

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА «ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ» ДЛЯ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Винник О.Г.,

старший преподаватель кафедры «Маркетинг и отраслевая экономика», Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого» (Гомель, Республика Беларусь)

Аннотация. В рамках исследования было составлено дерево целей университета на основании определения стратегической цели учреждения образования, а также подцелей более низких уровней с точки зрения действующей системы менеджмента качества вуза. Автором рассмотрены различные сферы деятельности университета и проведена их систематизация и визуализация в виде диаграммы. В результате исследования сформулированы основные преимущества визуализации стратегической цели университета и ее декомпозиции в виде дерева целей.

Ключевые слова: дерево целей, визуализация целей, учреждение образования, система менеджмента качества, стратегическая цель, образование, подготовка специалистов, обеспечение образовательного процесса, сотрудничество.

Abstract. Within the framework of the study, a tree of university goals was compiled based on the definition of the strategic goals of the educational institution, as well as sub-goals of lower levels from the point of view of the current quality management system of the university. The author considers various fields of activity of the university and carried out their systematization and visualization in the form of a diagram. As a result of the research, the main advantages of visualizing the strategic goal of the university and its decomposition in the form of a goal tree are formulated.

Keywords: objective tree, objective visualization, educational establishment, quality management system, strategic goal, education, training of specialists, provision of educational process, cooperation..

Введение

Дерево целей является эффективным способом визуализации основной цели, которую стремится достичь организация. Это инструмент, который может структурировать цели организации и определить пути достижения основной цели (цели верхнего уровня). В общем случае цель представляет собой выраженное в словах желаемое состояние объекта или результат деятельности организации. Для грамотного обоснования и контроля эффективности выполнения управленческих решений важным является четкая формулировка целей системы. Четкость, последовательность, обоснованность, иерархичность и системность целей различных уровней позволяют грамотно распределить ресурсы для их достижения, определить сроки их выполнения, назначить ответственных и определить критерии эффективности.

Дерево целей имеет иерархическую структуру, в которой каждый нижестоящий уровень обеспечивает достижение целей вышестоящего уровня, а количество целей нижних уровней обычно значительно превышает количество целей вышестоящего уровня. Можно сказать, что дерево целей строится для определения стратегии организации, достижимой в долгосрочной перспективе, которой подчинены тактические цели, подцели и задачи.

Основная часть

Университет, как и любое другое высшее учебное заведение, представляет собой сложную систему, поскольку в полной мере соответствует требованиям к комплексным системам: целостность, упорядоченность, иерархичная структура, взаимодействие и взаимосвязь относительно независимых элементов системы, их подчиненность достижению единой цели, функционирование в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Формулировка целей университета должна осуществляться в соответствии с принципами системы менеджмента качества учреждения образования на основании ISO 9001:2015: ориентация на потребителя, процессный и системный подходы, лидерство руководителя, вовлечение персонала, взаимовыгодные отношения с поставщиками, принятие решений, основанное на фактах, постоянное улучшение; а также в соответствии с требованиями государственных стандартов образования, Контекстом учреждения образования и других нормативно-правовых документов, актуальными на данный момент.

Все цели, из которых будет состоять дерево целей университета, должны отражать различные стороны деятельности организации, обязательно должны быть подчинены единой глобальной цели и распадаться на задачи, позволяющие достичь следующего уровня наиболее эффективным способом. В связи с этим, к составлению дерева целей целесообразно привлекать сотрудников организации, имеющих четкое представление о целях конкретных подразделений, о путях и способах решения поставленных задач, позволяющих достичь желаемого состояния подсистем и университета в целом. Кроме того, они помогут представить, как дерево целей будет работать на практике, что поможет избежать ситуации, когда теория не имеет ничего общего с практической реализацией идеи.

Для построения дерева целей необходимо определить глобальную цель университета – верхний уровень (корень, вершина дерева), - после чего выделить ключевые направления анализа деятельности организации – цели второго уровня. С учетом данного принципа построение дерева целей начинается с формулировки основной цели учреждения образования. С точки зрения авторов, одной из наиболее значимых целей вуза, определяющей его положение на рынке образовательных услуг, является «Подготовка специалистов, на основе гармоничного сочетания образовательного процесса и научных исследований, интеграции образовательного процесса и производства, формирования духовно-нравственных ценностей, воспитания активной гражданской позиции и профессиональной культуры специалиста».

Эта цель была сформулирована на основании миссии университета, отражающей смысл функционирования организации.

Миссия, наряду с Видением, Политикой и Целями в области качества, а также другими документами системы менеджмента качества, регламентирующими основные процессы и отдельные виды деятельности университета, отражают требования стандарта СТБ ISO 9001-2015.

Определение основных внутренних процессов, обеспечивающих надлежащее качество выполнения данной услуги, т.е. достижение поставленной стратегической цели в соответствии с процессным подходом, осуществляется на основе ответов высшего руководства на следующие вопросы:

- Каким образом возможно достижение конкретной поставленной цели?
- Какие подразделения будут задействованы в выполнении конкретной цели?
- Какие функции выполняет каждое из задействованных подразделений?
- Какие ресурсы необходимы для достижения конкретной поставленной цели?
- Каковы сроки достижения целей?
- Что является критерием оценки степени достижения цели и/или индикатором отклонения?
- Кто несет ответственность за достижение поставленных целей?
- Кто несет ответственность за достижение желаемого состояния системы в целом?

В соответствии с действующим Контекстом учреждения образования «Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого» область аккредитации системы менеджмента качества распространяется на следующие виды деятельности университета:

- проектирование, разработка и предоставление услуг довузовской подготовки;
- подготовка специалистов с высшим образованием;
- подготовка научных работников высшей квалификации;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- воспитательная работа;
- научно-исследовательская и инновационная деятельность.

Структура и содержание целей остальных уровней определяются как возможностями самой организации – ее внутренней средой, так и условиями внешней микро- и макросреды, определяющей основные факторы функционирования учреждения образования.

В соответствии с действующим Контекстом учреждения высшего образования были сформулированы подцели первого ранга, охватывающие все сферы деятельности университета:

- подготовка специалистов с высшим образованием:
 - по образовательным программам бакалавриата;
 - образовательным программам магистратуры;
 - непрерывным образовательным программам;
- подготовка лиц к поступлению в учреждения образования;

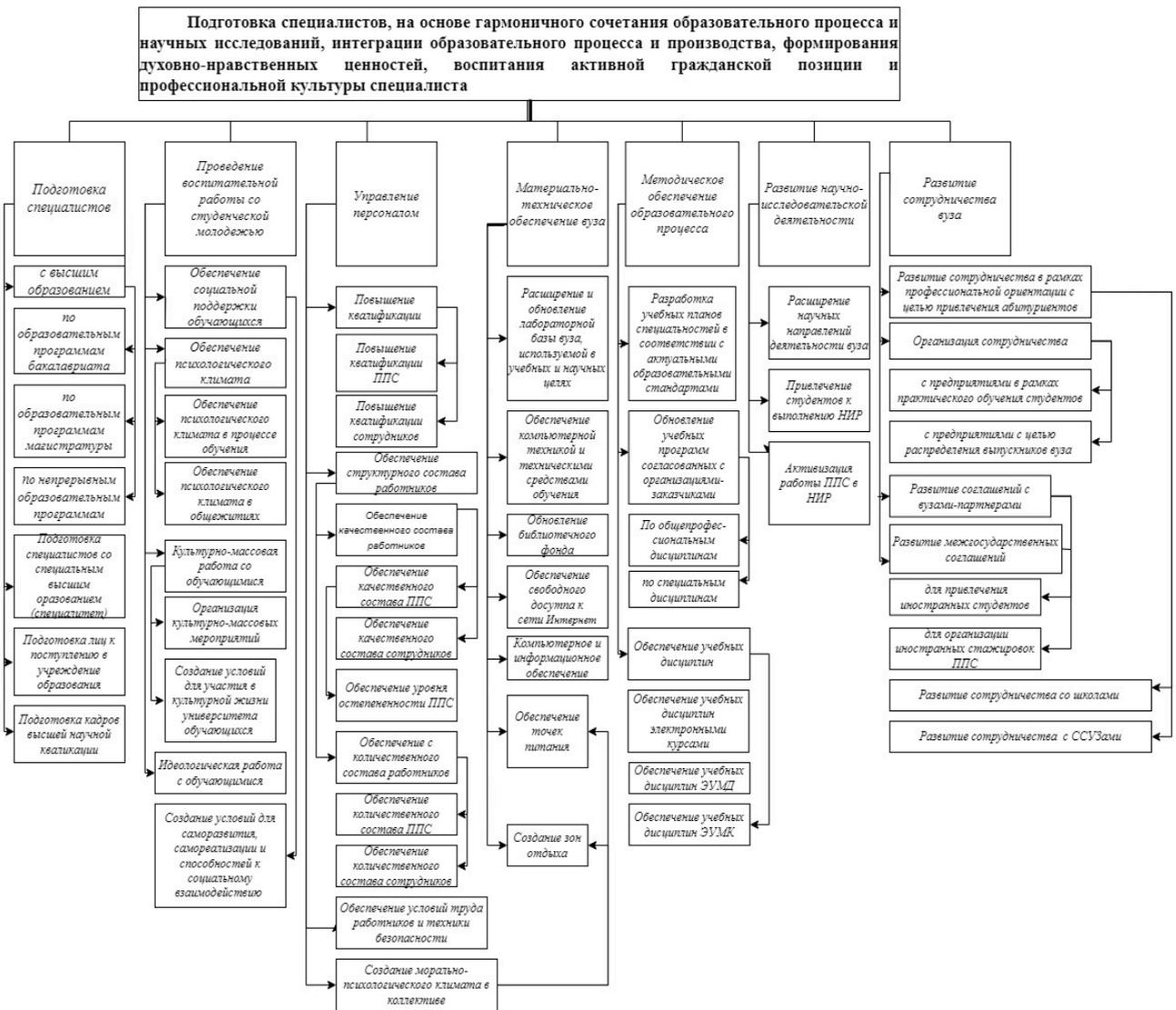


Рисунок 1- дерево целей учреждения образования.

- воспитательная работа.
- управление кадрами, в том числе:
 - обеспечение качественного и количественного состава сотрудников;
 - повышение квалификации и переподготовка кадров (дополнительное образование взрослых);
 - подготовка научных работников высшей квалификации по программам научно-ориентированного образования;
- научно-исследовательская и инновационная деятельность;
- сотрудничество университета по различным направлениям.

Для конкретизации целей нижеследующих уровней в соответствии с основополагающим принципом дедукции «от общего к частному» целесообразно привлекать специалистов различных структурных подразделений университета, которые помогут выявить основные пути и способы достижения глобальной цели, разделить ее на тактические цели и задачи в соответствии со своей компетенцией, т.е. выполнить декомпозицию цели, определить ключевые критерии и показатели достижения желаемого состояния подсистем. Таким образом, будет обеспечена реализация другого основополагающего принципа – иерархичности, предполагающего логичное выделение и подчинение целей более низкого уровня из целей вышестоящего уровня. При этом цели определенного уровня, являясь подцелями и условием достижения для целей более высокого иерархического уровня, являются в то же время целями для следующего, более низкого уровня

иерархии. После определения целей второго уровня они могут быть разбиты на цели третьего и последующих уровней (ветви дерева), превращаясь на нижних уровнях в конкретные тактические и оперативные задачи. С учетом сложности университета как системы и как организационной структуры, обусловленной большим количеством выполняемых видов деятельности и обеспечивающих процессов, формируемое дерево целей будет иметь достаточно большое количество уровней декомпозиции, каждый из которых будет строиться в соответствии с принципом системности и иерархичности. При этом формулировка подцелей и задач должна обеспечивать их независимость одна от другой. Грамотное построение дерева целей предполагает такое разложение каждой цели на подцели, которое обеспечивает ее достижение только при условии выполнения всех подцелей, на которые она была детализирована.

Полнота построения и декомпозиции дерева целей определяется охватом как можно более широкого круга проблем и задач на каждом иерархическом уровне. При этом следует принимать во внимание, что все формулируемые цели должны соответствовать следующим критериям: быть конкретными, полными, измеримыми, гибкими, достижимыми и непротиворечивыми (согласованными). По мнению автора, качество образования определяется следующими *основными* факторами:

- ✓ качеством образовательного процесса и его соответствием требованиям рынка труда и заказчикам кадров;
- ✓ учебно-программным и методическим обеспечением образовательного процесса;
- ✓ материально-технической базой учреждения образования;
- ✓ надлежащим профессионально-квалификационным и количественным составом персонала;
- ✓ осуществлением воспитательной работы, социальной и психологической поддержки обучающихся;
- ✓ взаимодействием университета с заказчиками кадров, базовыми предприятиями, абитуриентами и прочими заинтересованными организациями и лицами, определенными в Контексте учреждения образования;
- ✓ развитием научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Полный перечень факторов представлен в Контексте учреждения высшего образования.

Учитывая вышеизложенные требования и факторы становится возможным осуществить декомпозицию главной цели учреждения образования, сформулированную выше, на следующие подцели:

1. Подготовка специалистов;
2. Проведение воспитательной работы со студентами;
3. Управление персоналом;
4. Материально-техническое обеспечение вуза;
5. Методическое обеспечение образовательного процесса;
6. Развитие научно-исследовательской деятельности;
7. Развитие сотрудничества вуза.

Аналогичным образом осуществляется декомпозиция подцелей первого ранга на нижеследующем уровне. Так, например, подцель первого ранга «Подготовка специалистов» предполагает выполнение подцелей второго ранга:

- 1.1. Подготовка специалистов с высшим образованием;
- 1.2. Подготовка специалистов со специальным высшим образованием (специалитет);
- 1.3. Подготовка лиц к поступлению в учреждение образования;
- 1.4. Подготовка кадров высшей научной квалификации.

Аналогичным образом осуществляется декомпозиция остальных подцелей до требуемого уровня.

Сформированное дерево целей учреждения образования представлено на рисунке 1.

Выводы:

По мнению авторов, визуализация стратегической цели университета и ее декомпозиция в виде дерева целей позволит достичь следующих преимуществ:

- обеспечить постановку четких целей и конкретных задач, понятных участникам системы;
- обеспечить сопричастность сотрудников к достижению целей, что позволит повысить их ответственность;

- определить четкую иерархию и визуальную прослеживаемость целей, что позволит избежать возможной путаницы в исполнителях и ресурсах;
- определить конкретные сроки и последовательность реализации поставленных задач;
- определить необходимые ресурсы;
- обеспечить четкую координацию структурных подразделений вуза;
- определить ответственных за достижение целей второго и нижестоящих уровней;
- определить исполнителей задач, необходимых для достижения целей структурных подразделений;
- проследить возможные изменения состояния системы при достижении или частичной реализации поставленной цели или задачи;
- повысить обоснованность управленческих решений руководства вуза.

В современных условиях динамичной внешней среды, в первую очередь в лице потребителей образовательных услуг, а также конкурентов в лице учреждений образования, предлагающих абитуриентам сходные услуги, университету требуется оперативно реагировать на изменяющиеся запросы потребителей рынка образовательных услуг, что вынуждает применять специальные методы управления. Таким образом, грамотное управление целями университета позволит:

- ✓ обнаружить слабые места организации, укрепить их;
- ✓ обеспечить своевременную корректировку целей в процессе их реализации в соответствии с изменяющимися факторами внешней и внутренней среды университета;
- ✓ своевременно принимать оперативные решения для корректировки сроков и/или ресурсов с целью достижения желаемого состояния системы;
- ✓ обеспечить контроль выполнения целей путем мониторинга соответствующих индикаторов состояния подсистем и процессов организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф, И. Стратегическое управление : [Пер. с англ.] / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 1989. - 519 с.:
2. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, дерево целей. – М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2004. - 304 с.
3. Волкова В.Н., Денисов А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учебное пособие / под ред. В.Н. Волковой, А.А. Емельянова – М.: Финансы и статистика, 2006. – 848 с.
4. Кориков, А.М. Основы системного анализа и теории систем: Учеб. пособие / А. М. Кориков, Е. Н. Сафьянова / Под ред. Ф. П. Тарасенко; Том. ин-т автоматизир. систем управления и радиоэлектроники. - Томск : Изд-во Том. ун-та, 1989. - 208 с.
5. Методика Паттерн на службе проектного выбора. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://projectimo.ru/planirovanie-proekta/metod-pattern.html>.