

ПРОТИВОРЕЧИЯ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ИННОВАЦИОННОМ БИЗНЕСЕ

В статье рассмотрены тенденции развития управленческой деятельности в инновационном бизнесе с позиции анализа возникающих в ней противоречий. Выделены наиболее острые из них, разрешение которых позволит существенно повысить инновационную активность в промышленности. На основе их анализа и опыта вузовской и послевузовской подготовки менеджеров определены разрывы между практикой управления современным бизнесом и существующей практикой подготовки менеджеров. Приведена классификация видов и зон этих разрывов.

Ключевые слова: управленческая деятельность, факторы инновационного бизнеса, виды противоречий в деятельности менеджеров, разрывы между практикой и подготовкой менеджеров, инновационные процессы, управленческий профессионализм, концептуальная модель.

Развитие управленческой деятельности в современном бизнесе характеризуется рядом противоречий, которые характерны для разных отраслей и имеют тенденцию усиления, особенно в наукоемких компаниях. Их появление и рост обусловлены высокой динамикой внешней среды, ускорением темпов технологических изменений в промышленности, интеграцией России в мировую экономику, масштабным (мировым и, как следствие, одновременно национальным) финансовым кризисом и другими сложными социально-экономическими процессами, связанными с переходом от индустриального общества к информационному. Речь идет именно о противоречиях, а не о недостатках или формаль-

но логических и количественных несоответствиях, потому что они являются результатом естественного развития объективных экономических процессов, а не следствием произвольных действий отдельных лиц. Как известно, диалектические противоречия представляют собой взаимодействие противоположных, взаимоисключающих сущностей сторон и тенденций предметов и явлений, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве и взаимопроникновении, выступая источником самодвижения и развития объективного мира и познания. Противоречия неизбежны, т. к. без них нет развития мира и эволюции нашего познания [1, 2]. С точки зрения диалектической логики всякое развитие есть возникновение противоречий, их разрешение и в то же время возникновение новых противоречий [3].

По своему содержанию противоречия управленческой деятельности относятся к внутренним, так как представляют со-

¹ Исаев Александр Петрович – кандидат экономических наук, доцент кафедры систем управления энергетикой и промышленными предприятиями ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет – УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»; e-mail: ap_isaev@mail.ru.

бой взаимодействия противоположных тенденций внутри единого объекта, которым является та или иная экономическая система. Развитие этих систем осуществляется в результате *раскрытия и разрешения противоречий*. При сохранении противоречий в неизменном виде развитие системы останавливается. В искусственных системах, созданных человеком, к каковым относится экономика и ее составляющие, разрешение противоречий происходит в процессе целенаправленной деятельности. В полном виде противоречия управленческой деятельности проявляются в ходе активизации инновационных процессов.

Инновационная деятельность в любом бизнесе в своей природе содержит основу для противоречий. Главной для сотрудников является текущая работа, имеющая определенный организационный порядок, технологическую основу, установленные требования к результатам, за которые они отвечают и получают вознаграждение. Появление в сложившейся работе новых задач требует от персонала дополнительных усилий, изменений поведения и соответственно адаптации к росту напряженности труда. Перед менеджерами возникает сложная задача, им необходимо перестроить свою деятельность и подчиненных таким образом, чтобы новые задачи решались успешно, не оказывая отрицательного влияния на основную текущую работу.

Чем больше бизнес работает по правилам инновационной экономики, тем больше менеджерам приходится погружаться в инновационную деятельность. Для поддержания темпов обновления, диктуемых требованиями конкурентоспособности, недостаточно иметь специальные подразделения, занимающиеся инновациями. Для ускорения процессов изменения и совершенствования бизнеса возникает острая необходимость

привлекать большинство менеджеров и специалистов к решению инновационных задач. При этом им приходится распределять время и силы для параллельного выполнения текущей деятельности и инновационной, становящейся все более регулярной и длительной. Именно необходимость сочетать и совмещать эти деятельности становится одной из основных закономерностей изменений в работе менеджеров при переходе к инновационной экономике.

Совмещение текущей и инновационной деятельности, близких по предметному содержанию, но принципиально различающихся по методологии выполнения, представляет собой серьезную проблему, решение которой даже при внедрении локальных и ожидаемых новаций предполагает специальную подготовку персонала, а также коррекцию корпоративной культуры [4]. Управление текущей производственной деятельностью направлено на закрепление и тиражирование оптимальных или стандартизированных образцов трудовых действий. А в управлении инновационной деятельностью основное содержание и функции связаны с поиском и изменениями. При организации же постоянных инновационных процессов, которых требует конкурентная среда, задача интеграции данных видов деятельности многократно усложняется. Органичному сочетанию текущей и инновационной работы противостоят не только привычки, стереотипы рабочего поведения и менталитет большинства менеджеров, но и внутренняя среда компаний, включая цели, приоритетные ценности, методы и инструменты системы управления. В связи с этим необходимо кардинально изменить внутреннюю среду и способы поведения персонала, прежде всего управленческого, чтобы инновационный процесс был постоянно управляемым на всех корпоративных уровнях.

В условиях переменчивых факторов экономической среды и роста локальных трудностей, обусловленных возрастающей необходимостью совмещения решения текущих и инновационных задач, развитие управленческой деятельности в современном бизнесе сопровождается усилением целого ряда конкретных взаимосвязанных противоречий (рис. 1).

1. Противоречие между характером требований должностной деятельности на разных уровнях менеджмента связано с разнонаправленными векторами содержания освоенной деятельности на должности нижнего уровня и задач, которые нужно решать на более высоком уровне. Данное противоречие создает проблемы для совершенствования системы менеджмента в случае

служебного продвижения руководителя, обусловленные увеличивающимся различием задач и функциями менеджеров на разных уровнях управления.

Глобализация экономики, активное развитие сетевого бизнеса приводят к ужесточению конкуренции, следствием которой является рационализация и алгоритмизация организационных технологий. Для бизнеса важно, чтобы эти технологии были эффективными и могли быстро внедряться в новые подразделения, филиалы и виды вновь организуемого бизнеса. В связи с этим во многих компаниях появляются стандартные бизнес-процессы и выстроенные до деталей системы менеджмента, которые однозначно определяют поведение исполнительского персонала и менеджеров нижнего звена.



Рис. 1. Противоречия управленческой деятельности в инновационном бизнесе

Вместе с тем возрастающая неопределенность, динамика и изменчивость внешней среды постоянно повышают требования гибкости, креативности к бизнесу, которые требуют соответствующего поведения менеджеров высшего звена. Вектор развития управленческой деятельности на высших должностях управления оказывается противоположным тому, который имеет место на нижних уровнях. При переходе на более высокую должность у менеджера меняется не только масштаб деятельности (как это было в индустриальной экономике), но одновременно с этим и качественный характер, а также видовой состав профессиональных действий. В связи с этим наблюдается усиление противоречия между требованиями технологичности, работы в заданных системой рамках на уровне стандартизированного исполнения решений и совершенно другими требованиями при переходе менеджера на более высокий уровень, где необходимо анализировать постоянно изменяющиеся условия и принимать новые решения. В результате этого противоречия опыт работы менеджера на прежнем уровне оказывается малополезным, а в отдельных аспектах деятельности даже вредным для работы на более высокой должности.

Информатизация систем управления усиливает однозначность требований к работе менеджера на нижнем уровне, но не снижает неопределенности задач, стоящих перед топ-менеджментом. Более того, благодаря внедрению и совершенствованию компьютерных систем и IT-технологий в управление, увеличиваются объемы информации, с которыми приходится работать менеджерам на всех уровнях бизнеса, что создает дополнительные нагрузки в их деятельности. В результате более активно закрепляются стереотипы профессионального поведения, что способствует

росту противоречий в требованиях к деятельности менеджеров на разных уровнях управления.

Усилению противоречий этого вида также способствуют системы и процедуры отбора сотрудников на должности менеджеров нижнего звена. Выстроенные бизнес-процессы и соответствующие им системы менеджмента, ориентированные на организацию высокопроизводительного труда, задают жесткие требования не столько к подготовке (что могут обеспечить корпоративные учебные центры), сколько к поведенческим и личностным качествам работника, соответствующим сформированному стандарту должностной деятельности. В результате тщательной проверки этих качеств отдельные вакансии в некоторых компаниях заполняются после выбора из 10-15 кандидатов, проходивших испытательный срок. При таком направленном отборе, как правило, слабо учитываются способности кандидата к профессиональному росту, ориентированному на принципиально иные требования к деятельности на более высоких должностях. В то же время очевидно, что лучший кандидат для стандартизированного поведения при выполнении установленных функций в заданных условиях меньше всего способен благодаря тем же профессиональным и личностным качествам к работе на должности топ-менеджера. После приобретения практического опыта работы в стандартизированной системе менеджмента нижнего звена у него оказывается еще меньше способностей к работе в условиях неопределенности, переменчивости, характерных для высшего уровня управления.

Разнонаправленные тенденции развития организационной деятельности, наблюдающиеся в крупном и сетевом бизнесе в последнее десятилетие, логичным образом ведут к ослаблению

корпуса топ-менеджеров. Как известно, во всех компаниях в первую очередь результаты работы сотрудников влияют на их служебный рост. Поэтому лучшие менеджеры хорошо нормированной деятельности в стандартизированных системах, продвигаясь по служебной лестнице, оказываются на более высоких уровнях управления, где качественно другие условия и требования к работе. Таким образом, на высших должностях постепенно оказывается все больше менеджеров, имеющих выраженные способности к работе с конкретным набором привычных задач, решаемых в типовых условиях, и соответственно меньше остается менеджеров, обладающих способностями к эффективной деятельности в сложной динамичной среде, требующих самостоятельного поиска новых решений. Не случайно результаты исследований показывают рост неудовлетворенности собственников и первых руководителей эффективностью менеджеров высшего и среднего звена. Все это приводит к росту кадрового дефицита на высшие должности в системах управления в различных видах бизнеса. А подготовка топ-менеджеров оказывается обремененной необходимостью преодолевать жесткие поведенческие стереотипы и ценностные установки.

2. Противоречия между *специализацией менеджмента и необходимостью его системного развития во взаимосвязи с другими направлениями деятельности* для повышения гибкости и адаптивности бизнеса. Специальные знания, применяемые для локальных задач или в отдельных сферах деятельности, растущее количество специального инструментария, рабочих моделей и терминологии ограничивают предметное содержание и сужают диапазон деятельности менеджера. В каждой сфере деятельности компании наблюдается углубление и детализация содержания

работ, для выполнения которых появляются новые специальные знания и компетенции. Вместе с углублением в свою специализацию у менеджера объективно снижаются способности понимать особенности других специализаций, а также комплексные и стратегические задачи управления бизнесом, если приоритетную роль в них занимают вопросы, не относящиеся к специфике их деятельности. Таким образом, специализация менеджмента способствует развитию одностороннего видения задач управления бизнесом.

В то же время развитие бизнеса и рост сложности внешних условий требует повышения оперативности, гибкости и адаптивности системы управления, следовательно, взаимосвязей между всеми направлениями деятельности и специализированными подразделениями. Чем выше уровень управления, тем большее значение в работе руководителя имеют способности видеть взаимосвязи разных сторон деятельности компании и учитывать их в организации работы отдельных направлений, решении тактических задач и особенно в принятии стратегических решений.

Данное противоречие, как и первое, наиболее заметно проявляется и влияет на деятельность компании, когда в результате объективных причин происходит служебный рост успешных узко специализированных менеджеров. Специфика профессионализма этих менеджеров ограничивает их возможности для работы на новой должности, если она выходит за рамки специализации. При переходе менеджеров на более высокий уровень общего управления, основными задачами становятся междисциплинарные, для решения которых не подходят прежние методы. Естественно на новой должности они осваивают новые подходы, но предметная основа накопленного опыта принятия управлен-

ческих решений в значительной мере переносится на новые задачи. Уровень их способности к междисциплинарному видению задач общего менеджмента часто не соответствует объективной сложности и разносторонности содержания этих задач, что ведет к определенной однобокости и недостаточной системности принимаемых решений.

В условиях кризиса или принятия стратегических решений данное противоречие может приводить к критическим ситуациям, вызванным недооценкой каких-то факторов, не использования скрытых взаимосвязей, выходящих за рамки предмета той или иной специализации. Поэтому преодоление указанных негативных моментов опыта специализации (при сохранении позитивных, которых также немало) в деятельности на уровне топ-менеджмента является важным условием обеспечения гибкости и адаптивности бизнеса, которые особенно необходимы в современных условиях быстро изменяющейся внешней среды.

3. Противоречие между *содержанием мотивации текущей и инновационной деятельности*. Очевидно, что на активность и целенаправленность инновационных процессов влияют мотивы и стимулы профессиональной деятельности. Компании получают реальные результаты от текущей деятельности, от уровня которых зависит вознаграждение всех работников. Поэтому для менеджеров главным стимулом деятельности считается необходимость «правильной и стабильной работы» компании, достижение минимума издержек, снижение рисков в ее деятельности. Следовательно, менеджеры мотивированы на успешное решение текущих задач и не обладают высокой заинтересованностью в инновационной деятельности. Тем более, что в краткосрочной перспективе инновации часто представляют собой только издержки, выгоды от них могут

быть получены лишь в долгосрочном периоде. Данное обстоятельство еще больше снижает стимулы менеджеров к проведению инноваций.

Другие работники также могут быть против инноваций. Одной из целей работников компании является сохранение рабочих мест, поэтому инновации, сокращающие рабочие места, они воспринимают отрицательно. В связи с этим противоречие мотивов у основных категорий персонала не меньше других препятствует интеграции текущей и инновационной деятельности.

Мотивационное противоречие не так просто преодолеть. Для того чтобы повысить инновационную активность менеджеров, используют специальные стимулы, такие как продажа им части акций компании, оценка результатов их деятельности за продолжительный период работы. Но при этом нередко происходит демотивация текущей деятельности, что снижает эффективность бизнеса и соответственно доходы компании. Такой результат, конечно, не является разрешением противоречия мотивов и не соответствует интересам участников бизнеса: собственников и персонала. Преодоление мотивационных барьеров между текущей и инновационной деятельностью возможно при создании сбалансированной системы мотивации, включающей специальные механизмы и решения, а также деловые и межличностные отношения между руководителями и подчиненными.

Ключевым вопросом в таком противостоянии интересов является доступ к объективной информации. Многие сотрудники, как правило, владеют достаточной информацией о текущей деятельности, но не обладают реальной информацией об инновационной, что и приводит к их оппортунистическому поведению. Единственный рецепт в разрешении таких конфликтов интересов

– поиск баланса между требованиями стабильности и динамизма и снижение асимметрии информации [5].

4. Противоречие между *потребностью в конкретных, точных целях бизнеса и ростом неопределенности условий их достижения*. Достижимость целей деятельности определяется их точностью, конкретностью и степенью соответствия возможностям компании. Цели бизнеса всегда реализуются в конкретной среде и поэтому они должны в полной мере ей соответствовать. Поэтому конкретность и точность определения бизнес-задач зависит от оценки среды в текущий момент и прогноза ее изменения, хотя бы в ближней перспективе. В динамичной внешней среде возникают трудности в прогнозной оценке изменения ситуации даже в краткосрочном периоде. Поэтому цели в начале деятельности могут соответствовать внешним условиям и возможностям компании, а в конце ее уже серьезно расходиться с ними.

Вместе с тем, не ставя конкретных целей, нельзя планировать их достижение и обеспечивать высокую эффективность бизнеса. Когда цель поставлена слишком общо, для ее достижения необходимо иметь не только гибкие планы и готовность к разнообразным вариантам действий, но еще и резервы многих ресурсов. А, как известно, не используемые ресурсы и запасы снижают эффективность бизнеса.

В ситуации динамичной внешней среды многие компании действуют по принципу «не класть все яйца в одну корзину»: диверсифицируют бизнес и реализуют одновременно разные проекты. Это, конечно, снижает риск полного краха, но не гарантирует высокой эффективности. Наибольших успехов в бизнесе в подобных условиях достигают те компании, которые способны гибко управлять реализацией своих бизнес-задач, включая корректировку их содержания и способов

их решения. Обычно такое управление обеспечивается не только эффективными стратегиями, но и высоко эффективными менеджерами. Причем чаще всего в переменивой внешней среде именно квалификация, интеллект и интуиция менеджера являются решающими факторами получения высокого результата. Личность лидера, соответствующая масштабу бизнес-задачи, становится ключевым фактором деятельности компании в инновационной экономике. Соответственно главной задачей системы менеджмента является обеспечение компании такими менеджерами.

Исследование указанных выше противоречий, в котором участвовало более 80 человек из двух организаций (из них 34 менеджера, остальные ведущие специалисты), позволило получить конкретные данные об их влиянии на работу менеджеров и организационных структур.

Опрос показал, что выделенные противоречия:

1) характерны для всех (100 %) менеджеров и большинства (83%) специалистов;

2) оказывают негативное влияние на работу:

- только отдельных работников – 11,2 %;
- всего подразделения в целом – 43,6 %;
- не только своего, но и других подразделений – 27,5 %;
- всей компании в целом – 17,7 %;

3) вызывают:

- дополнительное напряжение в работе – 91,7 %;
- необходимость проводить изменения – 44,1 %;
- конфликтные ситуации с окружением – 35,9 %;
- задержки в сроках решения задач – 33,3 %;
- снижение качества результатов работы – 54,5 %.

5. Противоречие между *большими объемами доступной информации и структурой знаний менеджеров*, ограничивающей возможности ее переработки и использования для улучшения результатов деятельности. Оно часто воспринимается как противоречие между избытком общих сведений, познавательной информации и отсутствием конкретных данных, необходимых для работы. Увеличивающиеся информационные потоки несут полезную информацию, которую становится все сложнее обрабатывать и учитывать в конкретных ситуациях, требующих принятия решений из-за недостатка уровня знаний, сложившихся корпоративных стереотипов работы с ней, а также интеллектуальных моделей поиска и анализа новых знаний. Появление и усиление данного противоречия имеет объективные причины: а) увеличиваются темпы прироста знаний во всех областях; б) вместе с развитием технических информационных систем наблюдается рост «информационного мусора», состоящего из избыточной, дублирующей и недостоверной, непроверенной на практике или в эксперименте информации. В результате этого менеджерам часто приходится работать с информацией, которая характеризуется: низким качеством, низкой ценностью, высокой новизной и высокой неоднозначностью. Исследования показывают, что даже в достаточно успешных организациях больше 50 % информации, получаемой руководителями разного уровня от сотрудников своей компании, требует доработки и систематизации, а более 10 % – повторного выполнения работы по ее подготовке. Кроме того, по оценкам менеджеров, они практически никогда не получают информацию, которую можно было бы сразу использовать без внесения уточнений и доработок [6].

Данное противоречие характеризуется серьезными негативными послед-

ствиями. Потеря времени и сил на ее поиск снижает мотивацию на достижение высокого результата, а иногда доводит менеджера до безразличия к качеству решаемых задач (эффекты мотивационного и эмоционального выгорания). Рост информационной перегрузки у менеджеров всех уровней ведет к повышению напряженности труда, количеству стрессов и, как следствие, снижению работоспособности, увеличению ошибочных действий и негативного влияния на окружающих.

6. Противоречие между *содержанием подготовки и реальным составом практических задач менеджеров*. Оно является следствием и результирующей по отношению ко всем указанным выше. Подготовка менеджеров ориентирована на содержание известных задач, варианты решения которых изучены, их теоретические основы сформулированы, а практический опыт обобщен и зафиксирован в различных информационных документах и источниках. Благодаря этому обучаемые могут знакомиться с оптимальными способами решения этих задач и разбираться в различных связанных с ними аспектах профессиональной деятельности. Это основной путь формирования обучающихся программ и развития управленческого профессионализма.

В то же время быстро изменяющаяся внешняя среда и технологическое развитие с каждым годом увеличивают темпы появления новых задач. Поэтому эффективность деятельности менеджеров оказывается все больше зависимой от того, насколько они смогут самостоятельно освоить те задачи, подготовку к которым не проходили. Этому могут способствовать только личный потенциал роста, ближнее профессиональное окружение и организационная система бизнеса, ориентированная на поддержку и развитие управленческого профессионализма. Последнее приобретает ключевое

значение, потому что функциональная настройка системы менеджмента может помогать или, напротив, препятствовать менеджеру в поисках решений новых задач, а также в целом создавать условия для того, чтобы они самостоятельно осваивали новое.

Указанные противоречия в развитии управленческой деятельности выражаются в формировании и закреплении *разрывов между практикой управления постоянно изменяющимся бизнесом и существующей практикой подготовки менеджеров*. Автором выделены зоны разрывов, характерные для настоящего времени, которые объединяются в три основные группы: разрывы в содержании, концепции и методологии (рис. 2). Они, несомненно, взаимосвязаны и поэтому становятся более устойчивыми.

1. В *содержании обучения* наиболее заметны следующие зоны разрывов:

- в соотношении объемов предметно-отраслевой, экономической и управленческой тематики, в учебном содержании вузовской и послевузовской подготовки и фактической их пропорцией в реальном составе практической деятельности менеджеров. В традиционной экономике предметно-отраслевые вопросы преобладают в работе менеджеров нижнего уровня, и затем с ростом уровня должности их роль начинает несколько снижаться по сравнению с экономическими и управленческими знаниями. А в подготовке менеджеров ситуация противоположная – экономическая и управленческая тематика явно доминирует над предметно-отраслевой, хотя готовят их в большинстве случаев для работы не на высших должностях. Тем более в управлении инновационной деятельностью промышленных компаний роль технологических знаний в работе менеджера возрастает на всех уровнях. Не имея хорошей технологической подготовки и опыта ее применения, практи-

чески невозможно добиться успехов в управлении инновационными процессами в наукоемких компаниях на любой управленческой должности;

- в диспропорции предметных и междисциплинарных вопросов, которая все больше возрастает, в инновационном бизнесе наблюдается рост междисциплинарного содержания управленческих задач, а в организации обучения менеджеров целиком сохраняется предметный подход в построении учебных программ. Суть управленческой деятельности состоит в том, что она является весьма разносторонней и многоаспектной. В ней 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. Поэтому в практической работе первостепенное значение, как правило, имеют взаимосвязи с вопросами из других областей, а в обучении главным образом формируются умения анализировать содержание тематических вопросов отдельных дисциплин. Комплексные междисциплинарные обучающие программы, отражающие реальное содержание деятельности руководителя, являются редкостью;

- в несоответствии теоретических основ ориентации в профессиональной области знаний и концептуальных регуляторов управленческой деятельности, необходимых для ее совершенствования и развития в реальной производственной и экономической среде. Задачи научной подготовки менеджеров реализуются через изучение экономических теорий и концепций, актуальных для индустриальной экономики, которые в настоящее время больше представляют интерес для исследователей, но не для практиков. В то же время концепции новой экономики, менеджмент знаний, которые востребованы в инновационном бизнесе,

пока не нашли места в обязательных учебных программах. Данный разрыв ведет к обесцениванию экономических и управленческих теоретических знаний в глазах менеджеров и студентов, что отражается на их отношении к обучению и, как следствие, на их уровень концептуальной подготовленности.

2. В концепции обучения имеют место зоны разрывов:

- между составом формируемых в обучении функциональных единиц

профессиональной деятельности и составом функциональных единиц практической управленческой деятельности. В учебной работе все усилия направлены на формирование знаний и умения их применять. На практике же основу квалифицированной деятельности составляют профессиональные компетенции. Безусловно, знания лежат в основе компетенций. Однако, чтобы овладеть компетенциями, имея знания и умения, необходимо сделать еще не один шаг,

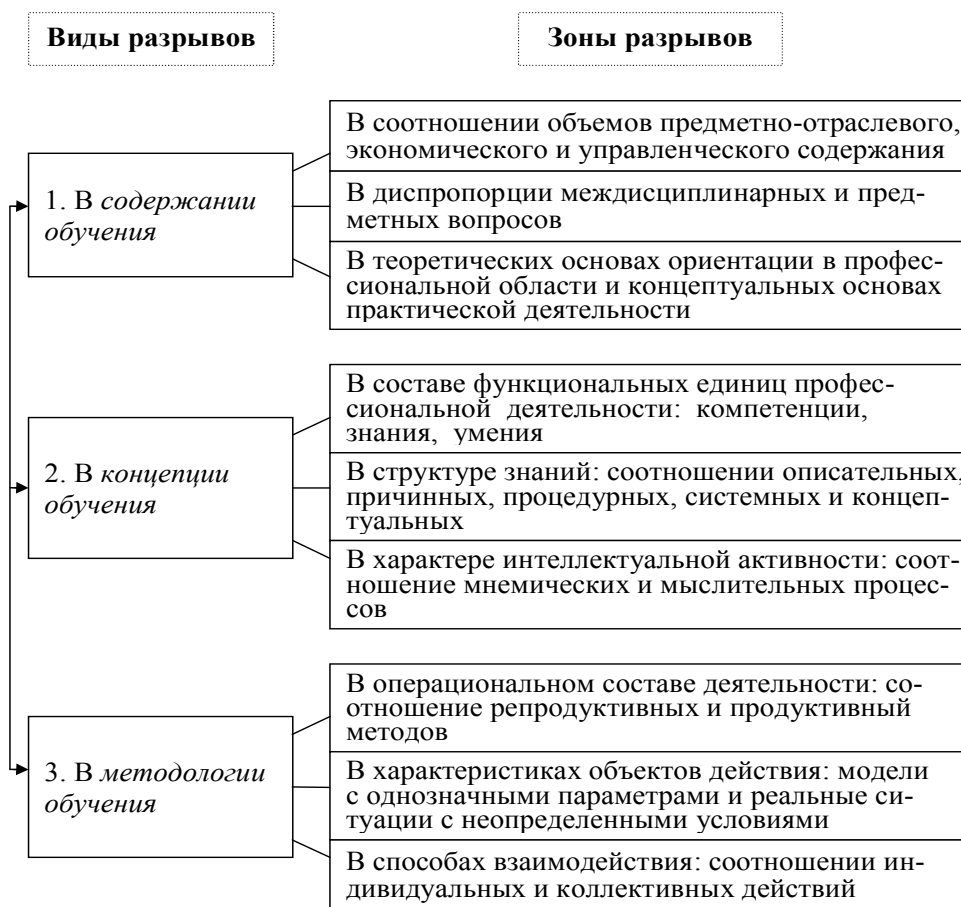


Рис. 2. Разрывы между реальным содержанием управленческой деятельности и практикой подготовки менеджеров

которые выпускники чаще всего делают методом проб и ошибок в процессе накопления личного профессионального опыта. Многие методологи и практики обучения сейчас хорошо осознают необходимость компетентного подхода в профессиональном образовании. Но отсутствие целостных компетентных моделей специалистов и соответствующего методического обеспечения учебного процесса приводит к формально-теоретической ориентации на компетентностный подход, который по существу не меняет содержание и методов обучения. Такой путь существенно замедляет процесс профессионализации молодых менеджеров;

• видами знаний, которые составляют основную часть обучающих программ, и видами знаний, обеспечивающими высокую результативность практической деятельности менеджеров, а также развитие их управленческого профессионализма. В учебных программах доминируют описательные знания (что, где, когда?) и причинные (почему?); недостаточно процедурных (как, каким образом?) и системных (каким образом обеспечивается целостность знаний об изучаемых объектах и их взаимосвязях?); и совсем мало концептуальных (зачем, для чего?). В сложных видах практической деятельности приоритетное значение имеют последние: для выполнения текущей работы – процедурные знания, а для решения инновационных задач, так же как и для профессионального развития в целом – системные и концептуальные. Данный комплекс разновидностей знаний представляет собой *полный спектр знаний*, необходимых для формирования компетенций [7]. Таким образом, формируемый в обучении состав разновидностей знаний не только ограничивает формирование конкретных компетенций, но и слабо способствует развитию профессиональных способностей;

• структурой интеллектуальных процессов, формируемых в обучении и действительно актуализируемых в сложной профессиональной деятельности, особенно при решении инновационных задач. Существующая организация учебной работы реально ориентирована в основном на запоминание (воспроизведение знаний) и значительно меньше направлена на активное использование в обучении профессионального мышления. Формирование мышления чаще всего предполагается как само собой разумеющееся следствие учебной работы в большинстве дисциплин. Однако в действительности интеллектуальная деятельность, построенная на процессах памяти, совсем не предполагает стимулирование мышления, а напротив, компенсирует его необходимость и тем самым снижает активность мыслительных действий, а соответственно их развитие. В практической же работе менеджера при любом изменении условий даже в решении знакомых и тем более новых задач требуется не воспроизводить известные знания и опыт, а продуктивно их осмысливать для составления новых алгоритмов действий. Переход к инновационному бизнесу на порядок усиливает значение мышления в структуре управленческой деятельности на всех уровнях менеджмента.

3. В *методологии обучения* критическое значение имеют зоны разрывов:

• между явным преобладанием репродуктивных методов в обучении и преимущественно продуктивным характером управленческой деятельности независимо от должности и отрасли. По существу, это разрыв между операциональным составом организованной учебной деятельности и практической работой менеджера, ориентированной на высокий результат. Привычка к репродуктивной активности, формирующаяся за годы вузовского обучения, создает проблемы при переходе к профессиональной дея-

тельности, требующей самостоятельности и ответственности, а также удлинняет период адаптации к должности и рабочим функциям. Кроме того, доминирование репродуктивных методов ведет к отрыву в сознании обучаемых теоретических знаний от профессиональной практики, что в свою очередь снижает мотивацию к учебе и превращает ее для многих в формальную необходимость для получения допуска (в виде диплома) к профессиональной деятельности;

- предметным содержанием учебных действий во время подготовки и в практической профессиональной деятельности. Данный разрыв связан с доминированием в учебной работе действий с идеальными и обобщенными моделями, типовыми и рафинированными учебными ситуациями, решением задач с однозначно заданными и ограниченными условиями. И совершенно другим содержанием в практической деятельности, в которой имеют место ситуации с большим количеством деталей и взаимосвязей, сложные задачи с неполной информацией и неопределенными условиями. Этот разрыв обусловлен явно недостаточной глубиной погружения в профессиональную деятельность во время обучения, которую не компенсируют методически слабо организованные производственные практики студентов и слушателей;

- методами социального взаимодействия в учебной и производственной деятельности, что связано с явным преобладанием в учебе индивидуальных видов деятельности и противоположной ситуацией в управленческой практике, где очевиден перевес групповых и совместных форм работы. Большинство аудиторных и домашних учебных заданий предназначено для индивидуального самостоятельного выполнения. При этом взаимодействие с другими обучаемыми расценивается как нарушение правил

учебной работы, которое обесценивает полученный результат. Лишь незначительная часть учебы организуется в виде групповой деятельности, которая, как показывает опыт, совершенно недостаточна, чтобы научиться эффективно взаимодействовать и тем более работать в команде. В производственной деятельности именно умения взаимодействовать, согласовывать свои действия и решения с другими является необходимым условием успешной работы, и поэтому высоко ценятся соответствующие личностные и профессиональные качества сотрудников.

Увеличивающийся с каждым годом разрыв между задачами, процессами инновационного менеджмента и содержанием, методологией подготовки управленческого персонала приводит к торможению инновационного развития промышленных компаний. Для устранения этих разрывов необходимы новые теоретические модели управленческой деятельности и концептуальные обобщения, позволяющие сблизить понятия поля этих областей.

По существу, в отношении управленческой деятельности изменяется само понятие «профессионализм». Рассмотренные противоречия и тенденции их усиления в инновационной экономике свидетельствуют о необходимости перестановки акцентов в понимании управленческого профессионализма. Для изучения и формирования постоянных и переменных элементов деятельности менеджеров необходимы, с одной стороны, новые подходы и понятия, а с другой, более адекватные средства (единицы) анализа изменяющегося содержания их поведения. Автором предложена новая концептуальная модель управленческого профессионализма [8], позволяющая регулировать профессиональную подготовку менеджеров на разных уровнях непрерывного образования, и устранять

или минимизировать указанные разрывы.

Полный состав управленческого профессионализма в авторской модели включает комплекс знаний и формирующиеся на их основе функциональные элементы (рис. 3), которые подробно рассмотрены и обоснованы в указанной выше работе. Они расположены на рисунке (снизу вверх) в последовательности их актуализации в работе менеджера, что соответствует уровню сложности и в значительной мере этапности их формирования. Поэтому функциональные элементы более высокого уровня включаются в структуру деятельности менеджера при условии, что они у него сформированы и нижележащих недостаточно, чтобы выполнить стоящую задачу. Обладая полным составом элементов профессионализма, менеджер при переходе к решению инновационных задач начинает использовать функциональные единицы управленческого профессионализма более высокого уровня. При возвращении к обыденным задачам он вновь переходит к тем средствам профессиональной деятельности, которые необходимы и достаточны для их решения.

Производственная деятельность с часто повторяющимися типовыми зада-

чами и повседневными должностными функциями способствует выработке стереотипов профессионального поведения, которые создают препятствия для освоения новых действий и проявления творчества. Поэтому для совершенствования инновационной деятельности менеджеру важно иметь в своем профессиональном арсенале такие средства, как гибкие интеллектуальные модели и эвристики. А для того чтобы преодолевать рассмотренные выше противоречия, обостряющиеся в инновационной экономике, важно владеть такими инструментами, как концептуальные знания, индивидуальные стратегии и парадигмы (см. рис. 3).

В процессе повышении инновационной активности в промышленности управленческий профессионализм будет развиваться главным образом за счет этих «новых» элементов: гибких интеллектуальных моделей, эвристик, инновационных компетенций, концептуальных знаний, индивидуальных стратегий и парадигм. Потому что эти механизмы позволяют преодолевать противоречия управленческой деятельности и достигать необходимых результатов бизнеса одновременно в текущей и инновационной деятельностью. Но именно данные элементы профессио-

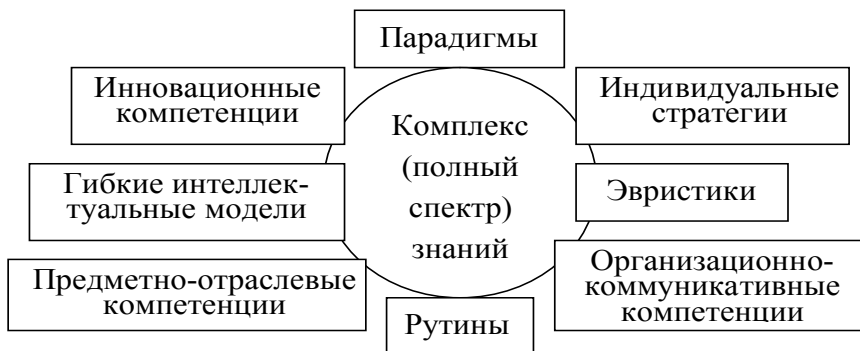


Рис. 3. Концептуальная модель управленческого профессионализма

нализма менеджеров часто оказываются за рамками обучающих программ в управленческом образовании.

В существующей практике подготовки менеджеров у большинства из них формируется неполный состав элементов профессионализма, что не позволяет им самостоятельно преодолевать указанные противоречия инновационного развития. Реформирование

управленческого образования предполагает изменение концепции, содержания и методологии подготовки менеджеров, осуществлять которые необходимо в направлении устранения многих реально существующих разрывов между практикой управления динамичным бизнесом и существующими стереотипами в организации обучения менеджеров.

Список использованных источников

1. Современный философский словарь / под общей ред. В.Е. Кемерова. 3-е изд., испр. и доп. М.: Академический Проект, 2004.
2. Словарь философских терминов / Научн. ред. В.Г. Кузнецова. М.: НИФРА-М, 2004.
3. Философский энциклопедический словарь / гл. ред.: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. М.: Сов. энциклопедия, 1983.
4. Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры. Дерзость и интеллект. М.: Дело, 2004.
5. Киселева В.В., Колосницына М.Г., Государственное регулирование инновационной сферы : учеб. пособие для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2008.
6. Исаев А.П., Семенихин С.Н. Условия, создающие необходимость управления корпоративными знаниями // Вопросы управления энергетикой и промышленными предприятиями в условиях реформирования: сб. докладов Региональной научно-практической конференции. 22-24.07. 2006 г. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2006. С. 121–137.
7. Исаев А.П. Управление знаниями в повышении профессионализма менеджеров // Экономика региона, 2007. № 4. С. 157–167.
8. Исаев А.П. Составляющие управленческого профессионализма // Вестник УГТУ-УПИ. Серия «Экономика и управление». Екатеринбург: УГТУ–УПИ. 2007. № 4. С. 4–10.