

РАЗДЕЛ II. ВОПРОСЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТОРГОВЛИ И ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Г.А. Давыдова, канд. эконом.наук,
М.Ф. Соколова, канд. эконом.наук,
Г.В. Трояновская канд.эконом. наук

СИСТЕМА БЕЗДЕФЕКТНОГО ТРУДА И ОПЫТ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ г.МИНСКА

Составной частью комплексной программы управления качеством торгового обслуживания населения является система организации бездефектного труда, которая позволяет повышать эффективность труда каждого работника и улучшать на этой основе качество торгового обслуживания населения. Равным образом она обеспечивает теснейшую взаимосвязь системы материального поощрения с результатами личного труда и качеством работы каждого исполнителя.

Система бездефектного труда в БССР впервые стала применяться с апреля – мая 1976 г. в Центральном универмаге "Минск"; магазине "1000 мелочей" г. Минска; объединении № 1 Центрального райпищеторга г. Минска; магазинах Могилевского горпищеторга и железнодорожного райпищеторга г. Гомеля. Опыт ее внедрения в этих предприятиях полностью себя оправдал. Министерство торговли БССР рекомендовало широко внедрять в предприятиях и организациях систему бездефектного труда.

По состоянию на 1 декабря 1976 г. она была уже внедрена в 379 (64%) магазинах г. Минска. Полностью перешли на систему бездефектного труда промторги № 1 и 2, Ленинский райпищеторг, Мингорплодоовощторг, Минхозторг.

Бездефектным в торговых предприятиях является такой труд, который обеспечивает достижение всех показателей, характеризующих высокое качество торгового обслуживания.

С целью определения качества труда отдельных исполнителей для каждой категории работников торговых предприятий устанавливаются конкретные требования, т.е. показатели качества труда. Для количественного измерения его уровня для каждого работника применяется коэффициент качества, который

представляет собой условную величину. При этом за высшую оценку, т.е. за выполнение всех показателей качества труда, принимается коэффициент, равный единице.* При несоблюдении показателей (требований) коэффициент снижается. Контроль за качеством и учет результатов труда в торговых предприятиях осуществляется ежедневно заведующими отделами (секциями), а в торговых организациях – руководителями соответствующих структурных подразделений.

По окончании месяца подводятся итоги и определяется месячный коэффициент качества труда каждого работника. Он устанавливается как разница между коэффициентом, равным единице, и суммой коэффициентов снижения качества труда при несоблюдении соответствующих показателей. Допустим, в истекшем месяце в работе продавца-консультанта имели место два случая нарушения требований качества труда: несоблюдение принципа самообслуживания и отсутствие в продаже товаров достаточного ассортимента. В связи с этим месячный коэффициент качества его труда должен быть снижен за первый показатель на 0,1, за второй – на 0,2. Итого – на 0,3. Следовательно, месячный коэффициент качества труда в данном случае будет равен 0,7 ($1 - 0,3$). Соответственно будет снижен и размер премии.

Контроль и оценку качества труда в коллективах предприятий и организаций осуществляют постоянно действующие комиссии. В их состав входят руководитель предприятия, представитель профсоюзной организации и 2 – 3 лучших работника торговли. Комиссии подводят месячные итоги в первых числах каждого месяца.

Очень важно, чтобы состав комиссии удовлетворял определенным требованиям. Во-первых, члены комиссии должны хорошо знать характер и объем выполняемых каждым работником функций. Во-вторых, необходимо соблюдать высокую принципиальность и объективность при оценке работы.

* В отличие от большинства торговых организаций в Октябрьском райпишторге г. Минска оценка качества труда производится по балльной системе. Высшей оценкой является "5", за которую премии выплачиваются полностью. За оценку "4" премии снижаются на 5%, за "3" – на 10%, а при оценке "2" – вовсе не начисляются.

Количество показателей качества труда для отдельных категорий работников предприятий в торговых организациях неодинаково. Например, в ЦУМе "Минск" для продавцов-консультантов установлено 16 таких показателей:

Показатели	Коэффициент снижения
Невыполнение месячной нормы выработки по товарообороту	0,1
Наличие потерь товаров сверх установленных норм	0,8
Нарушение трудовой дисциплины, несоблюдение правил внутреннего распорядка	0,1
Нарушение графика выхода на работу и совершение прогула	0,8
Нарушение утвержденной формы одежды	0,05
Нерациональное использование времени, предусмотренного на подготовку товаров к продаже	0,1
Неудовлетворительная выкладка товаров и отсутствие цен на товары	0,1
Антисанитарное состояние рабочего места	0,05
Отсутствие в продаже товаров достаточного ассортимента	0,2
Отсутствие учета неудовлетворенного спроса	0,1
Продажа некачественных товаров	0,2
Нарушение принципов самообслуживания	0,1
Наличие обоснованных жалоб покупателей или актов на нарушение правил торговли	0,8
Невыполнение указаний, приказов, распоряжений	0,2
Нарушение правил охраны труда и техники безопасности	0,05
Несоответствие наличия выручки в кассах показателям счетчиков	0,2

В большинстве торговых организаций по опыту ЦУМа "Минск" установлена следующая дифференциация размеров премий в зависимости от месячного коэффициента качества труда:

Коэффициент	Размер премий, %
1 - 0,9	100
0,88 - 0,75	90
0,74 - 0,61	80
0,50 - 0,41	70
0,30 - 0,36	60
0,35 - 0,28	50

При коэффициенте качества труда ниже 0,28 работники полностью лишаются премии.

Таким образом, выплата премий работникам при системе бездефектного труда производится в зависимости от качества их труда. Такой порядок премирования обеспечивает непосредственную зависимость материального поощрения от результатов труда каждого работника.

Система организации бездефектного труда распространена и на другие категории работников торговых предприятий.

Например, для директоров (заведующих) магазинов и их заместителей в Центральном райпищеторге г. Минска установ-

лено 11 показателей, от соблюдения которых зависит месячный коэффициент качества труда.

Показатели	Коэффициент
Отсутствие в продаже товаров достаточного ассортимента	0,2
Наличие в продаже некачественных товаров и товаров с просроченными сроками реализации	0,2
Несоблюдение основных правил работы магазинов	0,1
Несвоевременное и некачественное представление бухгалтерской отчетности	0,1
Наличие жалоб на низкую культуру обслуживания и организацию торговли	0,8
Нарушение порядка ведения и хранения книги жалоб и предложений	0,3
Невыполнение указаний, приказов, распоряжений вышестоящей организации	0,2
Невыполнение плана по внедрению прогрессивных форм торговли	0,1
Наличие потерь товаров сверх установленных норм	0,1
Нарушение правил охраны труда, техники безопасности и пожарной охраны	0,1
Нарушение работниками правил санитарии, личной гигиены, антисанитарное состояние торгового зала	0,1

Для повышения качества работы в торговых организациях важное значение имеет установление показателей качества труда для аппарата управления. В настоящее время в отдельных торговых организациях республики разработаны и внедряются показатели бездефектного труда для работников коммерческой службы плановых отделов, бухгалтерий, отделов организации торговли и других подразделений. При определении показателей качества труда для данных категорий работников торговые организации руководствуются общими критериями снижения коэффициентов качества труда, разработанными Центральной лабораторией НОТ Министерства торговли БССР.

Общие критерии предусматривают зависимость коэффициентов качества труда руководителя структурного подразделения и коллектива в целом от качества работы отдельных исполнителей. Например, за несвоевременное выполнение распоряжений администрации коэффициент качества труда снижается исполнителю на 0,25, руководителю на 0,13, а коллективу отдела в целом на 0,07.

В качестве примера приведем показатели снижения коэффициента качества труда работников планового отдела Советского райпищеторга г. Минска.

Показатели	Коэффициент снижения:		
	экономист и старший экономист	начальник отдела	коллектив отдела
Несвоевременная разработка планов товарного покрытия и плановых заданий магазинам	0,2	0,1	0,05
Несвоевременное доведение плановых показателей до магазинов торга	0,1	0,05	0,03
Некачественный анализ торгово-хозяйственной деятельности магазинов	0,1	0,05	0,03
Несвоевременное утверждение расценок и анализ показателей магазинов, переведенных на коллективную сдельную оплату труда	0,1	0,05	0,03
Несвоевременная разработка сводных проектов-планов по торгу	0,1	0,05	0,03
Несвоевременное представление материалов бухгалтерии для начисления премии работникам торга	0,1	0,05	0,03

Месячные коэффициенты качества труда коллективов отделов учитываются при подведении итогов социалистического соревнования. Победителями считаются подразделения, имеющие коэффициент качества не ниже 0,85.

Зависимость размеров премии от месячных коэффициентов качества труда такая же, как и для остальных работников торговых предприятий и организаций.

В целях стимулирования высокого качества труда и развития творческой инициативы работников коэффициенты качества труда и соответственно размеры премий отдельным работникам могут быть повышены, но не более чем на величину снижения коэффициента качества в этот месяц у других работников.

Так, к числу факторов, являющихся основанием для повышения коэффициентов качества труда работникам массовых профессий, могут быть отнесены следующие:

Факторы	Коэффициент качества труда	Размер увеличения премии, %
Постоянное изучение покупательского спроса, активное участие в выставках-продажах, хорошее санитарное состояние рабочих мест	1,1 - 1,19	10
Рациональная выкладка товаров, оказание дополнительных услуг покупателям	1,2 - 1,3	15
Умелое, активное предложение товаров, квалифицированная консультация, быстрота обслуживания, совмещение профессий и специальностей, использование передовых приемов и методов труда	1,3 - 1,5	25

Ознакомление с системой организации бездефектного труда в торгах г. Минска показывает, что здесь имеет место значи-

тельный разницей в показателях оценки качества труда для работников одной и той же категории.

Например, для продавцов, кассиров, контролеров-кассиров в райпищеторгах г. Минска установлено от 8 до 17 показателей качества труда. Вместе с тем в отдельных торгах в перечне отсутствует ряд важных показателей, таких, как пассивность в обслуживании покупателей (Заводской, Центральный райпищеторги); продажа некачественных товаров (Ленинский, Заводской райпищеторги); несоблюдение сохранности товаров на рабочем месте; нарушение кассирами кассовой дисциплины и правил расчета с покупателями.

Кроме того, по одним и тем же показателям при нарушении требований качества труда имеют место большие колебания в размерах снижения коэффициентов. Так, например, за каждый случай пассивности продавцов, продавцов-консультантов в обслуживании покупателей в Ленинском райпищеторге размер снижения коэффициента качества труда составляет 0,01, а в Советском райпищеторге и Промторге № 3 - 0,1, или в 10 раз больше. Такие же большие колебания наблюдаются по нарушению трудовой дисциплины (0,02 - 0,3); невыполнению приказов и распоряжений администрации (0,1 - 0,5); отсутствию в продаже товаров достаточного ассортимента (0,03 - 0,3); нарушению кассовой дисциплины и правил расчета с покупателями (0,2 - 0,8).

При наличии жалоб на низкую культуру обслуживания в большинстве торгов предусматривается снижение коэффициента на 0,8, что следует считать правомерным. В Заводском же райпищеторге за грубость в обращении с покупателями, неточное взвешивание, неправильный расчет коэффициент снижается всего на 0,3. Это противоречит обязательному условию премирования работников торговых предприятий, предусмотренному Типовым положением о премировании.

Аналогичные различия характерны и для оценки качества труда заведующих отделами (секциями) и их заместителей. Количество этих показателей колеблется в торгах от 8 до 16. При этом за несоблюдение сохранности товарно-материальных ценностей, порчу и бой товаров коэффициент качества труда снижается в Центральном райпищеторге на 0,5, а в Заводском - на 0,15. За отсутствие в продаже товаров достаточного ассортимента в Центральном и Советском райпищеторгах коэффициент уменьшается на 0,25, в Ленинском райпищеторге и Промторге № 3 - на 0,3.

Материалы анализа результатов труда коллектива предприятия являются, как правило, основой для разработки и осуществления конкретных мероприятий организационного, воспитательного и другого характера с целью повышения эффективности труда.

Как показывает практика, внедрение системы организации бездефектного труда является действенным средством повышения культуры торговли. Так, например, в ЦУМе "Минск" за период работы с мая по ноябрь 1976 г. коэффициенты качества труда были снижены у 1058 работников, в том числе с уменьшением размеров премий у 465 человек. Причем в мае снижение коснулось - 183, сентябре - 114, ноябре - 107 человек. Наибольшее число снижений коэффициента приходится за нарушение правил внутреннего трудового распорядка (36%), невыполнение указаний, распоряжений администрации (13%). Удельный вес снижений за нарушение принципа самообслуживания составил лишь 6%, за наличие потерь товаров сверх установленных норм - 6,7%. Аналогичное положение наблюдается и в райпищеторгах г. Минска.

Во всех торговых предприятиях и организациях, внедривших систему бездефектного труда, значительно усилился контроль за качеством труда каждого исполнителя, что, несомненно, способствовало повышению культуры торгового обслуживания.

Следует подчеркнуть, что главным в системе организации бездефектного труда является анализ причин и факторов, вызвавших снижение качества труда отдельных исполнителей и принятие конкретных мер по их устранению.

Изучение опыта применения системы организации бездефектного труда в торговых предприятиях и организациях г. Минска показывает, что она нуждается в дальнейшем совершенствовании. Необходимо сократить число показателей снижения коэффициентов качества труда до 6 - 8, исключив из их состава второстепенные. При этом за основу следует принять рекомендации Центральной лаборатории НОТ Министерства торговли БССР. Так, например, для продавцов, кассиров, контролеров-кассиров рекомендуется устанавливать следующие 8 показателей:

Показатели	Коэффициент снижения
Несоблюдение установленного режима работы (опоздания, уход с работы раньше положенного времени)	0,02
Наличие жалоб покупателей на низкое качество обслуживания	0,8

Нарушение правил пользования форменной одеждой	0,01
Неудовлетворительное санитарное содержание рабочего места	0,01
Отсутствие в продаже товаров, имеющих на складе	0,03
Невыполнение распоряжений руководителей магазинов	0,1
Пассивность в обслуживании покупателей, уход без уважительных причин с рабочего места, посторонние разговоры на работе	0,01
Неполное использование подготовительно-заключительного времени на подготовку товаров к продаже	0,02

Столько же показателей рекомендовано для заведующих отделами и секциями. Например, за наличие жалоб на низкую культуру обслуживания, недостатки товарно-материальных ценностей коэффициент качества труда снижается на 0,8, несвоевременное и некачественное представление бухгалтерской отчетности – на 0,5, за случаи неполного наличия в продаже товаров достаточного ассортимента – на 0,3.

Представляется целесообразным установить единый перечень показателей снижения качества труда для однотипных торговых организаций, характеризующих наиболее существенные требования к качеству труда отдельных категорий работников. Одинаковыми для однотипных организаций должны быть и размеры снижения коэффициента за каждый случай нарушения соответствующих требований.

Одним из недостатков системы показателей оценки качества труда, разработанной в торговых организациях, является отсутствие должной увязки ее с действующими положениями о премировании. Поэтому дальнейшее совершенствование этой системы требует переработки во всех торговых организациях действующих положений о премировании, согласования обязательных и дополнительных условий премирования с показателями оценки качества труда основных категорий работников.

В связи с повсеместным внедрением системы организации бездефектного труда особенно актуальными становятся вопросы более полного использования торговыми организациями и предприятиями преимуществ этой системы для повышения эффективности труда в торговле. Поэтому необходимо глубоко и всесторонне анализировать действенность применяемой системы организации бездефектного труда, своевременно пересматривать критерии и коэффициенты оценки качества труда исполнителей, если они окажутся недостаточно эффективными.