

Основные результаты оценки системы менеджмента университета

Декабрь 2015 года

В мае 2015 года в СКГУ им. М. Козыбаева было проведено анкетирование руководителей подразделений, сотрудников и преподавателей по оценке системы менеджмента университета. Данное анкетирование позволяет выявить слабые стороны управления деятельностью в вузе, требующие улучшения в первую очередь, и позволяет целенаправленно осуществлять меры по их усовершенствованию. Данный вид исследования был проведен в СКГУ им. М. Козыбаева в 2006, 2007, 2009 и 2015 годах.

Методика проведения исследования

Для оценки системы менеджмента использовалась методика и *функциональная модель оценки менеджмента (ФМОМ)*, разработанная на базе университета Шеффилд Халам (Великобритания) и компании «ИВА Консалтинг Групп» (Россия).

Структура ФМОМ представлена шестью базовыми критериями, отражающими шесть функций менеджмента: *прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация и коммуникация*. Первые пять критериев объединяют 25 оценочных категорий. Критерий «коммуникация» отражает общую оценку системы менеджмента, которая наглядно представляется *коммуникационным профилем организации*.

Концепция самооценки заключалась в проведении анкетирования сотрудников. Вопросы анкеты были разделены на пять групп в соответствии с критериями модели. Каждая группа содержала 5 вопросов об оценке категорий. Каждый вопрос имел пять вариантов ответа. Разрешалось выбирать только один вариант, который максимально точно характеризовал текущее состояние данного направления:

- 0 – деятельность не ведется;
- 1 – деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю;
- 2 – деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации;
- 3 – деятельность ведется постоянно и систематически;
- 4 – деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень).

Таким образом, эталонный показатель по каждому из пяти критериев мог достигать 20 баллов, а эталонная оценка системы управления в целом – 100 баллов.

Особенность подхода в том, что оценка менеджмента производилась не только руководителями, но и преподавателями, методистами и другими сотрудниками, реализующими управленческие решения. Преимущество двусторонней системы оценки состояло в возможности определить, насколько совпадает мнение руководителей о положении дел в университете с мнением сотрудников.

Анализ полученных значений в соответствии с методикой самооценки по критериям ФМОМ включал нахождение:

- 1) общей суммы всех баллов, характеризующей уровень развития менеджмента (таблица 1);
- 2) суммы по каждому из пяти критериев: планирование, организация, координация, мотивация, контроль;
- 3) коэффициента адекватности менеджмента, характеризующего различия между мнениями руководителей и сотрудников;

4) коэффициентом согласия в коллективе, отражающего полярность мнений внутри коллектива.

Основные результаты исследования 2015 года

В результате анкетирования было опрошено 206 человек, из них 25 руководителей, 52 сотрудника университета и 129 преподавателей. Средние оценки по всем категориям представлены в таблице 2.

Общая оценка системы управления университета в 2015 году составила 65,26 балла, что соответствует 4 уровню развития менеджмента университета. *Данный уровень характеризуется постоянным совершенствованием по большинству направлений, необходимостью поддерживать динамику улучшений и начать преобразование проблемных областей.* Характеристики всех уровней представлены в таблице 1. Проблемные области будут выделены далее в отчете.

Таблица 1. Уровни развития менеджмента

Уровень	Оценка в баллах	Состояние менеджмента
I	0-20	Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения деятельности.
II	21-40	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества.
III	41-60	Система менеджмента в организации сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала.
IV	61-80	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования.
V	81-100	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной.

Из пяти функций менеджмента более низкую оценку в 2015 году получили функции «мотивации» и «планирование».

Наибольшую оценку из 25 критериев получил критерий «распределение полномочий и установление зон ответственности» – 3,06 баллов. Наименьшие оценки получили критерии «рациональное распределение ресурсов» – 2,03 и «удовлетворение потребностей сотрудников» – 2,07.

Общие оценки системы менеджмента за 2015 год со стороны руководителей, сотрудников и преподавателей составляют 67,28, 64,69 и 63,59 балла соответственно (график 1). Оценки руководителей выше, чем оценки сотрудников и преподавателей по 13 направлениям из 25.

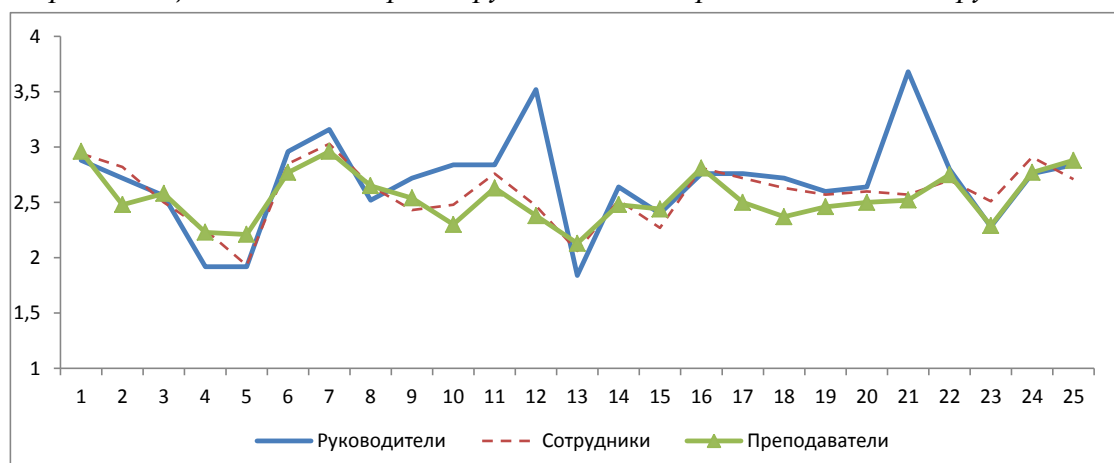
Для дальнейшего анализа были рассчитаны два коэффициента:

- коэффициент адекватности менеджмента (К.а.м.), показывающий, насколько представление руководителей о положении дел в вузе соответствует мнению работников;
- коэффициент согласия (К.с.м.), показывающий наличие или отсутствие единого мнения в коллективе по каждому критерию.

Таблица 2. Общие результаты оценки системы менеджмента

Критерий	Максимум	Средняя оценка по СКГУ, 2015г.	К.а.м.	К.с.к.
Планирование	20	12,54		
1. Постановка стратегических целей и текущих задач	4	2,97	-0,01	0,24
2. Сбор и анализ информации о потребителях	4	2,75	0	0,51
3. Четкое разделение сфер деятельности	4	2,56	0,01	0,72
4. Сбор и анализ информации о конкурентах и опыте других вузов	4	2,23	-0,08	0,9
5. Рациональное распределение ресурсов	4	2,03	-0,03	1,09
Организация	20	13,63		
6. Формирование понятной организационной структуры	4	2,87	0,03	0,5
7. Распределение полномочий и установление зон ответственности	4	3,06	0,04	0,34
8. Условия для самосовершенствования и развития вуза	4	2,67	-0,03	0,59
9. Эффективность учебного процесса	4	2,52	0,07	0,71
10. Привлекательность услуг и выпускаемых специалистов для потребителей	4	2,51	0,10	0,69
Мотивация	20	12,18		
11. Лидерство и корпоративная культура	4	2,77	0,03	0,69
12. Условия для обучения и профессионального развития сотрудников	4	2,44	0,27	0,77
13. Удовлетворение потребностей сотрудников	4	2,07	-0,06	0,85
14. Вовлечение сотрудников в процесс совершенствования	4	2,55	0,02	0,83
15. Удовлетворение сотрудников результатами своей деятельности	4	2,35	0,02	0,68
Контроль	20	13,36		
16. Система контроля качества учебного процесса	4	2,83	-0,01	0,6
17. Система оценки полученных результатов	4	2,75	0,01	0,43
18. Учет мнения и пожеланий потребителей	4	2,60	0,04	0,63
19. Оценка эффективности использования ресурсов	4	2,57	0,02	0,7
20. Соответствие полученных результатов установленным целям	4	2,61	0,02	0,59
Координация	20	13,55		
21. Эффективность системы управления	4	2,57	0,28	0,65
22. Установление внутренних взаимосвязей	4	2,75	0,02	0,51
23. Система разрешения конфликтов	4	2,46	-0,04	0,69
24. Пересмотр и корректировка планов	4	2,89	-0,03	0,42
25. Применение информационных и телекоммуникационных технологий	4	2,88	-0,01	0,43
ИТОГ	100	65,26		

Средние оценки по категориям: руководители, преподаватели, сотрудники



Адекватность менеджмента

Значение коэффициента адекватности менеджмента К.а.м. по 22 категориям из 25 попали в интервал от -0,1 до 0,1, то есть в зону адекватной оценки возможностей менеджмента (график 2). Показатели адекватной зоны характеризуют адекватное восприятие работниками управленческих решений, руководитель и коллектив следуют одним и тем же принципам в работе, что способствует гармоничному развитию организации.

График 2

Коэффициент адекватности менеджмента



Коэффициенты адекватности менеджмента по трем категориям «привлекательность услуг и выпускаемых специалистов для потребителей», «условия для обучения и профессионального развития персонала» и «эффективность системы управления» попали в зону переоценки возможностей менеджмента, которая отражает расхождение мнений руководителей и сотрудников относительно ситуации в вузе. В этом случае большинство управленческих решений могут сталкиваться с внутренним сопротивлением коллектива, а разного рода преобразования, инициируемые коллективом, будут малоэффективными.

Для совершенствования этих трех категорий возможны следующие шаги:

- выявление причин расхождения мнений руководителей и сотрудников по данным категориям;
- установление более тесного контакта с персоналом;
- определение степени удовлетворенности потребностей сотрудников;
- укрепление корпоративной культуры в этой области.

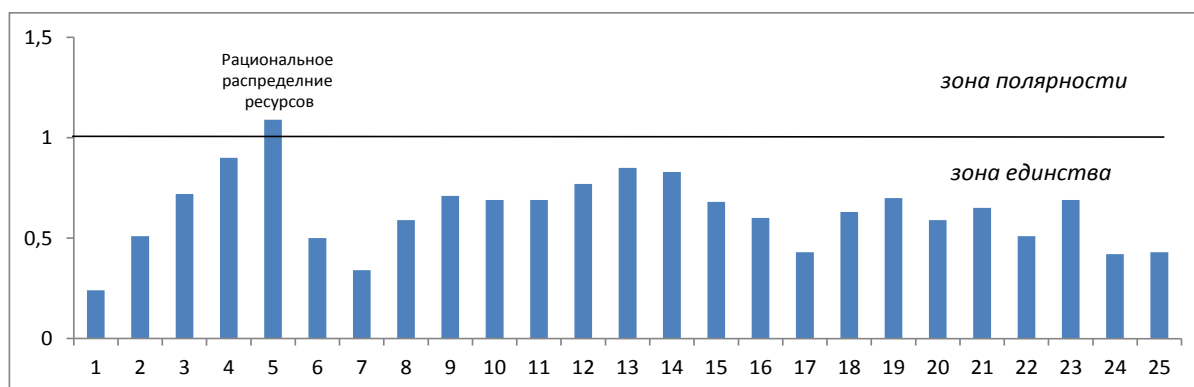
Согласованность в коллективе

По результатам анализа из 25 критериев в зоне единства мнений находятся 24, и все они имеют большой потенциал для эффективных изменений, т.к. состояние данного направления одинаково воспринимается всем коллективом (график 3).

Коэффициент согласия по категории «рациональное распределение ресурсов» попал в зону полярности. По этому вопросу на данный момент существуют наибольшие разногласия между сотрудниками. Прежде чем совершенствовать эту сферу, необходим анализ причин разногласий, иначе любые планы улучшений будут неадекватно восприняты коллективом, и результативность изменений будет в лучшем случае низкой, либо эффект окажется отрицательный.

График 3

Коэффициент согласия в коллективе



Сравнительный анализ предыдущих исследований

В сравнении с результатами за 2009 год, общая оценка системы менеджмента на данный момент снизилась на 2,81 балла (таблица 3, график 4).

С 2006 года наблюдается снижение показателей сферы мотивации.

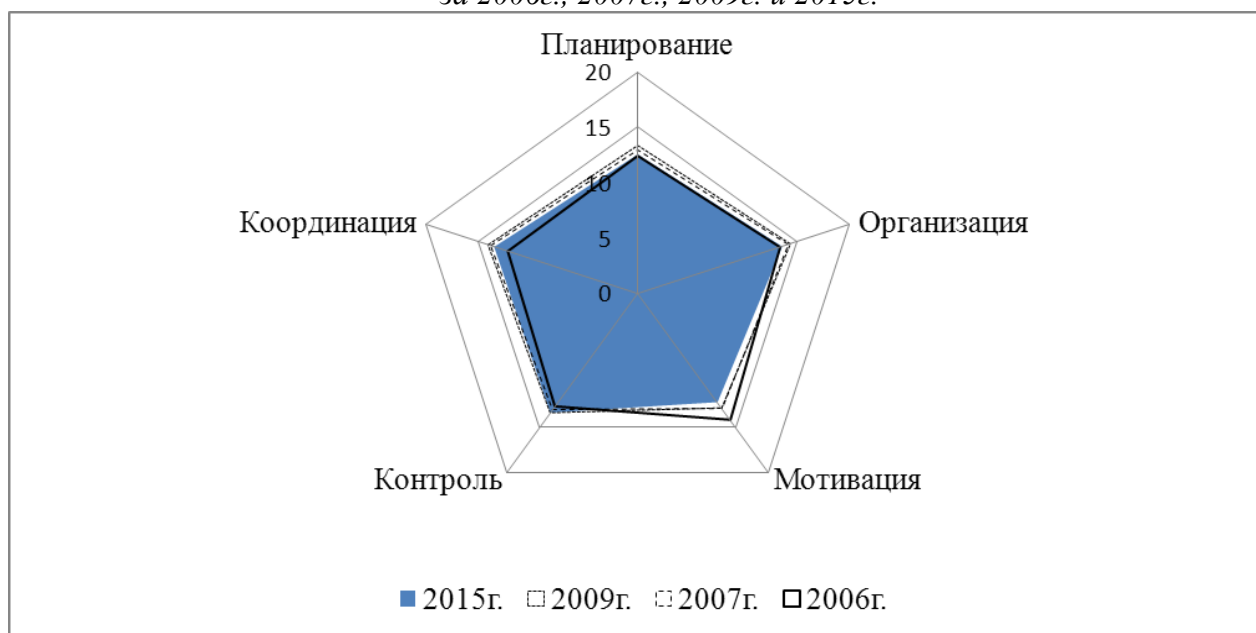
При сравнении результатов 2006-2015 годов по всем критериям можно отметить:

- повышение оценок по категориям «сбор и анализ информации о потребителях», «учет мнения и пожеланий потребителей», «система разрешения конфликтов»;
- понижение оценок по категориям «рациональное планирование ресурсов», «лидерство и корпоративная культура», «эффективная система управления», «применение информационных и телекоммуникационных технологий».

Таблица 3. Результаты исследований 2006, 2007, 2009, 2015 годах

Функции менеджмента	Максимум	2006г.	2007г.	2009г.	2015г.
1. Планирование	20	12,41	12,94	13,35	12,54
2. Организация	20	13,43	14,21	14,40	13,63
3. Мотивация	20	14,15	12,88	12,82	12,18
4. Контроль	20	12,65	13,02	13,37	13,36
5. Координация	20	12,26	13,88	14,13	13,55
ИТОГ	100	64,90	66,93	68,07	65,26

Коммуникационный профиль системы менеджмента университета
за 2006г., 2007г., 2009г. и 2015г.



Основные выводы исследования

По итогам оценки системы менеджмента вуза в 2015 году и сравнительного анализа с предыдущими годами можно сделать следующие выводы:

1) Общая оценка системы управления университета составила 65,26 балла, что соответствует 4 уровню развития менеджмента университета (из пяти возможных).

2) Общая оценка системы менеджмента университета 2015 года в сравнении с результатами 2009г. снизилась на 2,81 балла.

3) 21 из 25 критериев готовы к совершенствованию и не имеют противоречий в коллективе. **К проблемным областям** отнесены критерии, получившие оценку ниже среднего:

- удовлетворение потребностей сотрудников;
- сбор и анализ информации о конкурентах и опыте других вузов;
- удовлетворение сотрудников результатами своей деятельности;
- система разрешения конфликтов;
- эффективность учебного процесса;
- вовлечение сотрудников в процесс совершенствования;
- четкое разделение сфер деятельности;
- оценка эффективности использования ресурсов.

4) **К проблемным областям** отнесены также четыре критерия, которые требуют первоначального анализа причин разногласия в коллективе перед тем, как предпринимать шаги по улучшениям:

- рациональное распределение ресурсов (разногласие в оценке среди сотрудников);
- привлекательность услуг и выпускаемых специалистов для потребителей (разногласие в оценке руководителей и сотрудников);
- условия для обучения и профессионального развития персонала (разногласие в оценке руководителей и сотрудников);
- эффективность в целом системы управления (разногласие в оценке руководителей и сотрудников).