



# Самообследование по критериям Модели Совершенствования EFQM®. Опыт ЯрГУ



**Кэрол Стид**  
Заместитель директора  
Центр интегрального  
качества Шеффилд  
Халам университет



**Мазалецкая Анна**  
координатор  
проекта  
начальник НИС  
ЯрГУ



**Брюханов Дмитрий**  
начальник отдела  
управления  
качеством  
ЯрГУ



## Что такое MANRU?

- **MANRU** - это международный проект, выполняемый в рамках программы Европейского Сообщества Tempus.
- В центре внимания программы Tempus - совершенствование систем высшего образования в том числе и в России с помощью максимально сбалансированного сотрудничества с партнерами из всех стран-членов ЕС.
- **MANRU**  
-Raising Management Quality in a Russian University  
-Повышение качества управления в Российском университете.
- Это 3-х летний проект.



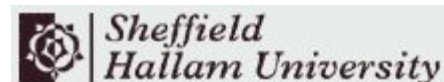
## Консорциум MANRU

Наши партнеры:

Шеффилд Халам университет (Великобритания)

и

Европейский фонд менеджмента качества (Бельгия)



Направления наших усилий:

- совершенствование управления процессом приема в вуз и трудоустройства выпускников,
- разработка четкой системы управления университетом на оперативном и стратегическом уровнях с использованием Модели EFQM Excellence Model®.



## Цели MANRU

### Общая цель:

- **Фундаментальная переориентация университетского управления к организации, ориентированной на заказчика, где "заказчиком" являются и студенты и работодатели.**

### Специфические цели:

- **Использование новых процессов управления, ориентированных на заказчика (прием студентов и ориентация на рынок занятости посредством управления учебным планом).**
- **Непрерывное совершенствование управления в вузе, включая ректорат, 2 из 9 факультетов и 6- из 27 отделов с помощью внедрения Модели качества Европейского фонда менеджмента качества.**



## Наши проблемы

- Сильная централизация и большие сроки принятия решений, несовершенный документооборот
- Низкая заинтересованность персонала, отсутствие постоянной информации о политике и планах руководства
- Процессы взаимодействия между факультетами и отделами недостаточно четко определены и не управляются
- Отсутствие измеримого критерия качества работы сотрудников



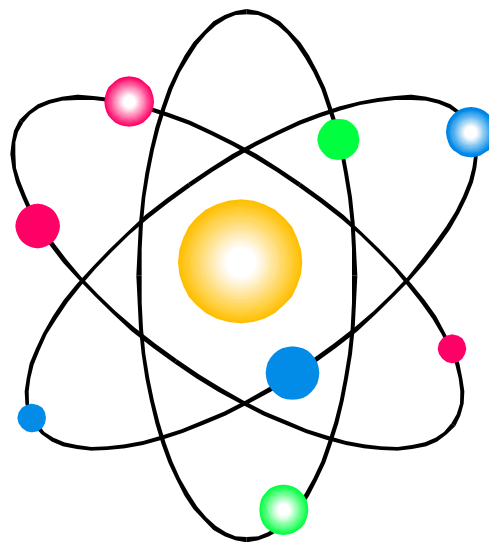
## Фундаментальные концепции совершенствования

Социальная  
ответственность  
бизнеса

Ориентация на результат

Ориентация на  
потребителя

Развитие  
партнерских  
отношений



Лидерство и  
постоянство  
цели

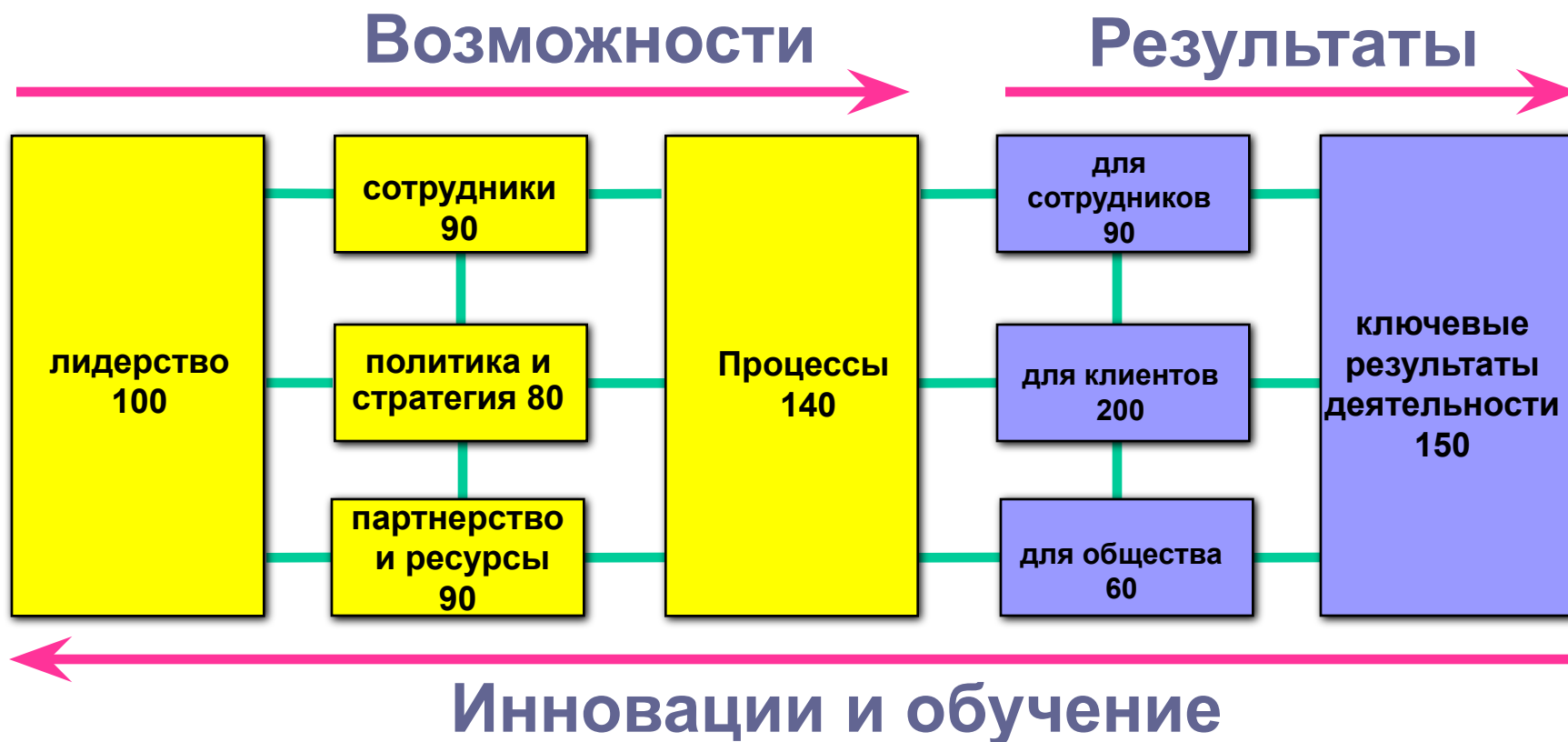
Непрерывное  
обучение,  
улучшение  
и инновации

Развитие и вовлечение  
персонала

Процессный  
подход к  
управлению на  
основе фактов



## Модель Совершенствования EFQM®

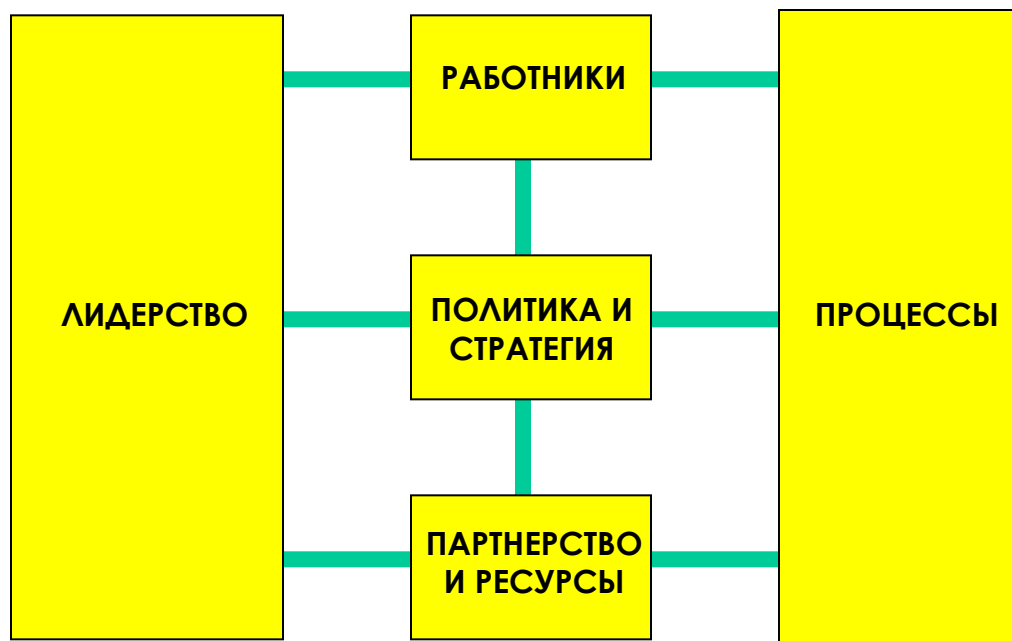


The EFQM Excellence Model is a Registered Trademark



## Возможности

ВОЗМОЖНОСТИ



До какой степени вы можете показать, что выбранные вами подходы:

*Эффективны и действенны в достижении ваших результатов?*

*Используется весь их потенциал?*

*Демонстрируют непрерывное совершенствование?*

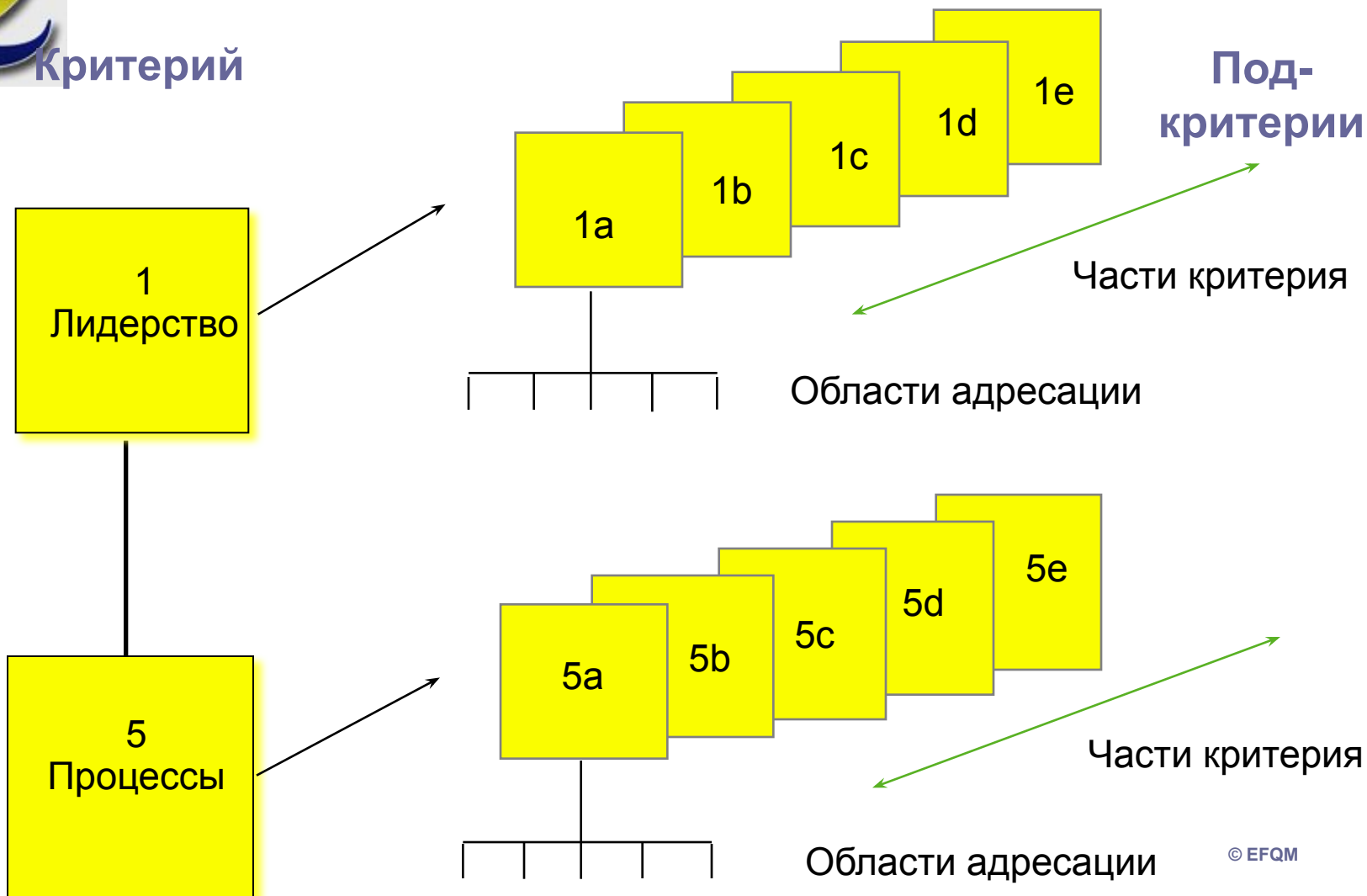
*Каковы наиболее эффективные подходы к достижению ваших результатов по отношению к каждой составляющей критерия возможности модели совершенствования EFQM?*





# Структура критериев: Возможности

Критерий





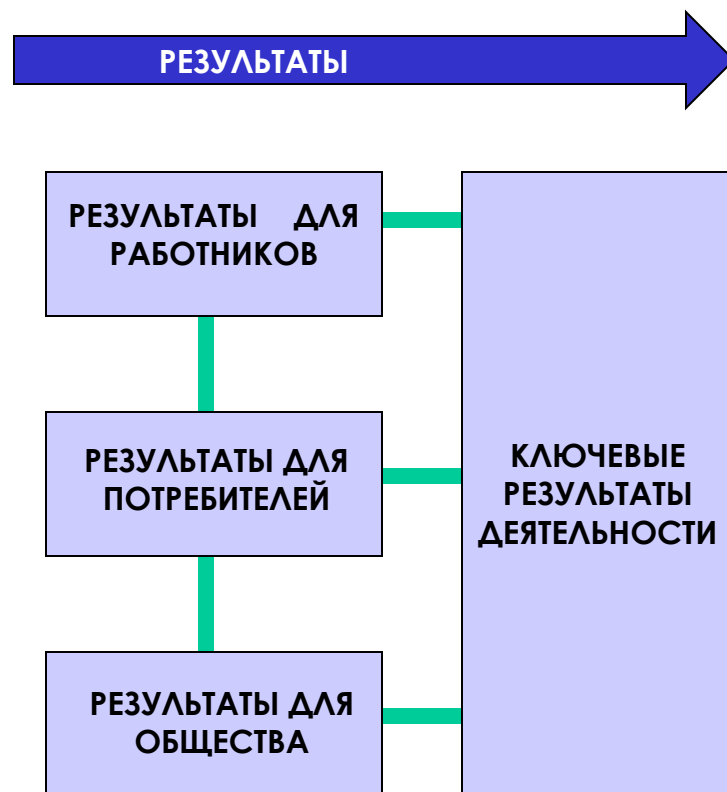
## Результаты

До какой степени вы можете показать, что выбранные вами показатели:

В полной мере определяют, что важно для ваших клиентов и других людей, которым вы оказываете услуги?

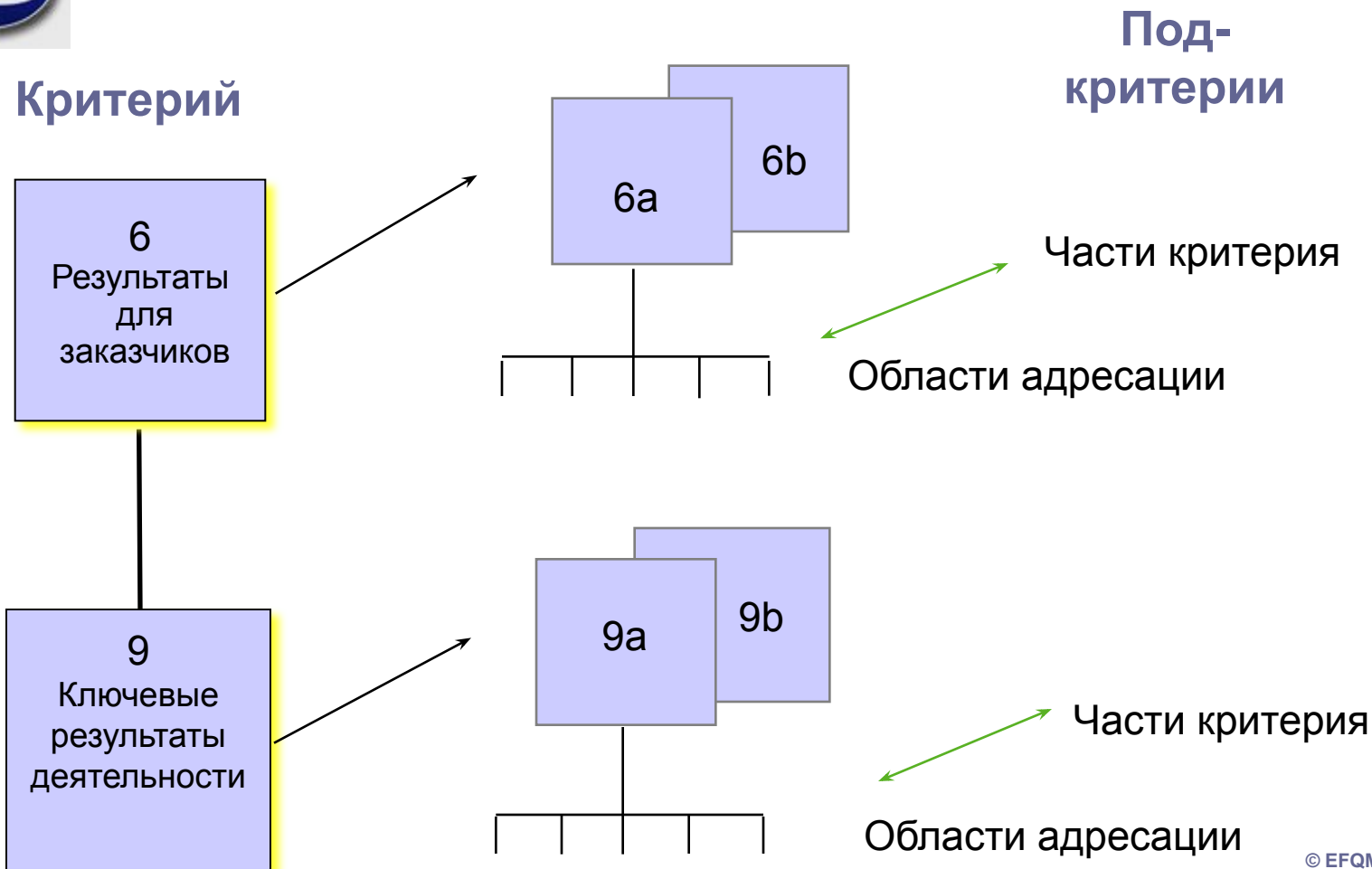
Демонстрируют непрерывное совершенствование по отношению к цели и результатам?

Насколько вы оцениваете свои результаты по сравнению с лучшей практикой в вашем сегменте?





# Структура критериев: Результаты

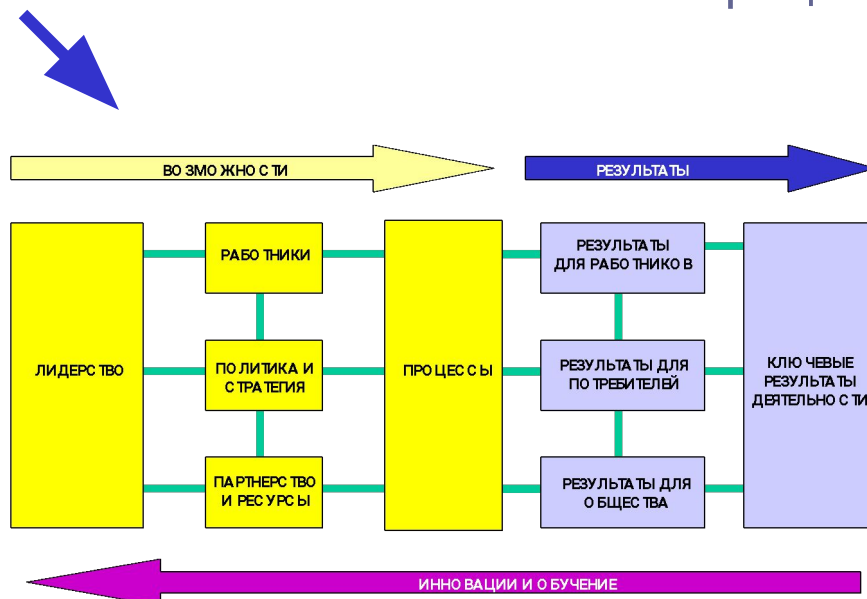




# Используйте Модель гибко и творчески

Внимание на один критерий,  
например, лидерство

Внимание на тему,  
например, управление  
процессом



Внимание на  
результаты, чтобы  
определить, например,  
ключевые показатели  
деятельности

Самооценка по отношению  
ко всей модели

Внимание на фундаментальные  
концепции



**Что такое самооценка ?**

**Самооценка**

**=**

**Что мы делаем ?**

**Насколько хорошо мы это делаем ?**

**Что мы могли бы делать лучше ?**

**Как мы могли бы делать это лучше ?**



# Путь совершенствования

**Совершенствование**

*Самооценка  
и Планы  
действий*

*Проверка состояния*

**Совершенство организации**



## Концепция применения Модели Совершенствования

Модель

Данные

Самооценка

Достоинства

Области  
для улучшения

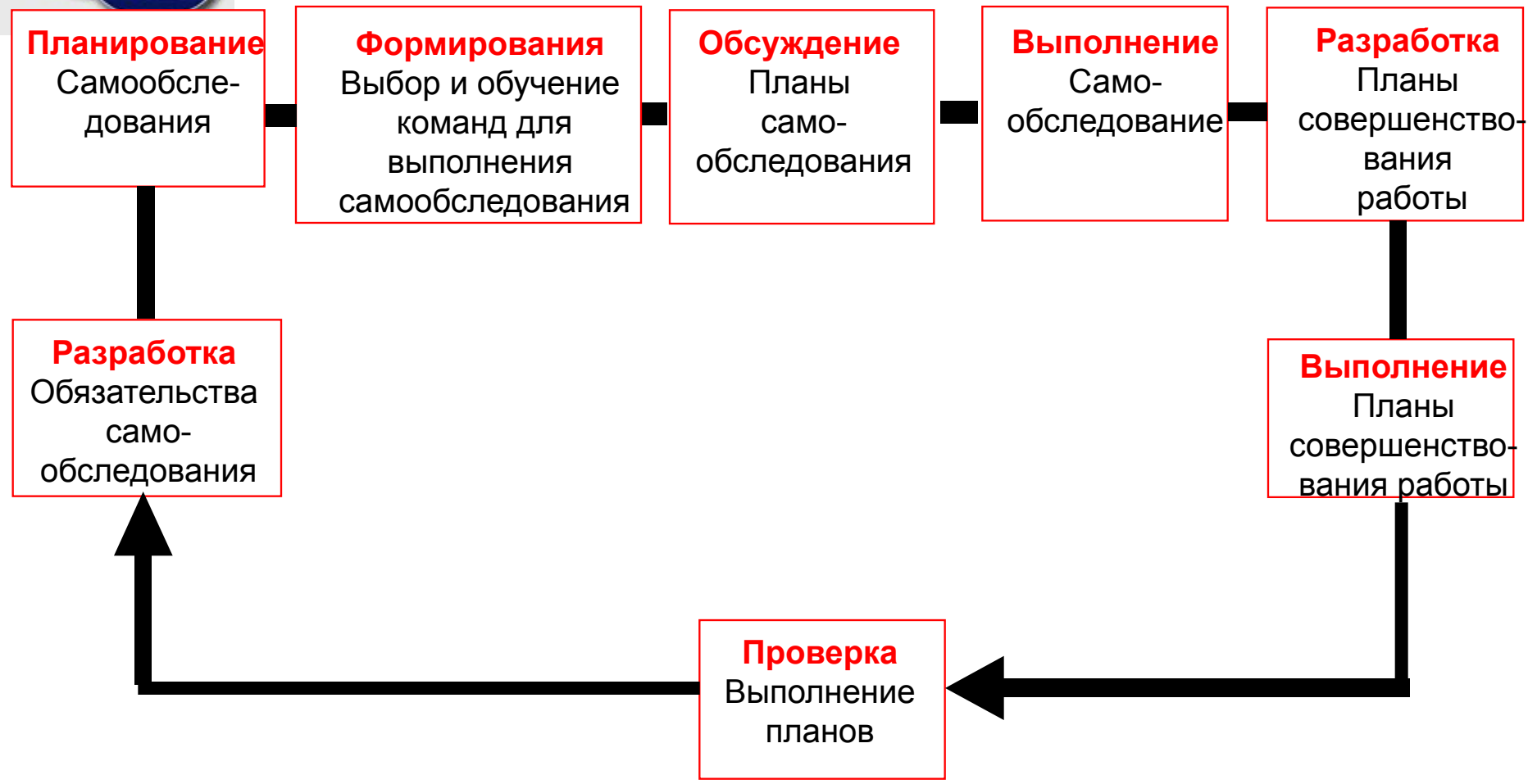
Результаты

Планы  
действий

**Organised здравый смысл**



# Схема процесса Самообследования





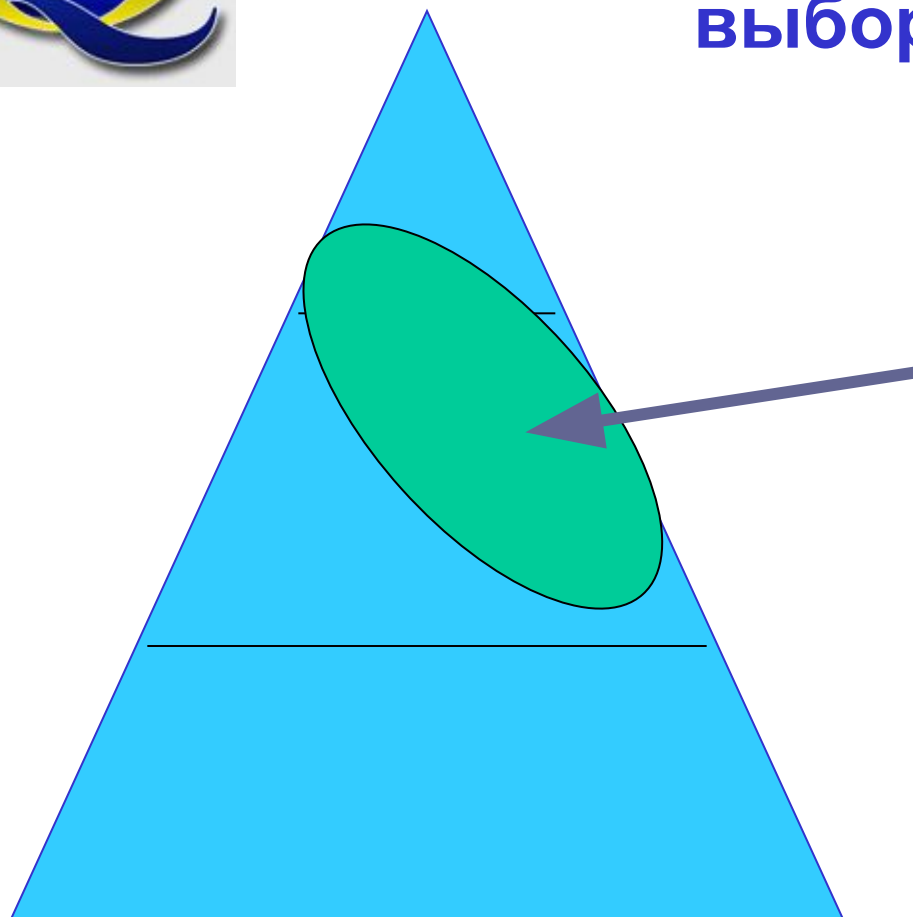


## Процесс Самообследования в ЯрГУ:

- Обучающий семинар
- Семинар Самообследования
- Последующие внутренние рабочие встречи / обсуждения для согласования дальнейших действий
- Разработка рабочего плана оперативных и стратегических действий совершенствования деятельности



## Самообследование, выбор персонала



Команда для выполнения  
самооценки

Факультет / подразделение



# Самообследование группы критериев «Возможности»

Анализ ваших действий: процессы	УРОВНИ ДОСТИГНУТОГО					Общее кол-во баллов
	В ЯрГУ еще не решено, как добиться этого, или нет свидетельств этого	В ЯрГУ знают, как достичь этого, и процесс уже начался	В ЯрГУ имеются четко определенные методы, которыми пользуются регулярно	В ЯрГУ имеются четко определенные методы, ими регулярно пользуются и анализируют их	В ЯрГУ имеются четко определенные методы, которыми регулярно пользуются, результаты которых анализируют и производят усовершенствования	
<b>Критерий высокого качества</b>	<b>0.00</b>	<b>0.25</b>	<b>0.50</b>	<b>0.75</b>	<b>1.00</b>	
процессы, проходящие в ЯрГУ, систематически разрабатываются и контролируются для осуществления политики и стратегических решений. Процессы включают соответствующие показатели и цели, относящиеся к деятельности учреждения. Они контролируются, анализируются и постоянно улучшаются.						
Вводить каждым отдельно взятым процессом поручается людям, прошедшим соответствующий тренинг. Им даются полномочия вносить изменения в ход процесса.						
В отношениях с клиентами поддерживаются на позитивной основе с учетом индивидуального подхода. Степень их удовлетворенности работой организации контролируется и повышается.						
В разработке продуктов и услуг используются творческие и инновационные идеи и предложения, которые исходят как от партнеров, так и от всех заинтересованных лиц.						
В разработке продуктов и услуг предоставляется в ходе скоординированного процесса, включающего заинтересованное отношение клиента и учитывающего его желания.						
В ЯрГУ существует четкий процесс по управлению качеством работы организации и постоянным улучшением.						
Процессы систематически анализируются и совершенствуются для повышения качества обслуживания клиентов и всех заинтересованных лиц.						
В ЯрГУ имеет место скоординированное управление потребностями и ожиданиями текущих и потенциальных клиентов.						

What we do well:	Что мы можем улучшить:	Приоритетные действия /темы:



# Самообследование группы критериев «Результаты»

## Анализ результатов:

### РЕЗУЛЬТАТЫ В ОТНОШЕНИИ СОТРУДНИКОВ

#### КРИТЕРИИ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА

Измеряет, как сотрудники воспринимают эффективность передачи информации в организации, степень их вовлеченности в деятельность организации, что также означает в себя участие в принятии решений.

Измеряет восприятие сотрудниками доступности и качества возможностей для профессионального роста, обучения, вовлеченность в деятельность по улучшению качества работы организации.

Измеряют насколько сотрудники в целом удовлетворены своей работой, рабочей обстановкой (местом и психологической атмосферой) и доступными им услугами.  
Измеряют, как сотрудники понимают роль организации для ближайшего "окружения" и влияние её на общество в целом.

Измеряют, насколько эффективной и подходящей считают сотрудники систему стимулирования и процесс постановки личных задач.

Используют показатели достижений сотрудников (тренинги и курсы повышения квалификации, отвечающие требованиям; число полученных грантов и достигнутых личных целей).

Используют показатели мотивации и вовлеченности сотрудников (количество штатных единиц, занятых в процессе улучшения качества работы; число откликов на предложения сотрудников; показатели откликов на обзоры).

Используют показатели степени удовлетворенности сотрудниками работой на организацию (прогулы, пропуски по больничным листам, рабочие часы текучесть кадров, использование оборудования, предоставляемого им).

Использует показатели по услугам, предоставляемым организацией для своих партнеров (эффективность и своевременность внутренних коммуникационных актов, а также скорость и аккуратность при ответах на запросы).

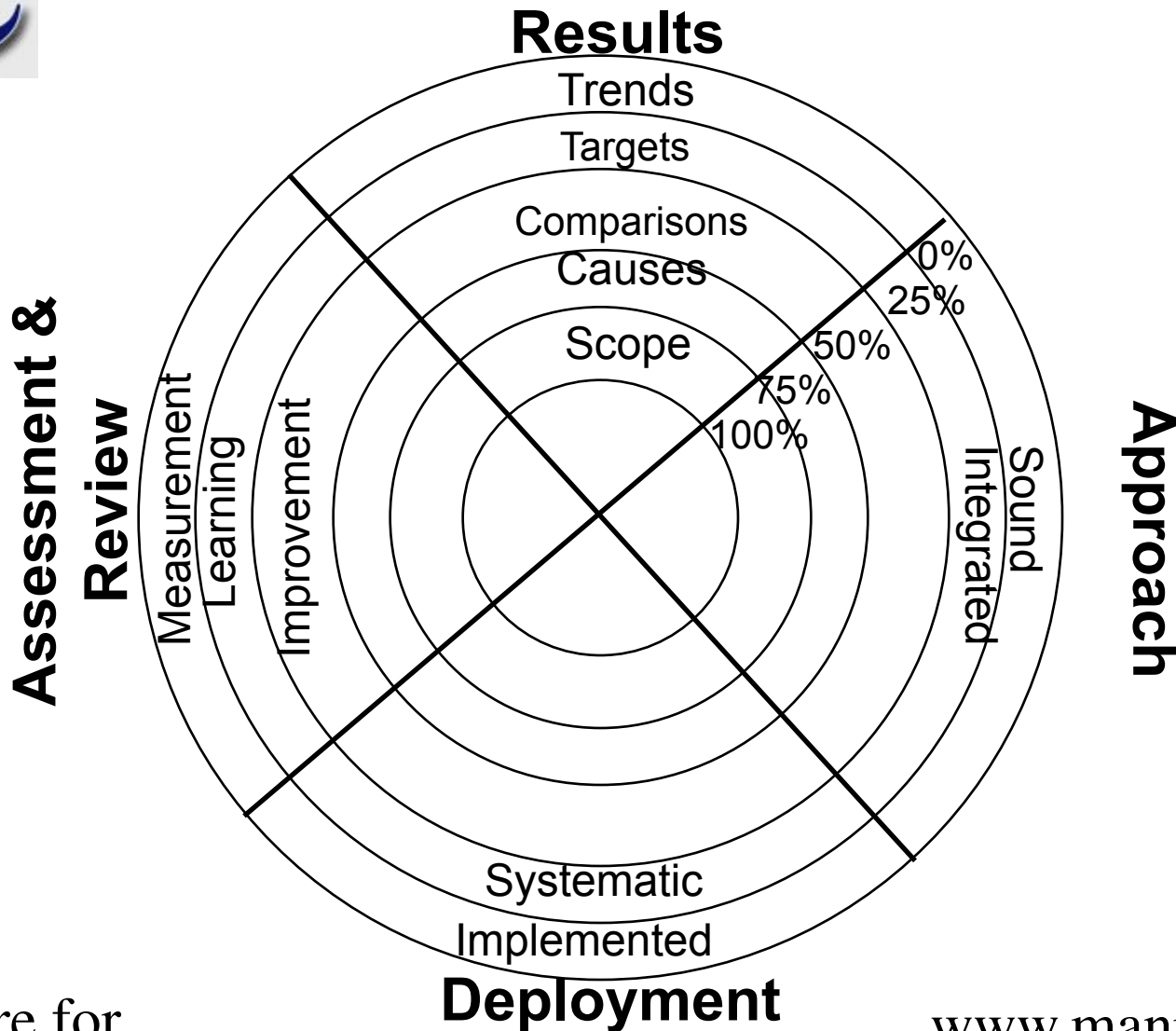
Использует определенные показатели для облегчения работы системы денежного и морального поощрения и признания, как в отношении команд, так и отдельных работников.

	Рейтинг					Общее кол-во баллов
	Имеются лишь незначительные свидетельства.	Имеются некоторые свидетельства по определённому набору задач.	Имеются свидетельства того, что наблюдается тенденция к последовательному улучшению выполнения целей в рамках соответствующих поставленных задач.	Имеются очевидные свидетельства достижений по многим аспектам, а также положительные тенденции за период свыше 3 лет и более.	Имеются очевидные свидетельства достижений по многим аспектам, а также положительные тенденции за период свыше 5 лет и более.	
	0.00	0.25	0.50	0.75	1.00	

What we do well:	Что мы можем улучшить:	Приоритетные действия /темы:

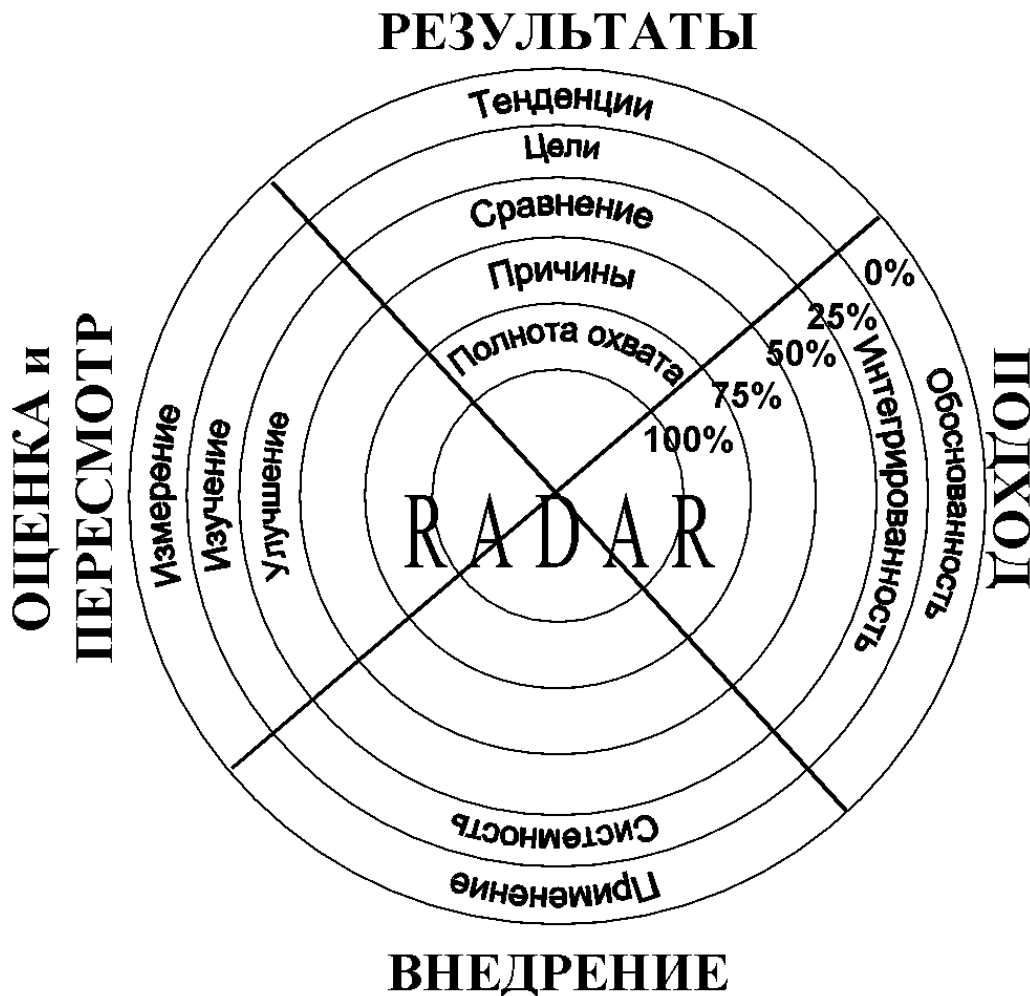


## Система оценки RADAR





## Система оценки RADAR





## Результаты первого года проекта. 2005 сложный но плодотворный год



- Февраль - апрель – знакомство с Моделью Совершенствования EFQM® и процессным подходом
- Май – подготовка лидеров внедрения качества
- Май – самообследование факультетов биологии и психологии
- Июль – самообследование 6 отделов и приемной комиссии как виртуального отдела
- Сентябрь-октябрь – планы совершенствования работы факультетов и отделов





## Результаты первого года проекта. 2005 сложный но плодотворный год



- Октябрь – самообследование ректората, подготовка плана
- Июль-ноябрь – подготовка проектов по разработке и совершенствованию процессов приема студентов и введения новой специализации (2 смешанные команды)
- Апрель - декабрь – создание и расширение Образовательной Сети Совершенствования (20 организаций)







## План ЯрГУ по результатам самообследования Критерий **Люди**

- Формализовать программы социальной поддержки работников и обучающихся.
- Поощрять морально и материально успешную научную работу аспирантов, докторантов.
- Поощрять морально и материально преподавателей за разработку новых курсов и подходов к обучению.
- Создать централизованную систему информирования сотрудников (на основе IT технологий).
- Провести аттестацию всех рабочих мест и определить основные направления улучшения условий труда.
- Собирать информацию о мероприятиях, запланированных структурными подразделениями, и создавать и публиковать ежемесячный сводный план работы университета на Интернет сайте вуза и в печатном издании.



## План ЯрГУ по результатам самообследования Критерий **Партнерство и ресурсы**

- Создать планово-финансовый отдел, отделить функцию планирования от функции бухгалтерии.
- Создать службу оптимизации затрат - комиссию по конкурсным торгам.
- Перейти на новую IT систему поддержки управления вузом (1С).
- Выполнить инвентаризацию и узаконивание прав университета на все виды собственности.
- Внедрить энерго- и ресурсосберегающие технологии.
- Привести должностные инструкции в соответствие со структурой университета.



## План ЯрГУ по результатам самообследования Критерий **Процессы**

- Создать команды по созданию новых учебных программ университета.
- Выделить и начать описание основных процессов в университете, определив их хозяев.
- Ежегодное исследование ведущих поставщиков студентов.



## План ЯрГУ по результатам самообследования Критерий **Удовлетворение Потребителей**

- Модернизировать университетский Интернет-сайт, создав дополнительные разделы, в том числе раздел выпускников.
- Развивать Университетскую газету (выход за пределы университета, увеличение тиража, лицензирование).
- Создать электронную систему опросов обучающихся и заказчиков и провести опросы.
- Создать образовательную ассоциацию IT компаний в регионе с целью изучения потребностей рынка, отслеживания динамики и наиболее полного удовлетворения заказчиков.
- Собрать и систематизировать оценки деятельности вуза по оказанию образовательных услуг (профайл благодарностей и положительных отзывов).
- Назначить ответственных (кураторов) за развитие новых специальностей и взаимодействие с потребителями.



## План ЯрГУ по результатам самообследования Критерий **Удовлетворение Персонала**

- Провести опрос ожиданий сотрудников вуза.
- Выделить специальные разделы на внутреннем сайте вуза и в печатном издании вуза для публикации обсуждаемых документов.
- Получать обратную связь и оценку сотрудниками повышения квалификации, тренингов и развития.



## План ЯрГУ по результатам самообследования Критерий **Влияние на Общество**

- Провести общественный опрос о воздействии вуза на региональное сообщество.
- Выполнить анализ потребностей региона в программах дополнительного образования.
- Систематизировать и проанализировать публикации об университете и его деятельности.
- Объединить усилия ведущих вузов области в создании единой образовательной сети.
- Создать Базу данных участия персонала в общественной жизни



## План ЯрГУ по результатам самообследования Критерий **Ключевые Результаты Деятельности**

- Провести анализ качества подготовки специалистов на основании результатов квалификационных работ.
- Создать систему управленческой информации.
- Охватить большинство подразделений университета самообследованием по Модели совершенствования EFQM®.
- Дать представление системы внутренних показателей, ориентированной на наиболее существенные риски в деятельности вуза



## Наши выводы

- Диалог и разъяснительная работа с персоналом **НЕОБХОДИМЫ!**
- Групповой метод работы - объединение персонала для решения конкретных задач, определения проблем и областей, требующих улучшения.
- Кроссдиагональный метод формирования групп – учет мнения сотрудников всех уровней ответственности и компетенций.
- Самообследование – новый способ выработки идей и совместного использования знаний.
- Положено начало общевузовского открытого обсуждения.
- Меняется отношение к студентам и абитуриентам.
- Создаются новые структуры в вузе.



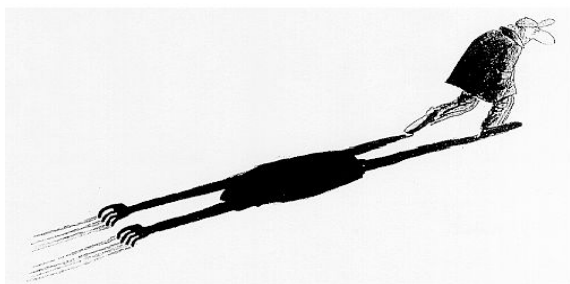


## Следующие шаги – апрель 2006

- **19-20 апреля** – самообследование факультета ИВТ, отдела внеучебной работы со студентами, отдела кадров;
- **20-21 апреля** – самообследование физического факультета и факультета СПН;
- **24 апреля** – самообследование факультета психологии, факультета биологии и экологии;
- **25 апреля** – самообследование, учебного отдела, отдела дополнительного образования; РИО, НИС, отдела подготовки и повышения квалификации научно-педагогических кадров;
- **26-27 апреля** - самообследование отдела управления качеством, социальной защиты, УЦИ, библиотеки, ТЦ.



## Результаты первого года проекта. 2005 сложный но плодотворный год



в начале

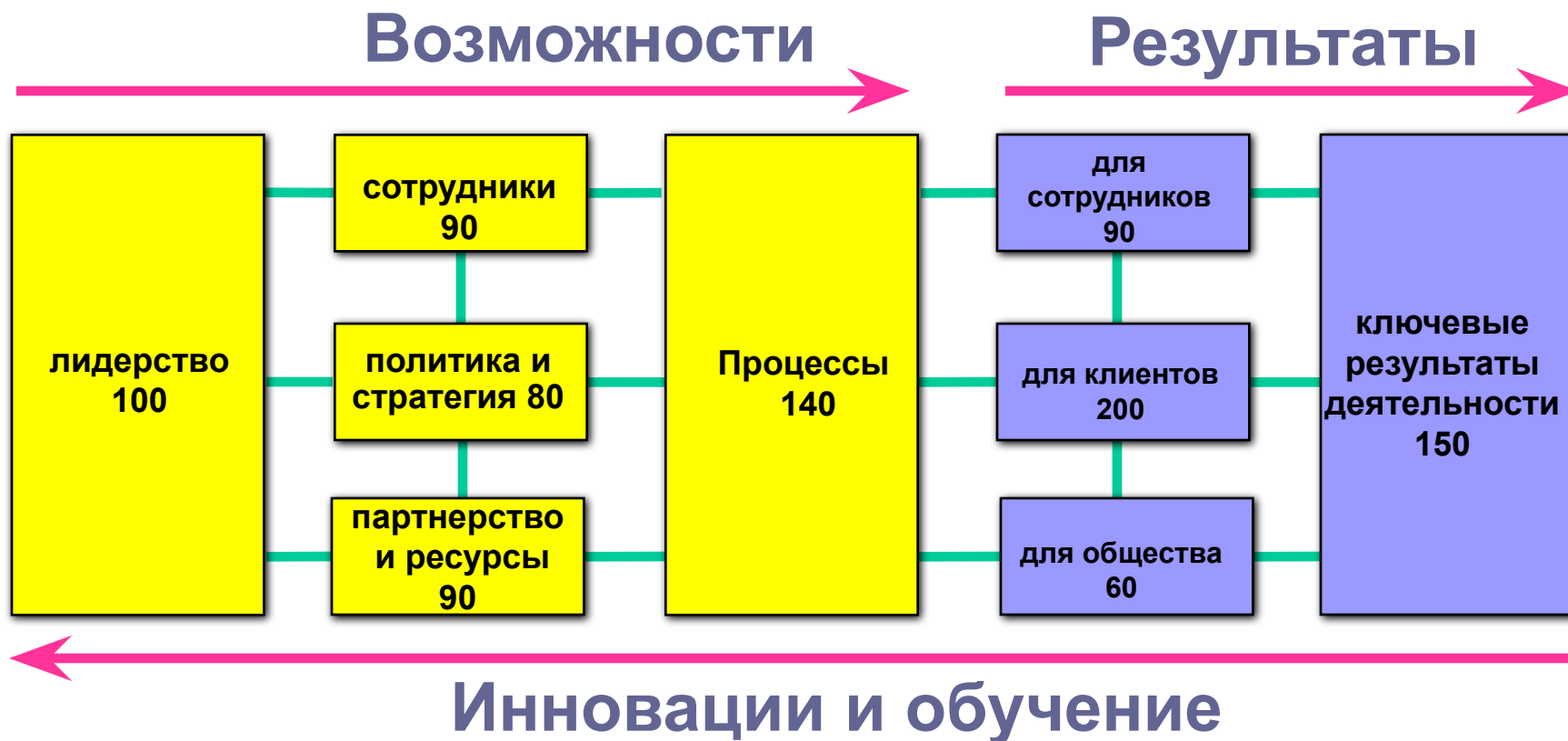


сегодня

медленно, но вперед и вверх



# Модель Совершенствования EFQM®



**В с е в з а и м о с в я з а н о**

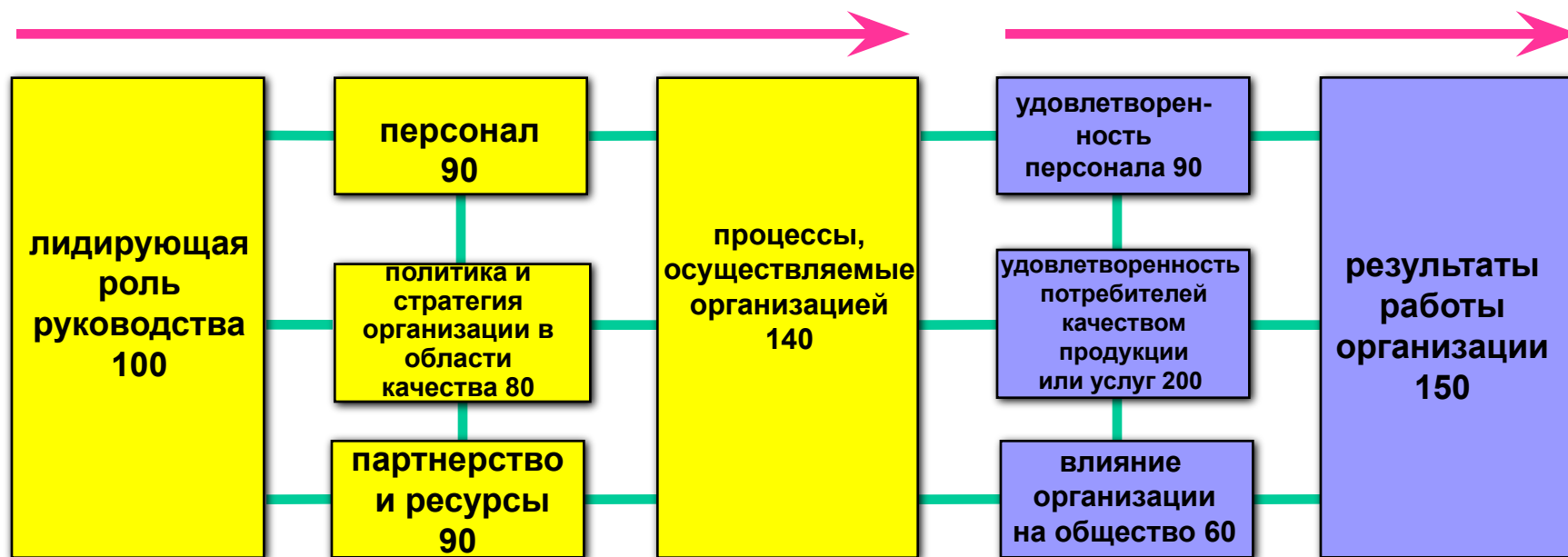
*The EFQM Excellence Model is a Registered Trademark*



# Модель премии правительства Российской Федерации в области качества

Возможности

Результаты

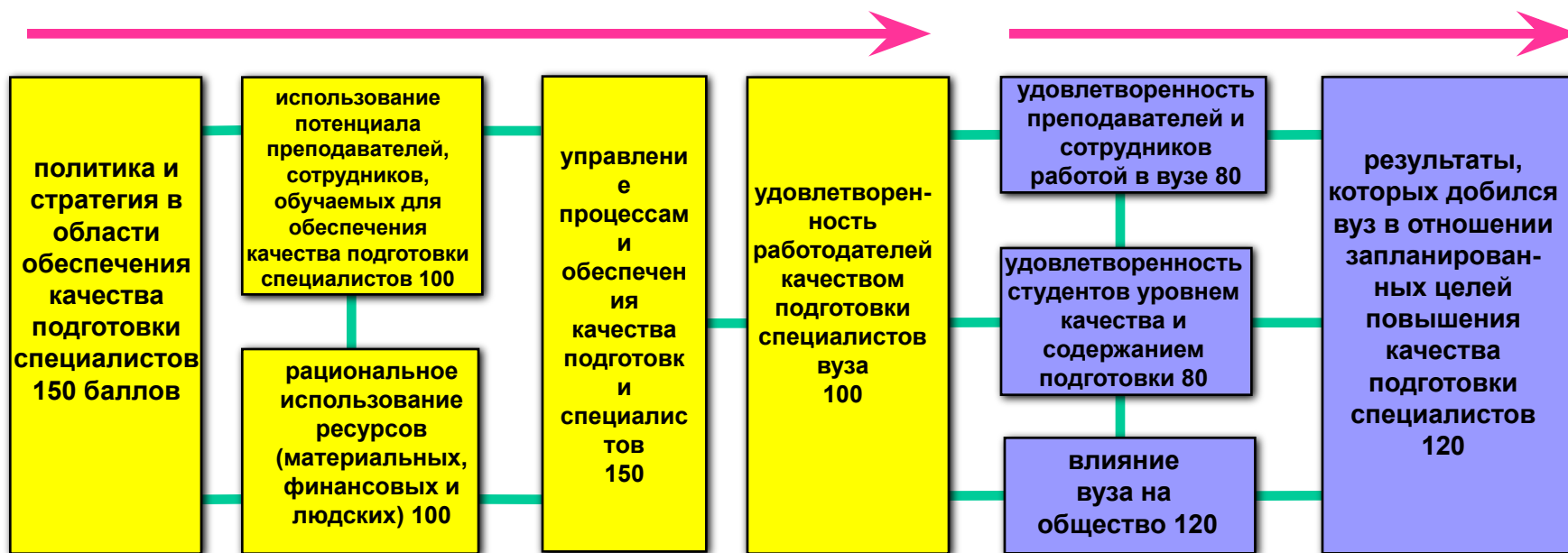




# Модель и критерии конкурса «Системы обеспечения качества подготовки специалистов»

## Возможности

## Результаты





## Проект MANRU

MANRU What is it - Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка

Назад Поиск Избранное Медиа

Адрес: [http://www.manru.uniyar.ac.ru/eng/01\\_what\\_is.php](http://www.manru.uniyar.ac.ru/eng/01_what_is.php) Переход Ссылки

**MANRU** Повышение качества управления в Российском университете  
JEP-24090 Raising Management Quality in a Russian University

**What is Raising Management Quality in a Russian University**

MANRU is a joint European project undertaken in the framework of the Tempus Programme, the European Union cooperation scheme that seeks to contribute to the development of higher education in the NIS countries, Russia in particular by encouraging balanced cooperation between universities in the partner countries and the EU.

A full name of the MANRU project is Raising Management Quality in a Russian University. The project's time table is 3 years. With assistance of consultants from Sheffield Hallam University (UK) and European Foundation for Quality Management (Belgium) we focus our efforts under two action lines:

- improvements in student acquisition process and job placement of university graduates,
- the development of a clear quality assurance system for the management of the university at a strategic and operational level using the EFQM Excellence Model®.

**Russian**

**What is it**

Objectives

MANRU Consortium

Documents

Surveys

News and Events

Internet Resources

EFQM Excellence Model

Contacts

Learning Network of Excellence

Visitors: 001313 Tempus manru@uniyar.ac.ru

16:41



## Спасибо за внимание!

**Кэрол Стид**

заместитель директора

Центра интегрального

качества Шеффилд Халам университет

[c.steed@shu.ac.uk](mailto:c.steed@shu.ac.uk)

+44 (0)114 225 3344

[www.shu.ac.uk/integralexculture](http://www.shu.ac.uk/integralexculture)

**Мазалецкая Анна Леонидовна**

координатор проекта

начальник

научно-исследовательского сектора ЯрГУ имени П.Г. Демидова

[almaz@uniyar.ac.ru](mailto:almaz@uniyar.ac.ru)

**Брюханов Дмитрий Юрьевич**

начальник отдела управления качеством ЯрГУ имени П.Г. Демидова

[bruch@uniyar.ac.ru](mailto:bruch@uniyar.ac.ru)