

**Гурков И.Б.**

**Эффективность Программы  
подготовки управленческих  
кадров – результаты опроса  
руководителей предприятий и  
специалистов**

Доклад на Комиссии по организации  
подготовки управленческих кадров

Июль 2004 г.

# **Информационная база исследования**

- **Опрос 1633 руководителя  
участвующих предприятий  
(40,6% от общего числа  
участников в 2003 г.)**
- **Опрос 2549 специалистов  
(53,7% от общего числа  
участников в 2003 г.)**

# Уровни оценки результативности

- Оценка влияния участия в программе на деятельность предприятия.
- Оценка эффективности для непосредственного реципиента программы – специалиста.
- Внутренняя эффективность администрирования программы – эффективность работы региональных отделений и вузов-партнеров программы

# Репрезентативность выборки

- Представленность всех форм собственности
- Представленность 78 регионов
- Представленность всех отраслей народного хозяйства
- Представленность предприятий разного размера и экономического положения

**Позволяют делать статистически обоснованные сравнения между группами и распространять выводы на программу переподготовки в целом**

# Параметры результативности программы для предприятий

- **Количество специалистов, вернувшихся на свои предприятия после прохождения программы переподготовки**
- **Широта произведенных изменений под влиянием новых знаний и навыков специалиста**
- **Глубина произведенных изменений**
- **Степень реализации специального проекта**

# **Уровень продолжения работы специалиста на предприятии после прохождения программы переподготовки**

- Общий уровень «возвращаемости»  
на предприятия – 90,2%**
- Возвращаемость на предприятиях  
различной экономической  
динамики – от 89% (резкое  
ухудшение динамики) до 98,5%  
(резкое улучшение динамики)**

# **Широта произведенных изменений под влиянием новых знаний и навыков специалиста**

**В среднем более трех сфер деятельности, в том числе:**

- Совершенствование методов управления – 90% предприятий**
- Внедрение новых технологий – 75% предприятий**
- Привлечение кредитов – 52% предприятий**
- Привлечение инвесторов – 46% предприятий**

# Глубина произведенных изменений - % действий, реализованных либо близких к реализации

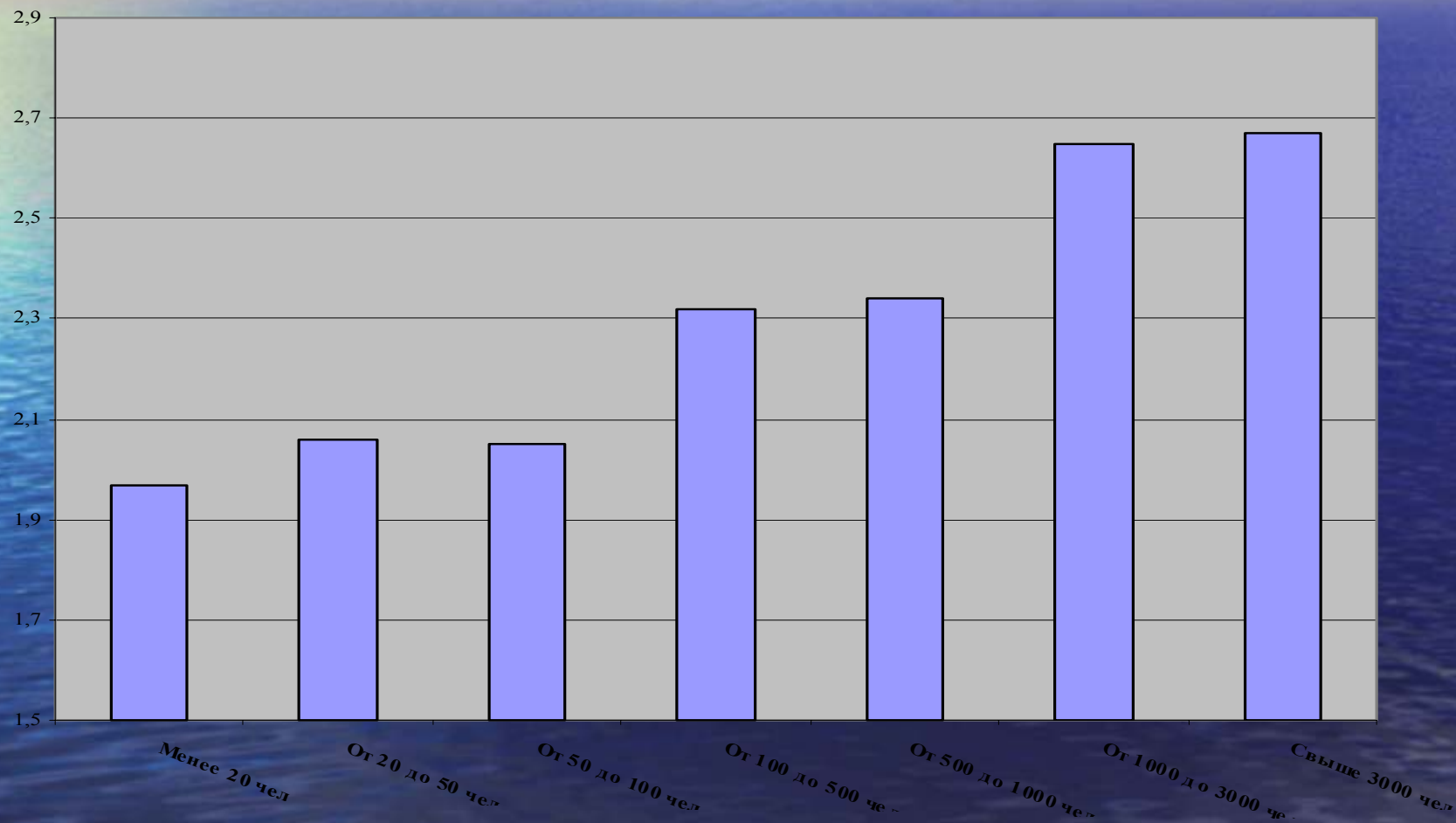
- Совершенствование методов управления – 95% предприятий
- Внедрение новых технологий – 81% предприятий
- Привлечение кредитов – 52 % предприятий
- Привлечение инвесторов – 42% предприятий



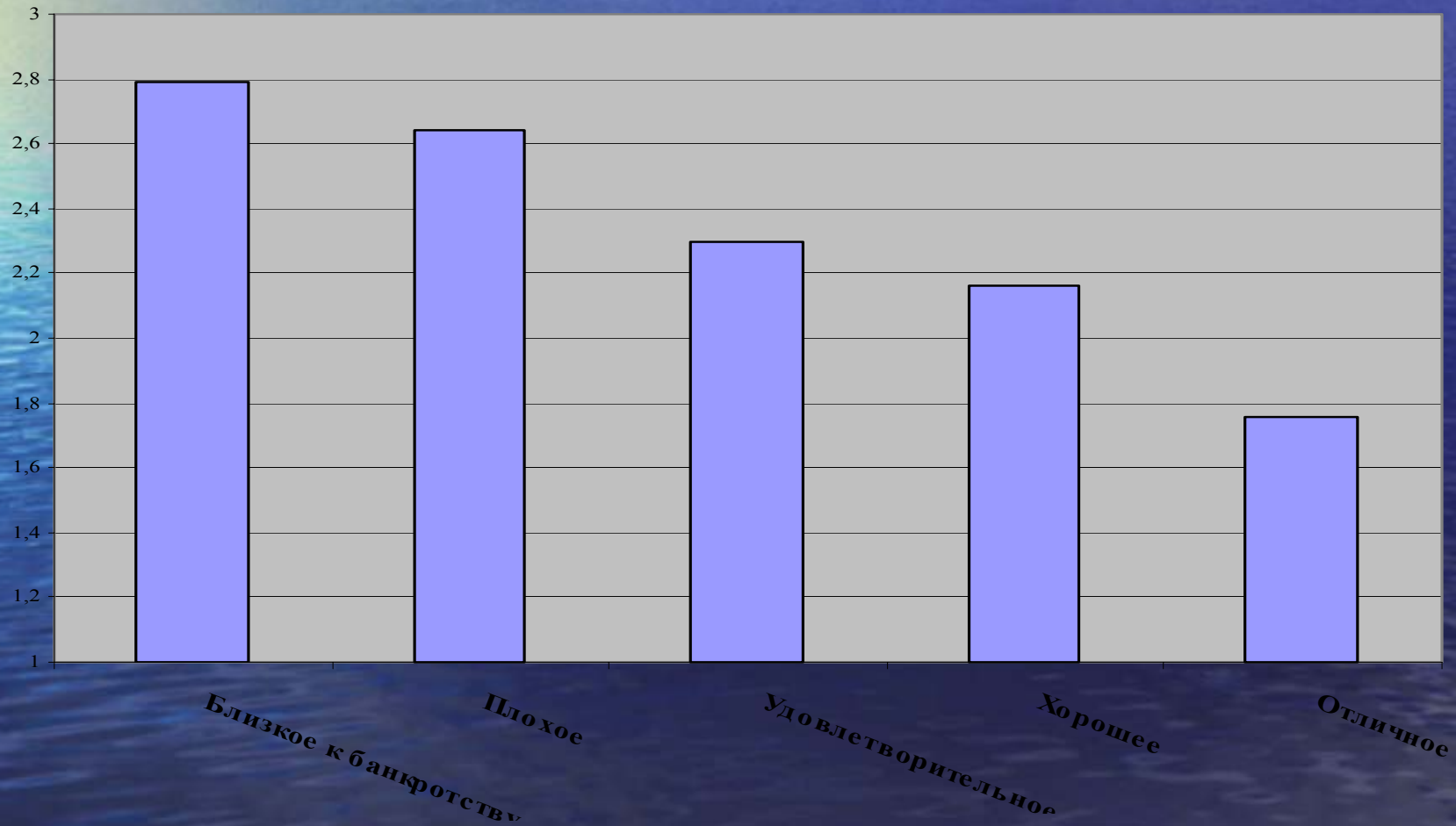
# Общая оценка результативности программы по мнению директоров предприятий

Оценка	Проценты
Крайне низкая	0,3
Низкая	1,8
Умеренная	15,3
Высокая	53,9
Весьма высокая эффективность	28,8

# Зависимость результативности от размера предприятия



# Зависимость результативности от экономического положения предприятия



# Последствия положительной оценки руководством программы

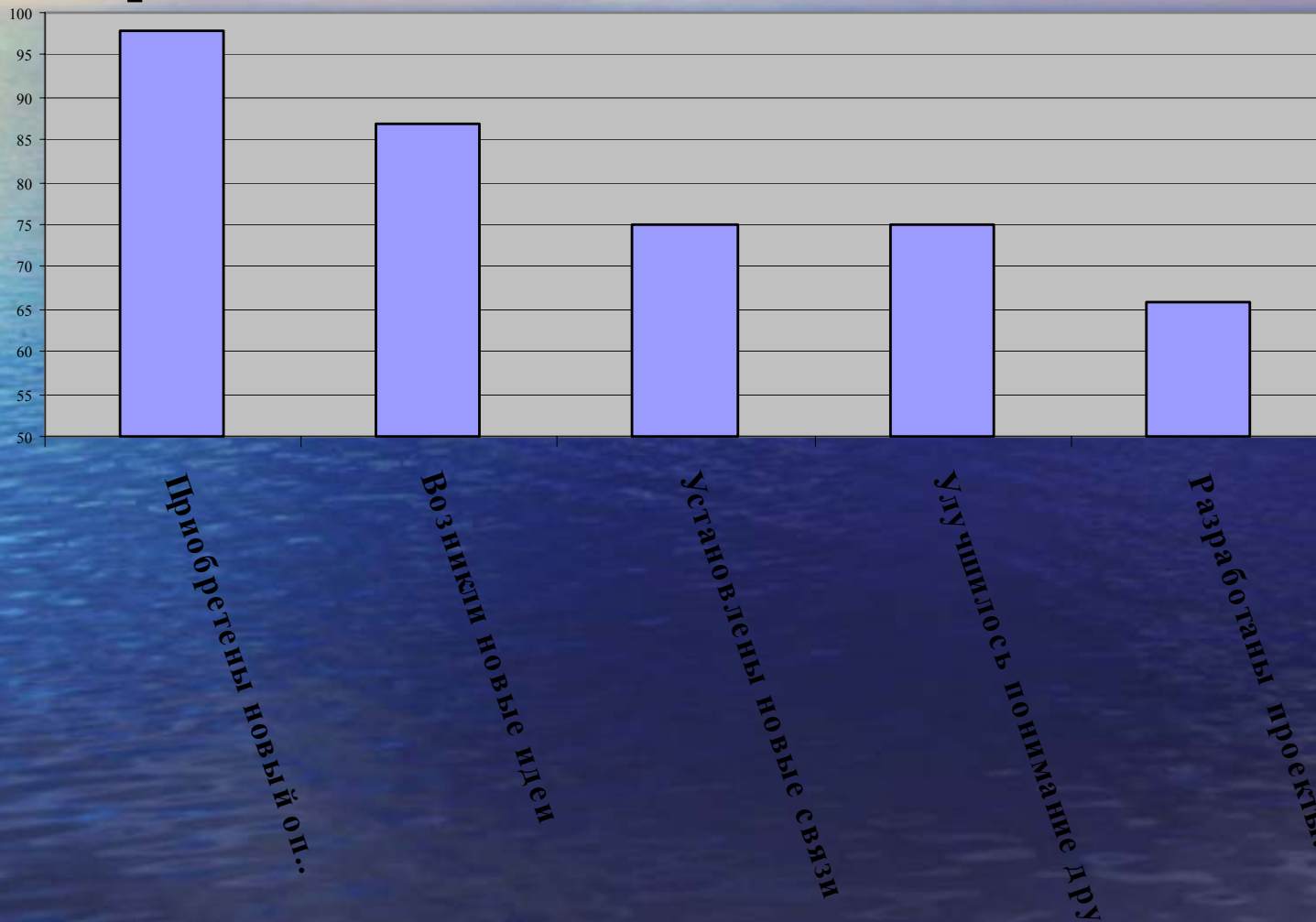
- Стремление повторить программы для иных специалистов предприятия (80% случаев)
- Стремление привлечь к участию в программе своих хозяйственных партнеров (54%)

**Таким образом, программа вызывает каскадный межотраслевой эффект продолжения и развития**

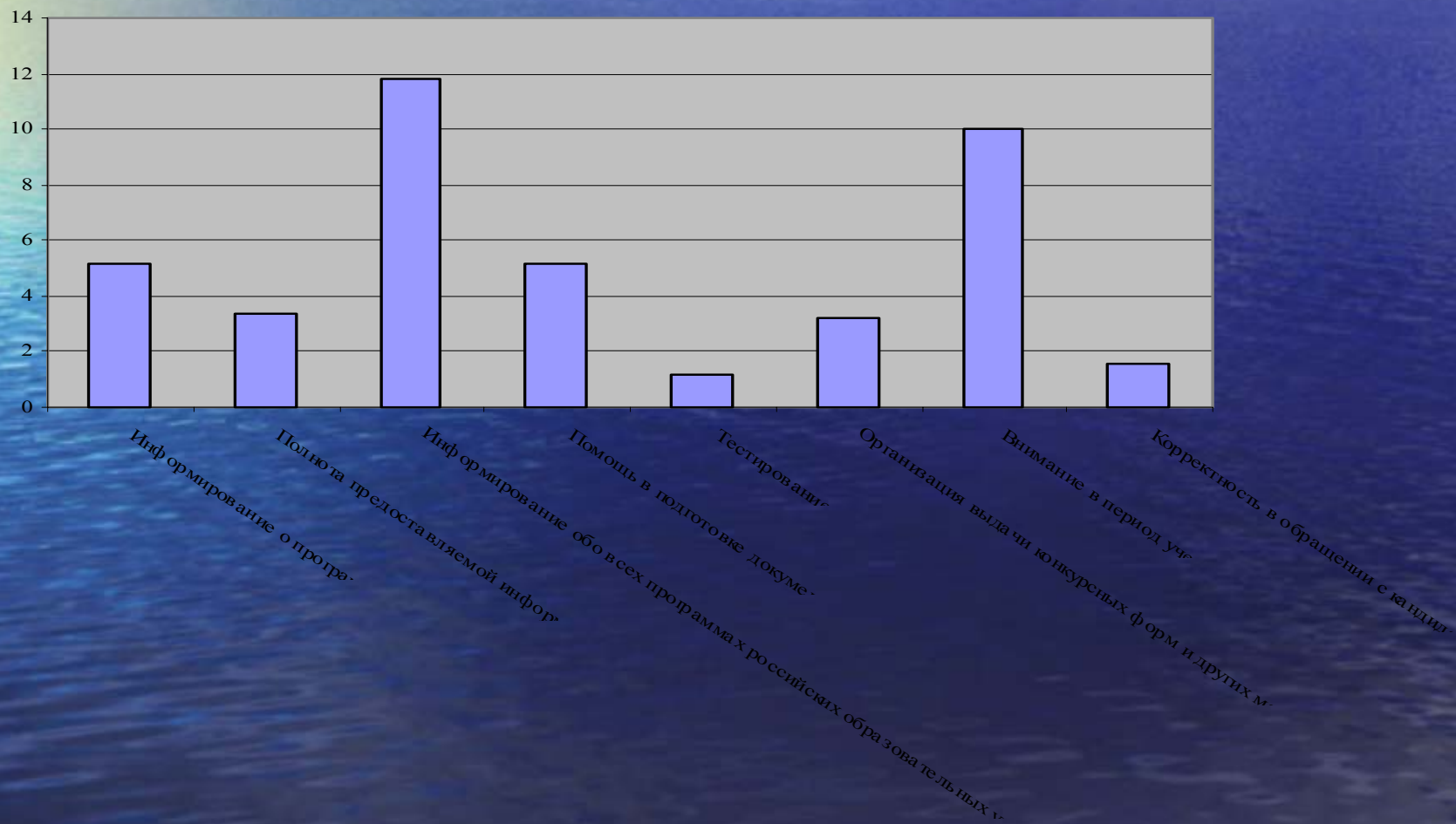
# Последствия для участвующих специалистов

- **Накопление знаний и умений**
- **Получение новых социальных и профессиональных связей**
- **Повышение эффективности работы**
- *Повышение своего «веса» на предприятии*
- *Повышение зарплаты*
- *Продвижение в должности*
- *Повышение возможностей мобильности и самозанятости (организация собственного дела)*

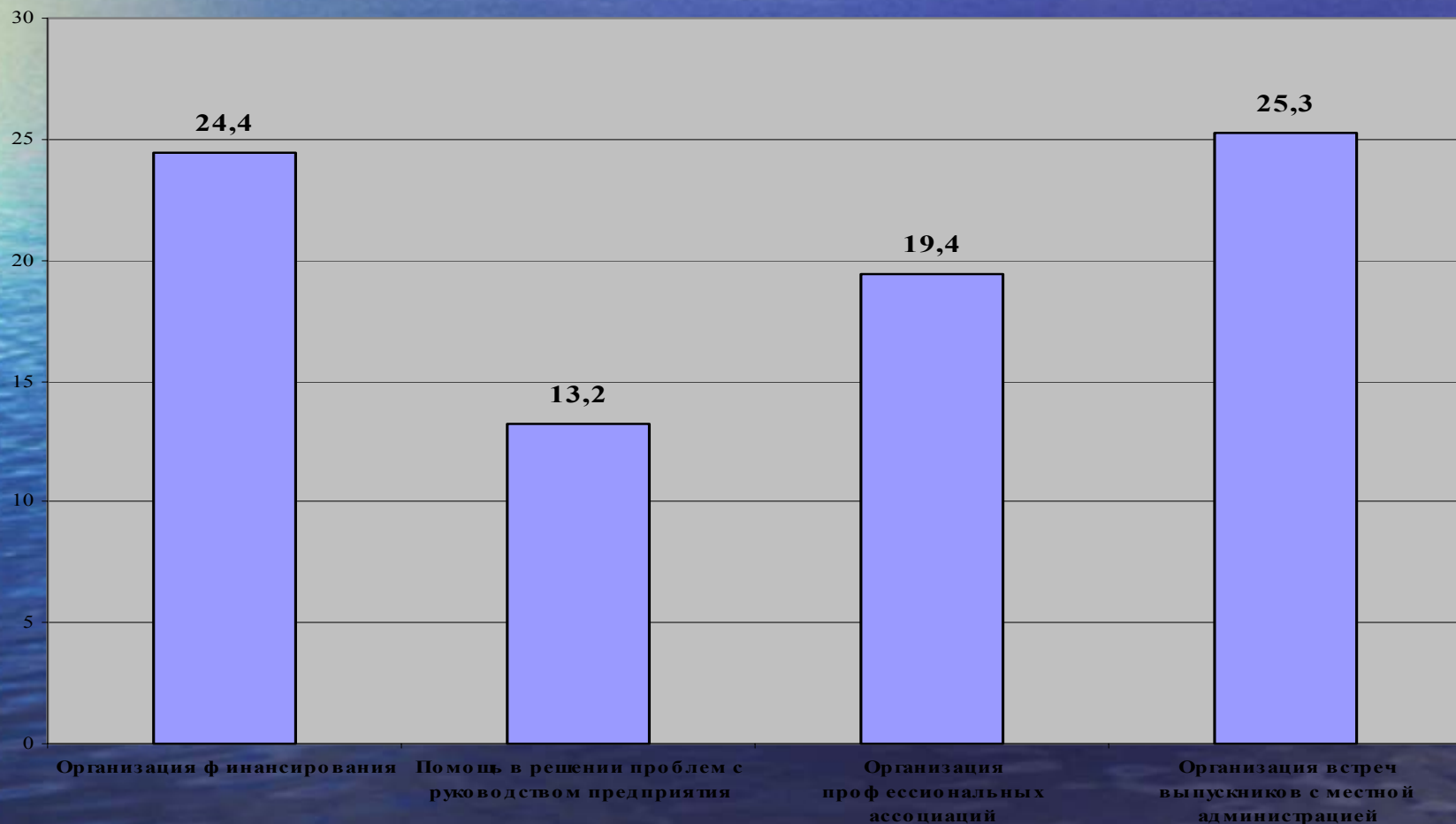
# Оценка последствий участвующими специалистами



# Эффективность администрирования программы – внутриорганизационное взаимодействие (%% неудовлетворительных оценок)



# Эффективность администрирования программы – межорганизационное взаимодействие (%% неудовлетворительных оценок)





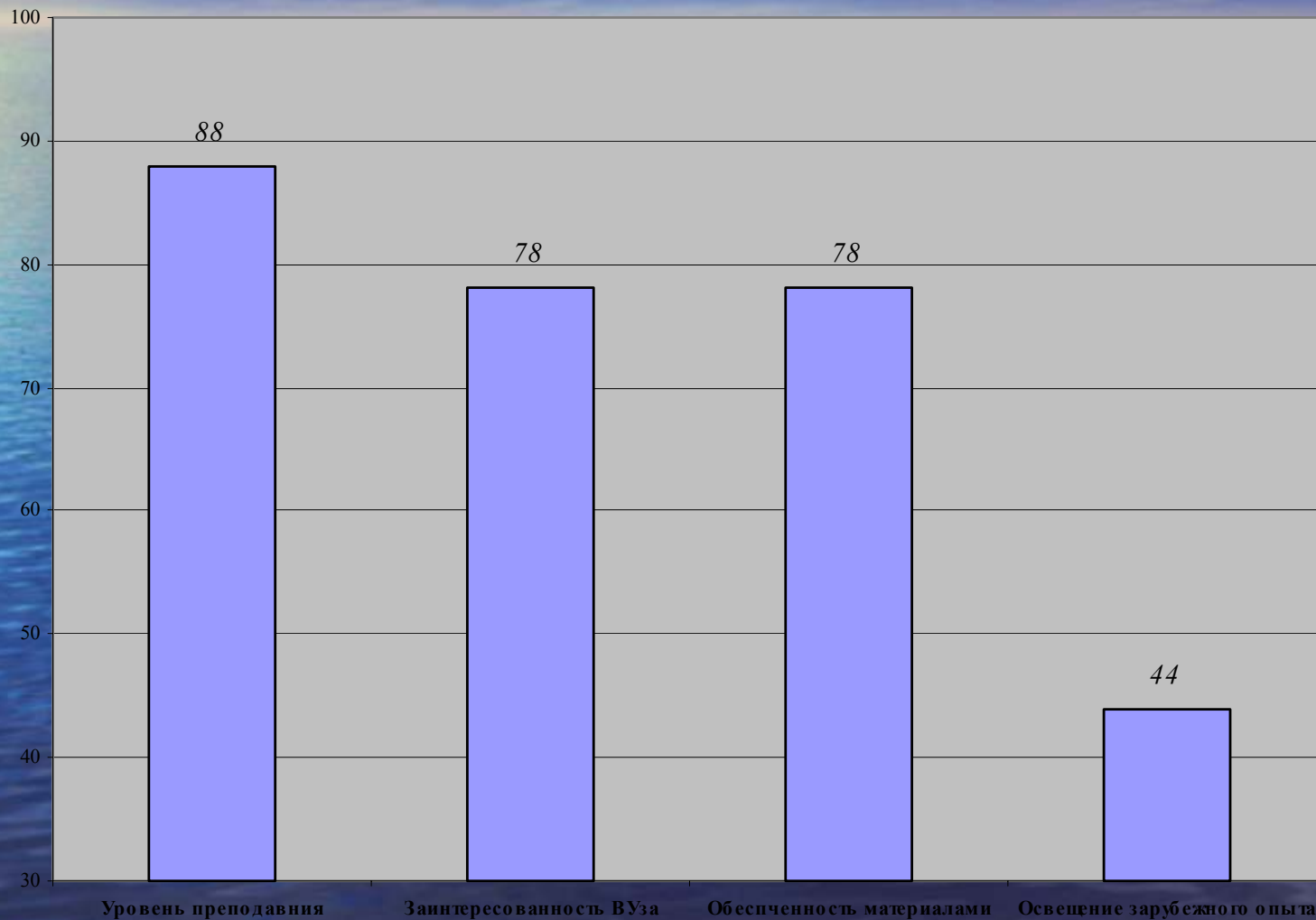
# Параметры оценки регионального отделения

- Отбор на программу
- Уровень организации обучения
- Получение проектных заданий
- Приложимость знаний

# Региональные отделения – десятки лучших

Отбор на программу	Уровень организации обучения	Получение проектных заданий	Приложимость знаний
<b><u>АМУРСКОЕ</u></b>	пензенское	<u>Ямало-ненецкое</u>	<u>мордовское</u>
ХАКАССКОЕ	астраханское	<u>Кемеровское</u>	рязанское
КРАСНОДАРСКОЕ	<u>амурское</u>	Рязанское	приморское
КАМЧАТСКОЕ	вологодское	Пензенское	бурятское
ПЕНЗЕНСКОЕ	<u>мордовское</u>	Ростовское	чувашское
КАЛМЫЦКОЕ	якутское	<b><u>Мордовское</u></b>	владимирское
<b><u>ЯМАЛО-НЕНЕЦКОЕ</u></b>	томское	Белгородское	астраханское
БУРЯТСКОЕ	<u>кемеровское</u>	Кировское	нижегородское
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОЕ	кировское	<b><u>Амурское</u></b>	костромское
КАРАЧАЕВО-ЧЕРКЕССКОЕ	липецкое	Петербургское	татарстанское

# Оценки качества обучения



# Десять лучших Вузов-партнеров

<b>В каком Вузе/консорциуме проходили подготовку</b>	<b>Средняя оценка суммы параметров</b>	<b>Количество давших ответы участников программы</b>
Новосибирский целевой образовательный консорциум	46,88	17
Пензенский государственный университет	43,92	51
Консорциум Кубань - Линк	43,55	31
Высшая школа экономики - Государственный университет	43,07	30
Высшая школа международного бизнеса при АНХ (консорциум Система)	42,67	15
Мордовский государственный университет	42,47	17
Консорциум Байкал	42,38	26
Краснодарский региональный институт агробизнеса	42,21	14
Кемеровский государственный университет	42,20	51
Ростовский государственный университет	42,19	32

# Мнения об отдельных дисциплинах

## Максимально

## Приложимые

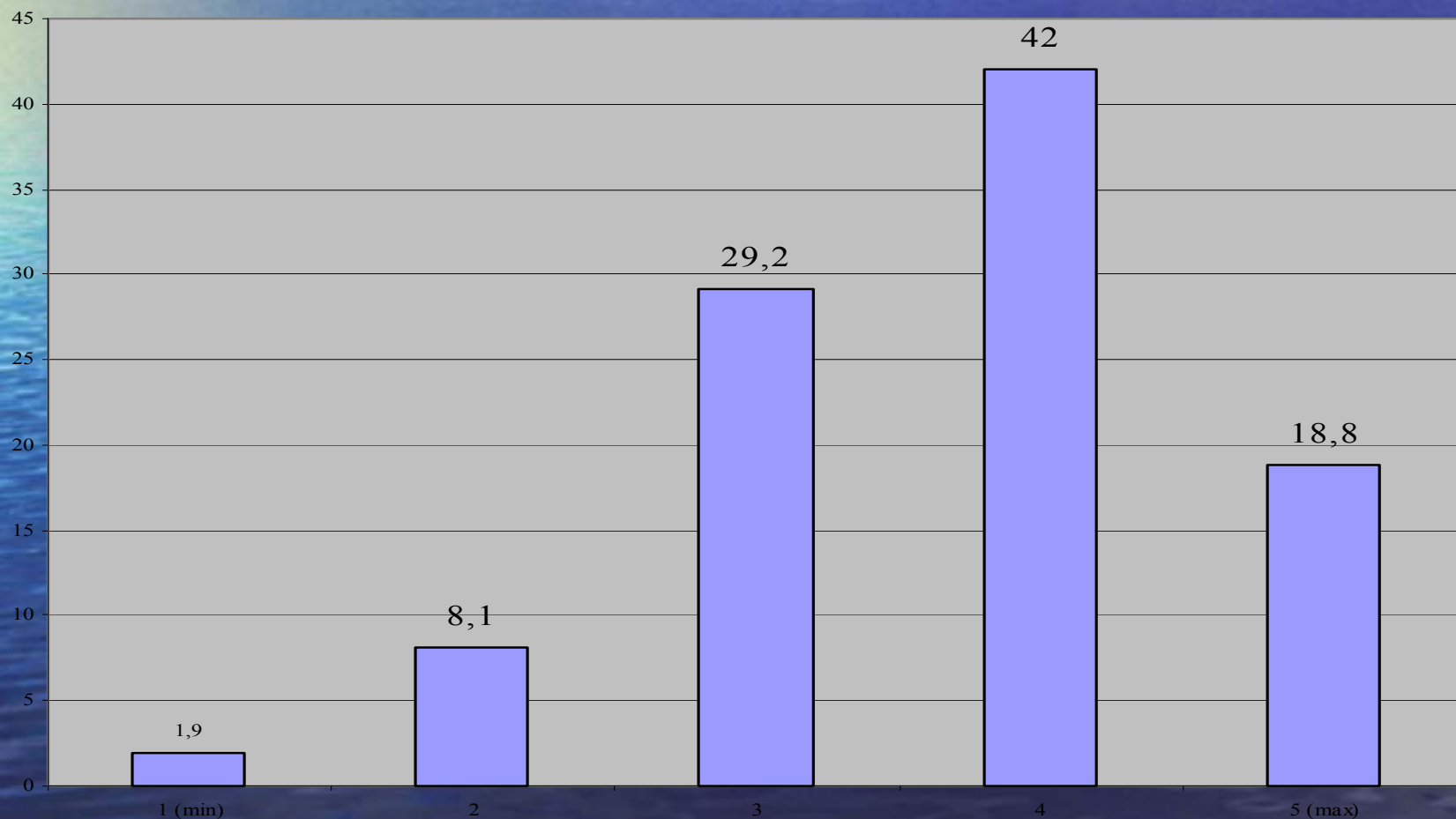
- **Общий менеджмент**
- **Стратегический менеджмент**
- **Управление персоналом**

## Минимально

## Приложимые

- **Логистика**
- **Хозяйственное право**
- **PR**

# Распределение мнений о связи обучения с практикой (%% респондентов)



# **Зоны максимальной эффективности**

- **Предприятия, находящиеся в сложном экономическом положении (независимо от отрасли)**
- **Регионы с максимальной долей «проблемных» предприятий**

# Основные нерешенные проблемы

- несовпадение целей участников и целей руководителей предприятий,
- неопределенность стандартов проектного задания и неполный охват проектными заданиями всех участников программы,
- перегруженность программы обучения специальными дисциплинами, имеющими невысокую степень применимости знаний на практике,
- недоучет в программах обучения достижений зарубежной теории и практики менеджмента;
- недостаточный учет специфики бизнеса малых предприятий;



# Решение проблемы несовпадения целей

Лучшее информирование со стороны Администрации Программы руководства предприятий о реальных целях специалистов. Даже если это может несколько снизить привлекательность программы для руководителей предприятий, подобная честность в отношениях поможет в последствии преодолеть несовпадение результатов программы и ожиданий руководства.

# Решение проблемы неопределенности проектных заданий

Разработка вариантов типовых заданий  
и выбор специалистами по  
согласованию с руководителем  
предприятий среди набора данных  
вариантов

# Решение проблемы избыточности и дробности учебных дисциплин

Большая кооперация Секретариата программы с Российской ассоциацией бизнес-образования и частичный пересмотром программ обучения.

# Решение проблемы недоучета зарубежного опыта

Переориентация программ подготовки преподавателей ВУЗов—партнеров, расширение стажировок преподавателей за рубежом, перевод зарубежных «кейсов»

# Решение проблемы недоучета специфики малого бизнеса

- Введение специальных курсов
- Доработка программ существующих курсов, особенно курсов высокой востребованности
- Большой охват малых предприятий среди зарубежных партнеров программы

# Доказанные результаты программы

## Для участвующего предприятия-

- - развитие управленческих технологий,
- - расширение контактов с партнерами и инвесторами,
- - приобщение к коллективным методам принятия решений,
- - разработка планов развития (реструктуризация, внедрение новых технологий).

## Для участвующего менеджера:

- - повышение персональных знаний и умений,
- - улучшение формального и неформального статуса,
- - увеличение потенциальной социальной мобильности.

## Для региона:

- - создание «сети» высококлассных специалистов,
- - повышение согласованности деятельности предприятий,
- - распространение новых управленческих знаний и навыков за пределы «сети» участвующих предприятий,
- - приобщение местных Вузов к современным проблемам бизнеса и менеджмента.

# Рекомендации

- Включение участия в Программе переподготовки в состав антикризисных мер, проводимых в отношении предприятий областными администрациями
- Частичный пересмотр и обновление программ обучения с учетом выявленных замечаний
- Совершенствование межорганизационного взаимодействия региональных отделений
- Привлечение на программы специалистов со взаимосвязанных предприятий (общая собственность, включенность в совместные проекты, отношения поставщик —потребитель)