

*Рачков В. С. Атрибуты целей образовательной организации / В. С. Рачков, В. А. Копнов // Научный диалог. — 2014. — № 11 (35) : Психология. Педагогика. — С. 56–74.*

УДК 378.1:65.011.1

## **Атрибуты целей образовательной организации**

В. С. Рачков, В. А. Копнов

Уделяется внимание использованию различных подходов при постановке организационных целей в сфере образования. Выполнен обзор методик, используемых при целеполагании. Авторы опираются прежде всего на зарубежные публикации по данной проблематике. Подчеркивается, что выбор целей должен основываться на признании сотрудниками ценностей организации. Новизна исследования состоит в предлагаемом авторами объектно-ориентированном подходе к формулированию целей организации посредством введения понятия атрибута. Важность корректного выбора атрибутов целей обусловлена необходимостью возможно более полно учесть ценности организации в целом и каждой из заинтересованных сторон. В этом случае сотрудники с большей готовностью берут на себя обязательства по развитию организации и достижению ее целей. Доказывается, что атрибуты должны быть измеримыми, оперативными, достижимыми и хорошо доступными для понимания. Эти свойства атрибута позволяют скорректировать цели. Правильный выбор атрибутов целей имеет большое значение для улучшения коммуникаций в организации, поскольку ясные и понятные атрибуты общих организационных целей улучшают взаимопонимание в организации, и, как следствие, закрепляют ценности. Актуальность содержания данной статьи обусловлена нерешенностью вопросов повышения эффективности управленческих решений, разрабатываемых и принимаемых в организациях.

Ключевые слова: атрибуты цели; целеполагание; объектно-ориентированный подход; ценностно-ориентированный подход; образовательная организация.

## 1. Вводные замечания

Можно утверждать с очевидностью, что каждая организация имеет свои цели. Функционирование образовательной организации, которая не имеет четко обозначенных целей, не имеет смысла. Такая организация не сможет существовать продолжительное время. Правильно поставленные цели играют наиболее значимую роль среди других аспектов менеджмента образовательной организации. Иногда даже неопределенность в формулировке целей приводит к некорректному выбору стратегии, что влечет за собой весьма серьезные негативные последствия: ухудшение качества, материальные потери, нарушение взаимодействия внутри организации, ухудшение интеграции различных внутриорганизационных составляющих, сложности с мотивацией в организации и др. Цели создают основу для всех планов организации и, по сути, являются руководством к пониманию сотрудниками (не только преподавателями) смысла действий при реализации образовательных программ и совершенствовании самой системы менеджмента организации. Цели указывают, что конкретно каждый сотрудник организации должен знать относительно будущего организации и своего участия в достижении целей. Наличие целей на всех уровнях организации создает иерархию целей. Иерархия соответствует различным элементам организационной структуры, а также различным этапам планирования. Необходимо, чтобы все цели были достаточно согласованы, совместимы, реалистичны, достижимы и понятны для исполнителей.

Цель любой организации представляет собой желаемое будущее (результат, состояние объекта или системы) в установленных временных границах. Целеполагание является фактически универсальной деятельностью, поскольку практически любая осмысленная деятельность включает умение ставить цели. Ср. популярное выражение: правильно поставленная цель — половина сделанной работы.

## 2. Методы постановки «правильных» целей

Для отображения иерархической структуры целей организации часто используется традиционный для теории менеджмента метод построения дерева целей. Вершиной дерева в данном случае становится некоторая общая цель организации. Дальнейшее формирование целей происходит так, чтобы их достижение обеспечивало достижение целей более высокого уровня. Каждый уровень дерева (пирамиды) описывает не способ достижения цели, а требуемый результат, который можно выразить с помощью какого-либо набора показателей. Иерархия целей непосредственно связана с особенностями структуры организации.

Для построения иерархической структуры целей применяется методика BSC (Balanced Scorecard) Каплана — Нортонa [Kaplan et al., 2001]. Ее используют самые разнообразные организации: малые и средние предприятия, крупные предприятия, некоммерческие организации, даже целые города [Kaplan, 1999].

Концепция системы сбалансированных показателей заключается в декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности, контроле достижения целей, определенном механизме взаимосвязи стратегических решений и планов с повседневными задачами, подходе к направлению деятельности всей организации на достижение стратегических целей. Что касается бизнес-процессов, то контроль достижения стратегических целей на данном уровне может осуществляться через показатели эффективности KPI (Key Performance Indicators). KPI — измерители степени успешности достижения целей, эффективности существующих процессов и результативности выполнения работы каждым отдельным сотрудником. В результате методология BSC переводит стратегические цели на уровень операционной деятельности компании.

Существуют расширения этой концепции по работе с целями организации и их структурированию, например, TPS (Total Performance Scorecard) [Rampersad, 2003].

В указанной концепции уделяется особое внимание тому, как сотрудники поступают в своей рабочей среде; объединены преимущества управления компетенциями (Competence Management), всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management, TQM), сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC), управления результативностью (Performance Management). Концепция соединяет некоторую философию с набором правил, которые являются основой для непрерывного совершенствования процессов, а также самосовершенствования отдельных сотрудников.

Очевидно, что следует упомянуть широко известный метод SMART [Doran, 1981] для корректного определения целей в процессе целеполагания. Также существуют различные дополнительные критерии, дополняющие SMART-метод, например, описанные в [Aguayo].

Подчеркивается отличие результатов (Outcomes) от целей (Aims). «Правильные» формулировки необходимых, требуемых результатов должны способствовать корректной постановке целей.

В качестве одного из возможных вариантов моделирования целей в деятельности организации можно использовать методiku составления поэтапных планов действий, «дорожных карт». Составление «дорожных карт» позволяет сформулировать, уточнить будущие цели организации и разработать некоторую общую последовательность действий по их достижению. Также одним из основных назначений «дорожных карт» является стимулирование персонала, поскольку предъявление им таких «карт» помогает им понять основные перспективы развития вуза и подходы к оптимизации его деятельности. Поскольку будущее всегда в значительной степени остается неизвестным и далеко не всегда предсказуемым, «дорожные карты» следует рассматривать как способ визуализации прогнозов.

Существует несколько подходов к составлению «дорожных карт». В данном контексте представляется наиболее целесообразным использование дорожных карт, построенных на оценке имеющихся

в организации знаний — «Knowledge Asset Roadmaps» [Macintosh et al., 1998]. «Дорожные карты» данного вида связывают необходимые организационные мероприятия по управлению знаниями, с одной стороны, с целями и стратегиями организации, с другой стороны, с теми знаниями, которые имеются у организации и управляются ею. Такой подход позволяет наглядно представить и обосновать систематизированную общую картину из различных частей общей программы управления знаниями организации.

### **3. Взаимосвязь целей и ценностей**

Осознанная постановка целей чрезвычайно важна для мотивации персонала [Locke, 1996]. Следует подчеркнуть важность того, чтобы персонал самостоятельно был готов взять на себя обязательства по достижению целей. Для осознанной и ответственной постановки целей необходим определенный подход к их выбору, основанный на признании сотрудниками ценностей организации в качестве основы такого выбора. Возникает задача определения того, почему именно эти, а не другие ценности важны для них, включая согласование целей и ценностей с представлениями людей о самих себе, их психологической самооценкой. Необходимо прояснить, каким образом достижение конкретных целей соответствует ценностям, какие преимущества дает достижение этих целей организации и ее сотрудникам. Следует модифицировать процедуру составления планов за счет включения в них задач по поиску новых знаний, способствующих достижению целей.

Положительными факторами в мотивации персонала также являются ясное понимание сотрудниками миссии организации, ее политики качества, понимание смысла деятельности, определение направления стратегического развития за счет формирования организационного видения, установления приоритетов развития и ценностей, формализации языка общения, уяснения сотрудниками своего вклада в общее дело. Также следует установить внятную политику по управ-

лению персоналом, включающую систему мотивации и стимулирования, связанную с процессами достижения установленных целей.

Подчеркнем, что информационная открытость и прозрачность отношений являются одними из главных по значимости факторами, способствующими повышению уровня взаимного доверия между сотрудниками и другими заинтересованными сторонами организации (например, высшим управленческим персоналом, покупателями и т. д.) [Белянин и др., 2010]. Необходимо, чтобы в организации доверие предопределяло взаимоотношения между коллективом работников и всеми остальными заинтересованными сторонами для эффективного достижения общих целей. Доверие значительно способствует успешной совместной работе, лучшему решению комплексных задач, обмену мнениями, выработке конструктивных решений по эффективному достижению целей [Копнов и др., 2008]. Поддержка работниками руководства способствует созданию благоприятных условий для долгосрочного планирования и реализации планов, принятия и проведения в жизнь управленческих решений и др. [Мильнер, 2008]. Увеличение уровня взаимного доверия между подразделениями позволит более адаптивно реагировать на изменчивые требования рынка, постоянно приспосабливаться к внешней среде, способствовать созданию временных команд, к примеру, из сотрудников различных подразделений, с целью выполнения нерегулярных специальных задач. Важнейшей составляющей также является повышение уровня доверия представителей руководства друг к другу, поскольку способствует быстрой выработке решений, взаимозаменяемости руководителей, нацеленности на решение общих задач компании [Мильнер, 2008].

В качестве базового подхода к выбору ценностей и долгосрочных целей самими сотрудниками, а также способа обеспечения прозрачности в отношениях между сотрудниками и другими заинтересованными сторонами предлагается применять ценностно-ориентированный подход Ральфа Кини, в оригинале названный *ценностно-ори-*

*ентированным мышлением* [Keeneу, 1992]. Повышая прозрачность и осмысленность целей различных заинтересованных сторон, использование ценностно-ориентированного подхода способствует тому, чтобы доверие стало основным принципом взаимоотношений между подразделениями организации. Тем самым смягчается основной недостаток традиционных структур управления — противоречия между различными подразделениями, которые препятствуют обмену информацией в организации и фокусировке усилий по решению общеорганизационных задач.

Особое внимание следует обратить на отображение в поставленных целях интересов и ценностей определенных заинтересованных сторон организации. Данный аспект фактически отражает такой критерий процесса целеполагания, как «субъектность цели» [Пригожин, 2010], то есть выделение субъектной (авторской, творческой, волевой) составляющей цели, и является основным критерием качества постановки цели организации. Данной стороне целеполагания следует придавать практически первостепенное значение во избежание сведения результатов процесса целеполагания лишь к самоцелям — таким, которые ставятся исходя только из «естественных», диктуемых обстоятельствами потребностей. Сведение результатов процесса целеполагания исключительно к самоцелям закрепляет отсталость организации, не позволяет управлять процессами развития и управленчески некачественно [Пригожин, 2010].

Принимая во внимание важность самостоятельной постановки целей, достижение которых также открывает большие возможности для субъектных целей, необходимо иметь ввиду, что выдвижение крайне субъектных, «авангардных», но реалистичных целей способствует достижимости этих целей [Пригожин, 2010].

В то же время авангардные цели появляются только после ценностного выбора. Авангардное целеполагание не отрывает цели от ценностей, от идеологии, тогда как несоответствие целей и ценностей приводит к ошибочному целеполаганию. Во-первых, несоот-

ответствующие фактическим ценностям цели достигаются не столь эффективно, поскольку не имеют личностной опоры, о чем говорилось выше, следовательно, для их достижения необходимо выделение дополнительных ресурсов (например, специальный аппарат принуждения и контроля). Во-вторых, не соответствующие ценностям цели вызывают неудовлетворенность, фрустрацию личности и диссонанс в мотивации [Rampersad, 2003; Пригожин, 2010; Белянин и др., 2010].

Согласно Питеру Сенге [Senge, 1990], если персональные цели сотрудников становятся базовыми при планировании деятельности, организация для сотрудников превращается в средство самореализации. Стивен Кови [Covey, 1993] также высказывается в пользу подхода к анализу организации «изнутри — наружу». Необходимо, чтобы качества, определяющие уникальность человека, служили отправной точкой в таком анализе.

Поэтому очень важно обратить особое внимание на взаимосвязь целей и ценностей посредством их «правильного» формулирования и согласования между заинтересованными сторонами. Именно для этого рекомендуется всемерное использование ценностно-ориентированного подхода при решении этой задачи.

#### **4. Цели и атрибуты**

Корректный обзор и структурирование основных целей обеспечивают глубину понимания в целом всей ситуации, связанной с организацией. В частности, оценка уровня достижения целей проясняет их значимость.

Поставленная цель должна быть достижимой. Необходимо учитывать ресурсы, имеющиеся в распоряжении, а также возможности «добыть» дополнительные ресурсы в случае потребности в них для достижения желаемого результата. При формировании цели необходимо учесть все риски, сопоставить имеющиеся ресурсы и прогнозируемые затраты, подсчитать издержки [Пригожин, 2010; Drucker, 2010].



Степень достижения цели отражает ее атрибут (признак). Следует отметить, что при использовании терминов *показатель эффективности*, *показатель результативности* и др. подразумеваются именно критерии для определения того, что в данном случае называется атрибутом. Приведем пример: цель образовательной организации «минимизация отчислений студентов» может быть измерена атрибутом «количество студентов, отчисленных за академическую неуспеваемость». В более сложном случае может потребоваться набор критериев и соответствующих им индикаторов, которые смогут отобразить сущность атрибута.

Необходимо, чтобы цели формировались с учетом измеримости результатов, которые ожидается достичь в определенные сроки, чтобы реализовать стратегическое долгосрочное видение, непосредственно вытекающее из существенных факторов успеха и предопределяющее в соответствии с этим контрольные точки. Данные стратегические факторы, перспективы формируют цепь, ведущую к достижению главных целей организации [Rampersad, 2003].

Показатели результативности, являющиеся, иначе говоря, мерами результата, связанными с факторами успеха организации, стратегическими целями организации, применяются для оценки эффективности конкретного процесса, для измерения степени достижения, реализации стратегических целей. Они важны на стадии практической реализации планов. Показатели результативности фактически делают цели и видение измеримыми. Таким образом, выбор атрибутов необходим для количественной оценки уровня достижения целей.

#### Однозначность атрибутов

Все желательные свойства атрибутов непосредственно связаны с желаемыми свойствами целей. Если набор целей тщательно определен и структурирован, существует несколько основных свойств соответствующих им атрибутов, а именно: атрибуты должны быть

измеримыми, оперативными, достижимыми и хорошо доступными для понимания.

Атрибуты, которые имеют указанные свойства, будут уточнять соответствующие цели и способствовать возникновению так называемого ценностно-ориентированного мышления, так как ценности, напомним еще раз, обретают явную форму посредством определения целей [Keeney, 1992].

Критическим моментом в вопросе, является ли атрибут измеримым, оперативным, достижимым и понятным, является однозначность атрибута. Каждый атрибут должен быть однозначным, то есть каждый уровень достижений, указываемый в атрибуте, должен иметь вполне определенный смысл. Проблему неоднозначности не следует путать с проблемой неопределенности (когда к моменту принятия решения невозможно достаточно обоснованно сформулировать или подсчитать точное значение атрибута в будущем).

В качестве иллюстрации приведем несколько вариантов определения атрибутов одной цели с точки зрения однозначности и определенности. Для примера используем цель «минимизация количества отчисленных студентов». Первый вариант атрибута (возьмем атрибут «количество зарегистрированных существенных несоответствий в год») может иметь значения «0», «1», «2», «3»...«40»... Второй вариант — «от 0 до 10», «от 11 до 20», «от 21 до 30», «более 30». Третий вариант — «от 0 до 10», «от 10 до 20», «от 20 до 30», «более 30». Четвертый — «никаких отчислений», «минимальное число отчислений», «среднее число отчислений», «большое число отчислений».

В случае с первым подходом к определению значения атрибута, допустим, «17» будет достаточно точным значением атрибута. Последнее означает, что любой другой человек, занимающийся интерпретацией этого конечного результата, определит значение данного атрибута как 17 отчислений студентов за год.

Если мы рассмотрим цель «увеличение числа обучающихся на курсах повышения квалификации», то в рамках данного количе-

ственного атрибута любое число обучающихся больше 40 может быть указано точно.

Второй вариант определения атрибута обладает меньшей однозначностью. Показатель «17 обучающихся» было бы отнесено к значению атрибута «от 11 до 20». В то же время другой человек не сможет интерпретировать это значение непременно как «17», поскольку видит указание значения атрибута в диапазоне «от 11 до 20», что может, соответственно, означать любое число посетителей от 11 до 20. Очевидным недостатком второго варианта определения атрибута является то, что информация искажается, теряется при переходе от описания значения атрибута к интерпретации этого значения в дальнейшем.

Третий вариант атрибута аналогичен второму, но имеет еще один недостаток. Соседние значения атрибута (например, «от 0 до 10» и «от 10 до 20») частично перекрывают друг друга. Таким образом, появляется двусмысленность. Значение «20», например, может быть указано как в пределах «от 10 до 20», так и в диапазоне «от 20 до 30».

Четвертый вариант атрибута иллюстрирует весьма распространенную и существенную трудность в плане понятности атрибутов. Он весьма расплывчат и неоднозначен. Безусловно, налицо очень большая неопределенность интерпретации значений атрибута («никаких отчислений», «минимальное число отчислений», ...). Отнесение конкретного значения к той или иной категории, конечно, зависит от личных суждений — категории внешней по отношению к атрибуту.

#### ИЗМЕРИМОСТЬ АТРИБУТОВ

Измеримый атрибут — тот, который определяет соответствующие цели более детально, конкретно, чем делают это цели сами по себе, что согласуется с разработанной Ральфом Кини концепцией ценностно-ориентированного мышления [Keeney, с. 11]. Атрибут должен воплощать неявные ценностные суждения, которые подходят

к контексту, и избегать тех, которые не подходят. Соответственно, вводятся критерии и индикаторы (показатели), по которым можно тот или иной атрибут измерить.

Приведем пример, в котором в качестве атрибутов цели «достижение обучающимся компетенции в постановке целей организации при выполнении программы курса “Стратегический менеджмент организации”» будут указаны «learning outcomes» (результаты обучения), получение которых важно для достижения указанной цели. Итак, необходимо, чтобы обучающийся:

- понимал все компоненты методики постановки целей S.M.A.R.T.;

- понимал и распространял в организации информацию об установленных целях, целевых результатах, стандартах, критериях результативности;

- соотносил затрачиваемые ресурсы с целевыми результатами;

- направлял на достижение поставленных целей необходимые ресурсы;

- оценивал текущий статус достижения цели регулярно;

- понимал различия между краткосрочными и долгосрочными целями;

- умел управлять собственной и других сотрудников результативностью с целью максимизации организационных результатов и обеспечения постоянного улучшения деятельности;

- демонстрировал стремление ставить и достигать цели.

Для того чтобы объективировать измерения степени достижения необходимых результатов обучения в рассматриваемом примере, необходимо применять комплексный подход к измерению указанных результатов обучения [Breslow, 2007]. Предлагается использовать прямые методы измерения, например тестирование, притом как тесты, касающиеся общей образованности студентов или выпускников, так и тесты по каким-либо узким областям знаний (например, тесты, касающиеся знаний о правилах постановки целей). Также возможно

выполнение студентами различных заданий, например, концептуальных, экспертиза и оценка портфолио работ студентов за период обучения, выставление оценок в период обучения на основе некоторой шкалы. Необходимо использовать и непрямые методы измерения, например, опросы среди старшекурсников или выпускников, учет числа бакалавров, ставших позднее магистрами, учет количества студентов, получивших в дальнейшем ученые степени, и др.

#### ОПЕРАТИВНОСТЬ АТРИБУТОВ

Атрибут оперативен, если он подходит (совместим) для описания возможных последствий с учетом связанной цели (согласован) и обеспечения прочной основы для оценочных суждений (реалистичен) о желательности различных вариантов того, до какой степени цель может быть достигнута.

#### Доступность АТРИБУТОВ для понимания

Каждый атрибут должен быть доступен для понимания. Это означает, что не должно быть никакой двусмысленности в описании последствий в виде атрибутов, а также в толковании последствий, описанных в терминах атрибутов. Понятность означает, что не должно быть никаких потерь информации, искажений смысла, когда один человек назначает уровень атрибута для описания какого-либо следствия, а другой человек растолковывает этот уровень атрибута.

### **5. Атрибуты цели: иллюстративный материал**

Приведем примеры атрибутов цели.

Рассмотрим ситуацию, связанную с принятием решения, а именно с ситуацией выбора абитуриентом своего первого учебного заведения и образовательной программы для поступления.

Образование давно стало необходимостью, в том числе потому, что сам процесс получения образования воспитывает человека как личность. Какое бы направление не было выбрано, студент не только

получает знания, но и учится думать, анализировать информацию, импровизировать, вступать в коммуникацию, организовывать свое время.

Прежде чем выбрать учебное заведение, в котором следует начать обучение, молодой человек должен решить, в какой области он планирует работать, кем хочет стать — сотрудником медицинской сферы, IT-специалистом, мастером на производственном предприятии и др. От этого зависит выбор типа заведения — колледж, университет и т. д.

Итак, цель сформулируем следующим образом: «выбрать специальность и вуз для поступления, которые бы со временем улучшали качество собственной жизни поступающего и качество жизни членов его семьи и в то же время были доступны».

Теперь следует выбрать атрибуты этой цели.

С точки зрения измеримости и оперативности, уточнения того, что в конечном счете необходимо, а также обеспечения прочной основы для оценочных суждений о желательности различных вариантов того, до какой степени цель может быть достигнута, можно указать следующие атрибуты.

По всей видимости, в первую очередь необходимо выбрать будущую профессию, специальность, принимая во внимание вкусы (предпочтения), способности, интересы, склонности, семейный бюджет (особенно важно, если рассматривать перспективу получения платного образования), состояние здоровья. Атрибутом следует считать «название специальности».

Затем следует этап выбора вуза. В случае если принято решение стать, к примеру, хирургом, геологом или педагогом, то выбрать будет проще — спектр подходящих вузов сравнительно невелик. Однако если поступающий видит себя экономистом, юристом, инженером, то необходимо будет искать «свой» вуз среди десятков, а то и сотен.

Среди критериев выбора образовательного учреждения можно назвать его статус (государственный или частный: от этого зависит возможность поступления на бюджетное отделение; кроме того, ди-

плом государственного вуза, как правило, больше ценится работодателями), наличие или отсутствие развитой инфраструктуры (атрибут «наличие у рассматриваемого вуза собственного общежития»), местоположение (атрибут «удаленность вуза от места жительства»), желание обучаться очно, заочно, дистанционно — например, в соответствии с планами параллельно работать (атрибут «подходящая форма обучения по выбранной специальности»), размер платы за обучение (а также за все, что связано с процессом обучения) и, если необходимо, проживание (атрибут «затраты на обучение не более 50 000 рублей в год»); временные затраты на обучение; «престижность» вуза (его репутация и место в рейтинге), отзывы о нем, перспективность.

Что касается престижности вуза, то следует учитывать, что у различных сторон, групп, связанных с образованием (чиновники сферы образования, сотрудники вуза, преподаватели, студенты, абитуриенты, работодатели), собственные критерии престижности. Есть различные мнения о том, что является самым важным при выборе вуза — полезность получаемых знаний, их современность, актуальность, популярность данного вуза (например, в России или зарубежом), востребованность выпускников на рынке труда (по специальности). Исходя из того, какие стороны вопроса принимаются абитуриентом во внимание в наибольшей степени, следует сформулировать соответствующий атрибут, например, «процент выпускников, получивших работу по специальности по окончании вуза с ежемесячным доходом не менее 20 000 рублей».

Важна характеристика выбранных атрибутов с точки зрения доступности для понимания, поскольку вопросы, связанные с выбором вуза и специальности для поступления следует согласовать, по крайней мере, со всеми взрослыми членами семьи. Соответственно, каждый обсуждаемый атрибут должен быть сформулирован понятно для всех членов семьи.

Приведем другой пример из сферы образования. Цель «подготовить студента работать на сварочном оборудовании» должна иметь

в качестве атрибутов некоторые из требований к результатам обучения (learning outcomes), которое может включать в себя, помимо прочего, стажировки или другую практику, получение опыта работы в промышленности. Итог (результат) отражает то, чему студент научился, а не то, чему пытался обучать студента преподаватель. Следовательно, любой подход к обучению, который приводит к приобретению студентами необходимых знаний, умений и отношений, перечисленных среди требований к результатам обучения, является целесообразным.

Приведем примеры требований к результатам обучения будущего сварщика (другими словами, что он должен знать, уметь, чем владеть по окончании обучения) [Тарасюк и др., 2013]:

— корректно читает чертежи и указывает размеры на них с использованием различных масштабов;

— оформляет, применяет и разрабатывает технологическую, конструкторскую техническую документацию в соответствии с требованиями действующих нормативных документов;

— определяет различные типы материалов, которые могут быть сварены или разъединены с помощью термических и химических процессов, и т. д.

## **6. Заключение**

При разработке управленческих решений крайне высокую значимость имеет процесс целеполагания. Качество цели во многом определяет успешность или неудачливость принятого решения. Таким образом, цели чрезвычайно сильно влияют фактически на все компоненты управления организацией, выполняют планирующую, организующую, мотивирующую и контролирующую роль. Актуальность содержания данной статьи обусловлена нерешенностью вопросов повышения эффективности управленческих решений, разрабатываемых и принимаемых в организациях.

1. В статье рассмотрены атрибуты целей организации, которым следует уделять внимание при постановке целей. Корректный выбор



атрибутов важен с точки зрения наиболее полного выражения ценностей организации и каждой из заинтересованных сторон. Правильность данного выбора улучшает организационные коммуникации, а также способствуют созданию дополнительных, альтернативных вариантов решений различных задач благодаря углублению понимания ценностей заинтересованных сторон. Выбор атрибутов не менее важен для количественной оценки при постановке целей, при определении степени достижения поставленных целей, а также при оценке альтернативных вариантов при принятии сложных решений.

2. Правильный выбор атрибутов целей имеет большое значение для улучшения коммуникаций в организации, поскольку ясные и понятные атрибуты общих организационных целей улучшают взаимопонимание в организации, и, как следствие, закрепляют ценности.

Полезно отметить, что выбор атрибута для рассматриваемой цели является задачей, связанной с принятием решения. Очевидно, что это решение зависит от обстоятельств. Если естественный (имеющий одинаково понимаемое широким кругом лиц, распространенное значение) атрибут доступен, то он, скорее всего, будет выбран. Если нет доступных естественных атрибутов, то все усложняется. Выбор атрибута должен быть оценен с точки зрения желательных свойств атрибутов, которые обсуждались выше.

3. Когда достигнут необходимый баланс между интересами отдельных сотрудников и интересами организации, сотрудники с большей готовностью берут на себя обязательства по развитию организации и достижению ее целей.

### Литература

1. *Белянин А. В.* Доверие в экономике и общественной жизни / А. В. Белянин, В. П. Зинченко. — Москва : Фонд «Либеральная миссия», 2010. — 164 с.
2. *Копнов В. А.* Измеряем эффективность СМК / В. А. Копнов, А. А. Рогов. — Стандарты и качество. — № 3. — 2008 — С. 60–64.
3. *Мильнер Б. З.* Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2008. — 864 с.

4. *Пригожин А. И.* Качество целей / А. И. Пригожин // *Общественные науки и современность*. — 2010. — № 1. — С. 114–125.

5. *Тарасюк О. В.* Основные подходы к определению дескрипторов профессиональных компетенций мастеров производственного обучения при проектировании компетентностно-ориентированного содержания подготовки / О. В. Тарасюк, А. И. Лыжин // *Среднее профессиональное образование*. — 2013. — № 5. — С. 19–24.

6. *Aguayo R.* Goals can Kill a Company — Goals are Destroying the US [Electronic resource] / R. Aguayo. // *Journal of Never Ending Improvement*. — URL : <http://demingcollaboration.com/goals-can-kill-a-company>.

7. *Breslow L.* Methods of measuring learning outcomes and value added [Electronic resource] / L. Breslow. — Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology. — 2007. — URL : <http://tll.mit.edu/sites/default/files/guidelines/a-e-tools-methods-of-measuring-learning-outcomes-grid-2.pdf>.

8. *Covey S. R.* The Seven Habits of Highly Effective People / S. R. Covey. — New York : Simon&Schuster, 1993. — 360 p.

9. *Doran G. T.* There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives / G. T. Doran // *Management Review*. — 1981. — Volume 70. — Issue 11. — Pp. 35–36.

10. *Drucker P. F.* The Practice of Management / P. F. Drucker. — New York : HarperCollins, 2010. — 416 p.

11. *Kaplan R. S.* City of Charlotte (B) / R. S. Kaplan ; HBS case No 9-199-043, 29 March, 1999. — Boston : Harvard Business School Press, 1999.

12. *Kaplan R. S.* The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment / R. S. Kaplan, D. P. Norton. — Boston : Harvard Business School Press, 2001. — 400 p.

13. *Keeney R.* Value-Focused Thinking : A Path to Creative Decisionmaking / R. Keeney. — London : Harvard University Press, 1992. — 432 pages.

14. *Locke E. A.* Motivation through conscious goal setting / E. A. Locke // *Applied&Preventive Psychology*. — Cambridge : Cambridge university press. — 1996. — № 5. — Pp. 117–124.

15. *Macintosh A.* Knowledge asset roadmaps / A. Macintosh, I. Filby, A. Tate // *Proceedings of the second International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Basel (Switzerland), 29–30 October, 1998*. — Basel, 1998. — Pp. 15–19.

16. *Rampersad H. K.* Total Performance Scorecard : Redefining Management to Achieve Performance with Integrity / H. K. Rampersad. — Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003. — 352 p.

17. *Senge P. M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.* / P. M. Senge. — New York : Doubleday, 1990. — 424 p.

---

© **Рачков Валентин Сергеевич (2014)**, бухгалтер, ООО «Городской квартал», Екатеринбург, rachval@mail.ru.

© **Копнов Виталий Анатольевич (2014)**, доктор технических наук, профессор, проректор по научной работе ФГАОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет» (Екатеринбург), vitalij.kopnov@rsvpu.ru.