# ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

## 1. ЧЕРТЫ ПОРТРЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ

В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для достойного развития личности, является захватывающей и увлекательной. Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределен­ных перспектив.

С пониманием того, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять, изменились и требования к управляющим. Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к под­чиненным, действуя по формуле: твердость, но справедливость.

Это, безусловно, помогает решить проблемы и прежде всего снять антаго­низм между рабочими и менеджерами.

Кризисные ситуации, оказавшие отрицательное воздействие на западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Просто ужиться с людьми стало недостаточно - взаимодействие нужно было обеспечить надеж­ной материальной базой, которую создавал бесперебойный сбыт товаров. Это потребовало от менеджера еще и маклерских способностей.

И, наконец, сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управле­ние ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей доба­вилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направ­лением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого - ко­ординировать деятельность группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в несколь­ких ипостасях:

* управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей;
* лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, доброжелательность и оптимизм;
* дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты;
* воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способ­ный создать коллектив и направить его развитие в нужное русло;
* инициатор, или инноватор, понимающий роль науки в современных усло­виях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение;
* просто хороший человек, образованный, способный, интеллектуальный, честный, с решительным характером и в то же время рассудительный - од­ним словом, во всех отношениях образец для окружающих.\*

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций: ор­ганизация и планирование деятельности коллектива и своей собственной рабо­ты; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознаком­ление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; прием посетителей; проведение собраний и представительство; ведение пере­говоров; повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются большим разнообразием (до 200 видов) действий в день, различием форм самих этих действий и места их осуществ­ления, широкими контактами внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различ­ными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Иногда они могут быть весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угро­жающими, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не пока­зывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общать­ся, - руководители различного ранга. В разговорах с ними выражаться следу­ет четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. Ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения и по возможности часть работы босса взять на себя, чтобы он не занимался ею от начала до конца. Общение с подчиненными должно быть в высшей мере доверительным и доброжела­тельным - от них, как известно, в решающей степени зависит судьба менед­жера. И, наконец, менеджер постоянно общается с коллегами - руководите­лями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может, и здесь особо тактично нужно уметь вести переговоры, идти на компромиссы и убеждать.

В процессе общения менеджеру приходится играть три основных роли.

Во-первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль - поддержание имиджа и представительство во внешнем мире - фактически может играть номиналь­ный глава фирмы, лидер, обеспечивающий и вдохновляющий действия людей, направленные на достижение целей фирмы, коммуникатор, создающий воз­можность надежных непрерывных контактов между сотрудниками.

Во-вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за соответствием работы подчиненных поставленным целям Ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех измене-ии, влияющих на работу сотрудников, информирующий их об этом, разъяс­няющий политику фирмы. Это и представитель, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам.

В-третьих, это роль, связанная с принятием решений. Ее играет предпри-'иматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя всю от­ветственность за риск, связанный с ними. Ее играет менеджер, ответственный за распределение ресурсов фирмы. Ее, наконец, играет представитель фирмы, ведущий переговоры с партнерами.

Менеджеры высшего звена фирмы обычно являются номинальными глава­ми, координаторами, представителями, определяют цели и основные принципы деятельности. Менеджеры среднего звена чаще всего выступают в качестве ге­нераторов идеи, представителей на переговорах, координаторов деятельности своих подчиненных, определяя их функциональные обязанности и цели, совер­шенствующие производственный процесс. Менеджеры низшего звена находят­ся ближе к непосредственным исполнителям. Цели для них формируются на ближайшую перспективу непосредственными руководителями и ориентирова­ны на повышение производительности труда, квалификации отдельных работ­ников, снижение брака. В отличие от предыдущих категорий управленцев они решают вопрос не «Что делать?», а «Как делать?»

По своему отношению к работе менеджеры делятся на пассивных и актив­ных. Пассивные используют, как правило, принципы деятельности, выработан­ные другими, замыкаются преимущественно на своих подчиненных, пытаясь шнтролировать все их служебные действия.

Люди следуют за лидером, прежде всего потому, что он в состоянии пред­ложить им (хотя и не всегда реально дать) средства для удовлетворения их важ­нейших потребностей, указать нужное направление.

Власть лидера основывается на хорошем знании подчиненных, умении поставить себя на их место, проанализировать ситуацию, определить бли­жайшие и отдаленные последствия своих действий, вселять в подчиненных уверенность в собственных силах, вдохновлять их на те или иные поступки, ибо поведение сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут.

Лидер прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников, начальства, умело их использует в официальных и неофициальных контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти на компромисс.

Но подлинным источником власти лидера над людьми является его незави­симость, готовность в любой момент освободить занимаемое место, посколь­ку выражение интересов коллектива вовсе еще не означает покорности ему\*.

## 2. ЧТО НУЖНО УМЕТЬ, ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ В УПРАВЛЕНИИ

Прежде всего, необходимо личное желание занять высокий пост, которое есть далеко не у всех, а соответственно, и готовность брать на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Считается, что преуспевающий ли­дер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Такое свойство не сваливается с неба, хотя в определенном смысле оно, как и талант, дар Божий. Но талант без труда ничто, поэтому лидер должен по­стоянно и упорно стремиться вперед, несмотря ни на какие преграды, упорно двигаясь к собственной цели.

Наконец, претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций и созреть как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5-7 лет, то есть стремительный взлет карьеры должен начаться в 27-28 лет.

Жить лидерам не просто. На своем пути они встречают немало труднос­тей, главная из которых по всеобщему признанию - руководство подчинен­ными. На втором месте стоит планирование деятельности фирмы и на тре­тьем - увольнение сотрудников. Среди других, не попавших на «пьедестал почета», можно отметить проблему распоряжения своим временем, делеги­рование полномочий, финансовые дебри, принятие решений и улаживание конфликтов.

Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют создать благоприятное впечатление о себе, как говориться, «пустить пыль в глаза», быстро лавируют с изменением конъюнктуры, преследуют преиму­щественно свои интересы. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами.

«Открытые» лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем за­воевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, устремле­ны в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими не­пререкаемым авторитетом у своих подчиненных.

Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответствен­ность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту ав­торитета способствует также терпимость к слабостям людей, не мешающим работе.

Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого - бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практичес­ки не влияют - от них никто не застрахован, а исправить их при желании не­трудно.

Обычно авторитетный лидер - руководитель от природы. Но что же делать, если его нет? Можно, пусть на время, поставить во главе дела просто умного, хорошо обученного специалиста. А для того чтобы такого безошибочно подо­брать (лидеры появляются сами!), нужно знать качества, которые ему в обяза­тельном порядке должны быть присущи. Существует три группы таких ка­честв: личные, профессиональные и организаторские, деловые.

К личным качествам в первую очередь относят честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скром­ность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех\*. Он должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как «сверху», так и «снизу», последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые он испове­дует, и помогать обретать эти ценности другим, посредством личного приме­ра, а не морализирования, твердо держать данное слово.

Работа менеджера чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важней­ших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, ус­пешно справляться со стрессами. Для поддержания хорошего физического здоровья нужны постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки. Си­лы и энергию необходимо поэтому рационально распределять между всеми своими делами, чтобы в каждом добиться успеха, но нельзя приучать себя к постоянным перегрузкам, разрушающим нервную систему, ибо когда потре­буется рывок, измученный руководитель на него уже не будет способен.

Однако одного физического здоровья менеджеру недостаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Поэтому нужно загодя формировать у себя положительные эмоции: сопе­реживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее актив­ность, радость бытия, помогающую продвигаться вперед, к освоению новых сфер деятельности; уверенность, добавляющую солидности.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только ква­лификации, но и эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого менеджера.

Современный менеджер должен активно бороться с собственными недо­статками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создавать «здоровое» окружение путем выдвижения и обучения людей, рас­крытия их способностей и талантов; при этом не нужно опасаться потерять авторитет - в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью.

Другая группа качеств, необходимых любому менеджеру - профессиональ­ные. Это компетентность, то есть система специальных знаний и практических навыков. Она бывает специальной и управленческой. Это общая культура - тех­ническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогичес­кая. Важен и ряд других моментов. Прежде всего, современного руководителя отличает хорошее знание внутреннего состояния и внешних условий деятельно­сти фирмы, понимание ее целей и своего подразделения, в частности, умение ви­деть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны, быть воспри­имчивым к новизне и изменениям. Это невозможно без умения анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать, быть энергичным и решительным.

Однако руководитель должен быть не только хорошо подготовленной и высоко образованной, но еще и творческой личностью. От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способно­сти в других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все встре­чающиеся на пути препятствия. Для этого необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, воспринимать новые идеи и новатор­ские решения. Творчески подходящий к делу руководитель обычно работа­ет с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выра­жение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках.

Творчество немыслимо без способности находить информацию и делиться ею с подчиненными, прислушиваться к окружающим, независимо оттого, кто они, держать себя откровенно с коллегами, добиваться обратной связи, не от­гораживаться от того, что угрожает устоявшимся взглядам на мир, ставя при этом все под сомнение, понимать позицию других, везде находить людей, представляющих интерес для фирмы.

Но наиболее важно для менеджера схватывать все налету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, обладать умением и способностью учить­ся как на работе, так и вне ее, повышая компетентность, но избегая при этом однобокой специализации. Учеба обычно начинается с момента вступления в должность и никогда не прекращается.

Организационно-деловые качества отражают уровень организаторской культуры менеджера, владение им технологией управленческой работы: подбором, расстановкой и использованием кадров, выработкой норм, норма­тивов и регламентов, личных планов и планов деятельности подразделений, служб, оперативных планов и планов-графиков проведения мероприятий, доведением заданий до исполнителей, инструктажем, распорядительством, контролем.

К организаторским качествам нужно отнести прежде всего целеустремлен­ность. Характер современной жизни требует от менеджера ясных и обоснован­ных целей. Без них он может испытывать недостаток твердости и решимости, упускать хорошие возможности, бездарно тратить свой главный ресурс - время. Поскольку в мире все меняется, чтобы удержаться на плаву, менеджер должен эти цели корректировать. Но целеустремленность заключается не в том, чтобы цели только устанавливать, ибо целеполагание свойственно всем людям, а упорно к ним стремиться и несмотря ни на что достигать их. Именно это и от­личает менеджера от остальных работников.

Другим организаторским качеством, которое должно быть присуще менед­жеру, является деловитость. Она заключается в умении быть оперативным и распорядительным в действиях и поступках.

Важное организаторское качество менеджера - энергичность, то есть спо­собность заражать людей уверенностью, стремлением действовать путем ло­гического убеждения, личного примера, собственного оптимизма.

Менеджеру должна быть присуща дисциплина и самоконтроль. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность.

Отличительная черта менеджера - повышенная работоспособность, уме­ние трудиться напряженно, не принося, однако, себя в жертву и не становясь «трудоголиком».

И, наконец, мы уже говорили о том, что менеджер должен быть человеком общительным, открытым, проявляющим интерес к окружающим. Он должен уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, уметь убеждать в сво­ей правоте\*.

С точки зрения контактности можно выделить следующие типы руково­дителей:

1. большую часть времени тратящих на своих подчиненных и только 1/3 -на внешние связи;
2. уделяющих время тому и другому примерно поровну;
3. осуществляющих только вертикальные контакты с начальством и подчи­ненными, но не желающих знаться с коллегами своего уровня;
4. избегающих вообще всех контактов.

Первый и второй типы руководителей хороши для оперативного управле­ния, четвертый -для стратегического. Третий тип руководителя вообще не от­вечает требованиям, предъявляемым к современным управляющим\*.

Важная черта менеджера - реализм. Он должен уметь правильно оценить • свои возможности и возможности подчиненных, их поступки.

Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью.

Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность со­трудников к общему делу. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу, в увлекательное занятие, оты­скивая нестандартные продуктивные подходы к решению оперативных вопро­сов, тактических и перспективных задач фирмы. Он должен считаться с жела­нием подчиненных добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и способствовать реализации их в жизнь.

Но самое главное - менеджер должен обладать умением руководить, ор­ганизовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действи­ям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномо­чий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к инициативе, производительности, избавляться от балласта, а оставшим­ся - помочь в самореализации. Для этого менеджер должен обладать терпи­мостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллек­тивом задач.

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. По­добные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекраще­ние выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

## 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: ФАКТОР УВОЛЬНЕНИЯ

Высвобождение или сокращение персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток работников. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также со­циально-ориентированный отбор кандидатов на увольнение (в зависимости от

\* *Дырнн* С/7.. *Лаптев А.В.* Состояние работы с персоналом на современных предприятиях. Наб. Челны, 1999. С. 58.

возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможнос­ти получения работы в другом учреждении и т. п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Высвобождение персонала для многих зарубежных фирм становится весь­ма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организацион­ным механизмом ее реализации.

С высвобождением персонала связаны определенные финансовые потери. Они могут выражаться как в прямом, так и в косвенном виде. Сюда относятся: выплаты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами; расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласии между сторонами; потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период адаптации нового сотрудника. Следует также отметить затраты, связанные с перестрой­кой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников.

С помощью программы мероприятий по высвобождению персонала адми­нистрация пытается сократить период времени, в течение которого образуются указанные затраты, свести потери фирмы и затраты к минимальной величине.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблю­дают за процессом высвобождения, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возмож­ной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с ин­тересами работников.

Высвобождаемые сотрудники связывают с описанной системой мероприя­тий возможность хотя бы частичного решения своих материальных, социаль­но-психологических и карьерных проблем, возникающих из-за увольнения. Служба управления персоналом пытается изыскать имеющиеся для этого воз­можности. К ним относятся:

* юридические консультации по поводу возникающих претензий и компен­саций;
* помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения спра­вок о сотруднике;
* психологические консультации и психологическая поддержка при прове­дении организационных мероприятий, связанных с высвобождением ра­ботника;
* формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профес­сионального и служебного продвижения - как условия успешной профес­сиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Через целенаправленное использование методов самооценки, психологическо­го тестирования или беседы с консультантом работник приходит к переосмыс­лению своих профессиональных и личностных позиций.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала вклю­чает в себя три этапа: подготовку, передачу сообщения об увольнении, кон­сультирование.

На первом этапе администрация решает, необходимо ли увольнение, и ес­ли да, то необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Второй этап мероприятий доведение до сотрудника сообщения об уволь­нении - делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап - консультирование - является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает в себя три фазы.

На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка уяснить все неудачи в работе на прежних должностях и наметить новые профессиональ­ные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового ра­бочего места (например, разработка необходимых документов, чтобы он мог в будущем претендовать на новые должности, построение сети будущих контак­тов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т. п.). Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного - с точки зрения индивидуальных целевых установок, сотрудника).

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от увольнений по другим основаниям. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной точностью. Во-вторых, это событие связано с весьма специфи­ческими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящих изменений человеку свойственна стрессовая раздвоенность, под­час внутренний драматический разлад. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также новая социальная роль являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился. Свое конкретное выражение рабо­та с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в прове­дении определенных мероприятий. Это курсы подготовки к выходу на пенсию и «скользящее пенсионирование».

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам проработать волнующие их пробле­мы, а также познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа. Содержание таких курсов и их методическое построение многообразно. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме од­нодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов:

• правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию;

• экономические аспекты дальнейшей жизни;

• медицинские проблемы;

• возможности построения активного досуга и т.д.

«Скользящее пенсионирование» — практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразуме­ваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд меро­приятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера к трудовой жизни.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретно­му сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начи­нается с установленной даты и заканчивается, в основном, по достижении пенсионного возраста. Для многих зарубежных стран названный период охва­тывает время *с* 60-61 до 65 лет для мужчин и, соответственно, с 55-56 до 60 лет для женщин.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный пере­ход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда и установление порядка выплаты пенсионной страховки.

Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пен­сионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией но­вых сотрудников и...

## 4. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Принятие решений является неотъемлемой частью деятельности человека в любой сфере: политической, экономической, культурной, личной жизни и т.д. Существенным отличительным признаком управленческого решения является то, что оно принимается при наличии назревшей проблемы. А поскольку такие проблемы возникают при управлении любым объектом (промышленным пред­приятием, банком или государственным учреждением) постоянно, то функция принятия решений заключается в постоянном решении в процессе управления той или иной задачи\*.

Руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации по­тенциальных действий, чтобы найти правильное действие для данной органи­зации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла чет­ко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из не­скольких альтернативных возможностей. Следовательно, управленческое ре­шение - это выбор альтернативы.