

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего**  
**профессионального образования**  
**«СЫКТЫВКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВПО «СыктГУ»)**

**ПРИКАЗ**

07.10.2014

№ 719-002

г.Сыктывкар

**Об утверждении Плана деятельности по улучшению ФГБОУ ВПО**  
**«Сыктывкарский государственный университет»**

На основании проведенной самооценки с использованием методики самооценки на соответствие критериям модели совершенства EFQM, в целях совершенствования деятельности СыктГУ п р и к а з ы в а ю:

Утвердить План деятельности по улучшению ФГБОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет», одобренный Советом по инновационной деятельности и информатизации ФГБОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет» (протокол от 23 сентября 2014 года № 6), согласно приложению к настоящему приказу.

Ректор



М.Д. Истиховская

Утвержден  
приказом ректора  
ФГБОУ ВПО  
«Сыктывкарский  
государственный  
университет»  
от 07.10.2014 г. № 719-ОСД

**ПЛАН**  
**деятельности по улучшению ФГБОУ ВПО «Сыктывкарский**  
**государственный университет»**

## Содержание

	Стр.
1. Общие положения.....	3
2. Адекватность проектов улучшения потребностям организации.....	4
3. Планирование проектов улучшений.....	6
4. Проект улучшений 1.....	9
5. Проект улучшений 2.....	12
6. Проект улучшений 3.....	15

## 1. Общие положения

С целью выявления слабых и сильных сторон деятельности Сыктывкарского государственного университета (далее – университет, СыктГУ), планирования и организации необходимых улучшений, в июне 2014 года была проведена самооценка университета с использованием методики самооценки на соответствие критериям модели совершенства EFQM.

На основании анализа анкет были выявлены области для улучшения деятельности СыктГУ и определены несколько приоритетных проектов улучшений.

	<b>Проекты улучшений</b>
Проект 1	Принятие стратегических документов (миссии, стратегии университета, программы стратегического развития университета, миссии и политики в области качества)
Проект 2	Внедрение элементов процессного подхода в управлении (разработка реестра процессов, определение владельцев процессов, разработка и актуализация документации по процессам)
Проект 3	Внедрение системы учета мнений и предложений персонала (разработка системы анкетирования профессорско-преподавательского и административно-управленческого персонала)

## 2. Адекватность проектов улучшения потребностям организации

Проекты	Каким образом он соответствует потребностям вашей организации и ее стратегии?	Какое влияние он окажет на достижение целей организации, показателей ее деятельности и выполнение бизнес-планов?	Какую роль он сыграет в усилении подходов организации?
<b>Проект 1</b>	Стратегия, программа стратегического развития университета, миссия и политика в области качества являются важнейшими документами, отражающими общепринятое видение организации со стороны руководства и персонала, а также согласованные цели, задачи и ориентиры деятельности, как в каждый текущий момент, так и на долгосрочную перспективу.	Принятие стратегических документов будет способствовать более ясному пониманию видения будущего СыктГУ, а также позволит поставить четкие ориентиры, понятные, принимаемые и разделяемые, как руководством и персоналом, так и потребителями и партнерами.	Инициатива по принятию стратегических документов связана с совершенствованием процессов стратегического прогнозирования и планирования, определением приоритетных направлений деятельности университета на долгосрочную перспективу.
<b>Проект 2</b>	Процессный подход является одним из альтернативных вариантов организации системы управления, способный нивелировать недостатки функционального подхода. Основное его преимущество – создание горизонтальных связей, позволяющих подразделениям и сотрудникам университета, задействованных в одном процессе, самостоятельно организовывать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат.	Внедрение процессного подхода позволит: - скоординировать действия различных подразделений СыктГУ в рамках процесса; - обеспечить прозрачность действий по достижению результата; - выявить возможности для целенаправленного улучшения процессов, исключить невостребованные процессы; - повысить результативность и эффективность работы университета.	Инициатива по внедрению элементов процессного подхода связана с оптимизацией общей системы управления организацией (ориентация деятельности на результат, сокращение вертикальных взаимодействий, развитие корпоративной культуры, повышение ответственности всех участников процесса и др.).

<p><b>Проект 3</b></p>	<p>В образовательном учреждении персонал, а в особенности, профессорско-преподавательский состав, является важнейшим ресурсом (человеческий капитал) и одновременно ключевым фактором конкурентоспособности, поскольку конечная услуга (образование) напрямую связана с уровнем, опытом и квалификацией персонала.</p>	<p>Анализ данных анкет и опросов сотрудников университета будет использован в двух основных целях: для получения обратной связи об оценке текущей политики в области управления персоналом и уровне удовлетворенности различными аспектами деятельности СыктГУ для принятия соответствующих управленческих решений; в качестве способа получения инициатив от персонала по улучшению деятельности.</p>	<p>Инициатива по процессу внедрения системы учета мнений и предложений персонала связана с улучшением кадровой политики СыктГУ, повышением уровня вовлеченности персонала в процессы улучшения деятельности университета, внедрения инициатив.</p>
------------------------	--	--	--

### 3. Планирование проектов улучшений

Проект	Основные этапы	Владелец	Дата завершения	Диаграмма Ганта												Статус	
				2014						2015							
				И	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М	И	
1	Принятие стратегических документов (миссии, стратегии университета, программы стратегического развития университета, миссии и политики в области качества)	Ректор	Октябрь 2014														Желтый
	1. Определение основных целей, постановка задач проекта	Ректор															
	2. Формирование рабочей группы проекта	Ректор															
	3. Выбор критериальных значений развития и оценка текущей ситуации	Рабочая группа															
	4. Разработка проекта стратегии университета	Рабочая группа, ректор															
	5. Оценка имеющей миссии и политики в области качества СыктГУ на соответствие актуальности и реальной ситуации	Проректор по программам развития и инновационной деятельности, экспертно-аналитический центр менеджмента качества (далее – ЭАЦ)															
	6. Разработка миссии и политики в области качества в контексте стратегии развития университета	ЭАЦ															
	7. Утверждение миссии и политики в области качества	Ректор															
	8. Обсуждение проекта стратегии СыктГУ, учет мнений персонала	Ректор															
	9. Разработка проекта программы стратегического развития СыктГУ	ЭАЦ															
	10. Обсуждение проекта программы стратегического развития СыктГУ, учет мнений персонала	Ректор															

Проект	Основные этапы	Владелец	Дата завершения	Диаграмма Ганта												Статус	
				2014						2015							
				И	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М		И
	11. Утверждение стратегии университета	Ученый совет															
	12. Утверждение программы стратегического развития университета	Ученый совет															
	13. Официальная публикация стратегии развития университета, программы стратегического развития университета	ЭАЦ															
2	<b>Внедрение элементов процессного подхода в управлении (разработка реестра процессов, определение владельцев процессов, разработка и актуализация документации по процессам)</b>	ЭАЦ	Декабрь 2014														Желтый
	1. Проведение инвентаризации всех процессов, создание реестра процессов	ЭАЦ															
	2. Утверждение реестра процессов и видов деятельности, разработка карты процессов	ЭАЦ															
	3. Актуализация положений о структурных подразделениях, о видах деятельности и должностных инструкций	Управление по правовому, кадровому и документационному обеспечению, структурные подразделения, владельцы процессов															
	4. Разработка системы проведения самооценки основных и вспомогательных процессов (положение о самооценке)	ЭАЦ															
	5. Утверждение положения о самооценке	ЭАЦ															
3	<b>Внедрение системы учета мнений и предложений персонала (разработка системы анкетирования профессорско-преподавательского и административно-управленческого персонала)</b>		Июнь 2015														Желтый
	1. Выбор модели исследования мнений и предложений персонала																
	2. Разработка рабочих инструментов (анкет)																



Проект	Основные этапы	Владелец	Дата завершения	Диаграмма Ганта												Статус	
				2014						2015							
				И	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М		И
	3. Проведение первой волны анкетирования																
	4. Получение и обработка результатов, предложение улучшений																
	5. Реализация улучшений и принятие управленческих решений																
	6. Проведение второй волны анкетирования																
	7. Получение и обработка результатов, сравнение с результатами предыдущего анкетирования, оценка выполненных улучшений, предложение новых улучшений																

**Статус**



**Красный** = не начат  
**Желтый** = начинается / в процессе выполнения  
**Зеленый** = завершен

#### 4. Проект улучшений 1

<b>А Название:</b> Принятие стратегических документов (миссии, стратегии университета, программы стратегического развития университета, миссии и политики в области качества)
---

<b>В Владелец:</b> Ректор
---------------------------

<b>С Дата окончания:</b> Октябрь 2014 г.
--

<b>Д Основной критерий Модели:</b>	1. Лидерство; 2. Политика и стратегия.
------------------------------------	--

<b>Е Текущий статус на (месяц, год):</b> октябрь 2014 г.
--

<b>Красный</b> ●	<b>Желтый</b> ●	<b>Зеленый</b> ●
	<b>Желтый</b>	

#### ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

<b>Ф РЕЗУЛЬТАТЫ</b> Какие показатели будут использоваться для оценки полноты реализации действий?	Реализация запланированных действий по улучшению будет полной, если в рамках данного проекта будут утверждены и официально опубликованы стратегические документы: стратегия СыктГУ, программа стратегического развития СыктГУ, миссия и политика СыктГУ в области качества.
--	---

Какие показатели будут использоваться для оценки результативности улучшений?	При оценке результативности улучшений будут использоваться следующие основные критерии: - при разработке документов учитывались все высказываемые мнения и замечания коллектива; - стратегия СыктГУ, программа стратегического развития СыктГУ, миссия и политика СыктГУ в области качества принимаются к реализации и воплощаются в конкретных проектах.
--	---

<b>Г ПОДХОД</b> Успешность деятельности любой организации во многом зависит от того, насколько четко поставлены и сформулированы ее цели, задачи, политика, стратегия. В результате самооценки было выявлено, что без таких важных документов, как стратегия развития и политика в области качества, невозможно с высокой долей определенности сказать, каковы ориентиры деятельности СыктГУ сейчас и в каких направлениях нужно развиваться, чтобы не просто сохранять и укреплять свои позиции на образовательном рынке региона и страны в целом, но и расширять свое присутствие в различных его сегментах. Стратегия, программа стратегического развития, миссия и политика в области качества являются важнейшими документами, отражающими общепринятое видение организации со стороны руководства, персонала, потребителей и партнеров, а также согласованные цели, задачи и ориентиры деятельности, как в каждый текущий момент, так и на перспективу. Разработка и принятие стратегических документов СыктГУ позволит: - выявить новые «точки роста» и перспективы развития университета; - систематизировать разнородные тенденции, мероприятия и планы, увязать разные программы и проекты в рамках приоритетных направлений развития
--

университета;

- консолидировать университетское сообщество и активизировать его потенциал;
- рационально использовать ресурсы университета;
- повысить конкурентоспособность и привлекательность СыктГУ.

Принятие программы стратегического развития и политики в области качества будет способствовать более ясному пониманию будущего состояния СыктГУ, а также позволит поставить четкие ориентиры, понятные, принимаемые и разделяемые, как руководством и персоналом, так и потребителями и партнерами. При этом важным является оценка деятельности университета на основе запланированных и достигнутых показателей, а также регулярный мониторинг программы стратегического развития СыктГУ.

## **И РАЗВЕРТЫВАНИЕ**

Опишите

- Как это будет осуществляться
- Где это будет реализовано
- Кто будет принимать в этом участие

Ведущая роль в разработке и формулировании стратегии развития СыктГУ принадлежит ректору, т.к. именно он осуществляет координацию и отвечает за результативность и эффективность всех основных процессов. В разработке стратегии развития активное участие принимали проректор по программам развития и инновационной деятельности и другие проректоры, как лица, ответственные за соответствующие направления деятельности, а также руководители и ведущие сотрудники всех ключевых структурных подразделений, объединенные в неформальную рабочую группу. При формировании стратегии развития персонал также имел возможность вносить свои предложения и замечания посредством обсуждения проекта стратегии.

К моменту проведения самооценки (июнь 2014 г.) проект стратегии развития СыктГУ, в основном, был подготовлен. По окончании проведения самооценки и обсуждения проекта стратегии была начата работа по разработке программы стратегического развития (далее - Программа).

После подробной проработки всех вопросов Программы, включая определение целевых индикаторов программы, проекты стратегии СыктГУ и Программы будут вынесены на обсуждение и утверждение Ученым советом СыктГУ, а далее официально опубликованы посредством различных информационных ресурсов для персонала, потребителей, партнеров и других заинтересованных сторон.

Достижение цели Программы будет обеспечено путем системного развития ключевых ресурсов и направлений деятельности университета: образовательных, научно-исследовательских и инновационных процессов, кадрового потенциала, состояния инфраструктурного комплекса, внешних коммуникаций и систем управления.

В реализацию Программы будут включены все участники общественных отношений в сфере образования: обучающиеся, родители, профессорско-преподавательский состав, руководство университета, работодатели и их объединения, выпускники СыктГУ, государственные органы Республики Коми и органы местного самоуправления в Республике Коми, бизнес-сообщества и др.

Ведущая роль в актуализации миссии и политики в области качества принадлежит проректору по программам развития и инновационной деятельности совместно с экспертно-аналитическим центром менеджмента качества. В СыктГУ имела миссия и политика в области качества, однако они давно не пересматривались и нуждались в актуализации. Основным принципом при формулировании новой миссии и политики в области качества является их соответствие стратегии развития СыктГУ и Программе.

Миссия и политика, как декларативные документы, касаются в целом деятельности СыктГУ и поэтому должны быть доведены до сведения и поддержаны каждым сотрудником.

#### **I ОЦЕНКА И ПЕРЕСМОТР**

Опишите, как вы будете

- Оценивать выполнение плана
- Определять и документировать полученные уроки

Оценивать деятельность по показателям, сформулированным в разделе **Результаты**

Проводить оценку выполнения плана улучшений будут владельцы проекта, согласно графику его реализации. Реализация дополнительных действий в рамках проекта улучшения, а также их корректировка, будут производиться на основе соответствующих организационно-распорядительных документов. Оценка результативности выполняемых улучшений будет проводиться ежегодно в форме анализа выполнения Программы.

## 5. Проект улучшений 2

**A Название:** Внедрение элементов процессного подхода в управлении (разработка реестра процессов, определение владельцев процессов, разработка и актуализация документации по процессам)

**B Владелец:** Экспертно-аналитический центр менеджмента качества

**C Дата окончания:** Декабрь 2014

**D Основной критерий Модели:** 5. Процессы

**E Текущий статус на (месяц, год):** октябрь 2014

Красный	Желтый	Зеленый
●	●	●
	<b>Желтый</b>	

### ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

<p><b>F РЕЗУЛЬТАТЫ</b></p> <p>Какие показатели будут использоваться для оценки полноты реализации действий?</p>	<p>Реализация запланированных действий по улучшению будет полной, если в рамках данного проекта будут в срок реализованы все запланированные в графике действия.</p>
<p>Какие показатели будут использоваться для оценки результативности улучшений?</p>	<p>Внедрение процессного подхода в управлении предполагает постоянную оптимизацию и улучшение процессов, их структуры и взаимосвязи. Поэтому оценить реальную результативность улучшений невозможно в краткосрочной перспективе. Тем не менее, как показатель результативности проекта улучшений можно использовать один из его этапов – проведение самооценки процессов. Это позволит выявить текущий уровень результативности существующих процессов, предложить корректирующие действия и, в итоге, улучшить процессы. Таким образом, улучшение результативности самих процессов и будет означать результативность проекта улучшения в целом.</p>
<p><b>G ПОДХОД</b></p> <p>Процессный подход сегодня является одним из альтернативных вариантов организации системы управления, способный нивелировать все недостатки функционального подхода. Основное его преимущество – это прозрачность и понятность</p>	

всех элементов процесса, а также его связей с другими процессами.

Внедрение процессного подхода будет способствовать улучшению всех основных и вспомогательных процессов, тем самым улучшая деятельность по предоставлению образовательных услуг в целом.

Таким образом, при реализации данного проекта улучшения каждый вид деятельности будет представлен как процесс с четко определенными параметрами: владелец, вход, выход, внутренние и внешние требования, планирование и результативность. Это позволит сделать систему управления каждым процессом более понятной и прозрачной для владельца, повысить его прогнозируемость и управляемость, а, следовательно, и результативность. В свою очередь, повышение результативности каждого отдельного процесса влияет на повышение результативности деятельности организации в целом.

## **И РАЗВЕРТЫВАНИЕ**

Опишите

- Как это будет осуществляться
- Где это будет реализовано
- Кто будет принимать в этом участие

Ведущую роль в деятельности по внедрению элементов процессного подхода в управление будет играть экспертно-аналитический центр менеджмента качества, при необходимости во взаимодействии с другими структурными подразделениями.

Первоначальным шагом в рамках проекта улучшения является проведение инвентаризации всех процессов и разработка реестра процессов СыктГУ. Для каждого процесса будет определен ответственный (структурное подразделение или должностное лицо), что будет закреплено в матрице ответственности. Оба этих документа подлежат соответствующему утверждению.

Следующим шагом станет разработка карты взаимодействия процессов, для определения их взаимосвязей.

Все вышеперечисленные действия потребуют внесения соответствующих изменений в локальные организационно-распорядительные документы (положения о видах деятельности, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции). Внесение изменений будет реализовано совместно экспертно-аналитическим центром менеджмента качества, Управлением по правовому, кадровому и документационному обеспечению и соответствующими структурными подразделениями и должностными лицами, ответственными за процесс.

Одними из важных этапов при внедрении процессного подхода будет являться разработка системы самооценки, необходимой для выявления уровня результативности процессов. Главной целью самооценки является постоянное совершенствование на основе всестороннего и системного анализа деятельности вуза. Эта деятельность также входит в зону ответственности экспертно-аналитического центра менеджмента качества (с привлечением других структурных подразделений и должностных лиц). Разработанная система подлежит апробации.

<p><b>I ОЦЕНКА И ПЕРЕСМОТР</b></p> <p>Опишите, как вы будете</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Оценивать выполнение плана</li> <li>•Определять и документировать полученные уроки</li> </ul> <p>Оценивать деятельность по показателям, сформулированным в разделе <b>Результаты</b></p>	<p>Проводить оценку выполнения плана улучшений будут владельцы проекта, согласно графику его реализации. Реализация дополнительных действий в рамках проекта улучшения, а также их корректировка, будут производиться на основе соответствующих организационно-распорядительных документов. Оценка результативности выполняемых улучшений будет возможна после проведения второй и последующих процедур самооценки и сравнения их результатов с результатами предыдущих самооценок.</p>
---	---

## 6. Проект улучшений 3

**A Название:** Внедрение системы учета мнений и предложений персонала (разработка системы анкетирования профессорско-преподавательского и административно-управленческого персонала)

<b>B Владелец:</b>	Экспертно-аналитический центр менеджмента качества	<b>C Дата окончания:</b>	Июнь 2015
--------------------	--	--------------------------	-----------

<b>D Основной критерий Модели:</b>	3. Персонал; 7. Результаты для персонала
------------------------------------	--

<b>E Текущий статус на (месяц, год):</b> октябрь 2014
---

<b>Красный</b> 	<b>Желтый</b> 	<b>Зеленый</b> 
	<b>Желтый</b>	

### ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

<b>F РЕЗУЛЬТАТЫ</b> Какие показатели будут использоваться для оценки полноты реализации действий?	Реализация запланированных действий по улучшению будет полной, если в рамках данного проекта будут в срок реализованы все запланированные в графике действия.
--	---

Какие показатели будут использоваться для оценки результативности улучшений?	Для оценки результативности улучшений будут использоваться следующие показатели: более 60% всех сотрудников СыктГУ приняли участие в анкетировании; полученные данные проанализированы и могут быть использованы для улучшения процессов; прослеживается положительная динамика
--	---

<b>G ПОДХОД</b> В образовательном учреждении персонал, а в особенности, профессорско-преподавательский состав, является важнейшим ресурсом (человеческий капитал) и одновременно ключевым фактором конкурентоспособности, поскольку конечная услуга (образование) напрямую связана с уровнем, опытом и квалификацией персонала. Анализ данных анкет и опросов работников будет использован в двух основных целях: 1. Для получения обратной связи об оценке текущей политики в области управления персоналом и уровне удовлетворенности различными аспектами деятельности СыктГУ. Таким образом, результаты анкетирования будут являться первичной информацией, позволяющей выявить общий настрой персонала и слабые места в кадровой политике для ее оптимизации и принятия соответствующих управленческих решений. 2. В качестве способа получения инициатив от персонала по улучшению
--



деятельности. На сегодня в СыктГУ такой постоянный информационный канал отсутствует.

Это также позволит улучшить «организационный климат» и повысить у персонала чувство сопричастности к общему успеху организации.

## **Н РАЗВЕРТЫВАНИЕ**

Опишите

- Как это будет осуществляться
- Где это будет реализовано
- Кто будет принимать в этом участие

Установление общих ориентиров и направлений кадровой политики реализуется высшим руководством СыктГУ. Реализация направлений кадровой политики осуществляется Управлением по правовому, кадровому и документационному обеспечению. Проведение процедур анкетирования заинтересованных сторон, прежде всего потребителей, реализуется экспертно-аналитическим центром менеджмента качества в рамках внутривузовской системы обеспечения качества образования. Поэтому реализация проекта улучшения в целом будет входить в зону совместной ответственности Управления по правовому, кадровому и документационному обеспечению и экспертно-аналитического центра менеджмента качества. Данными структурными подразделениями будет совместно разработана анкета для персонала. Распространение анкет среди персонала и их сбор будет осуществляться Управлением по правовому, кадровому и документационному обеспечению. Составление общего отчета будет осуществляться экспертно-аналитическим центром менеджмента качества с привлечением структурных подразделений СыктГУ для обработки и анализа анкет.

После обработки анкетных данных, составления общего отчета и аналитической записки данная информация, вместе с предложениями по улучшению процессов и корректирующими действиями, доводится до руководства университета для принятия соответствующих управленческих решений. Реализация улучшений реализуется ответственными структурными подразделениями и должностными лицами, ответственными за процесс. Вместе с тем общий результат анкетирования (в рамках одного учебного года) докладывается на Совете по инновационной деятельности и информатизации.

В рамках каждого учебного года предлагается проведение процедур анкетирования не менее двух раз: в декабре/январе и в июне/июле, таким образом, каждый сотрудник университета должен иметь возможность поучаствовать в анкетировании.

## **I ОЦЕНКА И ПЕРЕСМОТР**

Опишите, как вы будете

- Оценивать выполнение плана
- Определять и документировать

полученные уроки

Оценивать деятельность по показателям, сформулированным в разделе **Результаты**

Проводить оценку выполнения плана улучшений будут владельцы проекта, согласно графику его реализации. Реализация дополнительных действий в рамках проекта улучшения, а также их корректировка, будут производиться на основе соответствующих организационно-распорядительных документов, а также путем улучшения самой процедуры. Оценка результативности проекта улучшений будет производиться при сравнении результатов анкетирования.