, lecz przede wszystkim zmiana własnego sposobu myślenia.

Wreszcie, należy podkreślić, że McGregor pozostaje jedną z najbardziej wpływowych postaci w historii nauk o zarządzaniu właśnie dlatego, że zwrócił uwagę na rolę założeń poznawczych i społecznych w kształtowaniu praktyk organizacyjnych. Jego teorie, choć proste w formie, zapoczątkowały ważną debatę o tym, jak postrzegamy człowieka w miejscu pracy – jako pasywnego wykonawcę czy jako aktywnego współtwórcę. Współczesne organizacje, które potrafią łączyć racjonalność procesów z humanizmem relacji, często osiągają przewagę konkurencyjną właśnie dzięki bardziej „Y-owemu” podejściu do zarządzania. Teoria X i Y McGregora, mimo upływu ponad sześćdziesięciu lat od ich powstania, nie straciły na aktualności – pozostają ważnym punktem odniesienia dla każdego, kto zarządza ludźmi, niezależnie od branży czy poziomu organizacyjnego.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.