

ющей среды Республики Беларусь, Глобальный экологический фонд, Всемирный банк. – Минск: Белсэкс, 2006. – 200 с.

3. Указ Президента Республики Беларусь от 27 июня 2011 г. № 271 «Об утверждении Национального плана выполнения обязательств, принятых Республикой Беларусь по реализации положений Стокгольмской конвенции о стойких органических загрязнителях, в 2011–2015 годах».

4. Правила обращения с непригодными пестицидами.- Минск, Бел НИЦ «Экология». – 2005.- 44 с. Утверждены постановлением Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь и Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 03.02. №5/6) (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2005 г., № 55).

### Summary

The article deals with the problems associated with the presence of obsolete pesticides in the Republic of Belarus. It presents data on the number of obsolete pesticides in the agricultural warehouses, Municipal Unitary Enterprise” Complex processing and disposal of toxic industrial wastes of Gomel Region”, the underground burial places. The Stockholm Convention is a global treaty to protect human health and the environment from persistent organic pollutants (POPs). POPs circulate globally and can cause damage wherever they travel. In implementing the Convention, Government takes measures to eliminate or reduce the release of POPs into the environment.

УДК 005.5

### **УРОВНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГРАМОТНОСТИ**

Трусъ А.А., канд. психол. наук, доцент

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Применительно к текущей ситуации развития теории и практики менеджмента в нашей стране вопрос управленческой грамотности руководителя является одним из приоритетных. В современных реалиях практически каждый человек связан с управлением. На работе мы

проводим более восьми часов в день, и каждый из нас выступает в роли либо подчиненного, либо руководителя, чаще всего, находясь в этих двух позициях одновременно – по отношению к вышестоящему руководителю и к тому, кто находится у тебя в подчинении – непосредственном и прямом. Как в обывательской, так и в организационной среде приходится периодически сталкиваться с абсолютно «диким» представлением о том, что «управлению учиться не обязательно» – для того, чтобы руководить людьми, достаточно иметь определенные властные полномочия – от «лычек на погонах» до «маршальского жезла» (управленческая регалия зависит от высоты занимаемого положения). То есть, всего-навсего надо занять определенную ступеньку в должностной иерархии организации – и можно смело считать, что ты – руководитель! Для выполнения своих функциональных обязанностей вполне хватит так называемых житейских психологических представлений, «здорового смысла», умения «ладить с людьми» и находить с ними «общий язык». Иногда к этому перечню добавляется «хорошо поставленный командный голос», «крестьянская хитрость и смекалка» и т.п.

Этот – базовый – уровень управленческой грамотности руководителя назовем «житейским». К сожалению, как показывает многолетний опыт консультативной и тренерской работы автора, на этом уровне находится подавляющее большинство руководителей – как считающих себя «ветеранами управленческого движения», так и тех, кто только еще делает свои первые шаги в этой области профессиональной практики.

Несмотря на довольно широкий пласт руководителей первого уровня, в последнее время, особенно в связи с кризисными событиями различной природы, наметилась устойчивая тенденция обращения некоторых руководителей к знаниям и опыту, накопленным управленческой и социально-психологической наукой и практикой. Такой интерес неслучаен и вполне закономерен: именно в области менеджмента, психологии управления и других смежных наук руководитель может найти ответы на многие актуальные вопросы, связанные с организационно-управленческими феноменами, процессами и явлениями. Эта прослойка менеджеров задается многими вопросами, на которые стремится найти ответы: «Почему сотрудники не хотят работать в полную силу?», «Почему начальники структурных подразделений – отделов, служб, департаментов – не

проявляют инициативу?»), «Как удержать в организации ценного специалиста?» Работа с персоналом, проведение маркетингового исследования, организация корпоративного обучения, реализация изменений на предприятии... Нет такой области деятельности современного руководителя, в которой бы не нашлось места огромному массиву знаний, накопленных управленческой и психологической наукой, либо они не играли ключевой роли, не вносили весомый вклад в процесс и результат работы, как самого руководителя, так и возглавляемого им структурного подразделения и в целом организации.

Поэтому некоторые руководители, осознавая недостаток знаний в управленческой области, активно добирают их, как на получивших широкое распространение в образовательной практике программах MBA, так и на многочисленных тренингах, семинарах, деловых играх. Нацеленные на получение максимального управленческого (коммерческого, финансового и иного) результата, они из ситуации модельного, игрового взаимодействия в учебной группе несут полученные знания, навыки, а также родившиеся у них идеи в свою организационную среду. Такой уровень управленческой грамотности назовем **«вынужденно-прагматическим»**. На этом уровне возникает немало курьезных ситуаций, когда полученный во время обучения опыт слепо и порой бездумно перекладывается на конкретную организационную среду, а также – на повседневную жизнь руководителя за пределами офиса.

**Третий уровень управленческой грамотности руководителя назовем «осознанно продвинутым»**. На этом уровне находятся те из них, кто понимает, что управление – это и ответственная профессиональная деятельность, и наука, опирающаяся на достижения в смежных областях, прежде всего – в психологии. Управленческая сфера от житейских ситуаций отличается большим количеством неожиданных, противоречивых и с обывательской позиции необъяснимых процессов и явлений, в которых повседневный жизненный опыт человека не играет значимой роли. Неожиданный уход ключевых сотрудников из организации и последующий «увод» ими части бизнеса; «политические игры», в которые играют руководители структурных подразделений; дебиторская задолженность и хронические неплатежи – для того, чтобы разобраться и принять грамотное управленческое решение в этих и многих других подобных си-

туациях одного только «чутья» и разрозненных знаний недостаточно. Этот уровень грамотности предполагает тесное взаимодействие руководителя с психологами, социологами, обращение, как к внутренними специалистами, так и к внешним консультантам в конкретной области управленческой практики (мотивация и стимулирование персонала, проведение организационных изменений, кадровый аудит и т.п.)

Как показывает опыт работы автора с руководителями различных уровней, обращение многих из них к современным управленческим, психологическим и иным прикладным знаниям, носит в настоящее время, к сожалению, фрагментарный и во многом вынужденный характер. Наиболее ярко это проявляется в вопросах обучения персонала и проведении в корпоративном формате ставших весьма популярными в последнее время тренингов. Доходит до абсурда! Многие руководители прибегают к тренингу как к некой «палочке-выручалочке», видят в нем панацею от всех проблем, существующих в организации или в ее отдельном структурном подразделении. Упали продажи – «Давайте проведем тренинг продаж!» (который по счету?), выросла текучесть персонала – «Наше спасение – в мотивационном тренинге!» (для кого?), не дают покоя конфликты между сотрудниками – «Всех на тренинг командообразования!».

Слабо разбираясь в сути тренинговой организационной интервенции и тех процессах, как созидательных, так и разрушительных, которые ею могут запускаться, отдельные руководители, тем не менее, с поразительной настойчивостью обращаются к тренингу. Текущие организационно-управленческие реалии таковы, что проведение тренингов во многих отечественных компаниях стало не только полезным, но и очень модным занятием. Заказчик – конкретное должностное лицо организации, как правило, не понимает тех последствий, которые могут наступить в организации после проведенного тренинга. Руководствуясь известным принципом «Хотели как лучше...», руководители вместо ожидаемой пользы могут получить усугубление негативной ситуации и еще большую проблему.

Известны случаи, когда после корпоративного (!) тренинга личностного роста для руководителей топ-уровня и среднего звена отношения между его участниками резко ухудшились («А я и не подозревала, какие «скелеты находятся у него в шкафу»! Это же надо, и как я с ним работала эти три года!?)» А после двухдневной моти-

вационной программы компанию покинула треть участников тренинга – специалистов по продажам («Теперь нам стало ясно, что нам недоплачивают. Пусть ищут дураков, которые будут на них горбатиться. А мы найдем себе другое место, где нас оценят по достоинству!»)

Для того чтобы руководитель не допускал подобных ошибок, он должен быть нацелен на профессиональное развитие, как управленец, важным составным элементом которого является повышение уровня его психологической грамотности и психологической культуры.

Зачем современному руководителю знания и навыки в области менеджмента и психологии управления? Гуру менеджмента Питер Друкер (2001), описывая организационно-управленческие и деловые реалии начала XIX века, отмечает, что существует много успешно функционирующих организаций и талантливых руководителей, в то время как многие предприятия достигают лишь посредственных результатов. На стол руководителя каждое утро сваливается масса проблем, все они требуют его внимания. Но кто может сказать ему, какие из них являются действительно важными, а какие просто «крикунами»? Помочь разобраться в этом вопросе руководителю может знание основ эффективной самоорганизации, базирующейся на достижениях управленческой и психологической науки.

Существует поговорка «У победы много отцов, а неудача (поражение) всегда сирота». Применительно к современной организации и к деятельности в ней руководителя, данная поговорка является не вполне корректной. Хотя многие руководители в ситуации неуспеха (провала, недостижения цели) назовут большое количество «объективных» причин, оказавших влияние на полученный результат (либо вообще отсутствие какого-либо результата), это не снимает с них ответственности. От воздействия нежелательных, неблагоприятных факторов не застрахована ни одна организация и не один руководитель. Только почему-то один видит возможности, предоставляемые возникшей ситуацией, и принимает грамотное управленческое решение, а второй впадает в уныние, с головой уходит в процессную рефлексии («Ай-ай, как все плохо!») и допускает большое количество ошибок. Первый опирается не только на свой управленческий опыт, но, грамотно организовав себя и своих подчиненных, использует психологические знания, актуальные для конкретной ситуации. Второй бесцельно мечется или чего-то

выжидает (то есть бездействует). Одна и та же ситуация, два разных руководителя, два разных уровня психологической грамотности – два разных результата.

Я полностью разделяю точку зрения Д.В. Степанова (2005) на проблему организационно-управленческой ответственности: хорошему управленцу должны быть известны приемы действий в кризисных ситуациях, и если фирма гибнет от неблагоприятной конъюнктуры, это означает лишь то, что в изменившихся условиях деятельности была избрана неверная стратегия. А на ком лежит ответственность за разработку стратегии? На руководителе. Чиновники ставят палки в колеса. Ну а кто должен выстраивать с ними взаимоотношения? Руководитель! И не стоит оправдывать себя тем, что вы не нашли с ними общего языка.

Джим Коллинз (2004), исследовавший факторы, делающие организацию лидером рынка в долгосрочной перспективе, на первое место поставил «руководителя 5 уровня». Одной из отличительных особенностей таких руководителей является то, что когда компания добивается успеха, они «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако, когда компания сталкивается с трудностями, они «смотрят в зеркало» и принимают всю ответственность на себя. Руководители компаний, которых Дж. Коллинз использовал в сравнительном анализе, делают прямо противоположное – они «смотрят в зеркало», когда речь заходит об успехе, и «смотрят в окно», когда нужно найти виновника неудач.

#### Литература

1. Друкер П. Эффективный руководитель: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 224 с.
2. Коллинз, Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Дж. Коллинз. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 303 с.
3. Степанов, Д.В. Эффективное управление: команда, иерархия, единоначалие / Д.В. Степанов. – СПб.: Речь, 2005. – 144 с.