

## Основные направления обучения и повышения квалификации торгового персонала в современных условиях

Д.Л. ЩУР,  
начальник отдела  
Издательско-консультационного центра  
«Дело и Сервис»

Одной из проблем формирования трудовых ресурсов, способных воспроизводить и развивать материальный и интеллектуальный потенциал торговых предприятий, является снижение объемов подготовки квалифицированных кадров в общеобразовательных, профессиональных и высших учебных заведениях, общее ослабление системы подготовки кадров.

В силу специфики формирования кадрового состава розничной торговли ее персонал во многом не отвечает современным требованиям:

- 1) качество обслуживания остается низким, даже на уровне ведущих брэндов;
- 2) явно недостаточна квалификация менеджеров по продажам и маркетологов;
- 3) низкая производительность в узлах расчета из-за компьютерной неграмотности персонала;
- 4) слабое освоение торговым персоналом логистики;
- 5) руководством предприятий практически не освоено менеджмент компетентности и т.д.

Проблемы, связанные с квалификацией работников, главным образом, возникают из-за того, что многие предприятия не признают необходимости обучения и повышения квалификации. Обучение часто рассматривается как фактор увеличения расходов, который необходимо контролировать и минимизировать, а не как стратегические инвестиции, в то время как экономическая эффективность деятельности розничных торговых предприятий во многом зависит именно от квалификации персонала.

Важнейшей предпосылкой к использованию и развитию конкурентных преимуществ и имеющихся ресурсов в торговле является образование, подготовка и переподготовка кадров в этой сфере. Например, во Франции на обязательное обучение персонала законодательно вводится нижний лимит в 1 % фонда оплаты труда.<sup>1</sup> Самостоятельные расходы ведущих зарубежных компаний на эти цели составляют от 2 до 10 % от фонда оплаты труда<sup>2</sup>.

Профессионализм персонала определяет конкурентоспособность торгового предприятия, его умение зарабатывать прибыль. Наиболее рентабельным видом инвестиций в человеческий ресурс являются обучение и повышение квалификации работников. По данным американских исследователей, 10-процентный рост инвестиций в обучение дает прирост производительности труда в 8,5 процентов, в то время как капиталовложения — только в 3,8 процента<sup>3</sup>.

Современные экономические реалии потребовали пересмотра концепции подготовки специалистов для торговли: серьезно изменилась структура спроса на традиционные виды специалистов, выпускаемых торговыми вузами страны; резко сократился спрос на товароведов высшей квалификации по продовольственным или непродовольственным товарам, так как многие предприятия теперь торгуют универсальным ассортиментом товаров; специальность экономиста-плановика вообще утратила свою актуальность. Ответом высшей школы на запрос практики явились открытие специальности «Коммерция (торговое дело)» и подготовка нового универсального типа коммерческого работника — коммерсанта широкого профиля<sup>4</sup>.

Рост значения повышения квалификации персонала для современного предприятия обусловлен следующими факторами:

- обучение персонала обеспечивает более эффективное по сравнению с конкурентами решение поставленных задач, что является дополнительным источником прибыли предприятия;
- изменение и совершенствование знаний, умений и навыков персонала способствуют быстрой адаптации предприятия к изменяющимся внешним условиям;
- обучение позволяет предприятию решать вопросы долгосрочного гарантированного найма работников.

Система обучения персонала торгового предприятия должна отвечать следующим принципам:

- 1) цели и задачи обучения должны соответствовать целям и стратегии предприятия;

<sup>1</sup> Проект концепции нормативно-правового регулирования внутренней торговли Российской Федерации. Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации и Российская экономическая академия им Г.В. Плеханова, ноябрь, 2005 // Web-сайт Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации — <http://www.economy.gov.ru>

<sup>2</sup> Волкова Т. Внутрифирменное обучение: как сделать так, чтобы желания руководителя совпали с возможностями сотрудника // Консультант директора, 1999, № 6. — С. 30.

<sup>3</sup> Клариш М.В. Корпоративный тренинг — инструмент развития менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом, 2000, № 3. — С. 67.

<sup>4</sup> Проект концепции нормативно-правового регулирования внутренней торговли Российской Федерации.

2) рост кадрового потенциала должен рассматриваться менеджментом в числе приоритетных направлений кадровой политики, обеспечивающих формирование и поддержку стремления персонала к профессиональному развитию;

3) обучение должно строиться на принципах материальной и моральной заинтересованности и обучаемых, и должностных лиц, организующих и проводящих обучение;

4) подбор обучаемых должен осуществляться в соответствии с их возможностями, склонностями и интересами;

5) обучение должно быть результативным, т.е. полученные знания, умения должны отражаться на конкретных результатах, достигаемых работником в процессе его дальнейшей трудовой деятельности;

6) методы и программа обучения должны поддерживать интерес работника к учебному процессу, обеспечивать связь с практической деятельностью.

Проектирование в торговом предприятии системы обучения и повышения квалификации предполагает оптимальное распределение соответствующих полномочий и ответственности между линейными, функциональными менеджерами и специалистами по управлению персоналом. Оно включает разработку комплекса мероприятий по контролю, оценке и стимулированию лиц, ответственных за разработку, внедрение и реализацию решений в области повышения квалификации персонала.

В рамках предприятия выделяют следующие виды обучения персонала:

1) *обучение при поступлении на работу или вступлении в новую должность* (обучение рассматривается как составная часть адаптации работника на рабочем месте);

2) *обучение с целью изменения статуса работника на предприятии* (обучение проводится в рамках планирования профессиональной карьеры работника и является составной частью программ обучения и повышения квалификации кадрового резерва);

3) *повышение квалификации в рамках своей должности как элемент профессионального развития* (предусматривает дискретное или постоянное обучение с целью углубления знания и умения по тем или иным вопросам освоения новых форм профессиональной деятельности);

4) *переподготовка работника* (проводится с целью сохранения занятости персонала в рамках предприятия: при изменении стратегии развития предприятия; в связи с изменением возможностей работника (например, в связи с необходимостью снижения физической нагрузки).

Цели и потребности в обучении определяются исходя из анализа стратегии развития торгового предприятия, анализа характера изменений или ужесточения требований, предъявляемых к персоналу, анализа результатов его оценки. Цели обучения представляют собой конкретные стандарты, которые должны быть достигнуты работником в его практической деятельности за счет приобретения в процессе обучения дополнительных знаний, умений и навыков. Потребность в обучении на уровне подразделений определяется линейными руководителями:

- в процессе текущей оценки персонала непосредственным руководителем;
- в процессе анализа задач и проблем, стоящих перед подразделением;
- в процессе обсуждения мнений и предпочтений самих работников.

Цели и потребности формируют задачи обучения. Задачи обучения отражают требования к знаниям, умениям и навыкам, приобретаемым в процессе обучения.

На основании четко сформулированных целей, потребностей и задач обучения, конкретных требований к приобретаемой квалификации определяются формы и методы обучения. Существуют две основные формы повышения квалификации:

1) *повышение квалификации персонала с отрывом от работы*. Оно включает разнообразные виды обучения за пределами предприятия. Предприятие выбирает специализированное учебное заведение (вуз, техникум, курсы), заключает договор на обучение своего работника и согласовывает с учебным заведением программу обучения;

2) *повышение квалификации на рабочем месте*. Данная форма является наиболее распространенной, так как обеспечивает быструю окупаемость средств, вложенных в обучение. В результате работник имеет возможность внедрять полученные знания и умения непосредственно на работе, что увеличивает доходность торгового предприятия. Обучение на рабочем месте также способствует лучшему усвоению материала. Кроме того, наличие четких целей обучения является дополнительным моральным стимулом для повышения квалификации.

В этой связи представляется актуальной выработка торговыми предприятиями внутренних стандартов подготовки персонала, а также повышение квалификации и переподготовки кадров в рамках внутрифирменного обучения. Разработка собственных стандартов минимальной компетенции в соответствии с потребностями торгового предприятия, исходя из его специализации и специфики организационной структуры, позволит повысить качественный уровень персонала, и тем самым увеличить его полезность для торгового предприятия.

Одним из средств обучения торгового персонала являются обучающие инструкции и методические материалы по технике продаж. По своему содержанию они фактически являются продолжением должностных и производственных (по профессии) инструкций. Такие обучающие инструкции и методические материалы подготавливаются совместно менеджерами по персоналу, товароведом, экономистами по труду и юристами и передаются под роспись каждому работнику с условием об обязательности их изучения в установленные сроки. В них разъясняются основные положения принятых или измененных нормативных правовых актов и нормативно-

технических документов, даются рекомендации по решению типовых торгово-производственных задач, описываются основные модели поведения в различных ситуациях.

Для предприятий розничной торговли, бюджет на обучение в которых весьма ограничен, использование обучающих инструкций и методических материалов позволяет повысить квалификацию торгового персонала до минимально необходимого уровня.

В настоящее время требования к профессиональной подготовке работников розничной торговли сосредоточены в ГОСТ Р 51305-99 «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу». Главными требованиями, которые согласно указанному ГОСТу предъявляются к торговым работникам, являются знание и соблюдение соответствующих нормативных правовых актов (законов и иных), касающихся профессиональной деятельности персонала, правил реализации товаров в соответствии с действующими санитарными нормами и правилами, стандартами<sup>5</sup>.

На текущий момент требования к розничной торговле устанавливаются 600 нормативными правовыми актами. Это акты, устанавливающие:

1) требования к розничной торговле в целях обеспечения экономических интересов и безопасности государства (например, при продаже алкогольной продукции, изделий из драгоценных металлов и драгоценных камней, оружия и т.д.);

2) требования к розничной торговле в целях обеспечения безопасности торговых объектов, торгового процесса и отдельных групп товаров;

3) требования к розничной торговле в целях обеспечения качества, комфортности, удобства торгового обслуживания.

Кроме того, требования к совершению операций с отдельными видами товаров содержатся более чем в 5000 государственных стандартах.

Товароведы, товарные эксперты, юристы не в состоянии изучить эти документы и довести их требования до торгового персонала. По этой причине нарушения в розничной торговле носят массовый характер и нередко приводят к таким серьезным последствиям, как причинение вреда здоровью и собственности покупателей, и как следствие — к экономическим потерям. В таких условиях главной задачей менеджмента торгового предприятия и ответственных за развитие персонала менеджеров становится обобщение всех требований к реализуемым торговым предприятиям классам и группам товаров, выделение из всей массы тех из них, выполнением которых обеспечивается безопасность оказываемых торговым предприятием услуг и доведение их до работников.

Такой подход полностью согласуется с провозглашенной в Российской Федерации реформой технического регулирования. 1 июля 2003 года вступил в силу Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании», которым введены новые принципы установления технических требований к продукции и различным процессам. С этого времени система технического регулирования в Российской Федерации формируется по принципиально новым для России схемам — подзаконные и ведомственные нормативные акты, стандарты, определяющие требования к продукции и процессам, должны уступить место техническим регламентам. Концепция технического регулирования предусматривает отход государства от установления критериев качества, которым должны соответствовать продукция и процессы, и вместо этого сосредоточение внимания на безопасности продукции. Это не означает, что качество теряет свое значение; речь идет об отказе от сдерживания конкуренции, имеющего сегодня место из-за жесткого установления минимальных и максимальных параметров, которым должна соответствовать выпускаемая продукция по качеству. Государство перестает вмешиваться в процесс контроля качества и концентрирует свое внимание на безопасности продукции и процессов.

В настоящее время обязательные требования к объектам технического регулирования — продукции, зданиям и строениям, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, содержатся в тысячах разрозненных документах и стандартах. В результате реформы технического регулирования должно остаться не более 50 документов — технических регламентов, непосредственно или косвенно устанавливающих требования к осуществлению розничной торговли. В числе таких актов планируется разработать отраслевой технический регламент для розничной торговли.

Как уже отмечалось, розничная торговля является процессом обращения товаров. Это очень сложный технологический процесс, включающий операции по транспортировке (перемещению), приемке, разгрузке-погрузке, хранению, предпродажной подготовке (частичной переработке), выкладке (размещению), и, наконец, отпуску товаров покупателям. То, что в этих процессах не задействованы сложные станки и не обращаются опасные материалы, не означает, что эти операции безопасны. Напротив, от того, как они выполняются, как осуществляются эти процессы, напрямую зависит здоровье и жизнь людей, сохранность их имущества. При выполнении торгово-технологических операций с отдельными видами товаров возможно причинение значительного вреда здоровью, жизни людей (персоналу и покупателям), имуществу физических и юридических лиц, муниципальному и государственному имуществу, окружающей среде. Такую опасность, например,

<sup>5</sup> ГОСТ Р 51305-99 «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу». Официальное издание Госстандарта России. — М.: ИПК Издательство стандартов, 1999.

представляет собой продукция, которая вышла от производителя в состоянии, отвечающем требованиям безопасности, но приобрела опасные свойства в результате хранения или перевозки, совершения иных торгово-технологических операций.

Требования, выполнением которых можно будет обеспечить безопасность торгового процесса, планируется включить в отдельный технический регламент розничной торговли. С его введением менеджменту торгового предприятия необходимо будет организовать изучение его положений, а также имеющих отношение к розничной торговле разделов общих технических регламентов и некоторых специальных технических регламентов на отдельные виды продукции.

Сокращение обязательных требований, несоблюдение которых может привести к появлению опасных свойств у товаров, а также причинению вреда здоровью и жизни потребителей, ущербу их имуществу, одновременно будет сопровождаться ужесточением ответственности торговых предприятий за ошибки своего персонала. Материальные потери, которые в будущем могут понести торговые предприятия в результате штрафных санкций и иных видов административного наказания, применяемых за нарушение законодательства о техническом регулировании, будут значительно превышать те суммы, которые менеджмент мог бы затратить на обучение торгового персонала и избежать привлечения к ответственности.

Данное обстоятельство должно уже сейчас учитываться менеджментом при составлении программ развития торгового предприятия на ближайшие 5 лет.

*Июнь, 2006*

*Д.Л. Щур*

*Статья опубликована в журнале «Кадры предприятия»*

*№ 5, 2006*