

PRZEGLĄD ORGANIZACJI

MIESIĘCZNIK POŚWIĘCONY SPRAWOM ORGANIZACJI I ADMINISTRACJI ŻYCIA GOSPODARCZEGO
ORGAN INSTYTUTU NAUKOWEJ ORGANIZACJI

ROK VI

WARSZAWA, LISTOPAD 1931

Nr 11

UWAGI O SYSTEMIE AKORDOWYM ZASTOSOWANYM DO PRAC GRUPOWYCH.

Remarques sur le système de paye dans le travail collectif à forfait.

Prof. KAROL ADAMIECKI.

O AKORDOWYM systemie płac tyle już pisano, że, zdaje się, trudno jest coś do tej sprawy dorzucić, co by nie znudziło czytelnika, który ma z nią do czynienia. Zdecydowałem się wszakże skreślić kilka niżej podanych uwag dlatego, że w praktyce sprawa systemu akordowego jest wciąż jeszcze aktualna, a poza tem przekonałem się, iż należy uwypuklić mocniej niektóre ważne punkty systemu akordowego, na które zbyt mało dotychczas zwracano uwagi.

System akordu grupowego polega na tem, że wyznacza się pewną stawkę za jednostkę produkcji na całą grupę robotników zajętych przy tej produkcji, a następnie, jeżeli chodzi o produkcję masową, ciągnącą się stale, sumę ogólnego zarobku (stawka pomnożona przez produkcję) za pewien okres (np. za 2 tygodnie) dzieli się na wszystkich uczestników proporcjonalnie do wyrobionych przez nich dniówek i zasadniczego ich zarobku na dniówkę, to jest proporcjonalnie do zarobków uczestników, jakie wypadłyby podług zapłaty dniówkowej. Cały zarobek akordowy wykazuje się robotnikowi w zarobku obliczonym na dniówkę + dodatek obliczony w procentach od tego zarobku.

Charakterystyczną cechą tego systemu jest, że wszyscy robotnicy danej grupy są ściśle związani ze sobą zarobkami: każda najmniejsza choćby zmiana w liczbie dniówek wyrobionych przez poszczególnych robotników lub w liczbie robotników w grupie albo w płacach dniówkowych wpływa na wysokość zarobku każdego uczestnika. Ta udziałowa zasada zarabkowania jest uważana przez zwolenników tego systemu za główną jego zaletę, uważają bowiem, że pobudza samych robotników do zmniejszania liczebności grupy. Pomimo, iż pogląd taki wydaje się napo-

zór słuszny, jednak w rzeczywistości zazwyczaj nie sprawdza się. Robotnicy nigdy prawie nie wykazują tendencji do zmniejszania liczby robotników w grupie, ponieważ obawiają się, że w razie, gdy zarobki pozostałych zwiększą się, to pracodawca będzie starać się zmniejszyć stawkę. Jeżeli robotnicy zgadzają się czasami na zmniejszenie liczby, lub sami starają się o to, to zdarza się to prawie wyłącznie tylko przy robotach czasowych, to jest kiedy stawka sama przez się upada po skończonej robocie.

Drugą zaletą akordu grupowego, jaką wysuwają jego zwolennicy, jest, że robotnicy, będąc związani ze sobą zarobkami, starają się jakoby sami najlepiej zorganizować między sobą robotę. Skutek taki istotnie daje się niekiedy zauważyć, ale tylko przy robotach prostych i o ile wszyscy uczestnicy grupy wykonują robotę mniej więcej jednakową, np. przy ręcznym kopaniu, ładowaniu, dowożeniu materiałów i t. p., w wypadkach zaś roboty więcej skomplikowanej, o czynnościach różnorodnych, zwłaszcza zaś, gdy główną robotę wykonywa jakiś aparat, urządzenie lub maszyna, nigdy nie daje się zauważyć, aby akord grupowy pobudzał robotników do lepszego zorganizowania roboty. Jest to zresztą sprawa zbyt złożona, aby robotnicy sami mogli ją rozwiązać.

W rzeczywistości okazuje się, że przy akordzie grupowym wszelkie zmiany w organizacji roboty są właściwie wielce utrudnione dlatego, że, choćby nawet dotyczyły tylko części grupy, to jednak dotyczą zawsze materialnych interesów wszystkich uczestników; jeżeli więc kierownik chce wprowadzić jakieś ulepszenia w organizacji roboty, płatnej podług akordu grupowego, to robotnicy stawiają opór szczególnie silny. Ponieważ przy fabrykacjach hutniczych warunki

pracy nieustannie się zmieniają, to dla osiągnięcia jak największej produkcji trzeba również często przystosowywać organizację roboty do tych zmiennych warunków (zmiennosc warunków szczególnie rzuca się w oczy w walcowniach, gdzie ciągle zmieniają się wymiary produktu), a tymczasem ze strony robotników związanych akordem zbiorowym napotyka się największy opór, co koniec końców odbija się ujemnie na produkcji. Na to, że robotnicy sami najlepiej zorganizują robotę, liczyć stanowczo nie można, bo tam, gdzie główną pracę wykonywa aparat lub maszyna i warunki są zmienne, najważniejszym czynnikiem dobrej organizacji może być tylko inteligentne kierownictwo. Jeżeli kierownik w celu uniknięcia nieporozumień z robotnikami nie wtrąca się do organizacji roboty i liczy na to, że najlepiej zrobią to sami robotnicy, płacni podług akordu zbiorowego, to składa dowód, że nie rozumie swego głównego zadania. Takie postępowanie i złudzenie jest wprawdzie bardzo wygodne dla ludzi, nie posiadających ducha inicjatywy, ale dla kierownika jest niedopuszczalne. Jest to zresztą przetrzucanie swoich obowiązków na podwładnych.

Naogół trzeba więc powiedzieć, że powyższe przypuszczalne zalety akordu grupowego w rzeczywistości nie sprawdzają się, a nawet okazują się wadami, gdyż robią z niego system zbyt ciężki i za mało giętki, gdy ma się do czynienia z robotami złożonymi i warunkami zmiennymi, wymagającymi często odpowiedniego przystosowania organizacji i zmiany liczby robotników w grupie. Następnie szczególnie ważną wadą akordu grupowego jest okoliczność, że obliczenie poszczególnych zarobków, jako udziałów z ogólnej sumy, jest zbyt mało zrozumiałe i prawie niemożliwe do sprawdzenia przez robotników. Aby robotnik mógł obliczyć lub sprawdzić swój zarobek, musi znać nie tylko wielkość produkcji za dany okres, ale również płace dniówkowe oraz dniówki własne i wszystkich swoich kolegów za tenże okres, a poza tem musi mieć jakieś takie pojęcie o arytmetyce z zakresu prawidła trzech. Wobec tego robotnicy co najwyżej mogą tylko domyślać się, jaki mniej więcej powinien być procent dodatku do zarobku dniówkowego przy danej produkcji. Ponieważ bardzo często się zdarza z różnych powodów, że ogólna suma zarobków obliczonych podług dniówki zmienia się niezależnie od produkcji, stąd nie zawsze procent dodatku wzrasta jednocześnie z produkcją. U robotników zjawia się wtedy nieufność i podejrzenie, że procent obcina się roz-

myślnie. Oczywiście wpływa to w wysokim stopniu ujemnie na robotników i zniechęca ich do powiększania produkcji, co sprawia, że główny cel systemu akordowego nie zostaje osiągnięty.

Podczas mej długoletniej pracy na polu przemysłem przekonałem się wielokrotnie, że z trudności tej obliczenia i sprawdzenia poszczególnych zarobków przez samych robotników korzystali niektórzy niesumienni i krótkowzroczni pracodawcy w różny sposób, naprzykład, zmniejszając stale co pewien czas o mały ułamek samą stawkę, oczywiście bez wiedzy robotników, którzy nie byli w stanie tego zauważyć, nie mając możliwości przeprowadzenia całego obliczenia, zwłaszcza, że przy stale, ale powoli wzrastającej produkcji zauważenie, że tempo wzrostu zarobków jest mniejsze, niż tempo wzrostu produkcji, było możliwe dopiero po upływie dłuższego czasu, np. 2—3 lat.

Przypuszczam, że tego rodzaju polityka należy już do historii i że dziś jest ona niemożliwa, stwierdzić jednak muszę, że dawniej tacy pracodawcy nie byli wcale jekiemis wyjątkami. Zauważyłem również, że oni to byli szczególnie żarliwymi zwolennikami akordu grupowego, głosząc o jego urojonych zaletach.

Patrząc dziś na tę sprawę z perspektywy czasu, mogę powiedzieć, że postępowanie takie było wysoce szkodliwe i nierozsądne, gdyż pracodawca, osiągając w ten sposób niewielką stosunkowo korzyść materialną, stwarzał sobie wrogów z robotników, którzy, nie mogąc wprawdzie sprawdzić, czy są dobrze obliczani, czuli jednak zawsze, że coś jest nie w porządku.

Smutną, ale nieuniknioną konsekwencją było to, że robotnicy uzasadnioną nieufnością i swój wrogi nastrój przenosili również i na tych pracodawców, którzy postępowali rzetelnie.

Następną wadą akordu grupowego przy masowej produkcji jest to, że poszczególne zarobki można obliczyć dopiero po skończeniu całego okresu, zwykle dwutygodniowego lub miesięcznego. Osłabia to znacznie zachęcający wpływ akordowej zapłaty do zwiększania produkcji, robotnicy bowiem nie widzą niezwłocznie, podczas samej roboty, jak wpływa na ich zarobek codzienny ich wysiłek. Jedną z najważniejszych zasad zachęty wymaga, aby człowiek widział niezwłocznie i jak najczęściej rezultat swoich usiłowań, tymczasem przy akordzie grupowym robotnik dopiero po upływie miesiąca lub dwóch tygodni dowiaduje się o rezultacie swoich starań.

Wady wyżej przytoczone nie istnieją w systemie akordowym indywidualnym, który wymaga,

aby przy robotach grupowych każdy robotnik miał swoją stawkę akordową od jednostki produkcji w wysokości, zależnej od rodzaju czynności, jaką wykonywa. Przy takim systemie każdy robotnik jest zainteresowany, aby produkcja całej grupy była jak największa, zarobek jego wszakże zupełnie nie zależy ani od liczby robotników w grupie, ani od ich płac dniówkowych, ani od ilości dniówek wyrobionych przez każdego z członków grupy.

Miałem możność przekonać się wielokrotnie w praktyce, że system ten jest bezporównania lepszy od akordu grupowego. Za każdym razem, gdy system ten wprowadzałem zamiast akordu grupowego, produkcja wzrastała w ciągu bardzo krótkiego czasu do niespodziewanej prawie wysokości. Bardzo zachęcającym środkiem dla robotników było to, że codziennie ogłaszało się produkcję z poprzedniego dnia i że każdy, znając swoją stawkę, mógł natychmiast obliczyć, ile zarobił.

Ponieważ zarobek robotnika przy tym systemie nie zależy od liczby uczestników w grupie, niektórzy więc krytycy wysuwają zarzut, że robotnicy w tych warunkach będą stałe wymagać zwiększenia liczebności grupy i będą protestować, gdy zajdzie potrzeba jej zmniejszenia. Sądząc powierzchownie, możnaby istotnie uważać to za wadę akordu indywidualnego w porównaniu z akordem zbiorowym. Jednakże przekonałem się w praktyce, że wada ta jest tylko pozorna. Jakkolwiek istotnie robotnicy są skłonni do żądania powiększania ich liczby, jeżeli wiedzą, że nie wpłynie to na zmniejszenie ich zarobków, to jednak kierownik, który rozumie swoją rolę i potrafi zbadać wszystkie subtelności procesu roboty, nie będzie żądał takich uważał za wadę tego systemu płac. Moim zdaniem, jest to nawet zaletą, bo żądanie takie zmusza kierownika do szczegółowego zbadania sprawy. Jeżeli kierownik nieustannie dba o ulepszanie organizacji i sposobów roboty, jeżeli zbada dokładnie sprawę i odrzuci stanowczo wymagania nieuzasadnione, przyczem potrafi dowieść, że

są one nieuzasadnione, w razie zaś przekonania się, że robotnicy mają rację i że wpłynie to na podniesienie lub ulepszenie produkcji, zgodzi się na powiększenie liczby robotników, wzgl. sam wystąpi z podobną inicjatywą, to po pewnym czasie robotnicy nabierają zaufania do swego zwierzchnika i przestają występować z nieusprawiedliwionymi żądaniami. W praktyce mojej przekonałem się, że przy akordzie indywidualnym, zastosowanym do robót grupowych, daleko mniej jest powodów do nieporozumień z robotnikami, niż przy akordzie zbiorowym.

Dla kierownika, do którego robotnicy mają zaufanie, wprowadzenie zmian i ulepszeń w organizacji przy akordzie indywidualnym jest łatwiejsze. Nawet zmiany poszczególnych stawek są łatwiejsze, jeżeli zachodzi istotna potrzeba, gdyż ma się do czynienia tylko z tymi, których ta zmiana dotyczy, a nie z całą grupą.

Jako szczególnie ważną zaletą akordu indywidualnego przy robotach zbiorowych, w porównaniu z akordem zbiorowym, uważam wreszcie to, że niemożliwe są przy nim różne szacherki ze strony pracodawcy, ponieważ każdy robotnik, o ile umie tylko mnożyć, może w każdej chwili sprawdzić, czy został dobrze obliczony.

Na zakończenie muszę dodać, że uwagi powyższe napisałem już dawno, bo jeszcze w 1906 roku; niech mi jednak czytelnik wybaczy, że wywlekam na forum publiczne taką starzyznę z mego archiwum i niech raczy wierzyć mi, że nie czynię tego, aby czemś zapełnić parę stron naszego czasopisma i zmniejszyć w ten sposób kłopoty redakcji, ale dlatego, iż niedawno przekonałem się, że jeszcze i dzisiaj może przydać się ta starzyzna kierownikom, którzy dążą do zaszczepienia ducha współpracy w życiu przemysłowym, w myśl naczelnej zasady nauki organizacji. Będę niezmiernie rad, jeżeli uwagi powyższe pobudzą kogoś z czytelników do wyciągnięcia dalszych wniosków praktycznych lub głębszego zastanowienia się i przez to uchronią go od pomyłek przy zastosowaniu systemu akordowego.
