

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В СФЕРЕ УСЛУГ

К. ВИШНЯУСКАС

При разработке мероприятий по улучшению организации труда необходимо учитывать характер деятельности предприятий и специфику труда работников сферы услуг.

На многих предприятиях сферы услуг заметны большие колебания часовой, суточной, недельной, сезонной загрузки. Это связано с неравномерным потоком посетителей, клиентов, покупателей и т. д. В таких условиях возникают проблемы обеспечения необходимой загрузкой работников этой сферы и высокого уровня сервиса. Нередко в магазинах, столовых, парикмахерских и на других предприятиях в часы пик образуются очереди, а в другое время продавцы, повара, парикмахеры и другие работники не загружены. Научные исследования и опыт передовых предприятий показывают, что в таких условиях целесообразно шире применять совмещение профессий и функций, неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, рациональные графики работы и другие мероприятия. Например, в магазинах в периоды наименьшего объема работы по обслуживанию покупателей рекомендуется часть продавцов, кассиров и других работников торгового зала направлять на выполнение работ, связанных с подготовкой товаров к продаже, комплектованием заказов, оформлением витрин; в часы пик для работы в торговом зале целесообразно привлекать фасовщиков, бракеро-в, работников административно-управленческого персонала (8, с. 102). Однако такое совмещение профессий и функций возможно и рационально при определенном объеме товарооборота и численности работников магазина. Между тем в стране действует огромное количество мелких магазинов, киосков, палаток, в которых способ совмещения профессий малоэффективен. В таких условиях необходимо искать другие способы совмещения работ. Нам представляется, что целесообразно организовать совмещение профессий и работ между различными предприятиями сферы услуг. Возможны такие варианты совмещения: магазин-магазин, магазин-столовая, магазин-ателье и т. д. Например, осенью и зимой магазин торгует товарами из меха, а весной и летом продает мороженое; часть работников продовольственного магазина некоторое время работает в столовой и т. д. Конкретные предложения по организации такого типа совмещения могут быть разработаны после соответствующих исследований колебаний загрузки предприятий сферы услуг. Предпосылки эффективности совмещения между различными предприятиями заключаются в том, что подъемы и спады обслуживаемых по отдельным часам рабочего дня, недели, сезона различны. Например, на пассажирском транспорте самая большая нагрузка в утренние и вечерние часы, в столовых — в обеденное время и т. д. Организация совмещения за пределами магазина, столовой, парикмахерской связана с необходимостью преодоления некоторых затруднений организационного, экономического, юридического характера. В решении этих вопросов целесообразно ис-

пользовать и зарубежный опыт, в частности, практику некоторых стран по сезонному совмещению типа «магазин-магазин» (весной и летом продается мороженое, а осенью и зимой — изделия из меха).

В небольших магазинах, павильонах, палатках, киосках лучшему использованию рабочего времени и увеличению товарооборота способствовало бы расширение и разнообразие ассортимента товаров таким образом, чтобы согласовывать колебания потоков покупателей. Конкретные варианты расширения и разнообразия ассортимента товаров можно установить после проведения соответствующих экспериментов с учетом местных условий.

Труд в материальном производстве и в сфере услуг имеет ряд принципиальных различий. Труд в материальном производстве «... есть прежде всего процесс, совершающийся между человеком и природой, процесс, в котором человек своей собственной деятельностью опосредствует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой» (1, с. 188). В сфере услуг труд непосредственно связан с обслуживанием человека, его можно охарактеризовать как процесс, происходящий между обслуживающим и обслуживаемым, в ходе которого первый оказывает второму бытовую или духовную услугу. Объектом труда становится сам человек. Отсюда вытекает ряд различий в организации труда материального производства и сферы услуг, в частности, в классификации затрат рабочего времени, в совершенствовании разделения и кооперирования труда, нормирования труда и др.

Классификация затрат рабочего времени способствует повышению эффективности структуры затрат рабочего времени, выявлению различных его потерь, разработке мероприятий по повышению производительности труда. На многих предприятиях сферы услуг применяется та же классификация затрат рабочего времени, что и на промышленных предприятиях. Например, в торговле время работы включает время, в течение которого работник занят в трудовом процессе, выполняя установленное задание. В свою очередь время на выполнение задания подразделяется на подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места. Перерывы в работе разделяются на регламентированные, вызываемые нарушением торгово-технологического процесса и трудовой дисциплины (8, с. 107). Однако такая классификация затрат рабочего времени не всегда, на наш взгляд, адекватно отражает сущность и структуру затрат рабочего времени.

Рассмотрим более подробно содержание отдельных категорий затрат рабочего времени применительно к работе продавца. К подготовительно-заключительному времени относятся затраты времени на получение и подготовку товаров к продаже, размещение и выкладку товаров, подготовку инструментов, упаковочного материала, проверку весоизмерительных приборов, подсчет чеков, уборку инструмента, упаковочных материалов, передачу товарно-материальных ценностей и ряд других операций. К оперативному времени относятся показ и демонстрация товаров в действии, предложение новых и взаимозаменяемых в потреблении товаров; консультация покупателей о назначении, свойствах, правилах пользования и ухода за изделиями; примерка, отмеривание, выписка товарных чеков; отпуск товара; получение товаров в течение рабочего дня (смены) и др. Время обслуживания рабочего места — это время, затрачиваемое работником на поддержание в надлежащем состоянии рабочего места в течение рабочего дня (смены), например, время работы продавца по уборке прилавка; перерывы могут быть регламентированные (время на отдых и личные потребности) и нерегламентированные, вызываемые нарушением торгово-технологического процесса и трудовой дисциплины (8, с. 107).

Приведенная классификация затрат рабочего времени фактически приспособлена (наиболее применима) для узкоспециализированных и

строго регламентированных работ. Работу продавца вряд ли можно причислить к такого типа работам. Например, в магазинах самообслуживания в структуре трудозатрат продавца оперативное время может составлять меньше половины рабочего времени, в некоторых случаях, чем меньше удельный вес оперативного времени, тем рациональнее использование рабочего времени. Продавец выкладывает и пополняет запасы товаров, консультирует покупателей, если их в магазине немного; помимо пополнения запасов товаров продавцы составляют описи проданных товаров, заказывают новые партии со складов и т. д. Таким образом, удельный вес подготовительно-заключительного, оперативного времени или времени обслуживания рабочего места слабо характеризуют эффективность структуры затрат рабочего времени.

На наш взгляд, в розничной торговле время работы рациональнее делить не на время подготовительно-заключительной работы, оперативной работы, обслуживания рабочего места, а на виды деятельности, например: приемка и складирование товара, подготовка товара, выкладка товара, наблюдение за процессом реализации, обслуживание покупателей, выполнение кассовых операций и т. д. Такая структура времени работы более наглядна и удобна при разработке мероприятий по интенсификации трудовых процессов в товарообращении. Ее недостаток в том, что она не пригодна для разработки норм времени (выработки) и норм обслуживания. Но данные виды норм применяются для вспомогательного персонала, доля которого в общей численности торговых работников незначительна, а основным направлением нормирования труда торговых работников является применение нормативов численности.

Перерывы на отдых и личные потребности и перерывы, вызываемые нарушением торгово-технологического процесса и трудовой дисциплины, не полностью отражают характер деятельности работников сферы услуг. Если в материальном производстве перерыв из-за отсутствия предметов труда (деталей, заготовок, узлов и т. д.) однозначно трактуется как потеря рабочего времени по организационным причинам, то перерыв из-за отсутствия обслуживаемого нельзя характеризовать только как потерю рабочего времени. В данном случае мы имеем в виду положение, при котором нет возможности загрузить обслуживающего другой работой. По-видимому, в структуре перерывов в сфере услуг целесообразно выделить категорию затрат рабочего времени — ожидание обслуживаемого (покупателя, посетителя, клиента, больного и т. д.). Правомочность такой категории затрат рабочего времени объясняется не только тем, что такие перерывы имеются в работе, но и тем, что в какой-то мере они характеризуют систему обслуживания, разделения и кооперирования труда, рациональность графиков работы как в целом предприятия, так и отдельных работников. Мы исходим из того, что при хорошем обслуживании перерывы из-за ожидания обслуживаемого в небольшом объеме оправданы, так как нельзя абсолютно точно согласовать потоки обслуживаемых с работой обслуживающих.

В сфере услуг недостаточно изучить структуру затрат рабочего времени только работников предприятия системы. Очень важно изучение структуры затрат времени обслуживаемого. Такая необходимость вытекает из задач предприятий сферы услуг в области улучшения культуры и качества обслуживания.

Следует отметить, что определению затрат времени обслуживаемых на получение услуг уделяют внимание как отдельные службы, в том числе и НИОТ отраслей сферы услуг, так и различные научно-исследовательские институты. Благодаря этому не только устанавливается время, которое тратится на покупки в магазинах, на обеды в столовых; результаты исследований используются и для разработки мероприятий по развитию сети и совершенствованию деятельности предприятий

сферы услуг. Однако этого недостаточно для разработки мероприятий по совершенствованию организации труда и улучшению обслуживания. Необходимо более детально исследовать, на что и сколько тратит времени обслуживаемый. Ввиду того, что не существует классификации затрат времени по отношению к обслуживаемому, вначале следует подробно изучить структуру затрат времени покупателя в магазине, посетителя в столовой, пациента в поликлинике, комитента в сберкассе, пассажира на вокзале и т. д. Мы провели исследование затрат времени посетителей в столовых при промышленных предприятиях, отпускающих блюда по свободному выбору. Посетитель тратит время в очереди на то, чтобы взять поднос, столовые приборы, блюда с полка, оплатить обед в кассе, пообедать, отнести использованную посуду в посудомоечное отделение. Затем проводился анализ отдельных затрат с целью их уменьшения или оптимизации.

Трата времени в очереди зависит от пропускной способности линии раздачи и потока посетителей. Пропускная способность раздаточной линии зависит от организации труда работников столовой и скорости движения потока посетителей. Обнаружилось, что скорость движения посетителей зависит от ассортимента и способа выкладки блюд, контингента питающихся и ряда других обстоятельств. Анализ затрат времени посетителя показал, что пропускную способность раздаточных линий можно значительно увеличить. В этих целях вдоль раздаточной линии был установлен транспортер. Посетители в начале раздаточной линии кладут поднос на движущийся транспортер и, двигаясь со скоростью ритма линии, сами комплектуют обед (завтрак, ужин). Скорость движения транспортера регулирует скорость потока посетителей и обеспечивает ритмичную работу раздатчиц. Таким образом, применение транспортера — не столько техническое (перемещение подносов), сколько организационно-психологическое мероприятие.

В расчетном узле посетители тратят время на ожидание, пока кассир подсчитает стоимость блюд и напечатает чек в кассовом аппарате, на то, чтобы достать деньги из бумажника (кармана) и вручить их кассиру, на то, чтобы получить сдачу и положить ее в бумажник (карман). Анализ отдельных видов затрат времени посетителя при расчете позволил разработать мероприятия по ускорению этого процесса.

Следующий вид затрат времени посетителя — прием пищи. При его оценке необходимо исходить из рекомендации рационального питания. Времени для приема пищи должно быть достаточно, чтобы поесть не спеша. На некоторых предприятиях обеденный перерыв длится 20 минут, и работники вынуждены есть быстро, это наносит вред. К сожалению, нередко короткий обеденный перерыв оценивается положительно. Действительно, сами посетители часто затрачивают на еду считанные минуты. В этом отношении большую роль играет обстановка в обеденном зале. Если интерьер уютный, в зале чисто, официанты приветливы, люди едят спокойно, без спешки. И, наоборот, если в обеденном зале шумно, на столах крошки, пятна, плохо вымыты посуда и подносы, посетитель старается быстрее покинуть столовую.

Анализ структуры времени свидетельствует, что это способствует устранению нерациональных затрат времени и улучшению культуры обслуживания. Таким образом, исследование структуры затрат нерабочего времени также важно, как и исследование затрат рабочего времени. В данном случае под нерабочим временем подразумевается календарное время за вычетом рабочего времени на предприятиях, в учреждениях, организациях народного хозяйства. Термин не совсем удачный, так как в нерабочее время выполняется работа в быту. Но он широко используется как в популярной, так и в научной литературе.

В сфере услуг существует специфическая разновидность разделения труда — самообслуживание. В настоящее время наибольшее распрост-

ранение оно получило в торговле и общественном питании. Практика показывает, что переход в магазинах, особенно в продовольственных, от индивидуального обслуживания посетителей к самообслуживанию способствует тому, что выигрывают обе стороны, т. е. покупатель и магазин. Покупатели тратят меньше времени на покупки, им удобнее и легче сделать выбор, а в торговле уменьшается трудоемкость торговых операций, увеличивается товароборот и снижаются издержки обращения, лучше используются торговые площади.

Большой и ценный опыт применения самообслуживания накоплен в торговле г. Клайпеды. В магазинах города самообслуживание начали массово внедрять более 25 лет тому назад. В 1982 г. удельный вес самообслуживания в товарообороте продовольственных магазинов составил 99%, а в непродовольственных — 76%. Благодаря этому жители г. Клайпеды тратят на приобретение продуктов в продовольственном магазине самообслуживания в среднем не более 4 минут, в том числе в узле расчета магазина — 1,6 минуты (7, с. 19). В магазинах самообслуживания страны на 1 января 1983 г. продавалось в государственной торговле 55% товаров.

Расширить применение самообслуживания целесообразно и в других отраслях народного хозяйства.

**Жилищно-коммунальное хозяйство.** Благодаря большим масштабам жилищного строительства и реконструкции старых домов советские люди получают все больше благоустроенных квартир. Современная квартира оснащена электро-, газо- и водоснабжением, которые требуют ухода и ремонта. Необходимы определенные усилия для поддержания чистоты и исправности жилищного фонда. Этим занимаются соответствующие специализированные организации. Однако ряд работ, связанных с выполнением мелкого ремонта и поддержанием чистоты, целесообразно выполнять методом самообслуживания. К таким работам можно причислить несложный ремонт водопроводных кранов, дверей, окон, мойку лестничных клеток, чистку дверей и ряд других работ. Выдвигая такие предложения, мы руководствуемся следующими соображениями.

1. Часть работ и сейчас выполняют сами квартиросъемщики. В организациях, обслуживающих жилой фонд, не хватает слесарей-сантехников, столяров и рабочих других профессий. Поэтому, например, в ожидании ремонта водопроводного крана очень часто возникают большие потери воды и рабочего времени, так как квартиросъемщик, ожидая слесаря, вынужден пропускать рабочий день, а то и несколько.

2. В кооперативных и частных домах все заботы по уходу квартир и домов берут на себя жильцы. И в абсолютном большинстве случаев содержат жилой фонд не хуже, чем в государственных домах.

Реализация предложений по расширению самообслуживания в жилищно-коммунальном хозяйстве является сложным делом и зависит от многих обстоятельств. Разумеется, нельзя какие-то работы перевести полностью на самообслуживание. Маловероятно, что в каждой семье найдется человек, способный выполнять сантехнические, столярные и другие работы. Однако некоторые предпосылки в этой области создает система обучения подрастающего поколения в школах и разнообразных кружках: учащиеся приобретают элементарные навыки слесарного, электротехнического, деревообрабатывающего и другого ремесла. Более углубленные знания в этих специальностях получает молодежь, обучающаяся в техникумах, в технических вузах, в ПТУ, на заводах и фабриках. Но одних знаний еще недостаточно. Нужны и определенные условия — помещения, оборудование, материалы, инструменты. Представляется целесообразным в каждом многоэтажном доме оборудовать подвальное помещение, приспособленное для выполнения этих работ.

Для общего пользования достаточно установить столярный и слесарный верстак, а для инструментов и материалов предусмотреть место в индивидуальных шкафах. Это значительно облегчит выполнение разнообразных работ, а также будет способствовать более тесным контактам между жильцами дома, оказанию взаимной помощи, передаче опыта и т. д. Вероятно, в каждом большом доме найдется пенсионер, который охотно будет помогать детворе что-то мастерить, консультировать соседей при выполнении той или другой работы. С этим тесно связан и другой актуальный вопрос — привлечение пенсионеров к общественному труду, создание условий для женщин, имеющих маленьких детей, работать неполный рабочий день. Один из путей решения этих вопросов — организация рабочих мест по месту жительства.

**Бытовое обслуживание.** С каждым годом советские люди все больше приобретают мебели, легковых автомобилей, мотоциклов, велосипедов, стиральных машин, пылесосов, холодильников, телевизоров, транзисторных радиоприемников, магнитофонов и другой бытовой техники. С одной стороны, все это служит более полному удовлетворению различных потребностей семьи увеличению свободного времени, с другой — техника, кроме ухода, требует время от времени и ремонта. Для этого существуют различные организации бытового обслуживания. Однако и в этой сфере самообслуживание можно использовать более широко, и не только потому, что некоторые предприятия бытового обслуживания работают не на должном уровне. Например, немалых затрат требует уход и ремонт легковых автомобилей.

Несмотря на то, что автосервис развивается быстрыми темпами, потребности в этом виде услуг растут еще быстрее. Установлено, что на 250 выпущенных автомашин требуется примерно один пост ремонта обслуживания. ВАЗ выпустил в продажу 5,5 млн. автомобилей. Следовательно, по норме их должны обслуживать не менее 22 тыс. постов. В стране их насчитывается 18 тысяч для всех марок автомобилей. ВАЗ продает стране ежедневно 1800 автомобилей, за этот же период вводится в строй два поста вместо семи. Таким образом, автосервис отстает от потребностей, которые с каждым днем растут (6).

Разумеется, решение вопроса связано с развитием сети технического обслуживания автомобилей. Но определенную роль может сыграть и расширение самообслуживания. В настоящее время некоторые владельцы личных автомобилей сами выполняют работы по ремонту и техническому обслуживанию транспортных средств. Однако это делается, как правило, вручную, тратится много времени и энергии. Поэтому целесообразно организовать посты ремонта, где владелец автомобиля за определенную плату может получить различные средства, облегчающие выполнение обслуживания или ремонта. Возможны и другие формы, например, по желанию владелец автомобиля мог бы выполнить часть работы (разборку, промывку, чистку и т. д.), а работу, требующую специальных знаний и навыков, сделал бы работник автосервиса. В таком случае для выполнения работы требуется меньше рабочей силы, а ремонт производится быстрее и дешевле.

Возьмем другой вид услуг — ремонт обуви. Здесь самообслуживание может быть эффективным при выполнении мелкого ремонта. Как правило, время, затрачиваемое на дорогу до ателье и обратно, на оформление заказа, гораздо больше времени самого ремонта. Практически пути расширения самообслуживания ремонта обуви могут быть разные. В первую очередь необходимо увеличить производство металлических форм для ремонта обуви и различных материалов (каблуков, подошв, гвоздей и т. д.), организовать их широкую продажу в хозяйственных магазинах.

Значительно расширится ремонт обуви методом самообслуживания, если одновременно с производством обуви изготовлять и некоторые

запасные части к ней. Большие хлопоты вызывает необходимость частого ремонта подметок и каблучков. Если к каждой паре обуви приложить подметки и каблучки, которые можно прикрепить за считанные секунды, то население расходовало бы значительно меньше времени и средств на ремонт обуви, так как отпала бы необходимость тратить время на дорогу до ателье, простаивание в очереди для сдачи обуви в ремонт и ее получение.

Актуально внедрение некоторых элементов самообслуживания в больницах. Это связано с нехваткой санитарок и уборщиц в абсолютном большинстве медицинских учреждений. Нам представляется вполне возможным то, что больные, находящиеся на исследовании, или выздоравливающие больные, которым легкая и непродолжительная работа не только не вредна, но и полезна, могут выполнять некоторую вспомогательную работу. Ею можно заниматься на добровольных началах и с разрешения врачей.

В некоторых случаях расширение самообслуживания целесообразно поощрять как с экономических, так и с психофизиологических соображений. С развитием урбанизации многие горожане испытывают неудобства от повышенного шума, загрязнения воздуха, переполненных транспортных средств. Механизация и автоматизация труда уменьшают физические нагрузки, вследствие чего увеличивается гиподинамия и гипокинезия. В таких случаях весьма эффективно, как показывают исследования ученых, использовать индивидуальные транспортные средства,двигающиеся при помощи мускульной силы, а также заниматься ходьбой. Кроме хорошо известного велосипеда, создаются веломобили, велокарты и др. Но для этих машин и людей, занимающихся ходьбой, необходимо создать соответствующие условия, и в первую очередь специальные дорожки. Подсчитано, что за счет средств, необходимых для рытья 1 км тоннеля метрополитена, можно проложить 1000 км дорожки для велосипедистов, что вполне достаточно для такого города, как Вильнюс (9).

Приведенные примеры далеко не полностью исчерпывают возможности расширения самообслуживания. Практически его можно расширять во всех отраслях сферы услуг, но при этом границы самообслуживания должны быть разумными. На наш взгляд, совершенно справедливо критикуют некоторые предприятия связи, предложившие подписчикам периодической печати забирать журналы, газеты самим по той причине, что не хватает почтальонов. Это обременительно для обслуживаемого, так как вынуждает его дополнительно тратить время и даже деньги, если до отделения связи необходимо добираться транспортом. Такое самообслуживание приемлемо по желанию подписчика, если ему по тем или другим причинам удобнее забирать печать в отделении связи.

Предложение о целесообразности расширения самообслуживания в различных отраслях народного хозяйства ни в коем случае не предусматривает снижения темпов развития сферы услуг или сокращения свободного времени трудящихся. Наоборот, оно должно содействовать еще более быстрому развитию сети различных предприятий, организаций и учреждений коммунального, бытового и торгового обслуживания, сокращению времени простаивания в очередях, улучшению качества и культуры обслуживания.

Исследования, проведенные нами, показывают, что значительные резервы повышения производительности труда скрыты в возможности совершенствования разделения труда. К. Маркс различает общее, частное и единичное разделение труда. «Если иметь в виду лишь самый труд, то разделение общественного производства на его крупные роды, каковы земледелие, промышленность и т. д., можно назвать общим (im Allgemeinen) разделением труда, распадением этих родов производства на виды и подвиды (im Besonderen) разделением тру-

да, а разделение труда внутри мастерской — единичным (im Einzelnen) разделением труда» (1, с. 363).

Если рассматривать в историческом развитии технологическое разделение труда, то вначале прослеживается процесс увеличения дробления производства того или другого продукта на все более мелкие составные части и изготовление их отдельным рабочим. Этот процесс завершился, по-видимому, в начале XX в., когда начали применять конвейеры на сборочных работах; рабочему поручались операции, состоящие из нескольких действий, а иногда только часть операции. Выполнение одной несложной операции повышает производительность труда рабочего: «Для того, чтобы повысилась производительность труда, направленного, например, на изготовление какой-нибудь частички всего продукта, необходимо, чтобы производство этой частички специализировалось, стало особым производством, имеющим дело с массовым продуктом и потому допускающим (и вызывающим) применение машин...» (2, с. 95).

Следует отметить, что характерная черта существующего технологического разделения труда состоит в том, что, в частности, на сборочной линии движется один поток изделия или узла. Например, стул, стиральная машина, холодильник, автомобиль, электродвигатель и т. д. Рабочий выполняет одну или несколько операций, следующих одна за другой. Исследования показывают, что во многих случаях можно одновременно выполнять несколько однородных операций, т. е. закрутить не одну гайку, а несколько, собрать не одну, а несколько рам, налить напиток не в один стакан, а в несколько и т. д. Такой способ выполнения операций мы называем совмещением однородных операций, или многооперационной работой. Таким образом, под совмещением однородных операций подразумевается выполнение одним работником одновременно нескольких одинаковых операций, вследствие чего значительно повышается производительность труда. Но даже в том случае, если нет возможности совместить однородные операции, экономия трудозатрат получается за счет экономии вспомогательных движений «взять и положить».

Исследование технологического разделения труда показало, что запуск на одной линии не одного изделия, а нескольких изделий или узлов значительно снижает трудозатраты сборочных работ. По существующему способу исполнитель берет с линии одно изделие или узел, выполняет соответствующую операцию и укладывает (возвращает) на линию, второй делает вторую операцию и т. д. Способ, предлагаемый нами, состоит в следующем. Исполнитель берет сразу пять узлов или изделий, выполняет соответствующую операцию и возвращает их на линию. Это казалось бы незначительное изменение в технологическом разделении труда таит в себе значительные резервы повышения его производительности. Во-первых, экономится время на перемещение изделий с линии на рабочее место и обратно, так как вместо одного сразу перекладывается пять изделий. Но наиболее значительные резервы повышения производительности труда кроются в возможности одновременно выполнять операцию на пяти изделиях, т. е. завернуть не одну гайку, а пять, припаять не один провод, а пять, зажать не одну обойму, а пять и т. д. Таким образом, изменение разделения труда создает условия для совмещения однородных операций и предпосылки использования различных приспособлений, позволяющих выполнить операцию методом совмещения однородных операций. Проведенное предварительное обследование показывает, что совмещение однородных операций возможно во многих отраслях народного хозяйства: в промышленности, общественном питании, бытовом обслуживании, сельском хозяйстве и др. Рассмотрим некоторые случаи технологического разделения труда и возможности совмещения однородных операций при укладке конфет в коробки, изготовлении обуви, порционировании блюд.



Один из способов укладки конфет в коробки на кондитерских фабриках осуществляется при помощи следующих операций: 1) открыть коробку, промаркировать дату, передать донышко и крышку на конвейер; 2) застелить дно бумагой; 3) взять определенное количество конфет одной или двумя руками и положить в коробку (один прием); 4) взвесить коробку, вложить бумажную салфетку, талон с номером укладчицы, закрыть крышкой; 5) завязать коробку; 6) упаковать коробку в гофрокороб или бумагу. Как видим, весь процесс укладки конфет в одну коробку расчленен на операции. Изучение операций показало, что возможное разделение труда ориентировано на заполнение пяти коробок. Использование элементарных приспособлений позволит четыре операции выполнять методом совмещения однородных операций, т. е. сразу открыть пять коробок, промаркировать дату, передать донышки и крышки на конвейер и т. д. Только взвешивать и завязывать необходимо по одной коробке.

При поточно-конвейерном производстве обуви технологическое разделение труда ориентировано на один ботинок. Рабочий берет с конвейера колодку, крепит стельку и снова кладет на конвейер. Следующий рабочий берет с конвейера колодку с прикрепленной стелькой, производит формовку и снова кладет на конвейер и т. д. По существу, можно так организовать труд, чтобы по потоку пустить несколько ботинок. В этом случае можно взять с конвейера сразу несколько ботинок и такие операции, как крепление стельки к колоде, формовку, обтяжку и другие выполнить способом совмещения однородных операций.

В общественном питании порционирование холодных закусок, первых и вторых блюд, напитков ориентировано на одну тарелку или стакан, т. е. повар берет тарелку, кладет салат или наливает суп, или кладет гарнир и второе основное блюдо и т. д. Если он порционирует напитки, то берет стакан и наливает напиток. Совмещение однородных операций возможно при изменении организации рабочего места и использовании специальных приспособлений. Лабораторные исследования показали, что с помощью многоместной мерительной посуды можно сразу налить сметану, молоко, чай, кофе, кефир, кисель и ряд других холодных и горячих напитков в несколько стаканов. С помощью другого типа приспособлений можно в несколько тарелок сразу положить котлеты, блинчики, сырники и т. д. Несложная кассета позволяет 8 наполненных тарелок-лотков положить на раздаточную полку.

Совмещение однородных операций может быть широко использовано для повышения производительности труда и в других отраслях сферы услуг: в торговле, бытовом обслуживании, коммунальном хозяйстве, в связи. Например, в торговле многие операции по фасовке, раскладке товаров, разливанию напитков и другие могут быть выполнены методом совмещения однородных операций.

Большое значение при обслуживании потребителей имеет рациональная организация расчета за предоставляемые услуги и приобретаемые товары. Ежедневно совершается огромное количество актов расчета наличными деньгами: оплата за покупки продовольственных и промышленных товаров, оплата за завтраки, обеды, ужины на предприятиях общественного питания, покупка билетов на зрелищные представления, оплата коммунально-бытовых услуг и т. д. На это население тратит определенное количество времени. В газетах нередко появляются статьи об образовании очередей около касс, особенно в продовольственных магазинах, из-за недостаточной эффективности работы кассиров.

Проблема рационализации расчетов является комплексной, т. е. ее можно решить только общими усилиями ряда научно-технических дисциплин, в том числе и НОТ. До сих пор вопросы организации расчета недостаточно исследованы с точки зрения научной организации труда.

На наш взгляд, вопросы рационализации процесса расчетов должны составить в содержании НОТ самостоятельный объект исследования. Это предложение можно аргументировать так.

1. Процесс расчета — специфический трудовой процесс, существенно отличающийся от других трудовых процессов. На его организацию большое влияние оказывают различные нормативные документы Госбанка СССР, Минторга СССР и других учреждений и организаций.

2. Рационализация процесса расчетов должна быть направлена и на такие обстоятельства, как уменьшение возможности обсчета, обмана потребителей, строгое соблюдение цен, тарифов и т. д.

Лаборатория Научной организации труда и управления Вильнюсского государственного университета им. В. Капсукаса провела исследование организации труда на узлах расчета в некоторых столовых при промышленных предприятиях. Определялась скорость расчета в зависимости от сноровки кассира, от применяемых технических средств, достоинства монет и т. д. Исследовались такие элементы этой операции, как «посетитель вручает кассиру-контролеру деньги», «подсчет суммы обеда, печатание чека и вручение его посетителю», «кассир-контролер вручает посетителю сдачу». На основании полученных результатов были разработаны предложения по совершенствованию работы узла расчетов. В частности, предлагалось провести среди посетителей разъяснительную работу о целесообразности при расчете иметь бумажные или металлические рубли или монеты достоинством 10, 15, 20, 50 копеек. В таких случаях значительно ускоряется расчет за полученный обед. Большое внимание на скорость расчета оказывает сноровка кассира-контролера, поэтому обучение кассиров рациональным трудовым приемам имеет большое значение. Если на узле расчета работают несколько кассиров, то возможны различные варианты организации рабочих мест. Анализ структуры затрат времени посетителя при расчетах за товары и услуги показывает, что в тех случаях, когда продолжительность процесса оплаты небольшая, целесообразно организовать два потока у расчетного узла, т. е. к кассиру одновременно с фронта или слева и справа подходят два человека. Смысл двухпоточного расчета заключается в том, что кассир может продуктивно использовать то время, когда обслуживаемый подходит к кассе, достает деньги, проверяет сдачу, кладет ее в кошелек, отходит от кассы. Возможны разные варианты работы кассира. Один из них заключается в следующем. Кассир, подсчитав стоимость услуг, вручает чек первому покупателю и сразу подсчитывает стоимость услуг второму покупателю и вручает ему чек. Пока печатается чек второму покупателю, первый достает деньги и кладет на стол кассиру. После того, как кассир вручил чек второму покупателю, он берет деньги с первого и дает ему сдачу. Далее так же обслуживает второго покупателя. В момент окончания обслуживания второго покупателя первый отходит от кассы и его место занимает следующий покупатель. При достаточно интенсивном потоке покупателей предлагаемый вариант работы позволит повысить производительность труда кассира не менее чем на 20%.

Во время исследований выявились и некоторые методические вопросы оценки результатов хронометража. Принятые характеристики оценки устойчивости хроноряда в производственных операциях не могут быть механически перенесены на операции в сфере услуг. Если большие колебания продолжительности трудовых операций на промышленных предприятиях свидетельствуют о нестабильности трудового процесса, то в обслуживающих системах, наоборот, это нормальное явление. Значительные колебания хроноряда обусловлены участием в трудовом процессе обслуживаемого.

В заключение заметим, что в статье ставилась цель не столько разработать конкретные предложения, сколько рассмотреть некоторые малоизученные теоретические и методические аспекты совершенствования организации труда в сфере услуг.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Маркс К., Энгельс Ф. Соч., 2-е изд., т. 23.
2. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 1.
3. Материалы XXVI съезда КПСС.— М., 1981.
4. Гришкявичюс П. П. Совершенствование сферы обслуживания: Опыт Литвы.— М., 1984.
5. Вишняускас К. Методологические и организационные проблемы совершенствования организации труда в непромышленных отраслях народного хозяйства Литовской ССР. Экономика, вып. 22. Вильнюс, 1982.
6. Кислюк Р. Поговорим... с цифрами в руках.— Литературная газета, 1984, 12 сентября.
7. Лихтиншайн К. Организация торговли в городе.— М., 1983.
8. Организация торговли.— М., 1984.
9. Davidonis A. Gatvė be motorų.— Tiesa, 1984 rugsėjo 12.

Вильнюсский госуниверситет  
им. В. Капсукаса  
Кафедра экономики труда