

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»**

200/03

ПРИКАЗ

04.03.2021

Екатеринбург

О внесении изменений в
Политику организационного развития УрФУ
(Версия 2)

На основании решения Ученого совета УрФУ от 24.02.2021 (протокол №2)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить и ввести в действие с 05.03.2021 Изменения №1 (Прилагается) в Политику организационного развития УрФУ (Версия 2).
2. Продлить до 2025 года включительно действие Политики организационного развития УрФУ (версия 2) и приложений к ней с учётом принятых Изменений № 1.
3. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Приложение:

1. Изменения №1 в Политику организационного развития УрФУ Версия 2 на 9 листах

Ректор

В.А. Кокшаров

Изменение № 1 от 01.03.2021 в Политику организационного развития УрФУ, Версия 2, принятую решением Ученого совета ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» (протокол № 7 от 19.09.2016г.), утвержденную и введенную в действие приказом ректора № 728/03 от 20.09.2016г.

На основании решения Ученого совета ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» (протокол № 2 от 24.02.2021г.):

Термин № 5 «Организационные единицы, Структурные единицы» таблицы 2 «Термины и определения» пункта 3 «Термины, определения и сокращения» сформулировать в следующей редакции:

Организационные единицы, Структурные единицы - элементы организационной структуры (подразделения, должности, коллегиальные органы, проектные структуры), формирующие самостоятельный уровень иерархии.

Подпункт 4.2 «Задачи организационного развития» пункта 4 «Цели, задачи и точки фокусировки организационного развития» сформулировать в следующей редакции:

Для достижения целей организационного развития решаются следующие задачи:

- 1) внедрение механизмов непрерывного совершенствования всех видов деятельности Университета в соответствии с Политикой в области качества УрФУ;
- 2) построение модели деятельности Университета на основе процессного подхода к организации деятельности (построение системы бизнес-процессов с указанием их целей, взаимосвязей, владельцев и ответственных исполнителей);
- 3) определение необходимых уровней управления Университетом, разделение полномочий и ответственности между ними;
- 4) построение организационной структуры, оптимальным образом отвечающей стратегическим и тактическим целям Университета и обеспечивающей эффективную реализацию процессов;
- 5) разработка и поддержание в актуальном состоянии документации, описывающей модель деятельности Университета (структуру, цели, взаимосвязи процессов Университета) и контроль реализации процессов соответствующими организационными единицами Университета (ответственность подразделений и конкретных работников за выполнение процессов, порядок взаимодействия работников Университета);
- 6) формирование условий по эффективному использованию труда персонала и оптимизации численности за счет совершенствования процессов управления, основных и обеспечивающих процессов Университета.

- 7) разработка и реализация механизмов оценки и контроля эффективности процессов на уровне структурных подразделений/проектных структур и их руководителей;

Для объективной оценки эффективности деятельности структурных подразделений /проектных структур и их планов развития, рекомендуется привлекать к оценке внешних экспертов, либо коллегиальные органы университета, в состав которых входят внешние эксперты. Объектом такой оценки могут выступать: программа развития, показатели деятельности структурных подразделений/проектных структур, потенциал кадрового состава (включая кандидатуры руководителей), проекты развития (образовательные, научные), подходы к распределению финансирования, конкурсные заявки и т.п.

Дополнить подпункт 4.3 «Точки фокусировки организационного развития» пункта 4 «Цели, задачи и точки фокусировки организационного развития» абзацами в следующей редакции:

Стратегическая академическая единица должна иметь утвержденную программу развития и на регулярной основе осуществлять её актуализацию, ежегодно демонстрировать динамику роста фактических значений показатели и существенный вклад в показатели Университета. При невыполнении обязательств, зафиксированных в программе развития и низком вкладе в результаты Университета, возможно принятие решения о снятии статуса «Стратегическая академическая единица».

С целью оптимального поиска действенных методов достижения желаемых результатов руководители САЕ, по завершении значительных вех, на регулярной основе осуществляют анализ полученного опыта, рефлекссию, формулирование успешных практик и выявление причин неудач. Для дальнейшего распространения полученных результатов среди других институтов, САЕ и заинтересованных лиц руководитель САЕ должен на регулярной основе выносить на рассмотрение постоянно действующей комиссии Ученого совета по стратегическому развитию и другие коллегиальные органы успешные практики и анализ причин неудач.

Изложить семнадцатый абзац подпункта 6.2 «Использование в организационной структуре типов структурных единиц, определенных настоящей Политикой» пункта 6 «Принципы проектирования организационной структуры» в следующей редакции:

В Университете могут создаваться уникальные подразделения социального и хозяйственного назначения, деятельность которых направлена на поддержание полноценного функционирования вуза и решение социальных задач. К таким подразделениям относятся: Комбинат питания, Медико-санитарная часть, Экспериментально-производственный комбинат и т.п.

Изложить двадцатый (последний) абзац подпункта 6.2 «Использование в организационной структуре типов структурных единиц, определенных настоящей Политикой» пункта 6 «Принципы проектирования организационной структуры» в следующей редакции:

Проектные структуры

Проектная структура – временная структурная единица, создаваемая с целью выработки лучших практик в рамках решения конкретной задачи и достижения заданного результата, и не являющаяся структурным подразделением Университета. Для учёта создаваемой проектной структуры в организационной структуре Университета необходимо соблюдение следующих положений:

- инициатива создания проектной структуры должна сопровождаться предоставлением программы/плана развития с заданными значениями целевых показателей деятельности;
- проектные структуры вводятся на ограниченный срок с возможностью продления проекта при получении положительных результатов;
- создание проектных структур не предполагает изменений штатной численности работников Университета (проектная структура не имеет штатного расписания). Для реализации задач проектных структур формируется временная команда (работники привлекаются в режиме проектного управления). Работники остаются в штатной структуре основных подразделений, из которых они привлекаются;
- положительный опыт и разработанные в ходе проекта технологии проходят экспертизу и могут быть распространены как регулярная практика в работе Университета. В случае признания результатов проекта успешными возможно изменение статуса структурной единицы. Переход к реализации деятельности на постоянной основе (создание структурного подразделения) возможен при выполнении проектной структурой следующих условий: наличие дальнейших планов развития, результативное выполнение показателей, внесение значимого вклада в достижение глобальных целей Университета.
- проектные структуры отображаются в организационной структуре университета (на органиграмме) со статусом «проектная структура».

Порядок создания и ликвидации проектных структур

- проектные структуры могут создаваться на любом уровне управления (в составе Институтов или Центра управления Университетом);
- инициатива создания проектной структуры исходит от руководителя базового структурного подразделения, либо от директора института или проректора, в чьем блоке ответственности планируется создание проектной структуры.
- вопрос о создании проектной структуры в составе Институтов предварительно рассматривается Ученым советом института на основе предоставленной

- программы/плана развития с заданными значениями целевых показателей деятельности, решение принимается ректором и оформляется приказом ректора;
- вопрос о создании проектной структуры в составе Центра управления Университетом предварительно рассматривается на заседании постоянно действующей комиссии Ученого совета в зависимости от основного профиля проектной структуры (научный рассматривается на заседании комиссии по развитию научной деятельности, образовательный – комиссии по образовательной политике) и постоянно действующей комиссии Ученого совета по стратегическому развитию на основе предоставленной программы/плана развития с заданными значениями целевых показателей, решение принимается ректором и оформляется приказом ректора;
 - персональный состав проектной структуры, включая руководителя проектной структуры, утверждается приказом ректора по представлению руководителя базового структурного подразделения, либо по представлению директора института или проректора, в блоке ответственности которого создана проектная структура;
 - задачи, виды и показатели деятельности проектной структуры закрепляются в положении о базовом структурном подразделении и/или в уставе проекта;
 - ответственность за достижение показателей, результаты работы и реализацию программы/плана развития проектной структуры возлагается на руководителя проектной структуры;
 - решение о ликвидации проектной структуры принимается ректором и оформляется приказом ректора по представлению руководителя базового структурного подразделения, либо по представлению директора института или проректора, в блоке ответственности которого создана проектная структура, без необходимости обязательного предварительного рассмотрения на заседаниях коллегиальных органов.

При отсутствии необходимости учёта проектных структур в организационной структуре Университета допускается их создание, организация деятельности и ликвидация решением проректоров, директоров институтов, в подчинении которых планируется вести деятельность проектной структуры. Создание таких проектных структур осуществляется распоряжением руководителя.

Совместные научные лаборатории

В целях формирования новых научных направлений, благоприятных условий для развития научных школ и омоложения кадрового состава научных работников, стимулирования публикационной активности и на основе этого – повышения конкурентоспособности УрФУ и научных организаций, подведомственных Министерству науки и высшего образования РФ, расположенных в регионе деятельности Уральского ТУ Минобрнауки и находящихся под научно-методическим руководством Уральского

отделения РАН (далее – академических институтов) в контексте мировой научно-образовательной повестки в Университете могут создаваться совместные научные лаборатории.

Совместная научная лаборатория является проектной структурой, создаваемой на базе научного структурного подразделения УрФУ и научного структурного подразделения академического института, объединенные общей тематикой исследования.

Деятельность совместных научных лабораторий регулируется Типовым положением о совместной научной лаборатории.

Совместные проектные структуры также могут создаваться совместно с различными внешними организациями: представителями бизнеса, некоммерческими организациями, фондам, органами государственной власти и т.п.

Первичные научно-образовательные подразделения

Статусом **первичного научно-образовательного подразделения** наделяется структурное подразделение университета,

- осуществляющее деятельность по основным процессам (научно-исследовательская и научно-образовательная деятельность) и формирующее научный результат;
- имеющее наименьший ранг в иерархической структуре подчиненности подразделений, за исключением¹:
 - структурных подразделений, входящих в состав лабораторий, кафедр и департаментов нового типа (обеспечивающих реализацию научного процесса и осуществляющие образовательную деятельность по основным образовательным программам);
 - структурных подразделений, входящих в состав отделов научно-исследовательских институтов;
 - структурных подразделений, входящих в состав научно-исследовательских центров

¹Результаты таких подразделений учитываются в показателях деятельности вышестоящего (родительского) – первичного научно-образовательного подразделения.

Дополнить шестнадцатый (последний) абзац подпункта 6.4 «Применение нескольких видов подчинения» пункта 6 «Принципы проектирования организационной структуры» абзацем в следующей редакции:

Находясь в структуре административного иерархического подчинения, для реализации проекта несколько подразделений могут объединяться проектными связями без образования структурного подразделения. На период реализации проекта в объединениях может устанавливаться собственная иерархия подчинения входящих в объединение подразделений, фиксирующаяся в уставе проекта. Эффектом от работы в

данном формате может стать высокая результативность, объединение потенциала подразделений-участников, выход на новые рынки, усиление существующих и развитие новых научных тематик, развитие компетенций участников и взаимовыгодное взаимодействие для достижения общих целей, при котором происходит обмен знаниями и взаимное обучение. Примером таких объединений в области научной деятельности являются ключевые центры превосходства.

Подпункт 6.12 «Оптимизация организационной структуры» пункта 6 «Принципы проектирования организационной структуры» переименовать в 6.12 «Постоянное совершенствование и оптимизация организационной структуры» и изложить в следующей редакции:

С целью реализации стратегии Университета, а также исполнения требований законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, постановлений и решений Правительства Российской Федерации и органов управления образованием, а также локальных нормативных актов Университета необходимо на регулярной основе осуществлять поиск и внедрение новых моделей деятельности и обеспечивать реализацию своевременных изменений организационной структуры. Изменения могут выполняться в следующих направлениях:

- текущие организационные изменения в рамках общих правил, установленных данной политикой, с целью актуализации организационной структуры.
- апробация новых подходов в формировании организационных структур со статусом «эксперимент». Решение о начале «эксперимента» оформляется приказом ректора Университета с закреплением ответственности организатора и куратора производимых организационных изменений со статусом «эксперимент». В ответственность куратора входит осуществление мониторинга реализации «эксперимента», организация экспертизы хода «эксперимента» на промежуточных этапах его реализации и публичное представление достигнутых результатов на заседаниях постоянно действующих комиссий Ученого совета (по стратегическому развитию, по развитию научной деятельности и по образовательной политике) в соответствии с установленными правилами
- оптимизация существующих низкоэффективных структур. Предпосылками для оптимизации деятельности/реструктуризации подразделений являются:
 - потеря актуальности и востребованности закреплённых за подразделением видов деятельности;
 - систематическое невыполнение показателей эффективности и результативности деятельности;
 - утрата кадрового потенциала (преобладание в подразделении вакантных ставок более 2-х кварталов);
 - наличие целесообразности достижения синергетического эффекта через объединение со схожими по видам деятельности подразделениями;
 - целесообразность перевода деятельности на аутсорсинг;
 - отсутствие деятельности по любым причинам.

Изложить пункт 7 «Документирование организационной структуры» в следующей редакции:

Изменения в организационную структуру Университета вносятся на основании **приказа ректора**, издаваемого в соответствии с установленным в УрФУ порядком.

Ежеквартально формируется **Паспорт организационной структуры** Университета в виде органиграмм. Паспорт организационной структуры фиксирует состояние организационного устройства Университета на начало отчетного периода.

В целях увеличения эффективности и совершенствования организационного устройства Университета осуществляется мониторинг организационных изменений и ключевых характеристик организационной структуры. Результаты мониторинга оформляются в виде пояснительной (аналитической) записки к Паспорту организационной структуры. Пояснительная записка включает:

- перечень организационных изменений за отчетный период;
- тенденции в области развития организационной структуры и системы управления;
- анализ ключевых параметров организационного устройства Университета.

Паспорт организационной структуры и пояснительная записка являются справочными документами и могут применяться для принятия управленческих решений в области организационного развития Университета.

Организационные документы, регламентирующие структуру, цели, задачи, функции и результаты деятельности, права, обязанности и ответственность структурных единиц и работников университета:

- приказ ректора
- штатное расписание
- положение о структурном подразделении
- должностная инструкция
- положение об объединении (для коллегиальных органов)
- устав проекта (для проектных подразделений)

С целью обеспечения открытости и доступности информации по организационному устройству Университета для работников сформирована открытая информационная среда, где размещаются организационные документы и актуальная организационная структура.

Руководитель структурного подразделения обеспечивает открытость и прозрачность информации о работе подразделения, в том числе внутри корпоративных информационных систем, предоставляющих доступ к информации с учётом прав и

полномочий пользователя. Руководитель структурного подразделения с определённой периодичностью предоставляет документацию, которая содержит:

- плановые и фактические значения показателей деятельности подразделения
- персональный состав подразделения с контактной информацией работников
- регламенты и нормативную документацию, на основании которой осуществляется деятельность подразделения
- основные задачи и функции подразделения
- историю производимых организационных изменений подразделения

Ежеквартально проводится учет общей характеристики организационной структуры университета, с учетом количества основных ключевых подразделений: количество институтов, в том числе институтов со статусом САЕ, количество образовательных структур, лабораторий, обособленных подразделений, подразделений при ректорате, проектных подразделений, филиалов и представительств.

В целях оптимизации организационной структуры и штатного расписания УрФУ управлением стратегического развития и маркетинга ежеквартально проводится анализ организационной структуры университета, по наличию подразделений с низкой кадровой укомплектованностью:

- Выявление подразделений без штатных единиц;
- Выявление некомплектованных структурных подразделений (доля вакантных ставок больше 70 %);
- Выявление малочисленных структурных подразделений (общее количество ставок в штатном расписании 2 и менее).

Подпункт 1 пункта 4 «Подходы к формированию организационной структуры института и предназначение организационных единиц» Приложения 2 «Типовая организационная модель Институтов, создаваемых (или реорганизуемых) с 15.06.2016 г.» изложить в следующей редакции:

1. Создание (или реорганизацию) Института рекомендуется осуществлять на основе типовой организационной структуры, представленной на рисунке 1 «Типовая организационная структура Института, создаваемого (или реорганизуемого) с 15.06.2016г». При этом данная целевая модель не является единственной и могут быть предложены альтернативные варианты, которые должны быть рассмотрены и утверждены в установленном в Университете порядке, с предварительным рассмотрением на заседаниях постоянно действующих комиссий Ученого совета (по стратегическому развитию, по развитию научной деятельности и по образовательной политике)

Ректор


В.А. Кокшаров