

Использование должностных и производственных (по профессии) инструкций для управления персоналом предприятия розничной торговли

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

Упорядочить труд работников торгового предприятия призваны должностные инструкции и производственные (по профессии) инструкции.

Должностные инструкции – это внутренние организационно-распорядительные документы, в которых определяются: место каждого работника в системе управления предприятием, основные функции, обязанности, права и ответственность работника при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Введением должностных инструкций менеджмент торгового предприятия достигает ряд целей общего и специального характера (рис. 1).

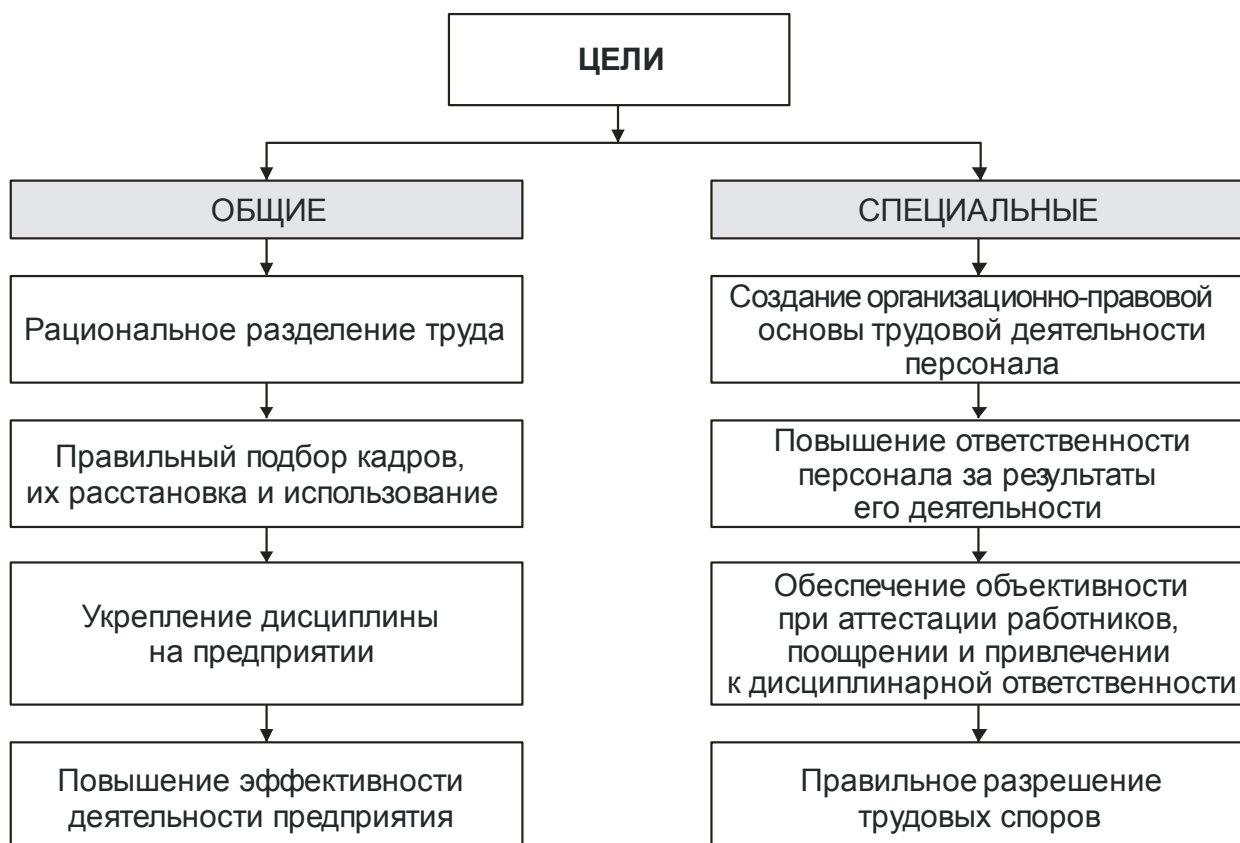


Рис. 1. Цели, достигаемые с помощью должностных инструкций

Однако достичь этих целей можно только в том случае, если должностные инструкции наполнены соответствующим содержанием.

Традиционная структура должностной инструкции включает следующие информационные блоки (разделы): «Общие положения», «Функции», «Должностные обязанности», «Права», «Ответственность».

В раздел «Общие положения» должностной инструкции включаются следующие сведения:

1) категория должности. Она определяется в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР)¹: «руководитель»; «специалист»; «технический исполнитель».

Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника (организационно-административные, аналитико-конструктивные, информационно-технические).

Определение категории необходимо для того, чтобы в должностной инструкции изначально обозначить тип исполняемых работником обязанностей: либо он осуществляет руководство, либо им руководят;

2) порядок назначения на должность и освобождения от должности. Прием на работу персонала осуществляется в соответствии с нормами Трудового кодекса Российской Федерации. Правом принимать работников по общему правилу наделяется руководитель предприятия. Делегирование таких полномочий возможно и менеджеру по персоналу, заместителю руководителя по кадрам или иному должностному лицу.

Во избежание трудовых споров в должностной инструкции работника целесообразно оговорить порядок отстранения от должности и от выполнения работ;

3) квалификационные требования, предъявляемые к работнику в соответствии с занимаемой им должностью. Требования к степени и уровню профессиональной подготовленности работника для выполнения возложенных на него обязанностей по должности, как правило, определяются на основании раздела «требования к квалификации» квалификационной характеристики должности, утвержденной в составе соответствующего квалификационного справочника;

4) основополагающие организационно-правовые документы, которыми руководствуется работник по занимаемой должности. В числе таковых, прежде всего, нормативные правовые акты по выполняемому направлению работы (кодексы, федеральные законы, постановления Правительства РФ и т.д.). Так, торговый персонал любого торгового предприятия должен знать основные положения главы 30 Гражданского кодекса Российской Федерации («Купля-продажа»), Закона РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-I «О защите прав потребителей», Правила продажи отдельных видов товаров, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 19 января 1998 г. № 55 и принятые в их исполнение ведомственные акты, санитарные нормы и правила.

Управленческий персонал торгового предприятия помимо собственно нормативных правовых актов должен в своей деятельности руководствоваться учредительными документами (Уставом или Положением). Обязательными для исполнения также являются Положение о структурном подразделении и иные локальные нормативные акты. Также, работник должен руководствоваться приказами и распоряжениями вышестоящих органов управления и должностных лиц.

Кроме того, есть документы, определяющие нормативно-технические требования к выполнению тех или иных обязанностей. Как правило, они воспроизводятся из раздела «Должен знать» квалификационных характеристик, утвержденных Минтрудом России. В нем перечисляются документы (положения, инструкции, стандарты и другие руководящие нормативно-технические материалы), положения которых должен применять работник, а также приемы и методы, которыми должен владеть работник;

5) схемы подчинения. В разделе «Общие положения» должностной инструкции целесообразно указывать, в чем непосредственном подчинении находится служащий. Также следует определить прямое подчинение и подчинение в случае отсутствия должностного лица (например, на время отпуска, болезни, пр.).

Кроме этого, если работник относится к категории руководителей или наименование его должности включает «старший» необходимо указать работнику какого структурного подразделения ему подчиняются. Здесь же следует отразить вхождение работника в состав коллегиального органа предприятия, например, аттестационной, квалификационной, инвентаризационной или иной комиссии;

6) порядок замещения служащего в период его временного отсутствия – отпуска, командировки, болезни, пр. Если замещение работника обусловлено передачей дел заместителям, в должностной инструкции отражается не только порядок замещения (кто замещает, в каком порядке, на основании какого акта и т.д.), но и порядок приема-передачи дел, материальных ценностей.

В раздел «Общие положения» должностной инструкции могут быть включены и другие требования и положения, конкретизирующие и уточняющие статус работника (условия предоставления отпуска, условия оплаты труда, методы оценки работы, схемы мотивации и т.д.).

Раздел «Функции». В этом разделе определяется предмет ведения или участок работы, закрепленный за работником. При его разработке используют положение о структурном подразделении, в состав которого входит работник.

Функции работника отражают приоритеты по прибыли предприятия от выполнения им должностных обязанностей.

¹ Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (постановление Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 367). Официальное издание. – М., 2002.

Раздел «Должностные обязанности». Под должностными обязанностями понимаются конкретные функции работника, выполняемые им для достижения поставленных перед предприятием, структурным подразделением целей и задач.

Для определения должностных обязанностей работников используется раздел «Должностные обязанности» квалификационных характеристик. При разработке конкретных инструкций обязанности, предусмотренные характеристиками, дополняются и уточняются. Поскольку в большинстве характеристик перечислены основные, наиболее типичные обязанности для каждой должности, при разработке конкретных должностных инструкций указанные обязанности дополняются с учетом профиля и специализации конкретного предприятия розничной торговли, особенностей организации торгово-технологических процессов, труда и управления.

В процессе организационно-технического и экономического развития, освоения новых управленческих технологий, внедрения нового технологического оборудования возможно расширение круга обязанностей работников по сравнению с установленными соответствующей характеристикой. В этих случаях без изменения должностного наименования работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других должностей, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации. Кроме того, должностные обязанности, предусмотренные одной квалификационной характеристикой, могут быть распределены между несколькими служащими.

В раздел «Должностные обязанности» инструкции могут также включаться обязанности, которые возлагаются на работника, занимающего определенную должность в соответствии со сложившейся практикой распределения обязанностей, выполняемых подразделением по решению менеджмента торгового предприятия.

Обязанности должны быть ориентированы на конечные результаты работ. Поэтому они формулируются таким образом, чтобы выделить действия, с помощью которых и достигаются эти результаты.

Должностные обязанности формулируются с учетом следующих принципов:

а) перечисление должностных обязанностей начинается с основных обязанностей, постепенно осуществляется переход к второстепенным или текущим. Если должностных обязанностей много, они группируются по отдельным направлениям деятельности (например, «в области договорной работы», «в сфере контактов с клиентами» и т.д.); при этом обязанности, не поддающиеся группировке, выделяются в отдельный блок – «в иных областях (сферах)»;

б) поскольку обязанности должны быть ориентированы на конечные результаты работ, в должностной инструкции выделяются действия, посредством которых будут решены задачи, поставленные перед работником и структурным подразделением, в состав которого он входит;

в) должностные обязанности одного работника не должны дублировать должностные обязанности других работников, занимающих иные должности. Это означает, что, например, обязанности начальника отдела сбыта и начальника склада не должны дублироваться, так как при отсутствии четко расписанной схемы принятия решений это может привести не только к сбоем в работе внутри подразделений, но и к неблагоприятным последствиям для предприятия в целом (срыв сроков поставок, недопоставки, пр. и, как следствие, потери клиентов). Это не касается тех ситуаций, когда должностные обязанности определяются в рамках одного наименования должности, например, заведующего секцией – в штате предприятия может быть несколько таких заведующих, и они будут исполнять одни и те же обязанности;

г) по общему правилу обязанности корреспондируют с должностными правами. Для качественного исполнения работником его обязанностей он должен быть наделен соответствующими правами;

д) должностные обязанности, выполняемые работником самостоятельно, отделяются от обязанностей, выполняемых совместно с иными работниками. Для этого при изложении должностных обязанностей используются формулировки, позволяющие выделить самостоятельные обязанности (например, «выполняет», «руководит», «оставляет» и т.д.) и выполняемые совместно с другими работниками (например, «принимает участие»).

В должностной инструкции, особенно, в разрабатываемой впервые, не всегда удастся перечислить все обязанности работника. Споры по поводу того, что те или иные обязанности не включены в инструкцию, а, следовательно, не должны исполняться, достаточно типичны для торговых предприятий. Для предотвращения таких ситуаций рекомендуется последним пунктом в инструкции указать, что работник выполняет «разовые служебные поручения своего непосредственного руководителя».

В разделе «Должностные обязанности» инструкции, так или иначе, должны находить отражение отдельные трудовые обязанности работника, как участника трудовых отношений, указанные в Трудовом кодексе Российской Федерации (соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, трудовую дисциплину, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда; бережно относиться к имуществу торгового предприятия и др.

Раздел «Права». Права работника можно разделить на два типа:

1) *трудовые* – права, которые предоставляются работнику в соответствии с трудовым законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами;

2) *функциональные (должностные)*, то есть права, реализуя которые работник может обеспечить качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

Как представляется, особой необходимости в перечислении в должностной инструкции трудовых прав нет необходимости, поскольку они должны содержаться в трудовом договоре в соответствии с Трудовым кодексом

Российской Федерации. Отдельные права в равной степени могут быть отнесены и к трудовым и к функциональным. В частности, это права работника:

- требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- требовать от своего непосредственного руководителя оказания содействия в исполнении должностных обязанностей;
- участвовать по своей инициативе в конкурсе на замещение вакантной должности;
- продвигаться по службе (право на карьерный рост);
- пользоваться фондами работодателя (библиотечными, информационными, пр.), а также услугами социально-бытовых и других структурных подразделений.

Однако для должностной инструкции значимыми являются функциональные права-полномочия – права, которые предоставляются работнику для качественного и своевременного исполнения возложенных на него должностных обязанностей.

Разработку раздела «Права» должностных инструкций упрощает матрица разделения функциональных прав на две основные группы: распорядительного и организационного характера (таблица 1).

Таблица 1

<i>Право</i>	<i>Категория служащих</i>
Распорядительного характера	
Давать распоряжения, указания, поручения, обязательные для исполнения подчиненными	Руководитель
Распоряжаться вверенными ему материальными и денежными средствами в пределах своей компетенции	Руководитель
Проводить проверки качества и своевременности исполнения поручений	Руководитель
Требовать: – прекращения (приостановления) работ (в случае нарушений, несоблюдения требований и т.д.) – соблюдения установленных норм, правил, инструкций – предоставления необходимой информации и документов, а также отчетов; др.	Руководитель Специалист
Не принимать документацию, оформленную ненадлежащим образом, а также содержащую недостоверные сведения	Руководитель Специалист
Отстранять от работы или переводить на нижеоплачиваемую должность работников, не прошедших периодическую аттестацию, проверку квалификационных знаний, проверку знаний правил техники безопасности, пр.	Руководитель
Требовать качественного выполнения подчиненными работниками возложенных на них обязанностей	Руководитель
Давать указания по исправлению недостатков, выявленных в работе подчиненных	Руководитель
Сообщать руководителям структурных подразделений о недостатках, выявленных в вверенных им подразделениях	Руководитель
Самостоятельно принимать решение по следующим вопросам: ...	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Утверждать, подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.	Руководитель Специалист
Действовать от имени предприятия и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными юридическими лицами, государственными органами в пределах своей компетенции	Руководитель Специалист
Организационного характера	
Инициировать и проводить совещания по вопросам, входящим в его компетенцию	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Присутствовать на заседаниях, собраниях предприятия (структурного подразделения) по вопросам деятельности предприятия (структурного подразделения)	Руководитель Специалист Технический исполнитель

Знакомиться с проектами решений руководства, касающимися деятельности предприятия, структурных подразделений или участков работы	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Знакомиться со всеми материалами своего личного дела, с отзывами о своей деятельности и другими документами до внесения их в личное дело; требовать приобщения к личному делу своих объяснений	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Участвовать в обсуждении вопросов относительно исполняемых им обязанностей	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия, в т.ч. структурного подразделения, и совершенствованию методов работы коллектива	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Высказывать замечания по деятельности структурного подразделения	Специалист Технический исполнитель
Предлагать на рассмотрение руководству варианты устранения имеющихся в деятельности предприятия (структурного подразделения) недостатков	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Осуществлять взаимодействие с работниками всех (отдельных) структурных подразделений	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Запрашивать лично или по поручению руководства от иных структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей	Специалист Технический исполнитель
Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на структурное подразделение: – по согласованию с руководителями структурных подразделений; – по согласованию с руководителем предприятия	Руководитель Специалист
Вносить на рассмотрение руководителя предприятия представления о назначении, перемещении и увольнении работников структурного подразделения	Руководитель
Вносить представления о поощрении работников за успехи в труде, а также о наложении взысканий на нарушителей трудовой, производственной и иной дисциплины	Руководитель

В теории управления права-полномочия также подразделяются на распорядительные, организационные, рекомендательные, контрольно-счетные и согласительные².

Распорядительные полномочия дают право принимать решения, обязательные для исполнения. Они могут быть:

1) *линейными*. Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителем и исполнителем, в рамках которой осуществляется непосредственное воздействие на работника или ход операции. В круг линейных полномочий обычно входят вопросы оперативного управления подразделениями, организации работы персонала, обеспечения условий работы, приема, увольнения, оценки и стимулирования труда работников и т.д.;

2) *функциональными*. Функциональные полномочия представляют собой косвенное воздействие, предусматривающее принятие решений, обязательных для исполнения работниками, непосредственно контролируруемыми линейными руководителями. Как правило, это специализированные решения, направленные на качественные аспекты задачи: методы, подходы, способы действия и т.д. Применение функциональных полномочий противоречит принципу единоначалия, поэтому их содержание и объем должны строго регламентироваться. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты (главный бухгалтер, главный экономист, главный инженер) и руководители служб (планового отдела, отдела маркетинга, отдела сбыта).

Организационные полномочия дают право согласовывать деятельность отдельных элементов системы управления. *Рекомендательные полномочия* предусматривают право консультирования руководителей и исполни-

² Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. – СПб.: Питер, 2003. С. 160.

телей и не предполагают обязательного исполнения (ими наделяют различного рода специалистов и консультантов). *Контрольно-счетные полномочия* предоставляют возможность осуществлять проверку деятельности определенных руководителей, исполнителей или видов деятельности, они предусматривают право требовать необходимую информацию, осуществлять анализ, делать заключение и передавать результаты в соответствующие инстанции.

Согласительные полномочия наделяют правом формулировать свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных и функциональных полномочий.

В таблице 1 указаны основные функциональные права, общие для большинства должностей служащих. При разработке определенной должностной инструкции эти права подлежат конкретизации в зависимости от занимаемой работником должности, структуры предприятия, методов управления персоналом и т.д.

Детализация функциональных прав производится с учетом следующих принципов:

- а) право должно корреспондировать с конкретной обязанностью или группой обязанностей;
- б) право должно быть сформулировано таким образом, чтобы оно отражало возможность, а не обязанность работника совершать определенные действия или воздерживаться от них;
- в) если для реализации права необходимо разрешение или решение вышестоящего работника или помощь других работников, в должностной инструкции излагается подробная схема получения разрешения или помощи.

Объем функциональных прав определяется рядом факторов: сложностью, важностью, разнообразием реализуемых функций. Масштабы властных полномочий устанавливаются исходя из объема предоставленных в распоряжение должности ресурсов и нормы управляемости.

Раздел «Ответственность». Ответственность представляет собой обязательство работника осуществлять на определенном уровне решение задач, выполнять функции и действия, предусмотренные данной должностью.

Ответственность работника наступает за неисполнение либо ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, за неисполнение или нарушение требований законодательства.

Различают два вида ответственности: общую и функциональную (исполнительскую). Общая ответственность предусматривает обеспечение условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности. Функциональная или исполнительская ответственность связана с выполнением конкретной работы и соответствует деятельности исполнителя.

Условно можно выделить несколько степеней ответственности. Низкая степень ответственности – это ответственность за выполнение работы, не связанной с возможностью возникновения ущерба: аварий, брака, простоев, недостачи товароматериальных ценностей (в данном случае речь идет только о функциональной ответственности). Средняя степень ответственности предусматривает возможность нанесения ущерба в результате неправильных действий (это ответственность за денежные средства, материальные ценности, безопасность работников, документы; такой ответственностью могут наделяться как руководители, так и исполнители). Высшая степень ответственности предполагает ответственность руководителя предприятия или подразделения за все аспекты их деятельности.

Инициатором привлечения к ответственности выступает работодатель, однако самостоятельно он может привлечь работника только к материальной и дисциплинарной ответственности и только в пределах, установленных трудовым законодательством.

Раздел «Взаимодействие (служебные связи)». В процессе выполнения должностных обязанностей, работник взаимодействует с другими работниками. Как правило, связи между ними выражаются в совершении:

- совместных действий (например, проект того или иного мероприятия может разрабатываться совместно работниками, рабочей группой);
- согласованных действий (в данном случае под согласованностью понимается и одновременное выполнение определенных действий работниками для достижения конечной цели, и поочередное (поэтапное) выполнение действий работниками (сначала первый работник совершает действие, затем второй и т.д.);
- встречных действий (например, начальник хозяйственного отдела передает администратору торгового зала канцелярские принадлежности, а администратор торгового зала совершает встречное действие – представляет начальнику хозяйственного отдела отчет об их использовании);
- односторонних действий (например, все кассиры торгового зала передают в конце рабочей смены ключи от касс администратору торгового зала или менеджеру).

В основном акцент в должностной инструкции делается на регламентацию встречных действий, а именно, на организацию передачи и получения различной информации (управленческих решений и отчетов об их выполнении, статистических и аналитических данных, проектов документов и заключений по ним и т.д.) и односторонних действий.

Встречные действия обычно описываются по схеме «предоставление – получение» или «передача – получение» информации (устной и документированной) и материальных ценностей. Если связи устойчивые, то в этом же разделе по каждой связи целесообразно определить периодичность и сроки предоставления и получения сведений, документов или ценностей.

В этом же разделе должностной инструкции фиксируются взаимосвязи работника с внешними субъектами – консультантами (экспертами), организациями, органами государственной власти и местного самоуправления.

Различие в содержании труда служащих и рабочих предопределяя различный подход к регламентации их обязанностей. Если должностная инструкция является основным актом, определяющим права и обязанности служащего по должности, то производственная (по профессии) инструкция, регламентирует обязанности и права рабочего, выполняющего работы в рамках определенной профессии. В производственной (по профессии) инструкции основной акцент делается на работы (операции, манипуляции, действия, пр.), которые надлежит выполнять рабочему; при этом права, связи с другими рабочими, ответственность и другие элементы трудового статуса описываются в общем виде (чаще всего через отсылки к трудовому договору и техническим документам).

Одной из основных проблем регламентации трудовых функций на предприятиях розничной торговли является преобладание механистического подхода к составлению должностных инструкций, который предполагает формальную обезличенность выполнения трудовых обязанностей.

В качестве основы для составления должностных инструкций в основном используются квалификационные характеристики, утвержденные Минтрудом России в составе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих и иных квалификационных справочников, сборников тарифно-квалификационных характеристик служащих. За основу для разработки производственных (по профессии) инструкций берутся тарифно-квалификационные характеристики, включенные в соответствующие выпуски Единого тарифно-квалификационного справочника работы и профессий рабочих (пункт 5 Общих положений Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих народного хозяйства СССР, утвержденного постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 31 января 1985 г. № 31/3-30).

Как свидетельствуют опросы руководителей служб персонала при составлении должностных и производственных инструкций только 28,2 % предприятий использует квалификационные справочники (40,8 % используют типовые инструкции, 12,7 % – должностные инструкции, разработанные в других компаниях, 18,3 % л – собственные материалы и иные документы)³.

Ограниченное использование квалификационных и тарифно-квалификационных справочников, являющихся уникальными сборниками моделей наиболее оптимального разделения и кооперации труда, имеет свое объяснение. Ввиду того, что до настоящего времени не принят Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (часть третья статьи 143 Трудового кодекса Российской Федерации), отдельный раздел которого, как представляется, должен быть посвящен торговле, при разработке должностных инструкций в торговых предприятиях используется Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный в 1998 году постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 31 августа 1998 г. № 37. И хотя при его подготовке была сохранена определенная преемственность с квалификационными характеристиками, входящими в состав ранее применявшихся справочников, вошедшие в него квалификационные характеристики разработаны с учетом новых организационно-технических и экономических условий, нового, более высокого уровня профессионально-квалификационного, а также должностного разделения и организации труда⁴.

Вместе с тем, значительная часть квалификационных характеристик на должности общепромышленного характера носит общий характер, описание обязанностей в большинстве из них сформулировано в «общих выражениях»⁵, неконкретно и неполно. В результате применения их без соответствующего уточнения и детализации при разработке должностных инструкций на управленческий и инженерно-технический персонал торгового предприятия работники «могут получить различную оплату при выполнении равных по сложности работ и, наоборот, одинаковую оплату при выполнении различных по сложности работ»⁶.

Несмотря на то, что справочник был дополнен рядом квалификационных характеристик новых должностей, образовавшихся в связи с развитием отдельных отраслей экономики («менеджер», «брокер», «дилер», пр.), развивающаяся розничная торговля получила только две квалификационные характеристики – на должности «товароведа» и «коммивояжера», тогда как торговля нуждается в более серьезной методической поддержке со стороны государства, проводящего рыночные преобразования. Заимствуя западные методики организации продаж, менеджмент российских торговых предприятий нередко включает в штатное расписание должности, присутствующие в организационных структурах зарубежных компаний аналогичного профиля и только затем наполняет их содержанием по собственному представлению. Так, в розничной торговле появились и получили распространение должности менеджера по продажам, менеджера по послепродажному обслуживанию, менеджера торгового зала, логистика, мерчандайзера, специалиста по приему и обработке заказов, супервайзера и др.⁷ Поскольку небольшие торговые предприятия не могут позволить себе содержать в штате специалистов по организации труда и экономистов по труду,

³ Опрос участников Всероссийского кадрового конгресса // Справочник кадровика, № 8, 2003. С. 32.

⁴ Богатыренко З.С. Введение к Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих. / Минтруд России. Отв. за вып. З.С. Богатыренко. – Офиц. изд. – 4-е изд., доп. – М., 2002. С. 4.

⁵ Трудовой кодекс Российской Федерации. Постатейный научно-практический комментарий. Коллектив авторов под руководством засл. деятеля науки РФ, д.э.н., профессора В.В. Куликова. – М.: Агентство (ЗАО) «Библиотечка «Российской газеты». 2004. С. 238.

⁶ Там же. С. 238.

⁷ Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия. 100 образцов новых должностных инструкций: Практическое пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001.

зачастую в должностных инструкциях отражаются результаты неправильного разделения труда между работниками новых должностей, что в свою очередь приводит к серьезным проблемам в управлении предприятием.

Министерство здравоохранения и социального развития РФ, будучи в соответствии с постановлением Правительства РФ от 31 октября 2002 г. № 787 ответственным за разработку и утверждение Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих как правопреемник упраздненного Министерства труда и социального труда РФ, должно оказать методическую помощь предприятиям розничной торговли, утвердив в специальном разделе квалификационные характеристики на отдельные должности торгового персонала.

Более прогрессивным в плане подробной регламентации трудовых функций торгового персонала представляется выпуск 51 Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), утвержденный постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 5 марта 2004 г. № 30, в отдельном разделе которого приводятся квалификационные характеристики профессий работников торговли и общественного питания. Новые квалификационные характеристики разработаны с учетом современных технологий. Этот выпуск Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих разработан на основе ранее действовавшего ЕТКС, выпуск 55, утвержденного постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 18 февраля 1986 г. № 55/4-85, Квалификационного справочника профессий рабочих, которым устанавливаются месячные оклады, утвержденного Постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 20 февраля 1984 г. № 58/3-102 и в вошедших в его состав квалификационных характеристиках учтены изменение технологии торговли, повышение требований к уровню квалификации, общеобразовательной и специальной подготовке рабочих, качеству, конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках, а также изменением содержания труда. Вместе с тем, в квалификационных характеристиках профессий рабочих, относящихся к обслуживающему персоналу, как и прежде, крайне мало уделяется внимания регламентации трудовых функций, предполагающих непосредственный контакт с покупателями.

В настоящее время в условиях все возрастающей конкуренции оказания предприятием розничной торговли только основной услуги – реализации товара – недостаточно, и конкурентное преимущество получают те торговые компании, которые оказывают покупателям комплекс услуг.

В процессе оказания услуги обслуживающий персонал непосредственно взаимодействует с покупателем. Именно этот персонал является связующим звеном между компанией и потребителями; в сознании большинства покупателей он является «лицом» компании⁸. Для того, чтобы взаимодействие между персоналом и покупателями привело к необходимому торговому предприятию результату – приобретению товара – его работники должны обладать соответствующими коммуникативными навыками, а также владеть общими принципами и методами управления конфликтами. Общие модели поведения при общении с покупателями должны найти отражение в производственных (по профессии) инструкциях на обслуживающий персонал. На практике же в документах, определяющих трудовые обязанности продавцов, контролеров-кассиров, преобладают описания работ технического характера – по обеспечению места продажи товарами, проведению предпродажной подготовки и т.д.

Еще один недостаток применяемых в большинстве торговых предприятий производственных (по профессии) инструкций заключается в том, что перечень работ исчерпывается исключительно теми работами, которые описаны в квалификационной характеристике профессии. Неправильное применение Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих приводит к возникновению конфликтов и споров относительно работ общего характера. Согласно Введению к выпуску 55 ЕТКС в тарифно-квалификационных характеристиках приводится перечень работ, *наиболее типичных* для данного разряда профессии рабочего; кроме работ, предусмотренных в разделе «Характеристика работ», рабочий должен выполнять работы по приему и сдаче смены, чистке и мойке, дезинфекции обслуживаемого оборудования и коммуникаций, уборке рабочего места, приспособлений, инструмента, а также по содержанию их в надлежащем состоянии, ведению установленной технической документации. Эти работы должны найти отражение в производственных (по профессии) инструкциях наряду с детальным описанием моделей поведения при торговом обслуживании.

Июль, 2006

Д.Л. Щур

Статья опубликована в журнале «Менеджмент в России и за рубежом»
№ 6, 2006

⁸ Юрашев В.В. Методы определения оптимальной численности менеджеров по продажам // Кадры предприятия. – 2002. № 11. С. 43.