

ORGANISATSIOONI JA JUHTIMISE PROBLEEMIDEST KAUBANDUSES

Ü. Mallene

Kaubatundmise ja kaubanduse organiseerimise kateeder

Rahvatarbekaupade tootmise kiire tõusu ja reaalpalkade süstemaatilise suurendamise alusel areneb meie maal hoogsalt ka kaubandus. Vastavalt NLKP XXIII kongressi direktiividele ületab kaubakäive viisaastaku lõpuks 148 miljardit rubla, see tähendab 1965. aastaga võrreldes 43,5% tõusu.

1968. aastal, esmakordselt pärast 1926. aastat, on tarbeesemete tootmise kasvutempo suurem tootmisvahendite tootmise kasvutempost.

Kaubakäibe mahu kasvuga, kaupade sortimendi laienemisega, kaubandusettevõtete arvu suurenemisega, uute müügivormide kasutuselevõtmisega ja seoses sidemete süvenemisega kaubandusorganisatsioonide ja tööstusettevõtete vahel kasvab ka juhtimistöde maht, organisatsioon ja juhtimine muutuvad keerukamaks.

Tarbijad nõuavad kõrgekvaliteedilist kaubanduslikku teenindamist. Seda iseloomustab eelkõige asjaolu, et kaubandusvõrgus on pidevalt mitmekesiseid ja hea kvaliteediga kaupu, mis vastavad nõudmisele. Edasi on vajalik, et kaubandusvõrk oleks ulatuslikult välja arenenud ning rahuldaks täielikult elanike nõudmisi. Kaubanduskultuur võib olla vajalikul tasemel ainult neis kaubandusorganisatsioonides ja -ettevõtetes, kus on tugev kaader. Hulgaliselt esinevate elukutsete esindajad (müüjad, kassapidajad, ettekandjad, kokad) kujundavad ühe osa kaubanduskultuurist oma käitumisega, erialaste teadmistega, esteetilise maitsega jne. Juhtivad kaubandustöötajad ja spetsialistid peavad tagama oma tööga teise osa kaubanduskultuurist — laiendama kaasaegset kaubandusvõrku koos kaasaegsete kaubandusvormide rakendamisega, hoolitsema selle eest, et tarbijate poolt pidevalt nõutavad kaubad oleksid müügil, ja välja selgitama tarbijate nõudmised.

* * *

Parima tulemuseni jõutakse, kui organisatsiooni ja üksikisiku eesmärgid langevad kokku. Kaubandusorganisatsioonide juhtimisel tuleb aga peale selle veel arvestada, et eesmärgid langeksid kokku tarbijate eesmärkide ja taotlustega. Kuna tarbijate soovid ja taotlused on muutuvad, teebki see kaubandusorganisatsioonide juhtimise komplitseerituks ja keerukaks. Kaubandusorganisatsioonide ja tarbijate eesmärkide kokkulangevust võib saavutada kahesuguselt — kaubandusorganisatsioon muudab operatiivselt oma lähemaid eesmärke vastavalt tarbijate taotlusele, kuid teisest küljest on võimalik kaubandusorganisatsioonidel teatud mõju avaldada ka tarbijate eesmärkidele (ostu-harjumuste muutmine).

Teiseks raskuseks kaubandusorganisatsioonide juhtimisel on suur elavjõu osatähtsus kaubanduses, mis võrreldes teiste rahvamajandusharudega pidevalt tõuseb.

Professor S. Serebrjakovi ja majandusteadlase V. Danko arvates võib kaubanduses tinglikult eristada kolme juhtimise haru või sfääri:¹

- 1) kaupade liikumise protsesside, s. o. kaubavarude ja liikumise juhtimine;
- 2) ostjate teenindamise protsesside juhtimine;
- 3) tööprotsesside juhtimine (kaubandustöötajate töö organiseerimine).

Kahtlemata on neil kõigil kolmel juhtimise valdkonnal erinev tähtsus, aga on ka kindel, et ühtegi neist ei saa kõrvale jätta üldises juhtimisprotsessis. Praegusel ajal on põhiline tööjõud rakendatud kaupade liikumise organiseerimisele, mis koosneb tellimistest, kaupade ostmisest, kauba saabumisest ja vastuvõtmisest, kaubavarude moodustamisest, kaupluste varustamisest, kaupade laialiveost jne.

Tulevikus peab kaupade liikumise süsteem kaubanduses muutama majanduslikult efektiivseks isereguleerivaks süsteemiks, kus kasutatakse juhtimiseks masinaid. Arvutusseadeldised hakkavad reguleerima kaupade liikumist kõikides selle ringlemise staadiumides ja seda optimeerima vastavalt antud programmile. See aga ei tähenda, et masin eemaldab inimese kaupade liikumise juhtimisest. Pidevalt ilmub ringlusse uusi kaupu ning nõudmise suurenemine ja süstemaatiline sortimendi uuenemine nõuavad spetsialistide osavõttu kaupade liikumise programmeerimisest ning kaupade liikumise optimaalsete skeemide väljatöötamisest.

Kui täiuslikud ja täpsed ka masinad ei oleks, on nad ikka juhtimistööd abistavateks vahenditeks. Masinate sissetoomine

¹ С. Серебряков, В. Данко. Перспективные проблемы управления. — «Советская торговля», 1968, № 9, стр. 15.

juhtimisse toimub järk-järgult, aga juhtimine peab ka ilma nendeta ratsionaalselt korraldatud olema.

Kui kaupade liikumise protsesside juhtimises on võimalik suures osas rakendada masinaid, siis ostjate teenindamise protsessides ja tööoperatsioonide juhtimisel saab seda teha vähem. Praeguste juhtimismeetodite hulka kuuluvad põhiliselt informatsioon, analüüs, planeerimine, organiseerimine, koordineerimine ja kontroll.

Teaduslikult põhjendatud juhtimistegevuses on informatsioon küllaltki tähtis, seda eriti olukorra kvalifitseeritud analüüsiks ja õigete otsuste vastuvõtmiseks.

Organisatsiooni või ettevõtte juhtimist võib vaadelda informatsiooni töötlemise protsessina. Ükski juht ei saa anda ühtegi käsku ega korraldust, kui tal pole andmeid (informatsiooni), kellele ta peab selle andma, miks ta käsu annab ja missugust küsimust on vaja korralduse andmisega lahendada. Ühesõnaga, organisatsiooni või ettevõtte juhtimine on seda efektiivsem ja edukam, mida paremini on organiseeritud informatsiooni liikumine, kogumine ja töötlemine. Sellel informatsioonil, mida kasutatakse ja kasutavad ka tänapäeval kaubandusorganisatsioonide juhid, on üks oluline puudus: juhid saavad liiga palju neile mittevajalikku informatsiooni. Ollakse arvamusel, et iga kaubandusorganisatsiooni juht peab kõike teadma. Selle asemel et abistada teda konkreetses juhtimistöös, koormatakse ta üle igasuguse informatsiooniga. Kehtib nõue, et tarbijate kooperatiivide esimehed peavad kinnitama kõik rahalised dokumendid. Need on inventuuriaktid, alates mõnekümnekopikalisest puudujäägist või ülejäägist, iga kuu korduvad üüriarved, elektriarved, nõudelehed, kaubalis-rahalised aruanded jne. Ometi on seda informatsiooni hulga liikumist võimalik korraldada vastavalt organisatsiooni ülesehitusele, suurusele ja iseärasusele kogu organisatsiooni liikmete vahel nii, et organisatsiooni iga spetsialistini, osakonnajuhatajani ja organisatsiooni juhini jõuaks ainult temale vajalik süstematiseeritud informatsioon. Seetõttu on vaja kaubandusorganisatsioonis või -ettevõttes luua niisugune informatsiooni liikumise, kogumise ja töötlemise süsteem, mis aitaks juhil välja töötada vajalikke otsuseid ja samal ajal vabastaks teda ülearu- sest informatsioonihulgast.

Üheks takistuseks, miks tarbijate kooperatiivide esimehed on üle koormatud mittevajaliku informatsiooniga, on vastutuse põhimõtte mitteõige mõistmine. Arvatakse nii, et esimees saab vastutada ainult sellisel juhul, kui ta kõike teeb ja kõigest isiklikult osa võtab. Teada saab ta aga kõike siis, kui kogu kooperatiivis liikuv informatsioon mingil moel tema käest läbi käib.

Kogu informatsiooni liikumine ainult esimehe suunas takistab tema tööd ja võtab juba ajaliselt võimaluse teha operatiivseid ja vajalikke otsuseid. Teiselt poolt aga puudub alluvatel õigus

midagi teha ja neil ei teki selleks tahtmiski. Et tööd paremini korraldada, tuleb kaubandusorganisatsioonides koostada ametikohtade kirjeldused. Praegusel ajal on paljudel juhtudel ametikoha kirjeldused välja kujunenud kirjutamata seadusena mingil ametikohal töötava inimese töövõime, kvalifikatsiooni, staaži ja teiste omaduste järgi. Ühe või teise töötaja lahkudes ametikoha kohustused ja õigused tihtipeale muutuvad vastavalt sellele, milline on uus töötaja. On levinud veel teine tendents, et ametikohtadel töötavatele inimestele on ette kirjutatud, kes allub tema kontrollile, kunas ja kuidas ta peab kontrollima. Paljudel juhtudel seda kasutataksegi ametikoha kirjeldusena. See ei ole muidugi õige. Kontroll moodustab ainult ühe osa ametikoha kirjeldusest. Õigesti koostatud ametikoha kirjeldused, kus on teatud määral arvestatud ka sel ametikohal töötava isiku konkreetseid omadusi ja oskusi, näitavad igale organisatsioonis töötavale inimesele kätte tema õigused ja kohustused. Kui kõik teavad, mida nad peavad tegema, siis ei ole vaja allkirju, kirju jne.

Uuele planeerimise korrale üleminek tähendas paljuski juhtimise detsentraliseerimist. Nüüd, mil kaubandusorganisatsiooni eesmärk on küllaltki selgepiiriline: kasum, kaubakäive ja kaubanduskultuur, on kergem ka juhtimistööd korraldada. Detsentraliseerimine on alati kaasa toonud kulutuste esialgse kasvu, sest on tarvis rohkem juhtijaid ja spetsialiste, eriti iseseisvates allüksustes. Nii loodi paljudes tarbijate kooperatiivides iseseisvaid osakondi, palgati tööle uusi spetsialiste, korraldati tööd organisatsiooniliselt ümber. Kuid põhiliselt muutumatuks on jäänud ikkagi juhatuse esimehe vastutuse küsimus.

Tarbijate kooperatiivide põhikirjas on märgitud, et juhatuse esimees võib teha ainuisikulisi otsuseid tarbijate kooperatiivide majandusliku tegevuse jooksvates operatiivküsimustes. Nende küsimuste ringi määrab kindlaks kooperatiivi juhatuse. Juhatuse esimees kannab personaalset vastutust tema poolt tehtud otsuste õigsuse ja nende elluviimise eest.²

Teatud õiguste üleandmisega alluvatele ei vabane juhatuse esimees vastutusest, sest tema vastutus on jagamatu. Võimalik on alluvatele anda teatud õigused. Nii võib väiksemaid rahalisi dokumente kinnitada ka mõni osakonnajuhataja või peaspetsialist (peaökonomist, peakaubatundja), kuid koos niisuguse õigusega tuleb neile panna ka vastutus selle tööloigu eest. Terves kaubandusorganisatsioonis tuleb teha selline tööjaotus, mis tagab põhieesmärgi täitmise ja mille kohaselt iga allüksus täidab oma funktsiooni. Oma funktsiooni saab iga allüksus täita seda efektiivsemalt, mida vajalikumal määral on sellele allüksusele antud õigusi. Koos tööjõu jaotusega peab toimuma ka spetsialiseerimine.

² Tarbijate kooperatiivide tüüppõhikiri. Tallinn, 1967, lk. 19.

Kõikides kaubandusorganisatsioonides on põhiliselt kaks-kolm tehnilist töötajat — sekretär ja masinakirjutaja. Samal ajal tuleb spetsialistidel ja juhtidel teha pidevalt tehnilist tööd. Nii peavad kaubatundjad kaubafondide realiseerimise raamatuid, registreerivad arveid, väljaläinud kirju jne., ökonomistid korjavad andmeid, koostavad kõrgemalseisvatele organisatsioonidele tabelleid jne., ülemused tegelevad kirjavahetusega jms. Kõike seda peavad nad tegema, kuna selle järgi hinnatakse nende tööd.

Nagu kaubandusorganisatsioonide koosseisudest nähtub, on suur puudus eriharidusega spetsialistidest. Ometi on aga võimalik 3—4 kaubatundjast ühte asendada tehnilise töötajaga. Nagu eespool toodud, tuleb kaubandusorganisatsiooni juht vabastada sellest tohutust informatsiooni hulgast ja seoses sellega ka piskusimuste lahendamisest ning täitmisest.

Tarbijate kooperatiivide töö iseloom ja organisatsiooni spetsiifika nõuab, et kooperatiivis oleks töötaja, kes räägiks juhatuse nimel liikmetega, annaks neile nõu ja võtaks nende nõu kuulda. Siiani on seda teinud esimees. Need ülesanded ja peale selle ka teiste piskusimuste lahendamise ning kirjadele vastamise võiks panna vähemalt suuremates tarbijate kooperatiivides juhatuse esimehe abile. Niisugust ametikohta praegu veel ei eksisteeri, aga oleks vaja komplekteerida.

Juhtimistöö on põhiliselt tuleviku projekteerimine tänapäeva põhjal. Juhtimise esimeseks mureks on otsustada, millised majanduslikud faktorid ja suunad mõjutavad ettevõtte heaolu tulevikus. See sunnib täna otsustama, millega ettevõtte puutub kokku homme. Konkreetselt kaasneb sellega kolm põhilist liiki vastutust, mis moodustavad tippjuhtimise funktsiooni:³

- 1) vastutus ettevõtte majandusliku elujõulisuse eest;
- 2) vastutus ettevõtte inimressursside organiseerimise ja nende efektiivse kasutamise eest;
- 3) vastutus tippjuhtkonna enda võrdse ja korraliku järelkasvu eest.

Vastutus ettevõtte majandusliku elujõulisuse eest on väga tihedalt seotud optimaalsete organisatsiooniliste vormidega.

Organisatsiooniline probleem on seda lihtsam, mida väiksem on kaubandusorganisatsioon. Väikesed kaubandusorganisatsioonid, mis koosnevad piiratud müügivõimaluste ja sortimendiga kauplustest, tulevad toime lihtsa organisatsiooniga. Administratsiooniga seotud kulud on väikesed, protseduurid muutuvad lihtsaks, suhteliselt kerge on saada ülevaadet, kontaktid on vähem komplitseeritud ja tihedamad. Kuid ei saa öelda, et sedasorti organisatsioon on probleemivaba. Ressursid ja kauplemisvõimused on piiratud, esindusjõud nõrk, isegi väikesed kõikumised

³ P. Drucker. The new society. New York, 1962, p. 204.

mõjuvad tugevasti. Suuremad organisatsioonid on neist puudustest vabad. Peale selle on arvestuse tsentraliseerimine, juhtimistööde ajakohastamine, kasutades kaasaja tehnikat, võimalik ikkagi suurema esindusjõuga kaubandusorganisatsioonides.

Juhtimistegevuse efektiivsuse seisukohalt on eriti olulise tähtsusega kaadri õige valik ja paigutus. Alles siis, kui struktuurilisi üksusi juhivad kvalifitseeritud ja võimekad töötajad, kui organisatsiooni käsutuses on piisavalt spetsialiste, võib organisatsiooni juht suunata oma tähelepanu põhiküsimuste lahendamisele.

Vastavalt ETKVL-i 4. augusti 1964. a. määrusele (koosoleku protokoll nr. 38 punkt 3) on kehtestatud tarbijate kooperatiivide ametikohtade palgamäärad. Rajooniliidule alluvates tarbijate kooperatiivides ettenähtud hariduse määraks on keskeriharidus, mis peab olema järgmistel ametikohtadel töötaval isikul:

- 1) juhatuste esimehed ja nende asetäitjad;
- 2) vanemraamatupidajad, raamatupidajad;
- 3) vanemökonomistid, plaanijad;
- 4) vanemkaubatundjad, kaubatundjad;
- 5) suurte spetsialiseeritud kaupluste juhatajad.

Rajooniliidule mittealluvates tarbijate kooperatiivides ja rajooniliitudes enestes on juhatuse esimeestel, aseesimeestel ja pearaamatupidajatel ette nähtud kõrgem haridus. Need haridusmäärad on kinnitatud kooperatiivide olemasoleva kaadri hariduslikust tasemest lähtudes ja seetõttu ei ole need nõudmised eriti suured. Sellele vaatamata ei ole näiteks Rakvere rajooni kaheksast tarbijate kooperatiivi juhatuse esimehest ühelgi nõutavat keskeriharidust ja ainult ühel on keskharidus.

Kolme rajooni (Jõgeva, Viljandi, Rakvere) neljateistkümne tarbijate kooperatiivi kohta tehtud uurimus seisuga 1.01. 1968 näitas, et ka spetsialistide hariduslik tase on lubamatult madal. Nii on nimetatud kolmes rajoonis 304 spetsialisti (ökonomistid, raamatupidajad, kaubatundjad, kaubanduse instruktorid), kellel peab olema vähemalt keskeriharidus. Tegelikult omab neist ainult 1% (3) kõrgemat haridust, 28% (85) keskeriharidust, 29% (88) keskharidust ja 42%-l (128) ei ole isegi keskharidust.

Uue planeerimise korra tingimustes, kus juhtimises toimus teatud detsentraliseerimine, on väga tähtis spetsialistide kvalifikatsioon. On ju nemad need, kes oma läbimõeldud tegevusega peavad kindlustama kaubakäibe- ja kasumiplaani täitmise ning kaubanduskultuuri kooperatiivis, kus nad töötavad. Et orienteeruda kaasaja majanduse, kaubanduse organiseerimise, esteetika ja reklaami küsimustes, peavad spetsialistid omama eelkõige vastavat erialast ettevalmistust ja oma erialaseid teadmisi pidevalt täiendama. See on vajalik selleks, et iga organisatsioon ja ette-

võte ise oma majanduslikku tegevust hoolikalt uuriks, võrdleks ja kalkuleeriks, et siduda tehtavaid kulutusi põhiliste ülesannete täitmiseiga.

Kogu ETKVL-i süsteemi ametikohtade arvust, mis kuuluvad komplekteerimisele spetsialistidega, on nendega komplekteeritud 34,5%, samal ajal kui keskliidu süsteemi keskmine on 49,5%.⁴

Teatud määral võib olukorda parandada administratiivsete vahenditega. Oleks loomulik, et töötajate kohta, kellel ei ole eriharidust ja kes töötavad ametikohtadel, kus see on ette nähtud, kehtestataks minimaalne palgamäär.

Ometi on täiesti väärtalt talitatud palkade määramisel uutele palkadele üleminekul aastal 1965 ja sellele järgnevatel aastatel. Kõik kooperatiivid kasutasid jäägitult ära lubatud keskmise palgamäära, jätmata reservi ühtegi rubla.

Paljudel juhtudel käituti lihtsalt, rakendades kõikide töötajate puhul keskmist palgamäära, arvestamata nende haridustaset. Raamatupidajate kohta võib näitena tuua Laekvere Tarbijate Kooperatiivi, kus kaks eriharidusega töötajat saavad samasugust palka kui kolm isegi mitte keskaridust omavat raamatupidajat. Väike-Maarjas on see suhe kaks kahekssa vastu. Samasuguseid näiteid võib tuua ka ökonomistide, instruktorite ja kaubatundjate osas.

Praktiliselt on see keskmise ärakasutamine võtnud võimaluse madalama haridusega töötaja või mõne juhtiva töötaja välja vahetamiseks eriharidusega spetsialistiga. Neid aga suunatakse kaudu-erioppeasutustest ja kõrgematest koolidest igal aastal kaubandusorganisatsioonidesse. Samuti hakatakse selle tulemusel vähem huvi tundma ka kaugõppe vastu. Aastate vältel silmapaistnud spetsialistide palka võiks tõsta järk-järgult, kuid praegu pole seda võimalik teha millegi arvel.

Kui kollektiivis ei osata arvestada üksikisiku vajadusi või eesmärke, muudab see töötaja passiivseks või viib ta hoopiski teise ettevõttesse. Arvestada tuleb ka seda, et meie päevil määravad inimese käitumise teised stiimulid. Kui inimene on veendunud, et tema põhilised materiaalsed vajadused rahuldatakse, ei saa nad olla temale stiimuliks. Mc Gregori «y-teooria» järgi grupeeruvad inimese vajadused tähtsuse järgi.⁵ «Kõhu täis söönud, hakkab inimene unistama kõrgema astme vajaduste rahuldamisest. Ta püüab võimalikult eredalt väljendada oma isiksust ja rahuldada oma «mina», mis on palju «täitmatum» kui kõht.» Paljud kõrgema astme vajadused leiavad realiseerimist aga töö kaudu, mis nõuab intellektuaalset aktiivsust ja moraalset valikut.

⁴ Eesti Tarbijate Kooperatsiooni 1967. aasta majandusliku tegevuse põhinäitajad. Tallinn, 1968, lk. 34.

⁵ M. W a i s e. Juhtimise homselt päevast. — «Edasi», 1967, 6. oktoober.

Eeltoodust tuleb lähtuda igasuguse stimuleerimise, ergutamise ja edutamise korral. Oma igapäevases töös ja ruttamises ei ole me sellele küsimusele suutnud pöörata vähimatki tähelepanu. Oleme siiani arvanud, et inimesele on kõige tähtsam ainult materiaalne külg, kuid see ei ole täiesti nii.

О ПРОБЛЕМАХ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВЛЕ

Ю. Маллене

Резюме

На основе быстрого подъема производства предметов народного потребления и систематического повышения реальных доходов населения неуклонно развивается торговля. В соответствии с директивами XXIII съезда КПСС по пятилетнему плану развития народного хозяйства на 1966—1970 годы розничный товарооборот к концу пятилетки превысит 148 млрд. руб., то есть возрастет по сравнению с 1965 годом примерно на 43,5%.

С ростом объема товарооборота, расширением ассортимента товаров, увеличением количества торговых предприятий, внедрением новых форм торговли и развитием связей с промышленностью возрастет объем управленческих работ, усложнится организация и управление.

В перспективе система движения товарных потоков в торговле должна превратиться в саморегулирующуюся экономически эффективную систему с применением управляющих машин. Однако это не означает, что машина отстранит человека от участия в управлении.

К современным методам руководства относятся главным образом информация, анализ, планирование, организация, координация, контроль.

Достаточная информация — важная предпосылка для квалифицированного анализа обстановки и принятия верных решений. До сих пор руководители торговых предприятий и организаций получают слишком много информации, в частности, излишнюю информацию по отдельным вопросам, решение которых не должно относиться к их компетенции. Поэтому одна из важнейших задач руководителей сводится к тому, чтобы создать внутри своего предприятия и организации такую систему информации, которая помогла бы разработке необоротных решений. Вместе с тем, такая система должна освободить руководителя от «информационного балласта».

Решение проблем рационализации управления связано с определением оптимальных организационных форм торговли. Измельченность торговых организаций затрудняет централизацию учета и функций управления вообще.

При новом порядке планирования руководители и специалисты должны обладать знаниями в области экономики, своей специальности, должны уметь мыслить экономически и делать подсчеты в торговле. В потребительских кооперативах ЭРСПО только некоторые из председателей имеют высшее образование и очень маленькая часть — среднее специальное образование. Большая часть из председателей не имеет даже среднего образования. В исследованных 14 кооперативах из 304 специалистов (экономистов, товароведов и инструкторов) в районах Раквере, Йыгева и Вильянди только 1% (3) имеет высшее образование, 28% (85) — среднее специальное, 29% (88) — среднее и 42% (128) не имеет даже среднего образования.