

рования системы управления товарными запасами, требованием строжайшего контроля за реализацией целей по совершенствованию управления запасами, поставленных перед торговыми организациями и предприятиями.

2. Иерархическая модель, представленная в статье, начинается с глобальной цели управления товарными запасами в торговле, которая затем делится на шесть основных ветвей. Каждая из ветвей модели представляет собой дальнейшее логически обоснованное иерархическое деление соответствующей цели на подцели, позволяющее глубже понять ее сущность. Это выполняется до тех пор, пока набор полученных элементов не будет достаточным для обеспечения необходимой точности оценки.

3. Системно-иерархическое представление совокупности целей и задач деятельности по рациональному формированию товарных запасов удобно для совершенствования системы управления запасами при внесении в нее соответствующих корректив.

Н. И. Кабушкин, канд. экон. наук, доц.,  
В. И. Опарина, ассист. (БГИНХ)

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА**

Одним из резервов повышения эффективности и качества торговли является внедрение СУКТ (системы управления качеством труда).

Внедрение СУКТ способствует развитию и повышению торгово-оперативной и общественной активности членов торгового коллектива, укреплению трудовой дисциплины, усилению роли материальных и моральных стимулов, повышению уровня культуры торгового обслуживания.

С учетом специфики труда различных категорий работников торговли СУКТ позволяет наиболее оптимально учитывать количество и качество труда различных категорий работников торговли. В основу системы положены разнообразные показатели, характеризующие качество труда, которые разрабатываются для каждой категории работников. Каждому исполнителю выводится месячный коэффициент качества, равный единице. При наличии нарушений этот коэффициент снижается на заранее определенную величину. Разработана также система повышающих коэффициентов, позволяющая объективно оценивать вклад каждого работника в достижения коллектива. При этом в прямой зависимости от достигнутого коэффициента находится размер премии.

Действенность СУКТ заключается в возможности ежедневного учета качества труда каждого работника, объективной его оценки, воспитательной роли. Результаты СУКТ используются при подведении итогов социалистического соревнования, при сравнимости

и гласности ее результатов, материальной и моральной заинтересованности работников в результатах своего труда.

Первым в БССР СУКТ стал применять столичный ЦУМ «Минск» — базовое предприятие по распространению в республике опыта разработки и внедрения комплексной системы управления качеством торгового обслуживания.

Разработка и внедрение СУКТ охватывает три этапа:

- а) измерение качества труда работников торгового зала;
- б) распространение СУКТ для работников коммерческой службы;
- в) внедрение его для административно-управленческого и подсобно-технического персонала.

Следует отметить, что с внедрением СУКТ стали учитываться различные аспекты торговой деятельности, влияющие непосредственно на качество работы. В соответствии с функциональными обязанностями работников каждому исполнителю, руководителю и коллективу в целом установлены перечень показателей и размеры повышения и снижения коэффициента качества труда.

Результаты повышения и снижения ККТ (коэффициентов качества труда) по категориям работников в розничной торговле г. Минска характеризуются данными табл. 1.

Табл. 1. Динамика ККТ по категориям работников

Категории работников	Кол-во случаев повышения ККТ		Кол-во случаев снижения ККТ	
	1978 г.	1979 г.	1978 г.	1979 г.
По магазинам				
Заведующие магазинами и их заместители	89	193	1076	1770
Заведующие отделами (секциями)	242	1086	727	1498
Торговые операторы	92	3337	194	405
Продавцы	4336	10620	5859	9055
Кассиры-контролеры	693	3212	1989	2969
Фасовщики	69	185	118	323
Рабочие, уборщицы	174	652	328	869
Прочие	46	466	137	418
По аппарату торгов				
Товароведы	6	18	22	57
Экономисты	2	17	2	16
Бухгалтеры	4	49	10	38
Инспекторы	1	9	6	12
<b>Всего</b>	<b>5741</b>	<b>16751</b>	<b>10428</b>	<b>17307</b>

В целом количество случаев снижения ККТ в 1979 г. немногим превосходит количество случаев его повышения. Вместе с тем по отдельным категориям работников эта разница существенна. Значительно превышение случаев снижения ККТ в группе заведующих магазинами. Не в полной мере оценка труда заместителей заведующих увязывается с оценкой качества труда работников массовых профессий.

Последующее изучение практики внедрения СУКТ показало, что повышены требования к руководителям торговых предприятий и их заместителям, а также к товароведам.

Однако в этом направлении еще имеется ряд нерешенных вопросов. В частности, работники торгов и аппарата Управления торговли Мингорисполкома при проверке магазинов и установлении недостатков в торговле ограничиваются чаще всего справками и замечаниями, а коэффициенты качества труда снижаются (повышаются) очень редко. По Первомайскому РПТ снижение коэффициента работниками вышестоящих организаций в 1980 г. вообще отсутствовало, хотя по актам проверки имелось 37 случаев нарушений.

По Управлению торговли г. Минска за I квартал 1980 г. имели место 4568 случаев снижения коэффициента качества труда, что составило на каждые 10 работающих — 1,7 случая; это на 5,7% больше, чем за аналогичный период 1979 г. Наибольшее увеличение случаев снижения коэффициентов имело место: по Управлению «Мингорплодоовощ» — на 71%; Советскому РПТ — на 50; Фрунзенскому РПТ — на 32%. Увеличение случаев снижения коэффициента по продовольственным торгам можно объяснить повышением требований к оценке качества труда исполнителей. Однако нельзя допустить, чтобы СУКТ превратилась в систему «штрафов». Здесь следует умело сочетать штрафные санкции с работой по воспитанию у каждого члена коллектива чувства ответственности за порученное дело, коммунистического отношения к труду.

Недостатки воспитательного характера привели к увеличению случаев нарушения трудовой дисциплины. В 1980 г. по сравнению с 1979 г. они возросли: по Советскому РПТ — в 0,42 раза, Московскому РПТ — более чем в 2, по Управлению «Мингорплодоовощ» в 2 раза.

Вместе с тем такие показатели, которые непосредственно характеризуют качество торгового обслуживания (в частности, пассивность в обслуживании покупателей), уменьшились в 1980 г. на 12%, хотя активность продавцов еще очень далека от желаемой.

Следует отметить также, что руководящие работники торгов и управления не стремятся повышать ККТ, поэтому во всех продовольственных торгах количество снижающих коэффициентов значительно превышает количество повышающих; в промышленных торгах оно почти одинаково.

Анализ материалов, характеризующих СУКТ по категориям ра-

ботников, показывает, что в I кв. 1980 г. на одного руководителя предприятия приходилось 0,7 случая снижения ККТ, на одного заведующего секцией (отделом) — 0,3, на одного специалиста — 0,3, на одного продавца (контролера-кассира) — 0,25 случая. Данные факты свидетельствуют о том, что руководители еще безответственно относятся как к собственным упущениям в работе, так и к упущениям в работе своих подчиненных.

Недостаток системы заключается в чрезмерном количестве оцениваемых показателей, что усложняет процесс оценки качества труда. Целесообразно объединить ряд показателей в группы, имеющие одинаковое функциональное назначение. Например, неполное использование подготовительно-заключительного времени, небрежная выкладка товаров, несвоевременная подготовка рабочего места, отсутствие ценников на товары можно объединить в одну группу.

Для совершенствования СУКТ необходимо:

1. Вменить в обязанность работников торгов и аппарата управления при проверке состояния труда в коллективах отражать его результаты не только в актах и справках, но и в таблице повышающих (понижающих) коэффициентов.

2. Контролировать качество труда каждого работника путем умелого сочетания всех видов контроля (повседневного, периодического и эпизодического) с объективной оценкой выявленных положительных и отрицательных моментов.

3. Осуществлять систематический анализ причин понижения коэффициента качества труда не только непосредственно на предприятии, но и в торговых организациях.

4. Совершенствовать формы и методы воспитательной работы в коллективах, шире использовать опыт работы передовых предприятий.

5. Сократить количество показателей, усложняющих работу по учету ККТ. Объединить в одну группу показатели, имеющие одинаковое функциональное назначение.

Для работников массовых профессий наряду с другими показателями целесообразно рассчитывать затраты времени на ожидание обслуживания: консультации, примерки, расчета, получения товаров. Названный коэффициент рассчитывается по формуле

$$K_0 = \frac{Z_0}{3},$$

где  $K_0$  — коэффициент затрат времени покупателей на ожидание обслуживания;  $Z_0$  — оптимальные затраты времени покупателей на ожидание обслуживания (см. расчет УкрНИИТОПа) [1]; 3 — средние фактические затраты времени покупателей на ожидание обслуживания.

6. Провести работу по увязке СУКТ с существующим Положением о текущем премировании, что исключит дублирование критериев оценки.

7. Определить меру и формы ответственности за факты фор-

мального подхода к оценке качества труда. Установить тесную взаимосвязь между оценками ККТ исполнителя, руководителя и коллектива в целом.

#### Л и т е р а т у р а

1. Временные методические указания по определению уровня культуры обслуживания покупателей на предприятиях розничной торговли.— М., 1979.

Н. К. В о й т и к, канд. экон. наук, и. о. доц.  
(БГИНХ)

### **ВОПРОСЫ МЕХАНИЗАЦИИ ТРУДА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

Повышение эффективности торговли в условиях научно-технического прогресса во многом зависит от правильного выбора направления в развитии механизации и дальнейшего совершенствования технических средств. Это обуславливается существенными изменениями, происходящими в структуре торговых процессов. С переходом на самообслуживание затраты живого труда работников торговли, связанные со сменой форм стоимости, сокращаются, так как функции, выполняемые продавцами, переходят частично к покупателю. По мере развития экономики производственные операции все больше перемещаются из торговли в сферу других отраслей народного хозяйства.

В результате возрастает доля работ, связанных с перемещением товаров и торговым обслуживанием покупателей.

Анализ структуры рабочего времени работников продовольственных магазинов самообслуживания г. Минска показывает, что затраты труда на выполнение таких операций, как приемка, транспортировка товаров внутри магазина, размещение их, подготовка к продаже, составляют 72,1—85,2% общих затрат труда (без административно-управленческого персонала).

Вместе с тем следует отметить, что в настоящее время эти работы выполняются в основном вручную.

Результаты исследования состояния механизации труда в 30 однотипных продовольственных магазинах г. Минска, размещенных в жилых домах (с использованием подвальных помещений), показали, что степень охвата работников (без административно-управленческого персонала) механизацией составила 29,1%, а уровень механизации труда — 14,3%.

При этом степень охвата работников механизацией в разрезе магазинов колеблется от 9,1 до 36,1%, уровень механизации, соответственно, 5,9 — 20%. Более высокий уровень механизации труда наблюдается в крупных магазинах (табл. 1).

Как видно из таблицы, магазины с относительно высоким уровнем механизации составляют 29,0% в товарообороте и 42,0% — в торговой площади.