

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»<sup>1</sup>.

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»<sup>2</sup>.

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;

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

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

- назначение кандидатов на руководящие должности;
- контроль и отчетность.

Минторгом БССР уже накоплен некоторый опыт в работе с резервом. Она, безусловно, связана со значительными трудностями и требует соответствующих теоретических разработок, постоянного совершенствования на практике.

Прогнозирование и планирование потребности в руководящих кадрах на торговых предприятиях нуждается в соответствующей методике. В Минторге БССР уже началась ее разработка.

В процессе осуществления такого планирования следует учитывать концентрацию, специализацию в торговле, совершенствовать функции и методы управления. Кроме того, требуются уточнение должностного состава руководящих кадров, учет изменчивости структуры торговой организации или предприятия, изучение возможных изменений в составе руководящих кадров в связи с текучестью (уходом на пенсию, выездом из города, учебной и т. п.).

Для правильного планирования и прогнозирования потребности в руководящих кадрах необходимо определение источников резерва. Ими могут быть квалифицированные специалисты предприятия, имеющие организаторские способности, заместители руководителей соответствующих структурных подразделений, молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку на предприятии, и т. д. Источником комплектования резерва являются также квалифицированные работники других предприятий и организаций.

Анализ источников формирования резерва в торговле показывает, что на руководящие должности среднего и высшего звена (начальников управлений, директоров торгов, трестов и т. д.) резерв комплектуется из руководящих работников низового и среднего звена, имеющих определенные способности, уровень образования, опыт и стаж работы на руководящей должности. Резерв руководителей низового звена (директора магазинов, столовых) формируется, как правило, из числа молодых специалистов торговли, положительно зарекомендовавших себя на практической работе. Целесообразно омолаживать резерв и на более высоких уровнях управления торговлей. Зачисление кандидатов в резерв высшего звена производится Минторгом БССР, среднего — управлениями торговли и общественного питания.

Формирование резерва руководящих кадров обусловлено оценкой отобранных кандидатов. Прежде всего важно определить критерии и методы оценки. Однако до сих пор еще научно не определены необходимые качества отдельных категорий руководителей. Вопрос номенклатуры, количества критериев и показателей является объектом дискуссий ученых и практических работников торговли.

Как показывает исследование, на многих торговых предприятиях такими личностными качествами-критериями являются организаторские способности, уровень образования, опыт, стаж работы на руководящей должности, состояние здоровья и т. п.

Личностные качества определяются морально-этическими характеристиками работника, уровнем его интеллекта, отношением к окружающему.

Как отмечал М. С. Горбачев, важнейшим требованием к нашим кадрам является высокая нравственность, «такие человеческие черты, как честность, неподкупность, скромность. Теперь уже не только из прошлого, но и из нынешнего опыта мы знаем, что без укрепления морального здоровья общества нам не удастся решить задачи перестройки»<sup>1</sup>.

Потенциальные возможности кадров должны определяться после длительного изучения личных и деловых качеств работников, намечаемых на выдвижение.

Рациональное формирование резерва зависит не только от обоснованного выбора критериев, но и от метода оценки. В настоящее время уже используются такие методы, как анкетирование, тестирование, деловые игры, наблюдение, конкурсы, собеседования и т. п. В торговых же организациях и предприятиях БССР практикуется в основном аттестация работников, в процессе которой отбираются кандидаты в резерв руководящих кадров. Однако, по мнению многих специалистов, аттестация по ряду причин не является действенным средством подбора руководящих кадров. Так, при аттестации (исходя из утвержденного положения) оценивается соответствие работника занимаемой должности и в результате больше внимания уделяется деловым качествам, чем личным, в частности потенциальным возможностям работника выполнять функции руководителя.

Главное внимание отделу подбора кадров МТ БССР следует направлять на индивидуальную работу со специалистами, развитие их организаторских способностей, выработку умений и навыков руководства в новых условиях хозяйствования. В учебных планах повышения квалификации специалистов необходимо предусматривать занятия по теоретическим, экономическим и управленческим вопросам. При подготовке резерва руководящих кадров целесообразно шире использовать такие формы, как поручения по изучению отдельных коммерческих и технических вопросов, привлечение к участию в аттестации специалистов, в анализе причин невыполнения плана товарооборота, низкого качества обслуживания покупателей, а также к разработке предложений по устранению этих причин. Следует направлять включенных в резерв работников в другие торговые предприятия и организации для обмена опытом, стажировки, замещать ими руководителей на период командировок и отпусков последних, вовлекать в активную общественно-политическую работу и т. д.

Особенности аудитории слушателей в системе повышения квалификации, относительно короткий срок их обучения, конкретная направленность учебного процесса и другие факторы требуют эффективных методов изложения и подачи учебного материала.

В филиале ИПК Минторга СССР 43 % учебного времени отводится таким активным формам обучения, как лекции-дискуссии, лекции-беседы, подготовка и защита курсовых и выпускных работ, занятия по обмену передовым опытом, выездные занятия на пере-

<sup>1</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС. 27-28 января 1987 года. С. 50.

довых торговых предприятиях, анализ конкретных ситуаций, семинары-дискуссии, деловые игры.

Слушателям в течение 2 месяцев читают следующие курсы: актуальные проблемы совершенствования социализма (7 % учебного времени); экономика торговли в условиях интенсификации (12 %); управление торговлей в новых условиях хозяйствования (17 %); организация и технология торговли (16 %); трудовое и хозяйственное законодательство (12 %); учет, отчетность и контроль в торговле (5 %); новое в товароведении (8 %); вычислительная техника (10 %); гражданская оборона (13 %). Значительное внимание в учебных планах и программах отводится проблемам планирования, экономического стимулирования, организации и управления торговлей в свете последних постановлений ЦК КПСС и Совета Министров СССР.

Для всех должностных категорий резерва в учебные и учебно-методические планы целесообразно ввести раздел «Вступающему в должность», предназначенный для ознакомления слушателей с основными положениями и требованиями, предъявляемыми к будущему руководителю, условиями управленческой деятельности, помощи начинающему руководящему работнику как можно в более короткий срок войти в новую должность, чтобы начать работать с полной отдачей.

Возникает необходимость введения раздела «Культура руководства», который ознакомит слушателей с вопросами культуры проведения совещаний, деловых бесед, выступлений, приема посетителей, разбора жалоб покупателей и т. п.

Формирование резерва требует еще одной процедуры — оценки результатов практической деятельности работника после назначения на соответствующую должность, что позволяет определять правильность подбора кандидата, уровень его подготовленности.

В торговых предприятиях уже проводится определенная работа по подбору и оценке резерва, организуется учеба. Однако очень часто специалист назначается не на ту должность, к которой он готовился. Подобное положение возникает из-за того, что при формировании резерва не учитываются наличие конкретных вакантных должностей и перспективы их появления. Проблема формирования резерва руководящих кадров в системе Минторга БССР требует дальнейшего исследования.

Г. А. Короленок, Т. Г. Ковалева,  
Н. С. Пящинская (БГИНХ)

## **К ВОПРОСУ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ ПРОДАВЦОВ В КОЛЛЕКТИВЕ**

На современном этапе развития общества повышается значимость учета человеческого фактора, на основе которого реализуется творческий потенциал работника. В сфере обслуживания большую роль играет социально-психологическая настройка работника на трудовой процесс. В первую очередь это касается молодежи.