

Оптовые базы Обувьторга	Объем складского товаро-оборота, млн. руб.	Численность грузчиков		
		факт	расчет по норме выработки	отклонение
Брестская	41,5	5	5	—
Витебская	52,6	7,5	6	—1,5
Гродненская	45,6	8	5	—3
Могилевская	45,6	5	5	—
Минская	104,7	14	12	—2
Итого	290,0	39,5	33	—6,5

Приведенный расчет подтверждает, что применение нормирования труда позволяет упорядочить численность и структуру штатов складских работников, повысить производительность труда, эффективнее использовать трудовые ресурсы.

*П. С. Мезян* (доц. БГИНХ)

### **БРИГАДНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ТОРГОВЛЕ**

Около десяти лет назад торговые организации и предприятия Белорусской ССР разработали и внедрили систему управления качеством труда (СУКТ), или бездефектного труда. За эти годы в СУКТ обеспечена увязка с премированием, социалистическим соревнованием, отработаны учет и контроль.

Эта система способствует стимулированию качества труда, усиливает ответственность работников торговли, способствует укреплению трудовой дисциплины. Потери рабочего времени из-за прогулов на предприятиях розничной торговли и общественного питания сократились в 1982 г. на 28,2 %. За достижения в работе 57 тыс. работникам в 1982 г. и 30 тыс. в первом полугодии 1983 г. премия была увеличена.

Вместе с тем опыт свидетельствует, что эффективность СУКТ повышается, если использовать бригадные формы организации и стимулирования труда, которые в последние годы получают все более широкое распространение. Это объясняется не только стремлением найти эффективные средства для достижения наивысших конечных результатов, но в меньшей степени и потребностью воспитания у работников чувства коллективизма, товарищеской взаимопомощи, коммунистического отношения к труду.

Сейчас, когда конечный результат становится основным показателем деятельности предприятий и все в большей мере зависит от слаженности действий коллектива, на первый план выдвигаются коллективные, и в частности бригадные формы организации труда.

Сущность нового направления в развитии бригадной формы организации труда заключается в том, что бригада становится самоуправляемым первичным трудовым коллективом, наделенным большими полномочиями. Бригада не только совместно выполняет производственные задания, но и участвует в решении вопросов планирования и организации работы, оплаты и стимулирования труда, комплектования штатов. Важным направлением повышения эффективности бригадной формы организации труда является совершенствование методов оценки труда и распределения общебригадного заработка с учетом квалификации и отработанного времени, по фактически выполняемой работе, с учетом коэффициента трудового участия (КТУ).

При бригадной форме организации труда создаются условия для развития коллективной заинтересованности работников в полном использовании рабочего времени, повышении квалификации, профессионального мастерства, укреплении трудовой и производственной дисциплины и т. д.

Экономическая и социальная эффективность развития бригадной формы организации труда подтверждена практикой работы передовых предприятий торговли и общественного питания.

Эта форма дает возможность перевести продавцов в пределах секции на участки с наибольшим потоком покупателей. В результате во всех секциях рационально используется рабочее время членов бригады, обеспечиваются их взаимозаменяемость и равномерная загрузка в течение дня. Продавцы осваивают смежные профессии — кассира, контролера, упаковщика; потери при продаже по методу самообслуживания снижаются почти в три раза, внутрисменные потери рабочего времени уменьшаются на 5—7 %.

Бригады на предприятиях торговли и общественного питания, возглавляемые как старшими по должности работниками, так и передовыми квалифицированными рабочими, могут быть комплексными и специализированными. При работе предприятий торговли и общественного питания в две и более смены наиболее целесообразным является создание сквозных бригад, позволяющих исключить передачу материальных ценностей, уменьшить затраты времени на подготовительно-заключительную работу.

В бригаде с численностью более 10 человек по решению общего собрания коллектива (секции, склада, предприятия) может быть создан совет бригады. Для успешного выполнения поставленных задач организуется социалистическое соревнование между коллективами бригад с использованием показателей системы управления качеством труда.

Оплата труда работников бригады осуществляется в соответствии с действующими тарифными ставками (окладами), нормами труда, сдельными расценками и положениями об оплате труда и премирования. Для работников бригады может применяться как сдельная оплата труда по расценкам, так и повременная. При этом она производится за конечные результаты работы. Размер

премии дифференцирован в зависимости от степени прогрессивности применяемых норм труда.

За совмещение профессий и выполнение установленного объема работ с меньшей численностью отдельным или всем членам бригады могут быть установлены доплаты к тарифным ставкам или окладам в соответствии с действующим порядком.

Источником доплат за совмещение профессий может служить экономия фонда зарплаты, полученная от высвобождения численности работников по отношению к штатному расписанию, утвержденному вышестоящей организацией.

В целях более полного учета индивидуального вклада каждого работника в результаты коллективного труда бригады по решению ее общего собрания рекомендуется применять КТУ с учетом предусмотренных системой управления качеством труда показателей повышения или понижения его коэффициента для исполнителей и руководителей. Повышение КТУ производится работникам, обеспечивающим высококвалифицированное и активное обслуживание покупателей, приготовление пищи высокого качества, высокую производительность труда, выполняющим более сложные работы, оказывающим помощь в работе другим членам бригады, заменяющим их в случае отсутствия. Коэффициент определяется ежемесячно на собрании бригады (совета бригады). Бригадир осуществляет свою работу в тесном взаимодействии с коллективом (советом) бригады, вносит на его рассмотрение такие важные вопросы, как состояние трудовой дисциплины, установление надбавок, доплат и т. д.

Опыт работы показывает, что в бригадной форме организации и стимулирования труда заложены значительные резервы интенсификации торговли и общественного питания, повышения качества обслуживания трудящихся.

В порядке эксперимента в Первомайском райпищеторге г. Минска три магазина переведены с 1983 г. на бригадную форму организации труда: магазин № 1 с годовым планом товарооборота 6,7 млн. руб., численностью работающих 85 чел., магазин № 6 (соответственно 2,1 млн. руб. и 50 чел.) и магазин № 27 (3,6 млн. руб. и 70 чел.).

В торге разработаны положение и условия по КТУ для работников всех категорий. Во всех этих магазинах созданы комплексные сквозные бригады, куда вошли заведующий и заместители заведующих отделами, продавцы, кассиры, контролеры торгового зала, грузчики, уборщицы. Результаты работы показали, что все три магазина обеспечили рост производительности труда; темпы роста товарооборота по сравнению с прошлым годом здесь выше, чем в целом по торгу.

Бригадная форма позволила значительно улучшить организацию торгово-технологических процессов, поднять уровень исполнительской и трудовой дисциплины, а главное — сплотить коллектив.

Главный вывод заключается в том, что бригады, работающие по конечным результатам, обеспечивают наиболее благоприятные

условия для освоения смежных профессий и операций, развития взаимозаменяемости и товарищеской взаимопомощи, для повышения заинтересованности каждого в общих результатах труда. Тем самым расширяются рамки профессионального и пооперационного разделения труда. На новую ступень поднимается социалистическое соревнование, вместе с тем вносится ряд существенных изменений в традиционно сложившиеся формы организации соревнования, в практику управления соревнованием. Повышается оперативность, обеспечиваются гласность и участие в нем всех работников торговли. Осуществляются три вида соревнования: внутрибригадное (индивидуальное), межбригадное и соревнование бригадиров первичных трудовых коллективов.

Необходимо широко внедрять бригадные формы организации и оплаты труда в общественном питании. В мелких и средних общедоступных предприятиях общественного питания, столовых при промышленных предприятиях и учебных заведениях следует создавать комплексные бригады. В эти бригады включаются работники кухни, торгового зала, которые обслуживают целый цикл производства продукции. На всех больших кухнях и в кондитерских цехах следует создавать специализированные бригады, отдельно объединяющие работников производства и работников зала.

Главное преимущество бригадной формы организации и стимулирования труда в общественном питании, как и в розничной торговле,— рациональное использование рабочего времени, ускоренный рост производительности труда, взаимозаменяемость работников, увеличение выпуска и повышение качества блюд, кулинарных и кондитерских изделий. Появляется возможность использовать стимулирующую роль заработной платы, повысить заинтересованность в увеличении объема розничного товарооборота при меньшей численности работающих.

В настоящее время в розничной торговле и общественном питании системы Министерства торговли БССР создано 203 новые бригады (2983 чел.). Планируется перевести на такую форму организации и оплаты труда более 50 тыс. работников.

В бригадной форме организации и стимулирования труда заложены большие возможности для повышения трудовой активности. Важно максимально использовать эти возможности.

*В. З. Савонь* (ВНИИЭКТ)

## **ПРИМЕНЕНИЕ КОРРЕЛЯЦИОННОГО АНАЛИЗА В ИЗУЧЕНИИ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ**

Соблюдение режима экономии, осуществление хозяйственного расчета связаны с постоянным и тщательным изучением издержек обращения каждой кооперативной организации. Задача анализа — выявление резервов уменьшения затрат путем разработки мер по