рехода от разрозненных, частных моделей экономики к общей концепции, позволяющей видеть всю систему отношений в экономике. Создание АСУ в общественном питании – это конкретная реализация данной проблемы.

Н.И. Кабушкин (канд.эконом.наук),
Г.А. Короленок

К ВОПРОСУ О КАДРАХ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ТОРГОВЛЕЙ

В.И. Ленин разработал теоретические основы организации труда и управления народным хозяйством. Особое значение он придавал совершенствованию управления: "...Ставьте вопрос управления как деловые люди. Добивайтесь, чтобы управление шло с наименьшей затратой сил..." [1].

На современном этапе значение проблемы подбора, расстановки и подготовки кадров управления неизмеримо возросло. При этом возникли новые, весьма важные аспекты. Поэтому в материалах XXУ съезда КПСС и в последующих важнейших решениях партии и правительства этим проблемам уделяется значительное внимание.

"Могучим рычагом, посредством которого партия воздействует на ход общественного развития, является ее кадровая политика", – говорил Л.И Брежнев на XXУ съезде КПСС [2].

Специфика торговой отрасли: огромные размеры, сложность взаимосвязей между ее составными элементами, динамичность торгово-оперативных процессов, стохастичность торговли требуют индивидуального подхода при решении проблемы кадров.

Табл.1. Динамика показателей по ряду республиканских оптовых

Показатели	Белхозторг			Белгалантерея	
	1970	1972	1974	1970	1972
Товарооборот	209	271	308	178	213
Численность работающих в системе	128	146	193	182	195
Численность работников аппарата управления	129	118	151	151	162
Расходы на содержание аппарата управления	121	115	155	203	207

Работа в этом направлении в настоящее время проводится. Так, кафедры экономики и организации торговли, товароведения промышленных товаров, товароведения продовольственных товаров БГИНХ им.В.В. Куйбышева выполнили в 1974 г. тему "Определение потребностей народного хозяйства БССР в специалистах с высшим и средним специальным образованием для торговли на 1970-1990 годы". Особую ценность в данном исследовании представляют разработанные модели специалистов будущего.

Как показала практика, развитие торговли за истекшие годы девятой пятилетки характеризуется более высокими темпами роста товарооборота по сравнению с увеличением численности кадров. Нами проведено исследование состояния и перспективы развития кадров управления в оптовой торговле республики (табл.1).

Анализ данных таблицы позволяет сделать вывод о том, что в оптовой торговле республики имеет место несоответствие в развитии товарооборота и численности работников аппарата управления. Так, товарооборот за анализируемый период республиканских контор Белхозторг, Белгалантерея, Белкультторг, Белторгодежда увеличивается соответственно в 3,1; 2,7; 2,5; 3,1 раза, в то время как рост численности работников аппарата управления названных контор составляет по Белхозторгу -1,5; Белгалантерея - 2,3; Белкульторгу - 1,7; по конторе Белторгодежда - 2,1 раза. Аналогичен и рост расходов на содержание аппарата управления.

Темпы роста численности работников аппарата управления в перспективе (1980 г.) не снижаются, хотя в 1980 г. уже заканчивается первый этап ввода АСУТ республики. На этом этапе должна быть создана информационная автоматизированная

контор (в % к 1965 г.)

	Белкультторг			Белторгодежда		
1974	1970	1972	1974	1970	1972	1974
272	222	195	252	253	300	312
248	149	162	190	118	132	136
235	136	161	168	138	180	208
244	147	153	185	105	97	131

система управления, которая в дальнейшем станет информационно-советующей и на последнем этапе (1990 г.) - управляющей. Проектируемая АСУТ за период с 1974 г. по 1980 гг. должна реализовать наряду с другими функциями оптовой и розничной торговли также и функцию оперативного управления. Все это предполагает значительное сокращение численности работников управления торговлей. Однако в перспективных планах развития оптовой торговли республики такого сокращения не предусмотрено.

Изучение качественного состава руководящих кадров также позволяет сделать ряд выводов. Данные исследования, характеризующие уровень образования аппарата управления торговлей г.Минска, показывают, что руководители организаций, учреждений, предприятий торговли и их заместители по состоянию на 1/1 1975 г. имели: высшее образование - 84,4%, среднее специальное - 9,7%, общее среднее - 5,9%; директора торгов и начальники отделов - высшее образование - 90%, общее среднее - 10%; директора (заведующие) магазинов - высшее образование - 32,1%, среднее специальное - 39,4%, общее среднее - 18,4%, неполное среднее - 10,1%. Анализ показывает, что среди директоров (заведующих) магазинов велика еще доля практических работников, не имеющих соответствующего специального образования.

Представляет интерес анализ кадров управления торговлей г.Минска по возрастам. Наибольший удельный вес среди руководителей организаций и предприятий торговли занимают лица в возрасте 55 лет и старше (более 50%); руководителей оптовых контор - 40-54 года (66%); директоров (заведующих) магазинов в возрасте до 40 лет - 23,2%, в возрасте 40 - 54 лет - 59,5%, свыше 55 лет - 17,3%. Средний возраст управляющих оптовыми конторами и базами - 50 лет, директоров торгов и универмагов - 48 лет, директоров (заведующих) магазинов - 42 года.

Назначение на руководящие должности опытных работников - явление положительное. Но нельзя забывать о том, что молодые руководители часто более инициативны, у них, как правило, лучше развито чувство нового. Поэтому наряду с рациональным использованием старых работников, необходимо держать курс на более смелое выдвижение молодых, способных организаторов торговли. "Современный руководитель должен органически соединять в себе партийность с глубокой компе-

Табл.2. Удельный вес женщин в розничной торговле г.Минска*
(по состоянию на 1/I)

Должность	Годы		
	1966	1973	1975
Всего	84,1	91	85,8
в том числе:			
руководители организаций, учреждений, их заместители	23	22	31
директора торгов	9	15	8
директора (заведующие) магазинов	54,8	65,0	64,7

*Составлена по материалам Управления торговли Мингорисполкома.

тентностью, дисциплинированность с инициативой и творческим подходом к делу" [2].

Особое социальное значение при подборе кадров имеет выдвижение на руководящую работу женщин. В.И. Ленин писал: "Нет сомнения, что среди работниц и крестьянок имеется во много раз больше, чем нам известно, организаторских талантов, людей, обладающих уменьем наладить практическое дело, с участием большого числа работников" ... [3].

Торговля относится к тем отраслям народного хозяйства, кадры которых комплектуются в большей части из женщин. Однако удельный вес женщин, занимающих руководящие посты в торговле, невысок (табл.2).

Как показывают данные таблицы, женщины преимущественно занимают должности директоров (заведующих) магазинов. Это частично объясняется особенностями организации труда руководителей торговых предприятий и организаций (продолжительностью и напряженностью рабочего дня, недостатком времени у женщин на систематическую учебу и повышение квалификации и др.).

Однако это не оправдывает создавшегося положения, когда руководящие органы и общественные организации недостаточно активно выдвигают женщин на руководящие посты.

В современных условиях для эффективного управления очень важно, насколько будущий руководитель подготовлен к руководству как к профессиональной деятельности. Как показывают

данные измерения затрат и содержания труда, в рабочем времени руководителей торговых предприятий и организаций значительно преобладают затраты на выполнение чисто административных функций и слишком мало отводится времени на решение экономических вопросов. С другой стороны, на руководящую работу зачастую выдвигаются лица, зарекомендовавшие себя только как хорошие специалисты (товароведы, экономисты и т.д.). Однако они не всегда оказываются хорошими организаторами. Руководитель современного торгового предприятия - это не только отличный администратор, но и человек, овладевший комплексом знаний и умений, необходимых для научного управления. Ведущими факторами здесь являются психологические качества руководителя, стиль и нормы управления.

Так, психология руководителя определяется осознанием им своего места и роли в коллективе как организатора торгового процесса.

Умение руководителя дать правильную оценку торговому работнику оказывает исключительно большое влияние на характер взаимоотношений между ними. Кроме того, руководитель должен разумно пользоваться дисциплинарной властью. А такие качества, как рассудительность, справедливость, гибкость, - непременны для руководителя в торговле. Другими словами, руководитель - это профессия и ей надо учиться.

Стиль руководства предполагает прежде всего строго научную систему методов работы, основанную на последних достижениях науки и передового опыта. Это своего рода кодекс поведения и этики руководителя. Руководитель должен мыслить перспективными категориями, подходить к решению даже локальных задач с общегосударственных позиций, не подавлять, а развивать инициативу подчиненных.

Важнейшим условием правильного выбора стиля работы является установление двусторонней связи между руководителем и подчиненными . Каждый руководитель должен быть убежден в том, что его указания поняты подчиненными и сознательно ими выполняются. Характер восприятия информации руководителя во многом определяется настроенностью всего коллектива, что непосредственно связано с психологической совместимостью работников. А ведь зачастую в торговых организациях устанавливается нездоровый микроклимат, что в первую очередь объясняется психологической несовместимостью членов коллектива.

Сплоченность любого коллектива в большой мере зависит от установившегося в нем типа подчинения. В этой связи следует

различать три типа подчинения: вынужденное, внешне навязанное, которое сопровождается чувством зависимости : пассивное, которое приносит удовлетворение, вызванное устранением необходимости принимать самостоятельное решение; осознанное, внутренне обоснованное , для которого характерно творческое отношение к своим обязанностям.

В торговом коллективе значительна роль авторитета руководителя, его престижа, популярности в коллективе.

Следует иметь в виду, что на каждом торговом предприятии складывается типовая социально-психологическая структура, обусловленная различием в составе работников, условиях труда, территориальном размещении и др. Это предполагает образование в коллективах специфических социально- психологических слоев. Так, при обследовании Минского ГУМа определились следующие слои: матери-одиночки, молодые работники, пришедшие из семей, где рано потеряли мать или отца, работницы, имеющие трех и более детей, женщины-вдовы и др. Представляется, что руководитель в данном случае должен выбрать специальные формы и методы психологического подхода и педагогического воздействия. Естественно, что перед работниками всех социально-психологических слоев ставятся общие задачи, к ним должны предъявляться одинаковые требования. И чем серьезнее относится руководитель к своей управленческой деятельности, тем выше его ответственность за воспитание людей.

Вывод

От уровня руководящих кадров, их морально-политических и деловых качеств во многом зависит использование экономических рычагов хозяйствования, внедрение современных методов управления, применение ЭВМ. А это выдвигает необходимость организации специальной подготовки руководящих кадров в области управления торговлей.

Литература

1. Ленин В. И. Полн.собр.соч., т.40, с.217. 2. Брежнев Л.И. Отчет Центрального Комитета КПСС и очередные задачи партии в области внутренней и внешней политики. М.,"Политиздат", 1976. 3. Ленин В.И. Полн.собр.соч. т.39, с.24-25.