

Н. И. Кабушкин, Е. В. Савицкая (БГИНХ)

О ПОДБОРЕ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЛЕЙ

Перестройка системы общественных отношений во многом меняет требования к управленческим кадрам. Вопрос о кадрах должен рассматриваться на качественно новом уровне, с принципиально новых позиций — в свете решений XXVII съезда КПСС и последующих пленумов ЦК КПСС. «Сегодня нужна кадровая политика, отвечающая задачам перестройки, необходимости ускорения социально-экономического развития. Формулируя ее исходные требования, мы должны учитывать и уроки прошлого, и те новые масштабные задачи, которые поставила жизнь сегодня»¹.

Каким должен быть руководитель, какими принципами он должен руководствоваться в радикальной реформе хозяйственного управления? Вот вопрос, требующий безотлагательного решения. Он не может быть решен без кардинального изменения взглядов, психологической перестройки, перестройки не на словах, а на деле. «Сегодня решающим критерием в кадровой политике, своего рода ее камертоном выступает отношение кадров к перестройке, задачам ускорения социально-экономического развития страны»².

Для выяснения позиции руководителей торговых предприятий (организаций) в отношении проблем перевода отрасли на интенсивный путь развития нами проведено анкетирование. Цель исследования — анализ управленческой деятельности руководителей торговых предприятий (организаций); выявление и изучение факторов, влияющих на эффективность и качество труда аппарата управления в торговле.

Опрошено 357 руководителей торговых предприятий (организаций) — директоров торгов, баз; председателей РПС и их заместителей; директоров универсамов и универмагов. Из опрошенных 39,7 % — мужчин и 60,3 % — женщин (при этом женщины в большей части занимают должности заместителей); до 30 лет — 4,0 %; 30—40 лет — 23,6; 40—50 лет — 52,4; свыше 50 лет — 20,0 %. На руководящую должность в торговле (при условии прохождения всех стадий служебной иерархической лестницы) назначаются в основном к 40—50 годам. Между тем пик деловой активности здесь, как показывают исследования, приходится на 32—36 лет.

В анкету был включен ряд вопросов социально-экономического и организационного характера. Так, изучались факторы эффективного управления. Каждый из них оценивался с точки зрения значимости в управленческой деятельности (табл. 1).

Как следует из таблицы, особую значимость в успешном руководстве имеют взаимоотношения с подчиненными (95,2 %), уровень политического образования (90,5 %), состояние здоровья (80,9 %), уровень профессиональной подготовки (66,7 %).

Именно от того, как руководитель строит свои отношения с

¹ Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС. 27—28 января 1987 года. — М., 1987. — С. 41.

² Там же. — С. 48.

Табл. 1. Степень значимости различных факторов в оценке эффективности управленческой деятельности, %

Факторы	Оценка значимости			
	не имеет значения	имеет минимальное значение	имеет среднее значение	имеет большое значение
Уровень профессиональной подготовки	—	—	33,3	66,7
Уровень политического образования	—	—	9,5	90,5
Опыт управленческой деятельности	—	—	52,4	47,6
Профессиональный опыт	—	—	9,2	90,8
Подготовка в области управления	—	9,1	33,7	57,2
Формальные отношения с вышестоящими руководителями	19,0	18,0	27,5	33,5
Неформальные отношения с вышестоящими органами	8,9	10,1	38,1	42,9
Взаимоотношения с подчиненными	—	—	4,8	95,2
Состояние здоровья	—	4,8	14,3	80,9
Семейное положение	9,7	4,6	33,3	52,4

подчиненными, каким образом он воздействует на коллектив, зависит стиль его работы. Перестройка всей системы управления торговлей требует кардинальной перестройки в первую очередь стиля руководства, формирования нового мышления, новой психологии поведения и деятельности руководителя. Формировать стиль и методы работы на основе ленинских принципов управления — такова задача, конкретизированная в решениях XXVII съезда КПСС: «Повсеместно утверждать социалистический стиль хозяйствования, основанный на таких важнейших ленинских требованиях, как единство политического и хозяйственного руководства, высокая организованность, деловитость, компетентность, дисциплина, личная ответственность каждого за порученное дело»¹.

Социалистический стиль руководства охватывает широкий круг аспектов. Прежде всего это умение руководителя рационально организовать свой труд; способность оказывать социально-психологическое и идеологическое воздействие на коллектив, что проявляется в конкретных отношениях «руководитель—коллектив» при планировании, организации работы, налаживании систем информации, контроле и т. д. Данная способность связана с личностными качествами руководителя. Их оценка в торговле проводилась нами с учетом степени влияния на успех управленческой деятельности. Были выбраны 10 личностных качеств руководителя по их значимости в управленческой деятельности.

Результаты анкеты подтвердили, что осознание профессиональной роли в системе управления торговлей оказывает существенное влияние на поведение руководителя в управленческой деятельности.

¹ Материалы XXVII съезда КПСС. — М., 1986. — С. 329—330.

На первый план выдвигаются такие качества современного руководителя, как решительность, активность, самостоятельность, социалистическая предприимчивость, готовность к риску, чувство нового.

Определенное место занимает такой аспект управления, как осознание важности целей, которые ставит перед собой руководитель. Изучение этого вопроса позволяет установить ценностную ориентацию современного руководителя — организатора торговли. В качестве наиболее важных аспектов руководители отметили трудовые результаты, высокий авторитет, общественное признание, интересную работу; менее важны для них — разнообразие жизненных интересов, организация досуга и др. Основная ценностная ориентация большинства руководителей торговли — достижение успехов в работе и общественное признание.

Наиболее ответственным моментом в управленческой деятельности является подготовка и принятие управленческих решений, ибо последние составляют основу управленческого цикла, на котором строится вся система управления. Умение принять правильное управленческое решение — одно из необходимых качеств современного руководителя. К его подготовке необходимо привлекать всех членов трудового коллектива. «Только строгое соблюдение и всемерное укрепление принципа коллективности руководства может ... создать предпосылки для принятия продуманных, обоснованных решений»¹, — указано в Материалах XXVII съезда КПСС.

Однако важно не только принять решение, но и обеспечить его выполнение. Управленческие решения часто не выполняются не только потому, что исполнитель не понял задания либо отсутствовали средства для его выполнения, но и потому, что был внутренне не согласен с принятым решением. Согласие или несогласие исполнителя с заданием во многом определяется формой принятия управленческого решения. Особую значимость приобретают коллективные формы подготовки, принятия и реализации решений, профессиональная помощь руководителя, его работа с кадрами и т. д. (табл. 2).

Весьма интересны результаты изучения частоты использования

Табл. 2. Оценка значимости видов управленческой деятельности при подготовке, принятии и реализации управленческих решений (в %)

Способ подготовки и реализации решений	Значимость различных видов деятельности		
	важная	имеет среднее значение	частично важная
Обсуждение задач с подчиненными	61,9	28,6	9,5
Профессиональная помощь руководителя	60,8	24,9	14,3
Оценка результатов работы руководителем	66,7	23,8	19,0
Работа с кадрами	81,0	15,3	3,7
Приказ	42,9	38,1	19,0

¹ Материалы XXVII съезда КПСС. — С. 80.

различных форм воздействия на подчиненных в процессе реализации принятых решений (табл. 3).

Табл. 3. Частота применения различных форм воздействия на подчиненных, %

Форма воздействия	Частота применения				
	очень часто	часто	не очень часто	изредка	никогда
Упрек за сравнительно небольшие погрешности в работе	—	—	71,4	28,6	—
Угроза более серьезным наказанием	—	—	38,1	47,6	14,3
Перевод на менее оплачиваемую работу	—	—	4,8	66,7	28,5
Неформальная, личная похвала	23,8	33,3	14,0	14,4	9,5
Освобождение от работы	—	5,7	13,3	67,7	14,3
Помощь и совет	14,2	76,2	5,1	4,5	—
Совместное принятие с подчиненными решения о способе выполнения задания	19,0	61,9	14,2	4,9	—
Определение значимости выполнения задания для предприятия	14,9	52,8	18,6	13,7	—
То же для трудового коллектива	14,2	62,5	23,3	—	—
То же для самого подчиненного	2,7	46,9	23,8	21,0	9,6
Определение общественной значимости работы	4,8	53,4	38,0	3,8	—
Мотивация обязательности выполнения задания	15,3	73,4	—	10,3	—
Социалистическое соревнование между работниками, отделами	5,9	58,2	34,5	—	1,4
Приказ	—	9,6	33,2	47,6	9,6
Контроль	14,2	54,4	21,8	9,6	—
Оценка результатов работы	9,7	57,1	28,6	4,8	—

Лучшие результаты в управленческой деятельности дают такие методы мотивации и стимулирования работы подчиненных, как совместное принятие решений, неформальная личная похвала, помощь и совет, мотивация обязательности выполнения задания, определение его значимости для самого работника, трудового коллектива, предприятия (организации), своевременная оценка результатов работы, социалистическое соревнование между работниками, отделами, контроль. Среди форм воздействия, которые либо вообще не следует использовать на практике, либо использовать в исключительных случаях, можно назвать освобождение от работы; перевод на менее оплачиваемую должность; угроза серьезным наказанием; поручение в форме приказа.

Был изучен вопрос оплаты труда руководителей торговых предприятий (организаций) и ее соответствие интенсивности труда и квалификации: заработная плата слишком низкая по сравнению с ответственностью (100 %); не возмещает вложенных в работу усилий (60 %); не соответствует квалификации (14 %); не создает возможности для обеспечения всех необходимых потребностей (17 %).

Эффективность функционирования новой системы управления в торговле в значительной мере определяется качественным составом управленческих кадров.

В. И. Молочко (филиал ИПК Минторга СССР, г. Минск),
Ю. П. Котов (Минторг БССР)

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ТОРГОВЛЕ

Подготовка резерва руководящих кадров в торговле предполагает подбор кандидатов, его планирование, организацию и т. д.

Необходимость подготовки резерва обуславливают следующие факторы: отсутствие базовой подготовки руководящих работников, включающей экономико-управленческие, правовые, социологические и психологические элементы; изменения в содержании труда руководящих кадров в новых условиях хозяйствования.

Подготовка резерва предусматривает вооружение кандидатов в руководящий состав знаниями, навыками, методами, необходимыми для будущей работы, дифференцированно по уровням управления торговлей. Важное значение имеет и самостоятельное приобретение знаний. При подготовке резерва проверяется правильность подбора кандидатов.

Принципы подбора, выдвижения и расстановки кадров сформулировал В. И. Ленин. Необходимо, указывал он, распознавать настоящих организаторов, сочетающих преданность социализму с умением без шума и суматохи наладить крепкую и дружную совместную работу большого количества людей. Именно таких людей после длительного испытания надо «выдвигать на ответственные посты руководителей народного труда, руководителей управления»¹.

Ленинские принципы подбора и расстановки кадров получили развитие в последующих партийных документах. Генеральный секретарь ЦК КПСС М. С. Горбачев в докладе на январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС подчеркнул: «Бывает и так, что тот или иной руководитель оказался не на своем месте и, как говорят, воз не тянет. Беда его в том, что он получил пост и дело не по силам. Как поступать в этом случае? Думается, такие ошибки надо признавать, поправлять и, не драматизируя их, предоставлять человеку работу по его возможностям»².

В процессе формирования резерва в торговых организациях и предприятиях условно можно выделить следующие этапы:

- прогнозирование и планирование реальной потребности в руководящих кадрах;
- подбор и оценка квалифицированных работников для включения в резерв;
- обучение;

¹ Ленин В. И. Очередные задачи Советской власти // Полн. собр. соч. — Т. 36. — С. 193—194.

² Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС. 27—28 января 1987 года. — М., 1987. — С. 46.