



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Опыт применения принципа процессного подхода для повышения эффективности системы управления вузом

Красноярск 2013

Формирование СФУ



Красноярский государственный
технический университет (КГТУ)



Красноярская государственная
архитектурно-строительная
академия (КрасГАСА)



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY



Красноярский государственный
торгово-экономический институт
(КГТЭИ)



Красноярский государственный
университет (КГУ)

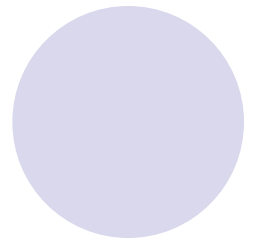
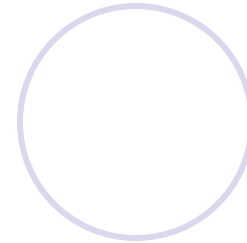
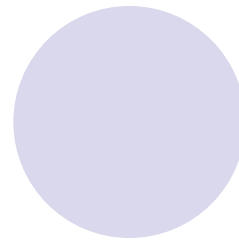
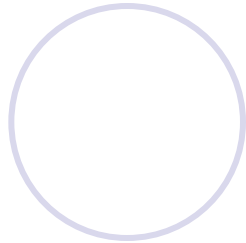
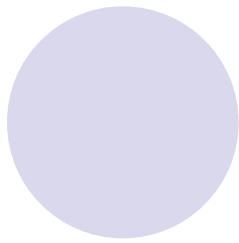


Государственный университет
цветных металлов и золота
(ГУЦМиЗ)

Принципы формирования СФУ на начальном этапе

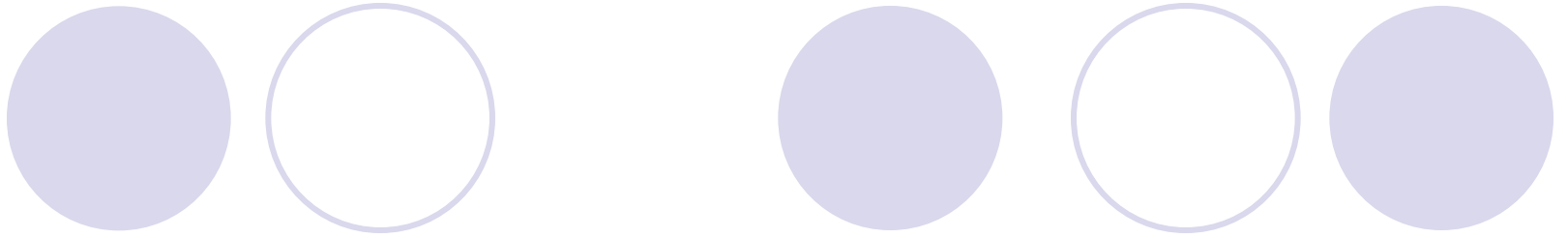
- Нет человеческим потерям
- Укрупнение профильных подразделений путем слияния уже существующих подразделений
- Сохранение существующих задач подразделений
- Под новые задачи формируются новые подразделения

- Следствие подобной, вынужденной политики:
 - - рост управленческого аппарата;
 - - дублирование процессов ;
 - - не эффективное использование ресурсов и пр.

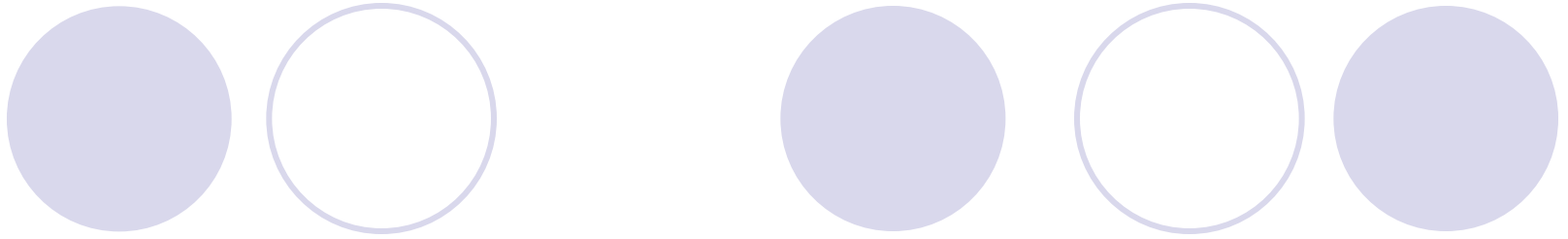


Масштабы СФУ (конец 2008 г.):

- - 17 институтов;
- - подготовка по направления
- 21 укрупненной группы
- (217 специальностей);
- - более 48 тысяч студентов;
- - более 8,5 тысяч сотрудников;
- - 860 подразделений
- (из них около 500 - учебных);
- - более 200 объектов недвижимости
- различного назначения (250 тыс. кв. м.)



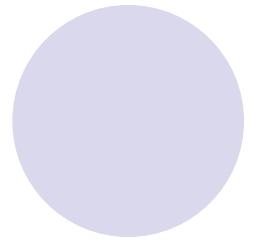
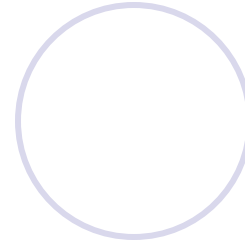
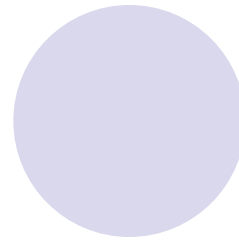
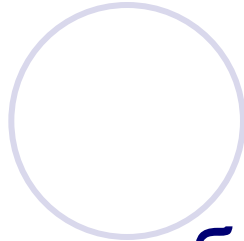
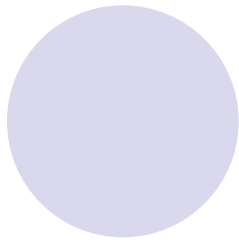
Наличие сбалансированной структуры, опыта деятельности в поддержании установленных процессов СМК, построенных на основе стандартов ISO (ENQA), а также требований Минобрнауки РФ являлось преимуществом учебных подразделений



- **Решение задачи по оптимизации системы управления университета, в первую очередь, связано с повышением эффективности деятельности учебно-организационных подразделений и подразделений, обеспечивающих ресурсные процессы**
- **Решить эту задачу путем внедрения СМК, не завершив этап формирования оптимальной структуры управления не возможно**



- **Основной задачей первого этапа работы по повышению эффективности системы управления университета - оценка деятельности внеучебных подразделений (аттестация подразделений)**



Основное требование к процедуре аттестации:

- ***Решение задачи по разработке универсальной системы оценки качества деятельности подразделений, которая способствовала бы формированию предпосылок внедрения в их деятельность принципов менеджмента качества***

РЕГЛАМЕНТ

процедур аттестации основных и вспомогательных подразделений университета

- 1. Аттестации основных и вспомогательных подразделений университета проводится в соответствии с утвержденным ректором графиком отчета руководителей подразделения на плановых заседаниях ректората.
- 2. Для обеспечения процедур деятельности рабочей группы руководителям подразделений необходимо представить в отдел менеджмента качества ЦМСМК следующие документы:
 - - Положение о деятельности подразделения.
 - - должностные инструкции сотрудников подразделения.
 - - документы, регламентирующие процессы подразделения (стандарты, процедуры и пр.);
 - - отчет о деятельности подразделения в 2009 г.
- Документы представляются на бумажном и электронном носителе в срок не позднее 4-6 дней до планового заседания ректората, на котором рассматривается отчет руководителя подразделения.
- 3. На основе Положения о деятельности подразделения и должностных инструкций сотрудников руководитель подразделения осуществляет подготовку:
 - - матрицы ответственности подразделения;
 - - паспорта подразделения.
- Консультации по вопросам подготовки этих документов осуществляют сотрудники отдела менеджмента качества ЦМСМК и члены рабочей группы.
- Разработанная матрица и паспорт подразделения согласуется одним из членов рабочей группы и представляется (в срок не позднее четырех дней до планового совещания ректората) руководителю рабочей группы (в приемную проректора по БИК С.И. Мутовина).

Продолжение регламента аттестации

- 4. Рабочая группа по подготовке материалов к рассмотрению вопросов деятельности подразделений, совместно с проектором-руководителем направления деятельности университета, в подчинении которого находится подразделение, в установленные руководителем группы сроки проводит изучение представленных подразделением документов и разрабатывают для ректората рекомендации по вопросу аттестации подразделения (соответствия деятельности подразделения требованиям показателей системы управления университета). Разработанные рекомендации представляются руководителем рабочей группы членам ректората на плановом заседании.
- 5. При аттестации подразделения, присутствующим на совещании членам ректората выдаются следующие документы:
 - - матрица ответственности подразделения;
 - - паспорт подразделения;
 - - предварительное решение рабочей группы по вопросу аттестации подразделения.
- Для обеспечения ректората этими материалами, руководитель рабочей группы заранее (до начала совещания) передает перечисленные материалы в секретариат ректора, сотрудники которого обеспечивают тиражирование документов.
- 6. Решение об аттестации подразделения принимается членами ректората после заслушивания отчета руководителя подразделения.
- Продолжительность отчета – не более 5-7 минут. Основные положения отчета должны представляться в виде презентации на электронном или бумажном носителе.
- Время на вопросы со стороны ректората – 5-10 минут.
- После заслушивания отчета и ответов на вопросы, членами ректората принимается решение по аттестации подразделения.



Окончание регламента аттестации

- 7. В случае если решение ректората по вопросу аттестации подразделения в значительной степени не совпадает с предложениями рабочей группы по подготовке материалов, проректор- руководитель направления деятельности вправе вынести вопрос аттестации подразделения на обсуждение конфликтной комиссии в составе: ректора (уполномоченного им лица); первых проректоров; руководителя и членов рабочей группы. Дата, время и место заседания комиссии определяется (по согласованию со всеми заинтересованными в рассмотрении вопроса сторонами) председателем комиссии.
- 8. Решение совещания ректората по вопросу аттестации подразделения оформляется протоколом и доводится до руководителя подразделения (при необходимости - в письменном виде).

Перечень документов, представляемых руководителями подразделений рабочей группе

- **Положение о деятельности подразделения;**
- **должностные инструкции сотрудников подразделения;**
- **документы, регламентирующие процессы подразделения (стандарты, процедуры и пр.);**
- **отчет о деятельности подразделения;**
- **матрица ответственности подразделения;**
- **паспорт подразделения;**
- **паспорта процессов.**

Форма паспорта подразделения

Наименование подразделения	Учебно-методическое управление
Наименование процесса/процессов, которые обеспечивает подразделение	1 Мониторинг выполнения критериальных показателей образовательного процесса и обеспечение отчетности на различных уровнях. 2 Организация и контроль обучения студентов на условиях договоров. 3 Организация итоговой аттестации, выпуска специалистов, оформления и выдачи документов об образовании.
Цель процесса/процессов	Контроль соответствия деятельности учебных подразделений университета требованиям заинтересованных сторон.

Продолжение паспорта подразделения

Руководитель подразделения (владелец процесса)	Начальник УМУ: к.х.н., доцент Козель Н.А.
Контактные сведения руководителя (телефон, e-mail и пр.)	kna@lan.krasu.ruk natalya_06@mail.ru тел.: +7(391)244-56-60, тел. моб.:+7(391)294-92-74
Численный состав подразделения (с указанием должностей и числа ставок)	20 ставок (из них 9 заняты штатными сотрудниками, 2 - вакантные, 9 - на доплатах за расширение объема работы штатным сотрудникам)
Документы, регламентирующие деятельность процесса/процессов	Положение об учебно-методическом управлении. Должностные инструкции.

Окончание формы паспорта подразделения

Потребители услуг подразделения	Высшее руководство университета, студенты (слушатели), профессорско-преподавательский состав университета, АУП подразделений СФУ, Минобрнауки РФ
Критерии качества деятельности подразделения	1 Удовлетворенность заинтересованных сторон 2 Уровень соответствия требованиям внешних и внутренних нормативных документов процессов, управляемых УМУ
Методы измерений критериев качества	Наблюдение, сравнение, социологические исследования, государственная экспертиза (Минобрнауки РФ)

Паспорт процесса №1

Учебно-методического управления

Наименование процесса	Мониторинг выполнения критериальных показателей образовательного процесса и обеспечение отчетности на различных уровнях
Цель процесса	Соответствие образовательной деятельности университета требованиям заинтересованных сторон и обеспечение отчетности на различных уровнях
Вход процесса	Приказы и письма руководителей Минобрнауки РФ, Федерального агентства по образованию РФ, Федеральной службы государственной статистики, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ, национального аккредитационного агентства, ректора СФУ
Поставщик процесса	Ректор, проректор по учебной работе

Продолжение паспорта процесса УМУ

Наименование процесса	Мониторинг выполнения критериальных показателей образовательного процесса и обеспечение отчетности на различных уровнях
Цель процесса	Определение соответствия образовательной деятельности университета требованиям ЗС и обеспечение отчетности на различных уровнях
Вход процесса	Приказы и письма руководителей Минобрнауки РФ, Федерального агентства по образованию РФ, Федеральной службы государственной статистики, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ, национального аккредитационного агентства, ректора СФУ
Поставщик процесса	Учебные подразделения университета

Продолжение паспорта процесса УМУ

Выход процесса	Подготовленные и представленные в соответствующие инстанции документы
Основные процедуры процесса	<ol style="list-style-type: none">1 Экспертиза документов для оформления и регистрации договоров и дополнительных соглашений к договорам на обучение студентов по основным образовательным программам в течение учебного года2 Координация работы приемной комиссии по оформлению договоров о подготовке на платной основе на обучение студентов по основным образовательным программам3 Подготовка для согласования и утверждения проектов нормативных документов по организации учебного процесса на условиях договоров о подготовке на платной основе4 Контроль соответствия уровня, порядка и качества оказания учебными подразделениями университета платных образовательных услуг требованиям нормативных документов

Окончание паспорта процесса УМУ

Потребители услуг подразделения	Высшее руководство университета, АУП подразделений университета, Минобрнауки РФ (Рособразование РФ до момента его расформирования)
Виды записей процесса	Отчеты Регламент назначения и выплат в 2009 г. стимулирующих надбавок работникам из числа ППС Приказы, касающиеся назначения и выплат стимулирующих надбавок работникам из числа ППС
Результат процесса	Анализ результатов и выработка предложений для улучшения показателей деятельности университета
Критерии качества деятельности процесса	Удовлетворенность потребителей услуг процесса
Методы измерений критериев качества	Наблюдение, сравнение, государственная экспертиза (Минобрнауки РФ)

Форма карты аудита подразделения

Показатели деятельности	Содержание оценки	Оценка
1. Наличие точно и полно сформулированных целей деятельности подразделения	0 – отсутствуют 1 – есть, нечеткие 2 – точно и полно	
2. Соответствие целей (задач) деятельности подразделения направлениям деятельности университета («востребованность» услуг подразделения)	0 – не соответствуют 1 – частично соответствуют 2 – соответствуют	
3. Эффективность (продуктивность) деятельности подразделения ¹	0 – низкая 1 – средняя 2 – высокая	

1 – затраты ресурсного обеспечения (персонал, материальные ресурсы и пр.) / на объем и уровень «сложности» (новизны, трудоемкости) выполняемых работ.

Продолжение карты аудита подразделения

4. Качество решаемых задач по управлению процессами ²	0 – низкое 1 – среднее 2 – высокое	
5. Степень выполнения подразделением своих задач и функций ³	0 – низкая 1 – средняя 2 – высокая	
6. Уровень управленческих решений подразделения	0 – низкий 1 – средний 2 – высокий	
7. Степень «охвата» потенциальных потребителей услугами подразделения (низкая – менее 30%; средняя – 30-60%; высокая – более 60%)	0 – низкая 1 – средняя 2 – высокая	

2 – показатель должен учитывать качество решаемых задач, численный состав и уровень ресурсного обеспечения подразделения (уровень зарплаты сотрудников, привлечение подразделением дополнительных финансовых ресурсов университета и пр.)

3 – показатель учитывает степень сложности решаемых задач;

Продолжение карты аудита подразделения

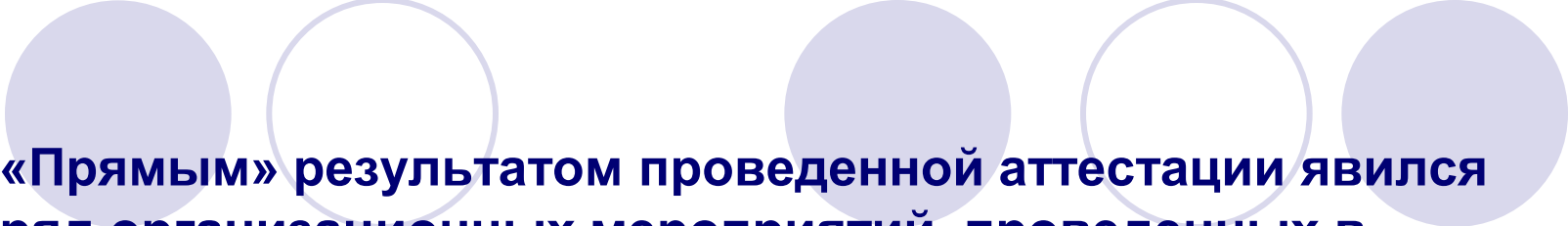
8. Доступность информации о планах и результатах деятельности подразделения (отсутствует; ежегодный отчет подразделения на сайте СФУ; регулярная информация о результатах деятельности на сайте СФУ)	0 – низкая 1 – средняя 2 – высокая	
9. Коммуникативная «доступность» сотрудников подразделения и руководства – возможность получить информацию, консультацию (более 3 дней – низкая; 2-3 дня – средняя; в течении 1 дня – высокая)	0 – низкая 1 – средняя 2 – высокая	
10. Доступность услуг подразделения для пользователей (необходимость специального распоряжения руководства – низкая; необходимость письменного обращения и специального согласования – средняя; возможность получить услугу при прямом обращении – высокая)	0 – низкая 1 – средняя 2 – высокая	

Окончание карты аудита подразделения

11. Продуктивность подразделения в соответствии с его назначением и функционалом	0 – низкая 1 – средняя 2 – высокая	
12. Объем ресурсов, затрачиваемых подразделением (в соотношении с объемом оказываемых услуг или производимых продуктов)	0 – избыточный 1 – достаточный 2 – недостаточный	
13. Объем привлекаемых подразделением внешних ресурсов (финансовых, имиджевых, др.)	0 – низкая 1 – средняя 2 – высокая	
Всего баллов		

Решения по результатам аттестации подразделения

- **25-30 баллов:** Признать работу подразделения соответствующей требованиям показателей системы управления университета (аттестовать подразделение без замечаний).
- **20-25 баллов:** Признать работу подразделения в целом соответствующей требованиям показателей системы управления университета (аттестовать подразделение с замечаниями). Выделить дополнительные ресурсы, в срок до, провести необходимую работу по ...
- **15-20 баллов:** Признать работу подразделения не соответствующей требованиям системы управления университета по отдельным показателям (провести повторную аттестацию подразделения в срок до). В срок до, провести работу по устранению замечаний аттестационной комиссии, рассмотреть вопрос о реструктуризации подразделения (выделении дополнительных ресурсов)
- **10-15 баллов:** Признать работу подразделения не соответствующей требованиям системы управления университета в целом (не аттестовать подразделение). Провести дополнительный аудит деятельности (рассмотреть вопрос о реструктуризации подразделения, ликвидации, смене руководителя и пр.)

- 
- **«Прямой» результатом проведенной аттестации явился ряд организационных мероприятий, проведенных в период 2010-2012 гг., в результате которых:**
 - **- на 15% сокращено количество внеучебных подразделений (с 354 до 296);**
 - **- произошло сокращение высшего руководства университета (из 12 проректоров осталось шесть);**
 - **- упорядочена система формирования подразделений (установлена предельная численность штатных сотрудников и подразделений управлений, центров, отделов и секторов);**
 - **- упорядочена система оплаты труда персонала;**
 - **- приведен в соответствие с задачами штатный состав подразделений и пр.**



- **Материалы, подготовленные подразделениями в период аттестации, сделали возможным переход университета к **следующим этапам** работы по повышению эффективности системы управления - актуализации организационных документов подразделений, разработке регламентов деятельности, нормированию процессов и пр.**



- **«Вторичные эффекты» аттестации внеучебных подразделений:**
- **- формирование критериев качества деятельности подразделений;**
- **- выработка у руководителей и сотрудников подкрепленных практикой навыков процессного подхода к деятельности;**
- **- формирование знаний о менеджменте качества и принципов построения СМК;**
- **- восприятие этических норм корпоративной политики;**
- **- понимание задач подразделения в обеспечении процессов научно-образовательной деятельности университета.**