

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ВУЗА .....	4

## **ВВЕДЕНИЕ**

С целью организации выполнения стратегических, тактических и операционных планов ОУ необходимо разработать Стандарты организации деятельности подразделений. Стандарты организации должны определять:

1. Ответственных за исполнение задач.
2. Технологические карты процессов.
3. Формы и виды взаимодействия в ходе выполнения задач.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ВУЗА

В данном отчете представлены результаты независимой внешней оценки системы менеджмента качества образования (СМКО) по организационной структуре ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет». Эксперты в рамках экспертизы эффективности организационной структуры вуза, в том числе с точки зрения обеспечения и управления качеством образования, выявили следующие **проблемные зоны** организационного обеспечения и развития:

1. Не соответствие предоставленного экспертам для анализа документа «Организационная структура ФГБОУ ВПО «ВятГУ» актуальному состоянию организационной структуры. Не выявлено закрепление функции постоянного мониторинга изменений оргструктуры и постоянной практики системного анализа результатов изменения оргструктуры на уровне топ-менеджмента.
2. Ряд действующих в вузе структур не отражен в организационной структуре и предоставленных документах (например, Научно-технический совет вуза).
3. Перегруженность первого лица количеством объектов прямого управления – 25 менеджеров прямого подчинения при норме 5-7 чел. (превышение нормы в 5 раз);
4. По мнению ряда проинтервьюированных менеджеров вуза, подразделения вуза осуществляют функциональную деятельность обособленно, систематически возникает несогласованность действий между подразделениями. Целесообразно прописать систему обязательств совместных совещаний руководителей подразделений по выполнению стратегии и КПЭ. Создать единую информационную папку по стратегии, среднесрочному планированию и операционной деятельности подразделений вуза, с размещением актуальных версий ПСР, средне и

краткосрочных планов и отчетностью о выполнении. Ведение единого реестра невыполненных задач, как обязательной сквозной функции интерфейса пользователя корпоративной информационной системы. Например, данный функционал представлен в Gmail: Google tasks, Lotus, Outlook или полноценных системах: Oracle, Aris и т.д.

5. Наличие в структуре шести советников (больше, чем проректоров), по сути выполняющих функции антикризисных менеджеров по отдельным направлениям, но без четкой карты зоны ответственности, КПЭ и планов деятельности, с прямым подчинением ректору.

Целесообразно ограничить круг прямого управления ректором 5-7 проректорами, каждый из которых может курировать работу 5-7 категорий подразделений в 2-х основных форматах:

- Прямое подчинение подразделения проректору и выполнение подразделением задач по процессам вуза при взаимодействии с другими подразделениями, которые курирует данный проректор.
  - Соподчинение подразделения проректору в рамках одного или нескольких процессов (например, кафедры закреплены через деканов за проректором по УМР в части учебно-методической работы, а за проректором по НИР в части научной работы).
6. В текущей структуре практическая деятельность и система влияния и ответственности деканов в части качества образования носит скорее исполнительский, нежели управленческий характер.
  7. При большой структуре и количестве реализуемых программ отсутствует подразделение по мониторингу качества образования, которое могло бы обеспечить системную практику внутренних аудитов на основе проработанной методологии оценки качества образования с учетом международных стандартов и запросов рынка труда. Целесообразно предусмотреть функциональное подразделение с возможным закреплением за проректором по качеству для проведения постоянных мониторингов и внутренних экспертиз тех или процессов деятельности, а

также текущего контроля качества образования и организации ИГА с привлечением независимых экспертов.

8. Рассмотреть в качестве перспективной модели повышения эффективности управления кафедрами матричную структуру управления на основе проектного подхода, при которой:

- Кафедры закрепляются за деканами в рамках реализации ООП,
- За заведующим кафедрой закрепляются функции менеджера проектов и организацией следующих подпроцессов:
  - набор, отбор, аттестация ППС,
  - адаптация ППС,
  - планирование работы ППС: на 5-7 лет, на 3 года, на 1 год;
  - учебно-методическая работа,
  - научно-исследовательская работа,
  - повышение квалификации,
  - текущий и итоговый контроль выполнения КПЭ,
  - участие в организации внутренних аудитов качества,
  - взаимодействие с партнерами-работодателями по согласованию результатов обучения и отбору ППС из их числа.
- Основными задачами декана при этом будут:
  - координация работы кафедр в рамках реализации ОП;
  - координация НИР кафедр в рамках НИД вуза;
  - участие в наборе и последующее клиентское сопровождение и поддержка студентов,
  - работа по снижению показателей оттока студентов
- внедрить в практику мероприятия деканатов факультетов по совместному планированию, мониторингу и контролю за работой смежных кафедр.
- развивать конкуренцию между кафедрами,

9. Обеспечить формирование и мобилизацию работы подразделения по следующим процессам:
- маркетинг рынка образовательных услуг, разработка проектов новых программ,
  - организация наборной кампании,
  - внедрение СМКО, внутренний мониторинг и контроль качества,
  - стратегический анализ, планирование и мониторинг выполнения стратегии.
10. Преобразовать действующие службы, занятые маркетингом и продажами, в Департамент маркетинга, со следующей организационной структурой:

Отдел Интернет-маркетинга,

*Функции:*

- Актуализация контента сайта, развитие сайта,
- Продвижение Интернет-ресурсов вуза в целевые аудитории – увеличение уникальных заходов на сайты вуза, работа с социальными сетями, форумами,
- Интернет-реклама,
- Интернет-рр –публикации ППС и сотрудников, студентов и выпускников, а также партнеров вуза в интернет-СМИ.

Отдел PR,

*Функции:*

- Организация работы внутренних СМИ,
- Взаимодействие с внешними СМИ,
- Участие в организации PR-мероприятий вуза.

Отдел по организации набора обучающихся,

*Функции:*

- Работа с администрацией школ и колледжей,
- Работа с родителями,
- Организация ДОД,
- Телемаркетинг и работа с абитуриентами,

- Организация тестирований в школах и колледжах,
- Организация работы приемной комиссии.

Информационно-аналитический отдел:

*Функции:*

- Выявление наиболее востребованных ОП и образовательных услуг,
- Анализ лучших российских и зарубежных образовательных практик,
- Первичное проектирование программ и услуг.

11. Сформировать функцию по развитию корпоративной культуры и командообразованию. Варианты внедрения:

- Закрепить за Проректором по УВР, с выделением штатных единиц (1-2 человека по разработке стандартов корпоративной культуры, информированию и обучению разных категорий персонала, контроль соблюдение, организация и проведение мероприятий).
- Сформировать управление по работе с персоналом, закрепить данную функцию за управлением. Управление может быть подчинено Проректору по общим вопросам.

12 Целесообразно предусмотреть в организационной структуре вуза подразделение по маркетингу и PR, ориентированное на развитие бюджетного и внебюджетного набора студентов из Кировской области, смежных областей и зарубежья. КПЭ подразделения – показатели:

- количества информационных поводов,
- количество посещений сайта,
- количества собранных анкет,
- основной показатель – показатель набора.

В отчете экспертов (стр. 39) приведена матрица ответственности должностных лиц по управлению процессами ВУЗа, а также расписаны участники этих процессов, находящиеся в непосредственном подчинении у должностных лиц.