

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

В статье обосновывается необходимость использования понятия «профессионализм» как научной категории, расширяющей возможности анализа и совершенствования профессиональной деятельности руководителей. Предлагается определение, выделяются ключевые признаки, проводится анализ структуры и содержания профессионализма менеджеров. Приводятся данные эмпирического исследования составляющих профессионализма. Показана актуальность использования понятия «профессионализм» для совершенствования подготовки менеджеров к управлению инновационным развитием современных компаний.

Слово «профессионализм» и его производные (профессиональный менеджер, профессиональный подход, профессиональная постановка дела и другие) содержатся в лексиконе многих руководителей. В то же время простые наблюдения показывают, что за ним пока нет однозначно определенного содержания. Анализ применения термина «профессионализм» в деловом общении показал, что чаще всего в него вкладывают следующий смысл: хорошее знание своего дела, правильный подход к принятию решений, обоснованный выбор эффективных действий, знание и учет разностороннего опыта, контроль ситуации на своем рабочем месте. Таким образом, в практической деятельности данный термин чаще используется для обозначения общих признаков работника, успешно справляющегося со своими производственными заданиями, а иногда и как соответствующая оценочная метафора.

Анализ применения термина «профессионализм» в управленческой литературе показывает, что он используется в следующих значениях:

- 1) совокупность требований к работнику, соответствующих нормам, принятым профессиональной организацией (от значения понятия профессии как вида деятельности, курируемого группой людей, владеющих определенной областью знания и контролирующей вступление в свое сообщество новых членов, полностью принимающих

нормы профессиональной деятельности<sup>1</sup>);

- 2) комплекс характеристик субъекта деятельности, отражающих накопленный в определенной сфере деятельности опыт, обеспечивающий качественное выполнение работы и достижение высоких результатов в конкретном виде работ (от значения понятия профессии как вида деятельности, требующего специальных теоретических знаний и практических навыков);
- 3) совокупность качеств, выражающих моральную и социальную ответственность за содержание и результаты профессиональной деятельности (понятие профессии включает нравственную основу: профессионал существует, чтобы служить другим)<sup>2</sup>.

В соответствии с первым подходом, в котором акцентируется внимание на формальных аспектах деятельности, считается, что о профессионализме можно говорить, если соблюдаются следующие условия<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: 8-е изд. Пер. с англ. / Под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004.

<sup>2</sup> Данный подход применим лишь к ограниченному кругу профессий и видов деятельности, поэтому в дальнейшем анализе он не рассматривается.

- специалист имеет базовое образование и повышение квалификации;
- обладает навыками, основанными на теоретических знаниях;
- соответствует стандартам уровня знаний представителей профессий, что определяется профессиональной организацией, регулирующей вступление в профессию;
- следует общепринятым нормам профессионального поведения.

В данном контексте под профессионализмом понимается комплекс знаний и практических умений, которые соответствуют стандарту в определенной области деятельности, определяющие готовность работника действовать установленным образом соответственно ситуации. Такое определение профессионализма сильно сужает возможность его применения для оценки и анализа управленческой деятельности. Оно оказывается применимо лишь к отдельным аспектам и разновидностям управления, для которых есть принятые стандарты, но не ко всему содержанию работы менеджеров.

Этот подход имеет и другую слабую сторону. Дело в том, что владение стандартом деятельности еще не показатель профессионального мастерства. Это скорее необходимый минимум, с которого начинается становление профессионализма. Не мало примеров, когда работники со стандартным набором знаний и умений в той или иной области оказываются узкими специалистами, и во многом из-за этого останавливаются не только в карьерном, но и дальнейшем профессиональном росте. В инновационных задачах и процессах, которые занимают все большую часть работы современного менеджера в большинстве видов бизнеса, возможности применения готовых стандартов деятельности вообще ограничены. В таких случаях необходимо изменение и инструментальное обогащение даже уже признанных стандартов<sup>4</sup>.

Все это свидетельствует скорее о некор-

ректности или неполноте рассматриваемого представления о содержании понятия «профессионализм», нежели о его локальном значении и ограниченной применимости.

Второй подход к пониманию профессионализма основывается на выделении содержательных параметров деятельности человека, от которых зависят результаты его рабочего поведения. В этом случае профессионализм – это характеристика деятельности работника, которая отражает практическую способность находить наиболее эффективные способы выполнять определенную работу. Прежде всего профессионализм означает, что работники применяют профессиональные знания при выполнении своей работы. Работа, выполненная профессионально, обычно отличается тем, что она основана больше на фундаментальных понятиях, связанных с практическим опытом, чем на импровизированной реакции на события, обусловленной здравым смыслом или стереотипами привычного поведения. Профессионализм в первую очередь определяется уровнем результатов практической деятельности, оцениваемых по объективным критериям и субъективным впечатлениям заинтересованных людей. Соответствие стандарту или требованиям специальной организации – это уже вторичный признак профессионализма.

Данный подход к пониманию профессиональной деятельности не является принципиальной альтернативой первому, но он шире, гибче (менее формализован) и прагматичнее. Его можно использовать для большинства специалистов в самых разных областях практики, в том числе для анализа и оценки деятельности руководителей разного уровня.

Особенность управленческой деятельности состоит в том, что она по своему содержанию является весьма разносторонней и многоаспектной. Решаемые менеджерами задачи, как правило, нельзя отнести к какой-то одной конкретной специальности или отдельно взятому виду профессиональной деятельности: инженерной, управленческой, информационной, экономической или какой-то иной. По существу, она одновременно от-

<sup>3</sup> Армстронг М. Указ. соч.

<sup>4</sup> Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. Пер. с англ. / Под ред. С.И. Неизвестного. М.: ДМК Пресс, 2006.

носится сразу ко многим из них и включает составляющие разных видов деятельности. Поэтому разработка модели профессионализма руководителя представляет собой междисциплинарную задачу. Это значит, что в ней должны быть органично взаимосвязаны элементы знаний, опыта и практических умений из разных областей и профессий, которые объединяются логикой реальных задач и организационных процессов конкретного производства и бизнеса.

В настоящее время для разработки модели профессионализма наиболее часто используют компетентностный подход. В соответствии с ним профессионализм – это компетентность в конкретной области деятельности. Компетентность, понимаемая как практическая способность специалиста решать конкретные задачи на основе систематизированных знаний и отрефлексированного опыта их применения, используется в качестве основной единицы анализа профессиональной деятельности.

В связи с этим целесообразно выделять три вида компетенций: предметные (предметно-отраслевые), управленческие и инновационные<sup>5</sup>.

*Предметные компетенции* обеспечивают ориентацию и способность квалифицированно действовать в конкретных производственных технологиях и сложившихся видах деятельности. Разновидности предметных компетенций соответствуют специальностям, существующим в отрасли. Они составляют основу профессиональной подготовки специалиста любого профиля.

*Управленческие компетенции* обеспечивают практические способности управлять производством, отдельными бизнес-процессами и бизнесом в целом. Они являются относительно универсальными, потому что необходимы для любых отраслей и сфер производства.

*Инновационные компетенции* обеспечивают способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих

технологий и систем. Эти компетенции обладают такой же универсальностью, как и управленческие, потому что необходимы в самых разных видах деятельности. Понятно, что инновационные компетенции формируются на основе развитых предметных компетенций (у специалистов) или управленческих и предметных (у менеджеров).

Выделенные три вида компетенций, по существу, составляют общую модель профессионализма, применимую для большинства специальностей. Рядовому специалисту необходимы лишь предметные компетенции, классному инженеру – предметные и инновационные, а хорошему менеджеру требуются компетенции всех трех типов.

Сейчас для понимания управленческого профессионализма важно учитывать тенденции изменения содержания деятельности современных руководителей. Во многих компаниях, особенно занимающихся быстро развивающимися бизнесами, представления о профессионализме менеджеров стали изменяться. Наиболее профессиональными считаются уже не те, кто в совершенстве владеет задачами текущей деятельности, а те, кто быстрее адаптируется к постоянно появляющимся новым. Быстрая смена задач и основного содержания деятельности становится все более характерной чертой для бизнеса в самых разных отраслях. Сокращение периода между появлением новых технологий, новых производственных задач, с одной стороны, и высокая динамика условий внешней среды и соответствующие им новые требования бизнеса, с другой, сместили акценты в содержании понятия управленческий профессионализм. Главным для менеджера становится скорость и качество освоения новых знаний и компетенций, позволяющих изменять свое поведение и быстро адаптироваться к новым задачам и условиям деятельности.

Учитывая рассмотренные факторы, *профессионализм менеджера* – это комплексная характеристика, отражающая одновременно высокий уровень компетенций, необходимых для решения актуальных задач, и способность осваивать новые компетенции для решения задач, появляющихся в связи из-

<sup>5</sup> Подробнее о данном подходе см.: Гительман Л., Исаев А. Дорожная карта управления профессионализмом в энергокомпании // Энергорынок. 2007. № 7. С. 42-47.

менениями технологий и условий бизнеса, обеспечивая стабильность результатов своей деятельности.

Управленческий профессионализм, как строгое научное понятие, включает не только компетентность, но и активное отношение к своей деятельности, выражающееся в двух аспектах ответственности: за результаты выполняемой работы и свою способность соответствовать изменениям профессиональной области и бизнеса, т. е. за свой профессиональный рост. В связи с этим возникает необходимость выделить в модели профессионализма менеджеров те качества, которые определяют *потенциал роста* и соответственно эффективность развития и саморазвития всех типов компетенций, особенно инновационных (рисунок).

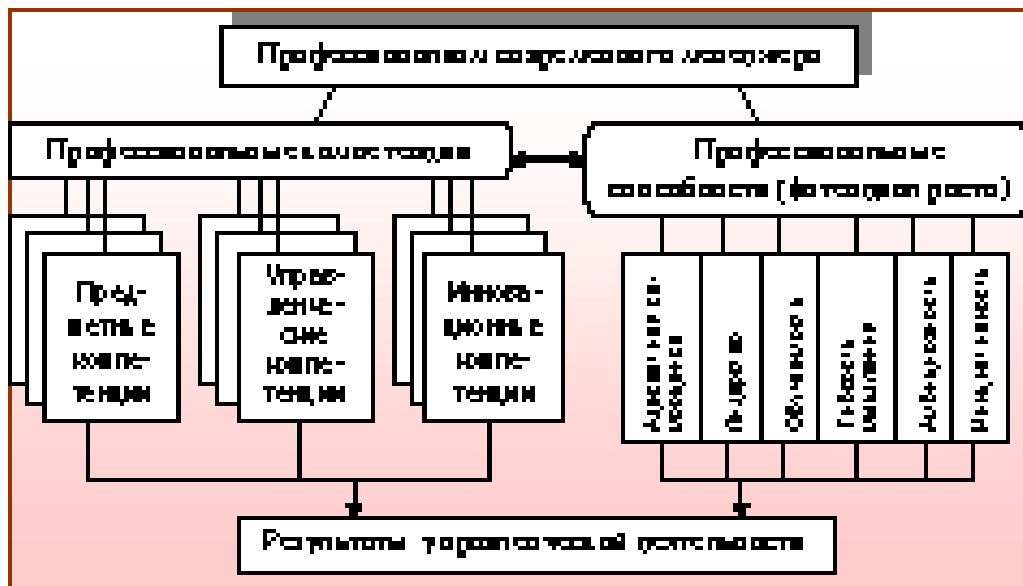
Несмотря на привлекательность компетентностного подхода, и даже учитывая, что еще далеко не полностью реализован его потенциал для совершенствования профессионализма менеджеров и специалистов, уже сейчас ясно, что его нужно расширять и обогащать новыми моделями и понятиями, отражающими реальные процессы и механизмы управленческой деятельности. Многие примеры успешной и неудачной деятельно-

сти менеджеров, особенно в сложных ситуациях, характеризующихся высокой степенью неопределенности, трудно объяснить исходя лишь из анализа имеющихся компетенций. В процессе получения стабильных результатов в быстро изменяющихся условиях профессионал использует не только компетенции, но какие-то другие регуляторы управленческой деятельности, в которых выражается своеобразное отношение ответственности.

Анализ специальной литературы<sup>6</sup> показывает, что к содержанию профессиональной деятельности относят многие виды знаний, навыков, компетенций и интеллектуальных механизмов, регулирующих организационное поведение человека. Наиболее полно отражает междисциплинарную структуру профессионализма менеджеров следующая:

<sup>6</sup>Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2001.  
Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

Куинн Д.Б., Андерсон Ф., Финкельштейн С. Управление профессиональным интеллектом: использовать лучшее по максимуму // Управление знаниями. Пер.с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 174-198.



Состав современного управленческого профессионализма

щий набор составляющих управленческой деятельности.

**Рутины** – автоматизированные действия, навыки, которые почти не осознаются, они основаны на постоянной повторяемости, привычности, стандартности ситуаций.

**Знания** – отражение существующего положения вещей, тенденций, существенных и закономерных связей между явлениями, задающее контекст применения информации. В отличие от информации знание служит руководством для решений и действий. Для анализа управленческой деятельности целесообразно рассматривать следующие виды знаний:

- *описательные* (фактологические), отвечающие на вопрос «что? где? когда?»;
- *причинные*, отвечающие на вопрос «почему?»;
- *процедурные* или операциональные, отвечающие на вопрос «как? «каким образом?»;
- *системные*, отвечающие на вопрос, «каким образом?» все указанные знания взаимосвязаны и «в результате чего?» они образуют нечто целое, открывающее новое видение привычных вещей.

О *компетенциях* (предметных, управленческих, инновационных) мы говорили ранее.

*Эвристики* – найденные самостоятельно способы решения нетиповых задач, которые человеку удается переносить на некоторые другие задачи и ситуации, сокращая количество времени и усилий для их решения.

*Интеллектуальные модели* (принципы, схемы, стратагемы, ментальные образы) – устойчивые, находящиеся на уровне подсознания предположения, обобщения и типовые алгоритмы, которые влияют на наше понимание мира и выбираемые нами способы действия, в том числе в профессиональных ситуациях.

*Индивидуальные стратегии* – общая схема ориентации, определяющая направление выбора и приоритеты действий в решении определенного класса задач на основе ключевых понятий, личных принципов, мотивационных и ценностных установок.

*Парадигмы* – допущения и логические

конструкции, которые лежат в основе способности человека видеть мир как значимый и понятный. Они задают рамки мировосприятия и глубинный смысл деятельности.

Чтобы оценить роль данных элементов профессионализма в конкретных видах управленческой деятельности, было проведено исследование, задача которого состояла в том, чтобы определить, какие составляющие имеют ключевое значение для роста профессионального мастерства менеджеров энергопредприятий.

Экспертами выступали менеджеры энергосбытовых (28 человек) и электросетевых компаний (36 человек). Среди экспертов были менеджеры всех должностных уровней, но большинство относились к среднему менеджменту. Они оценивали лучших и худших менеджеров, с которыми им приходилось работать или взаимодействовать, а также давали самооценку собственной деятельности с помощью указанных выше элементов профессионализма, представленных в экспертных листах в виде субъективных полярных шкал. Под лучшими менеджерами имелись в виду те, кто в наибольшей степени обладает профессиональными качествами и достигает стабильно высоких результатов в своей работе, под худшими – менеджеров с противоположными характеристиками и результатами. После обработки субъективные оценки переведены в количественные показатели 7-балльной шкалы. Основные результаты исследования представлены в таблице.

Различия между лучшими и худшими менеджерами обнаружались по всем оцениваемым компонентам. Однако их уровень заметно различается. Как видно из таблицы, наиболее сильными индикаторами профессионализма как у менеджеров электросетевых, так и сбытовых компаний, являются системные знания, управленческие и инновационные компетенции, а также интеллектуальные модели.

Несколько менее яркими, но также характерными признаками профессионализма для менеджеров обеих областей деятельности являются причинные и процедурные знания, а также предметные компетенции. Причинные и процедурные знания являются устойчивыми показателями профессионализма, которые хорошо коррелируют с показателями

управленческих и инновационных компетенций. В оценках предметных компетенций хорошо видны различия их роли в профессионализме менеджеров разных компаний. Предметные компетенции меньше влияют на профессионализм менеджеров сбытовых компаний, чем электросетевых. В отношении же роли эвристик можно сделать противоположный вывод: они значительно меньше влияют на рост профессионализма менеджеров сетевых компаний, чем сбытовых.

Нет существенных различий в оценках менеджеров с разным уровнем профессионализма по показателям развития рутин и парадигм. Анализ и обсуждение полученных

результатов показывает, что рутины являются слабым индикатором профессионализма. Поведенческие стереотипы достаточно развиты как у лучших, так и у худших менеджеров. Парадигма оказалась слабым диагностическим признаком профессионализма по иной причине. Это понятие пока является непривычным для большинства руководителей, выступавших в роли экспертов, они его практически не используют в своей работе и анализе профессиональной деятельности.

Противоречивые результаты получены в отношении влияния описательных знаний на управленческий профессионализм. В работе менеджеров электросетевых компаний эти

Экспертные оценки лучших и худших менеджеров электросетевых и сбытовых компаний (по 7-балльной шкале)

Элементы профессионализма	Оценки менеджеров электросетевых компаний			Оценки менеджеров сбытовых компаний		
	Лучших	Худших	Разница между лучшими и худшими	Лучших	Худших	Разница между лучшими и худшими
1. Рутинны	4,88	4,88	0,5	4,43	5,14	0,71
2. Описательные (фактологические) знания	5,0	4,25	0,75	5,43	3,57	1,86
3. Причинные знания	5,5	3,25	2,25	6,0	3,43	2,57
4. Процедурные знания	5,5	3,43	2,07	5,71	3,0	2,71
5. Системные знания	6,25	3,21	3,04	6,14	2,28	3,86
6. Предметные компетенции	6,0	3,68	2,32	5,86	4,12	1,74
7. Управленческие компетенции	5,0	2,88	2,12	5,86	2,57	3,29
8. Инновационные компетенции	5,0	2,5	2,5	5,14	2,0	3,14
9. Интеллектуальные модели	5,5	2,88	2,62	5,71	2,71	3,0
10. Индивидуальные стратегии	5,13	3,74	1,39	5,14	3,57	1,57
11. Эвристики	5,0	3,43	1,57	5,0	2,28	2,72
12. Парадигмы	4,88	3,16	1,22	4,71	3,57	1,14



знания почти не влияют на рост профессионализма (значение разницы между лучшими и худшими ниже уровня статистической достоверности), у менеджеров сбытовых компаний роль этих знаний для их успешной работы значительно выше (показатели различий статистически достоверны на уровне  $p = 0,05$ ).

Неоднозначными оказались данные о роли индивидуальной стратегии менеджера в развитии его профессионализма. Как у руководителей электросетевых, так и сбытовых компаний эти показатели оказались невысокими, хотя и статистически достоверными (на уровне  $p = 0,05$ ). В то же время в ходе анализа и обсуждения полученных результатов в группах менеджеров, выступавших в роли экспертов, индивидуальная стратегия руководителя единодушно оценивалась как важный и специфичный признак, имеющий качественные отличия от большинства других показателей управленческого профессионализма. При этом отмечалось, что роль именно этой составляющей управленческого профессионализма возрастает по мере должностного роста менеджера.

*Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы.*

1. Наиболее стабильными и диагностичными показателями управленческого профессионализма являются: во-первых, системные знания содержания решаемых задач и своей сферы деятельности; во-вторых, управленческие компетенции; в-третьих, инновационные компетенции; в-четвертых, интеллектуальные модели, используемые для анализа производственных ситуаций и принятия решений.
2. Характер и степень влияния отдельных элементов управленческой деятельности на развитие профессионализма менеджера зависит от специфики и вида бизнеса даже внутри одной отрасли. В частности, роль описательных знаний, предметных компетенций и эвристик в профессиональной деятельности менеджеров электросетевых и сбытовых компаний существенно различается.
3. Индивидуальные стратегии играют важную роль в управленческом профессионализме, но характер их

влияния, так же как и значение парадигм для развития управленческой деятельности, требуют уточнения.

4. Различия в уровне профессионализма управленческого персонала в сбытовых компаниях имеют более широкий диапазон, чем в электросетевых.

В целом результаты исследования позволяют уточнить ответы на некоторые актуальные вопросы о том, что необходимо менеджеру для повышения своего профессионализма. Полученные результаты во многом подтверждают доминирующее мнение, что главными для менеджера являются процедурные знания или «передовые навыки», дающие ответ на вопрос «как?», «каким образом?»<sup>7</sup>. Однако результаты данного исследования свидетельствуют также о том, что еще более важными для роста управленческого профессионализма являются системные знания.

Многие практики недооценивают эти знания, относя их к теории, которая имеет ограниченное значение для практического управления. В связи с этим наблюдается тенденция снижения внимания к вопросам систематизации знаний в дополнительном образовании и корпоративном обучении. Но, как показывают результаты данного исследования, системные знания являются ключевыми составляющими управленческого профессионализма. Поэтому указанные тенденции в изменении содержания обучения менеджеров противоречат логике процесса профессионального роста и создают ограничения в развитии их профессионализма. Подготовка менеджеров на всех уровнях образования, включая корпоративный, должна быть направлена на развитие всех составляющих управленческого профессионализма, от которых зависит их эффективность и динамика роста.

<sup>7</sup> Куинн Д.Б., Андерсон Ф., Финкельштейн С. Указ. соч.

Ходкинсон Д.П., Сперроу П.Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента. Пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр, 2007.