

# Теория целей Д.Локка



**РАБОТУ ВЫПОЛНИЛА СТУДЕНТКА ГРУППЫ  
УПБ-2601-01-00 ШАТРОВА ЕЛЕНА**

# План

1. Эдвин Лок
2. История «Теории целей»
3. Идеи
4. Теория целей
5. Практические рекомендации по применению теории постановки целей
6. Недостатки теории
7. Заключение

# Эдвин Лок

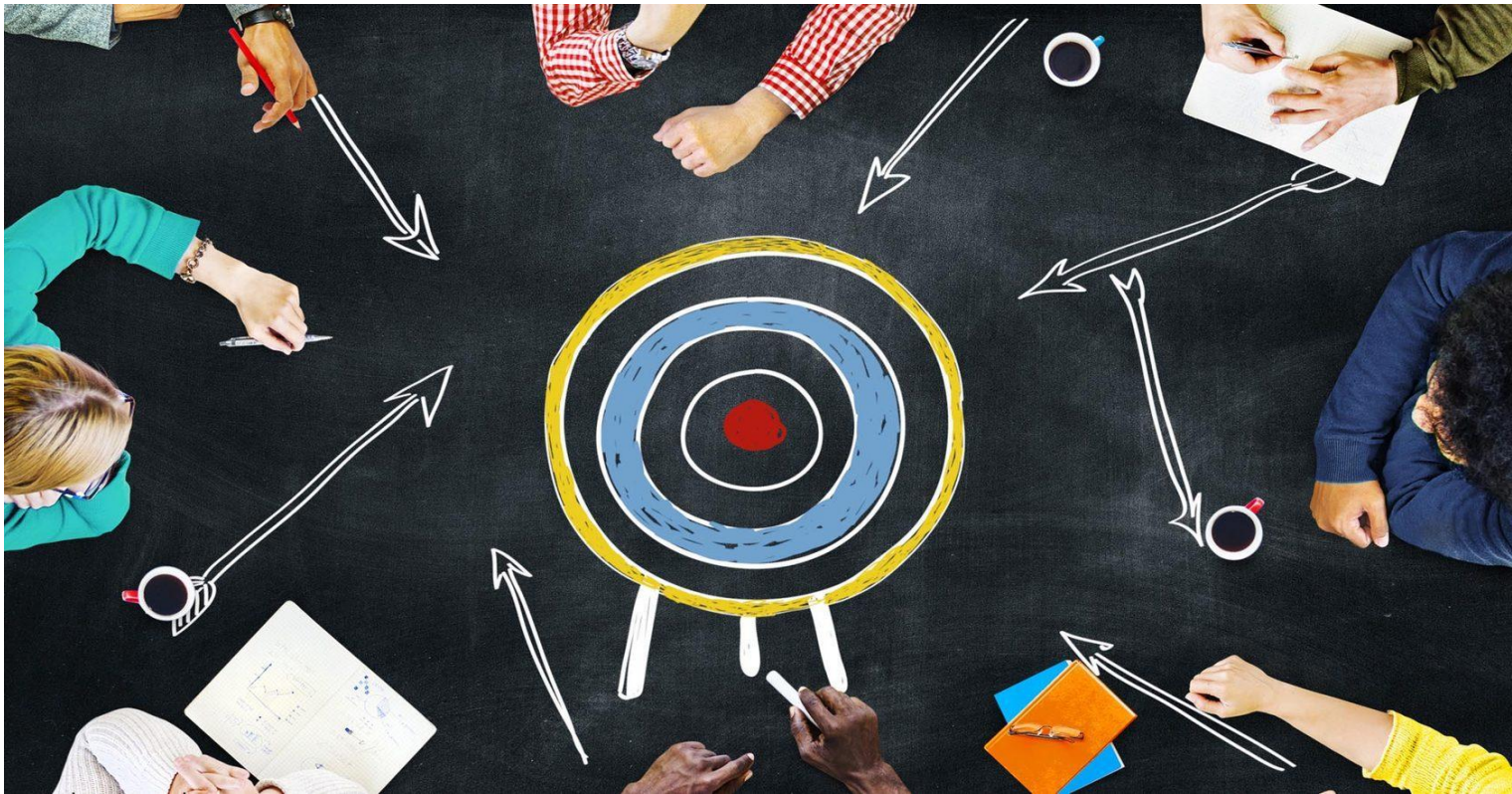
- 5 января 1938 года родился американский психолог Эдвин Лок.
- профессор бизнес-школы Университета штата Мэриленд.
- на его счету более 230 статей на тему психологии, мотивации, лидерства.
- автор целевой теории мотивации.
- написал статью «О теории мотивирования и стимулирования целями».



# История «теории целей»

- Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф. Тейлора, однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок.
- Считается, что направленное распространение данной теории началось после завершения им в 1966г. диссертационной работы.
- Первым основополагающим трудом по теории постановки целей считается опубликованная в 1968г. Эдвином Локом *статья «О теории мотивирования и стимулирования целями»*.
- Значительный вклад в разработку этой теории внес Т. Райен, а также коллега Лока Г. Латэм.

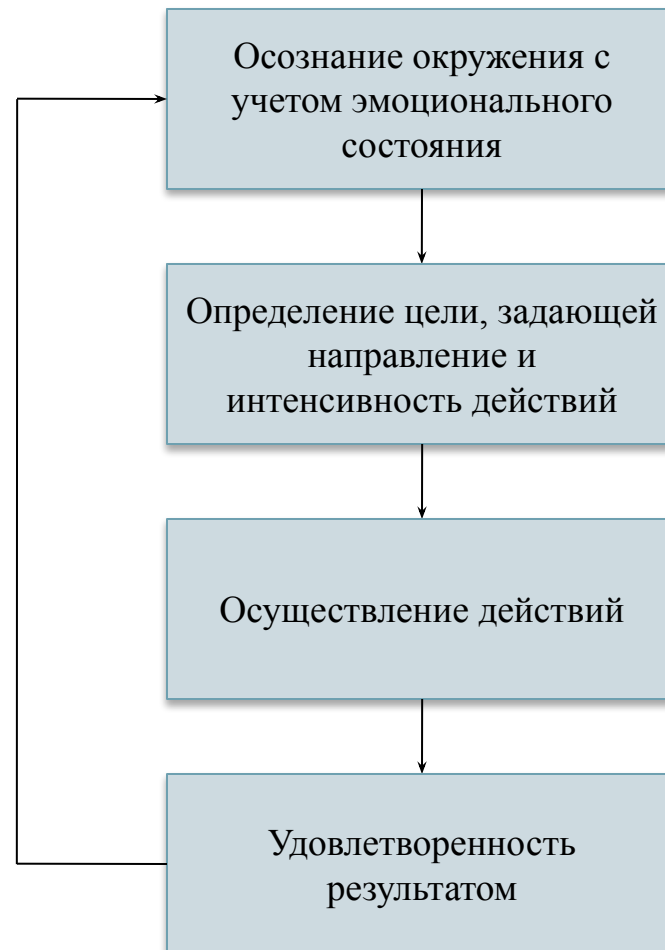
- Говоря об истории становления теории постановки целей, необходимо отметить, что до Лока в 50-е гг. ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах Дракера и МакГрегора в рамках теории управления с помощью целей.



# Идеи

- Теория постановки целей исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению.
- Если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то, чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться.
- При этом человек получает удовлетворение от процесса выполнения работы и, несмотря на сложность, сумеет добиться в ней больших результатов. Достижение последних, в свою очередь, повышает мотивацию, а неуспех ее снижает.

# Схема модели процесса мотивации посредством постановки и достижения целей



Однако, как известно, цели зачастую остаются недостигнутыми, даже несмотря на то, что человек изначально всеми силами стремится к их достижению.  
Почему тогда что-то получается достигнуть, а что-то нет? От чего это зависит?

Задавшись этим вопросом, Эдвин Локк проанализировал процесс целеполагания и пришел к выводу о том, что степень достижения целей зависит от их *характеристик*.





# Теория целей

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы зависит от 4-х характеристик целей:

- *Сложность*
- *Специфичность*
- *Приемлемость*
- *Приверженность*

Эти четыре характеристики цели влияют как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

**Сложность цели** отражает степень профессионализма и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы по ее достижению. Чем сложнее цели, которые ставит перед собой человек, тем лучших результатов он может достичь. Исключение составляет случай, когда ставятся нереальные, сложные цели. Работники могут просто игнорировать слишком сложные цели. Поэтому усложнение целей дает положительный эффект только тогда, когда они реальны.



**Специфичность цели** отражает ее количественную ясность, точность и определенность. Экспериментально установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, лучшему исполнению работы, чем те, которые имеют широкий смысл, нечетко определенное содержание и границы. Человек, имеющий слишком широкие по смыслу и содержанию цели, работает так же, как тот, кто совершенно не имеет перед собой целей. Но нельзя и слишком сужать цели, ибо тогда вне поля зрения и внимания человека останутся важные стороны осуществляемой им деятельности.



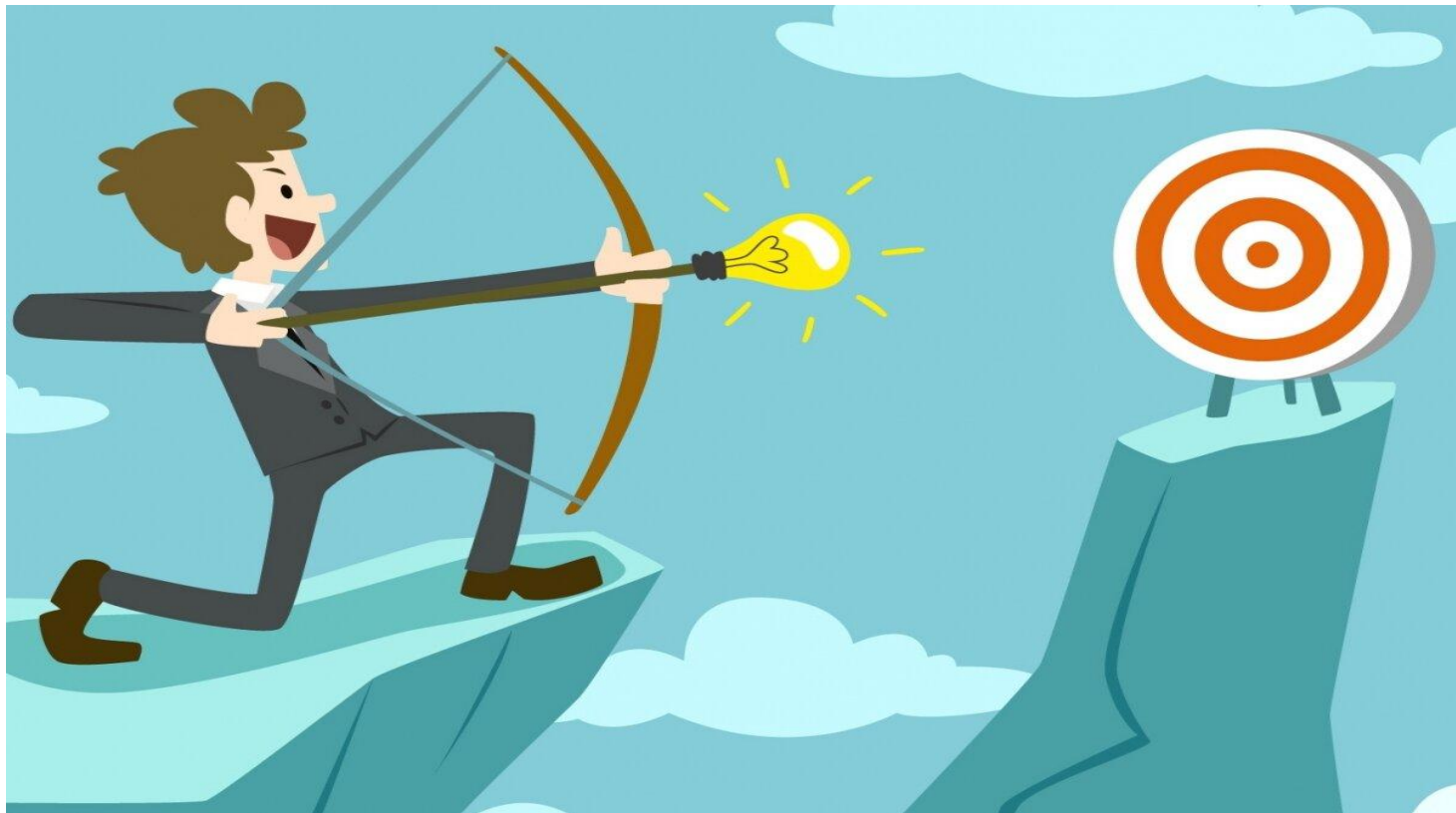
**Приемлемость цели** отражает степень, до которой человек воспринимает ее как собственную. Если человек именно так воспринимает поставленную перед ним цель, сложность и специфичность для него не имеют большого значения. Приемлемость цели для человека напрямую зависит от ее достижимости и выгоды. Если потенциальные выгоды от достижения цели не очевидны, она может быть не принята. Поэтому руководители, формулируя цели перед подчинёнными, должны представлять их как достижимые, выгодные, справедливые и безопасные.



**Приверженность цели** отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для ее достижения. Это очень важная характеристика, особенно на стадии выполнения работы. Она может стать решающей, если выполнить работу намного труднее, чем это казалось при постановке целей. Если все легко получается, приверженность цели у работника возрастает, а при появлении трудностей снижается. Руководство должно постоянно контролировать уровень приверженности цели у работников и предпринимать необходимые меры для ее поддержания.



Последним шагом процесса мотивации в теории постановки целей является **удовлетворенность работника результатом**. Он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для следующего ее цикла. Если получен позитивный результат, человек получает удовлетворение, а если негативный расстраивается.



Теория постановки целей утверждает, что удовлетворенность или расстройство человека определяется двумя взаимосвязанными процессами: *внутренними по отношению к нему и внешними.*

**Внутренние процессы** в основном связаны с тем, как сам человек оценивает полученный им результат в сравнении с поставленной целью, а **внешние процессы** с оценкой исполнения окружением. Позитивная реакция окружения (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвалы коллег и т. п.) вызывает удовлетворение, негативная приводит к неудовлетворенности.

# Практические рекомендации по применению теории постановки целей

1. Эта теория не должна одинаково применяться для всех людей. У разных групп людей, различающихся по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и т. п., степень целевой ориентации различна. Например, ясность, точность и определенность цели обычно важны для людей с более низким уровнем образования, небольшим опытом работы. Для людей с высоким уровнем образования гораздо чаще более важным является наличие в цели вызова, неопределенности, оставляющих простор для творческого труда.
2. Руководство при постановке целей должно обеспечить широкое участие подчиненных, исполнителей в их обсуждении, ибо участие в постановке цели приводит к удовлетворенности. Однако не очевидно, что это позитивно сказывается на уровне и качестве исполнения.



3. Необходимо эффективно сочетать постановку целей перед отдельными работниками и группами. Если цели индивидуальны, возникает конкуренция между членами группы, что активизирует деятельность каждого из них, но ослабляет эффект синергии от групповой работы. Постановка целей перед группами порождает межгрупповую конкуренцию, но снижает индивидуальную отдачу работников.

4. Необходимо разумно сочетать стимулирование за полученный конечный результат со стимулированием за качественное исполнение конкретной текущей работы. В какой пропорции это делается, зависит от индивидуальных характеристик управляемых людей и характеристик ситуации, в которой они выполняют свои действия.

# Недостатки теории Э. Локка

Теория постановки целей Э. Локка имеет свои недостатки, которые необходимо учитывать:

1. Она не является универсальной и не может применяться во всех случаях. Существует категория людей, для которых важно собственное отношение к цели и наличие некоей неопределенности, дающей простор для полета фантазии.
2. Эта теория постановки целей не может точно сказать, кем именно должна быть поставлена цель: руководителем или общим собранием.
3. Возникает множество противоречий и неопределенностей в момент определения субъекта цели и в случае с отдельными индивидами, и в случае с группами.
4. Э. Локк не дал конкретного ответа на вопрос, что конкретно стоит стимулировать: достижение самой цели или повышение достижений.

# Заключение

Теория постановки целей Эдвина Локка может быть использована как для постановки индивидуальных целей, так и в рамках компании, где над достижением целей работает весь коллектив. Во втором случае характеристики целей нужно оценивать по отношению ко всем сотрудникам, поэтому старайтесь учитывать желания и возможности ваших подчиненных, обсуждайте с ними цели вашей компании и делайте их заинтересованными в их достижении.

# Источники

1. Кибанов А.Я., Баткаева И .А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, - 524 с.. 2010.
2. <https://bakunin.com/goal-setting-theory-locke/>
3. [https://studopedia.ru/3\\_190940\\_teorija-postanovki-tseley.html](https://studopedia.ru/3_190940_teorija-postanovki-tseley.html)

**Спасибо за внимание!!!**