

## R o z d z i a ł VI.

### **Uwagi o systemach płac**

Dwa listy do inż. S. Borkowskiego. — Uwagi o systemie akordowym zastosowanym do prac grupowych. — Uwagi w sprawie płac premiowych zbiorowych i indywidualnych.

*Warszawa, dnia 15.X.1931 r.*

*Wielmożny Pan*

*Inż. STANISŁAW BORKOWSKI*

*„Huta Pokój” — Górny Śląsk*

*Szanowny Panie Stanisławie!*

W liście z dn. 6 października r. b. zapytuje mnie Pan o opinię o definicjach Pana, dotyczących „akordu zbiorowego” (Gruppen-Akkord) i „akordu jednostkowego” (Stück-Akkord).

Dla ułatwienia Panu zrozumienia mojego poglądu pozwolę sobie najpierw przytoczyć kilka definicji i wyjaśnień z zakresu akordowego systemu płac, na których, moim zdaniem, trzeba się opierać, jeżeli się chce uniknąć nieporozumień.

---

Akordem lub stawką akordową nazywa się kwota wypłacana wykonawcy za jednostkę produktu (sztukę, tonę, metr itp.), w której wyraża się ilość wykonywanego produktu.

Stawka akordowa zupełnie jest niezależna od czasu, w ciągu którego dana jednostka produktu została lub może być wykonana.

#### *Akord grupowy:*

Ponieważ przy wykonaniu produktu zdarza się często, że dana robota wymaga pracy więcej, niż jednego robotnika i musi być wykonana przez mniejszą lub większą ich grupę, przeto ogólną stawkę akordową wypłacaną wszystkim robotnikom całej grupy przyjęto nazywać stawką akordową lub akordem grupowym (lub zbiorowym).

Charakterystyczną więc cechą akordu grupowego jest to, że stawka za jednostkę produktu jest tylko jedna, wspólna dla wszystkich robotników danej grupy i niezależna od ich liczby.

Stąd wynika druga cecha charakterystyczna akordu zbiorowego, że przy rozrachunku sumę, jaka wypada za wykonanie całej ilości produktu, trzeba podzielić na wszystkich robotników, którzy brali udział w danej robocie. Sprawiedliwość wszakże wymaga, aby klucz podziału uwzględniał indywidualne cechy i czas pracy każdego uczestnika. W praktyce utarł się zwyczaj, że za cyfrę, określającą indywidualną cechę robotnika, przyjmuje się płacę dniówkową.

Można więc powiedzieć, że trzecią cechą charakterystyczną akordu zbiorowego jest podział ogólnej sumy akordowej na poszczególnych uczestników proporcjonalnie do zarobków, jakieby im przypadły za dany okres, obliczonych podług płac dniówkowych lub godzinowych.

#### *Akord indywidualny przy robotach grupowych.*

Przy zastosowaniu systemu akordowego do prac, wykonywanych przez grupę robotników, nie jest jednak rzeczą konieczną, aby stawka akordowa obejmowała całość robót, to jest aby była wspólna dla całej grupy, dlatego też w praktyce znalazł zastosowanie przy pracach zbiorowych (grupowych) także drugi system, a mianowicie polegający na tym, że za każdą jednostkę produktu wykonywaną przez całą grupę, ustala się nie jedną wspólną stawkę, a wiele stawek dla każdego robotnika oddzielnie.

Tego rodzaju stawki w odróżnieniu od akordu grupowego nazywają się stawkami akordowymi indywidualnymi przy robocie grupowej.

U w a g a: Nazywanie tego systemu lub zespołu stawek akordem zbiorowym, jest błędem, mogącym łatwo wywołać nieporozumienia.

Charakterystyczną więc cechą akordu indywidualnego przy robotach zbiorowych jest po pierwsze to, że zarobek każdego uczestnika oblicza się nie jako udział w ogólnym zarobku, a wprost przez pomnożenie ogólnej produkcji przez stawkę indywidualną i po drugie, że zarobek każdego uczestnika zupełnie nie zależy od zarobków pozostałych uczestników w danej robocie.

#### *Akord indywidualny.*

Jeżeli robota wykonywana jest przez jednego tylko robotnika, to oczywiście stawka akordowa dotyczy tylko jego samego i jest siłą rzeczy indywidualną.

---

Sądzę, że powyższe wyjaśnienia wystarczą do wytłumaczenia, dlaczego definicji Pana nie mogę uważać za słuszną.

To, co Pan nazywa „akordem zbiorowym” (Definicja I), nie jest akordem zbiorowym (grupowym), lecz akordem indywidualnym przy robotach grupowych.

To zaś, co nazywa Pan „akordem jednostkowym grupowym” (Definicja II) — jest właśnie typowym akordem grupowym (lub zbiorowym) — i niepotrzebny tu jest dodatek wyrazu „jednostkowy”, aby zrozumieć o co chodzi.

Definicja III moim zdaniem jest w ogóle niepotrzebna, gdyż jest rzeczą oczywistą, że jeśli robotę wykonywa tylko jeden robotnik, to stawka akordowa (akord) jest indywidualną. Dla uwydatnienia zaś, że chodzi tu nie o robotę grupową, można by akord ten nazwać akordem indywidualnym, ale bez dodatku „jednostkowy”, bo sam wyraz akord zawiera pojęcie zapłaty za jednostkę.

Jestem przekonany, że nazwy, które Pan przyjął w swoich definicjach, zostały Panu zasugerowane przez błędne nazwy, użyte w umowach z dn. 22 września i z dn. 2 października 1924 r.

Jakkolwiek w liście swoim nie pyta mnie Pan o zdanie co do tych umów, to jednak przeczytawszy je uważnie, nie mogę powstrzymać się od wypowiedzenia kilku uwag, gdyż przypuszczam, że może one pomogą Panu do rozwikłania trudności, z którymi się Pan spotkał przy stosowaniu akordów.

Przedewszystkim obydwie umowy napisane są tak niejasno i tak przepełnione różnymi mętnymi nazwami, że trzeba w ogóle mieć dużą znajomość rzeczy, aby zrozumieć o co umawiającym się cho-

dziło. Zwłaszcza polskie tłumaczenie jest szczególnie mętne niezależnie od tego, że przepełnione jest błędami stylistycznymi i gramatycznymi.

Moim zdaniem niejasna redakcja oraz błędne nazwy użyte do określenia różnych pojęć i rzeczy jest wielką wadą tych umów, gdyż mogą być powodem różnej interpretacji, a stąd nieporozumień.

Sądzę, że byłoby pożądane, aby umawiające się strony jak najprędzej zmieniły redakcję w taki sposób, aby treść mogła być zrozumiana przez każdego robotnika i każdą osobę postronną niekoniecznie fachową.

Nie wchodząc w szczegóły, muszę zaznaczyć, że już same tytuły umów nie odpowiadają ich treści.

Z treści umowy pierwszej wynika, że chodzi tu o zastosowanie do robót zbiorowych grupowych masowych oddzielnych stawek akordowych dla każdego robotnika, a nie stawki ogólnej dla wszystkich, jakby to wynikało z tytułu umowy i nazwy „Gruppen-Akkord”.

Sądzę, iż ta błędna nazwa pozostała z czasów poprzednich, gdyż w hutnictwie śląskim dawniej do robót grupowych był prawie wyłącznie stosowany system akordu grupowego (jedna ogólna stawka dla całej grupy) z jego charakterystycznym podziałem ogólnego zarobku akordowego podług płac dniówkowych i dniówek uczestników.

Co do drugiej umowy, to nazwa „Stück-Akkord” po polsku, „akord jednostkowy” jest zupełnie niejasna, — gdyż sama nazwa akord wyraża przecież zapłatę za sztukę lub jednostkę. Z treści zaś wynika niewątpliwie, że w umowie tej chodzi o roboty wykonywane czy to przez pojedynczych robotników, czy też przez robotnika z jednym lub kilkoma pomocnikami, ale nie mające charakteru tak wybitnie masowego, jak roboty objęte umową pierwszą a zwłaszcza, że chodzi o wykonywanie przedmiotów w pojedynczych sztukach.

Sądzę więc, że z tego to właśnie powodu użyto niewłaściwego tytułu Stück-Akkord. Ze w umowie tej chodzi o takie roboty, jak wyżej określiłem, wskazuje: wykaz robotników wymieniony w § 2 i następnie § 7 mówiący, że stawkę akordową ustala się za każdym razem przed rozpoczęciem roboty.

Dla jasności i uniknięcia nieporozumień należało by więc tytuł umowy drugiej zmienić na „umowa o akordach przy wykonywaniu wyrobów w pojedynczych sztukach”.

Z pańskiego podziału „akordu jednostkowego” na

„akord jednostkowy grupowy” i  
„akord jednostkowy indywidualny”

oraz odnośnych definicij wnioskuję, że umowę drugą interpretuje Pan w ten sposób, że do robót wykonywanych podług tej umowy przez kilku uczestników ustala się stawka akordowa jedna dla całej grupy i że wtedy ogólny zarobek akordowy dzieli się na uczestników podług pewnego klucza.

Jeżeli tak jest istotnie, to muszę powiedzieć, iż jest Pan w błędzie, gdyż z treści umowy drugiej widać, że wymaga ona, aby każdy z uczestników grupy miał stawkę akordową oddzielną, innymi słowy, aby był stosowany akord indywidualny, a nie akord zbiorowy.

Przestudjowawszy dokładnie obydwie umowy, przychodzę ostatecznie do wniosku, że pomimo iż redakcja ich jest niezmiernie wadliwa, a niektóre nazwy są błędne, to jednak jest rzeczą nie wątpliwą, że umowy te wymagają, aby przy wszelkich robotach wykonywanych przez grupy robotników były stosowane stawki akordowe indywidualne, a nie stawki ogólne, innymi słowy, umowy te wykluczają stosowanie akordów zbiorowych grupowych.

Na zakończenie muszę dodać, że powyższe wymagania omawianych umów uważam za fakt bardzo dodatni, gdyż jestem zdecydowanym przeciwnikiem akordów grupowych.

Przypuszczając, iż zainteresuje Pana dlaczego mam taką opinię, posyłam Panu kopię mego referatu, jaki zestawilem w tej sprawie, gdy byłem dyrektorem w Zakładach Ostrowieckich.

Będę bardzo rad, jeżeli powyższe moje uwagi przyczynią się do ułatwienia Panu rozwikłania trudnego zadania, jakim jest w ogóle sprawa płac i będę bardzo się cieszył, jeżeli Panu uda się uniknąć konfliktów tak bardzo szkodliwych w pracy na polu przemysłowym.

Przesyłam serdeczne pozdrowienia

*K. Adamiecki*



## UWAGI O SYSTEMIE AKORDOWYM ZASTOSOWANYM DO PRAC GRUPOWYCH \*)

System akordu grupowego polega na tym, 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, suma ogólnego zarobku (stawka pomnożona przez produkcję) za pewien okres (np. za 2 tygodnie) dzieli się na wszystkich robotników proporcjonalnie do wyrobionych ich 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 plus 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 ilości dniówek wyrobionych przez poszczególnych robotników lub w liczbie robotników w grupie lub 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 na pozór słuszny, jednak w rzeczywistości zwykle nie sprawdza się. Robotnicy nigdy prawie nie wykazują tendencji do zmniejszania liczby robotników w grupie, dlatego, iż obawiają się, że gdy zarobki pozostałych zwiększą się, to pracodawca będzie starał się zmniejszyć stawkę. Jeżeli robotnicy zgadzają się czasami na zmniejszenie

---

\*) Druk. Przegl. Organizacji Nr 11, 1931 r. (Uwagi pow. zostały napisane w r. 1906. Przyp. red.).

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 to, że jakoby robotnicy, będąc związani ze sobą zarobkami, sami się starają najlepiej zorganizować między sobą robotę. Skutek taki istotnie daje się niekiedy zauważyć, ale tylko przy robotach prostych i gdy wszyscy uczestnicy grupy wykonują robotę mniej więcej jednakową, np. przy ręcznym kopaniu, ładowaniu, dowożeniu materiałów itp., w wypadkach zaś roboty więcej skomplikowanej o czynnościach różnorodnych, a zwłaszcza 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 właśnie bardzo utrudnione, dlatego, że choćby nawet dotyczyły tylko niecałej grupy, to jednak dotyczą zawsze materialnych interesów wszystkich uczestników, jeżeli więc kierownik chce wprowadzić jakieś ulepszenia w organizacji roboty, płaćnej 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 przystosować 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, że najlepiej to zrobią sami robotnicy, płacni podług akordu zbiorowego, to daje dowód, że nie rozumie swego głównego zadania. Takie postępowanie i złudzenie jest wprowadzić bardzo wygodne dla ludzi nie posiadających ducha inicjatywy, ale dla kierownika jest niedopuszczalne. Jest to zresztą zwalanie swych obowiązków na podwładnych.

Na ogół 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 przystosowania odpowiedniego organizacji i zmiany liczby robotników w grupie.

Następnie szczególnie ważną wadą akordu grupowego jest to, 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 swoje i wszystkich swoich kolegów za tenże okres, a poza tym musi mieć jakieś pojęcie o arytmetyce z zakresu reguły 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 nie zawsze więc pro-



cent dodatku wzrasta jednocześnie z produkcją. U robotników wtedy zjawia się nieufność i podejrzenie, że procent obcina się naumyślnie. 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 mojej długoletniej pracy na polu przemysłowym przekonałem się wielokrotnie, że z tej trudności obliczenia i sprawdzenia poszczególnych zarobków przez samych robotników korzystali niektórzy niesumieni i krótkowzroczni pracodawcy w różny sposób, na przykład, zmniejszając stale co pewien czas samą stawkę o mały ułamek, oczywiście bez wiedzy robotników, którzy nie byli w stanie tego zauważyć, nie mając możliwości przeprowadzić całego obliczenia; a zwłaszcza, że przy stale, ale powoli wzrastającej produkcji zauważenie, że tempo wzrostu zarobków jest mniejsze, niż tempo wzrostu produkcji, było możliwe dopiero po dłuższym czasie, np. 2 — 3 lat.

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

Patrząc dziś na tę sprawę z daleka, mogę powiedzieć, że takie postępowanie było bardzo szkodliwe i głupie, bo pracodawca osiągając w ten sposób stosunkowo niewielką korzyść materialną, wytwarzał sobie wrogów z robotników, którzy chociaż nie byli w stanie sprawdzić, czy dobrze są obliczani, jednak czuli zawsze, że coś jest nie w porządku. Smutną, ale nieuniknioną konsekwencją było to, że robotnicy swą uzasadnioną nieufność i wrogi

nastrój przenosili również i na tych pracodawców, którzy postępowali uczciwie.

Następną wadą akordu grupowego przy masowej produkcji jest to, że można obliczyć poszczególne zarobki dopiero po zakończeniu całego okresu, zwykle dwutygodniowego lub miesięcznego. Osłabia to znacznie zachęcający wpływ akordowej zapłaty do zwiększenia produkcji, bo robotnicy podczas samej roboty nie widzą niezwłocznie, jak wpływa na ich zarobek ich codzienny 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 2-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 o 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 ilości dniówek wyrobionych przez każdego z członków grupy.

Miałem możność przekonać się wielokrotnie w praktyce, że system ten jest bez porównania lepszy od akordu grupowego. Za każdym razem, gdy system ten wprowadziłem 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 sobie ile zarobił.

Panieważ zarobek robotnika przy tym systemie nie za-

leży od liczby uczestników w grupie, niektórzy więc krytycy wysuwają zarzut, że robotnicy w tych warunkach będą stale wymagać zwiększenia liczebności grupy i będą protestować, gdy znajdzie potrzeba jej zmniejszenia. Sądząc powierzchownie, można by 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 jednakże kierownik, który rozumie swoją rolę i potrafi zbadać wszystkie subtelności procesu roboty, nie będzie takich żądań uważał za wadę tego systemu płac. Moim zdaniem jest to nawet zaleta, bo żądanie takie zmusza kierownika do szczegółowego zbadania sprawy. Jeżeli kierownik nieustannie dba o ulepszenie organizacji i sposobów roboty, zbada dokładnie sprawę i odrzuci stanowczo wymagania nieuzasadnione, ale także zgodzi się, jeżeli się przekona, że robotnicy mają rację, a nawet sam wystąpi z inicjatywą powiększenia liczby robotników, jeżeli widzi, że to wpłynie na powiększenie lub ulepszenie produkcji, 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, wprowadzanie zmian i ulepszeń w organizacji przy akordzie indywidualnym, jest łatwiejsze. Nawet zmiany poszczególnych stawek są łatwiejsze, jeżeli zachodzi istotna potrzeba, bo ma się do czynienia tylko z tymi, których ta zmiana dotyczy, a nie z całą grupą.

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

\*                      \*  
\*

Warszawa, dnia 19.X.1931 r.

*Wielmożny Pan*

Inż. STANISŁAW BORKOWSKI

„Huta Pokój” — Górny Śląsk

*Szanowny Panie Stanisławie!*

Otrzymałem list Pana, z dnia 15 b. m., który minął się z moim.

Z listu Pana widzę, iż nie pomyliłem się, krytykując mocno mętne nazwy i redakcję umów, na których musi Pan się oprzeć, aby rozwiązać trudne zadanie.

Przypuszczam jednak, że Pan da sobie radę w tej sprawie. Jestem pewny, że wśród przedstawicieli robotników znajdzie Pan ludzi (jeżeli sami są robotnikami), którzy potrafią stanąć na stanowisku bezstronnym i zrozumieją, co jest korzystniejsze dla robotników. Moim zdaniem jedną z najważniejszych kwestii przy dyskusji będzie przekonanie ich, że obydwie umowy wymagają stawek akordowych indywidualnych, mam bowiem wątpliwości, czy obecnie przedstawiciele związków robotniczych umowy te tak właśnie rozumieją. Mam pod tym względem pewną wątpliwość, bowiem nie zawsze przedstawiciele związków są zdania, że akord indywidualny jest korzystniejszy dla robotników.

W celu wyjaśnienia Panu dlaczego tak bywa, posyłam Panu jeszcze kopię mojej opinii, jaką dałem Ministerstwu Kolei w 1923 r. w analogicznej sprawie, którą to opinię znalazłem w swoim archiwum.

Jestem mocno przekonany, że głównej zasady wspomnianych umów nie można inaczej rozumieć, niż ja je rozumiem i że sta-



nąwszy na tym stanowisku, główna droga do porozumienia zostanie całkowicie otwarta i oczyszczona.

Czy nie trudniej będzie Panu przekonać drugą stronę? Zadaję to pytanie, bo ja w podobnych zupełnie wypadkach miałem często duże trudności z tych stron. Będę bardzo ciekawy, jak sprawa zostanie rozwiązana, dlatego też proszę Pana o powiadomienie mnie o tym, jak również o charakterystycznych momentach z tym związanych.

Jeszcze raz życząc Panu powodzenia, przesyłam pozdrowienia

*K. Adamiecki*

### **UWAGI W SPRAWIE PŁAC PREMIOWYCH ZBIOROWYCH I INDYWIDUALNYCH**

Warunkiem zasadniczym skuteczności wszelkich systemów płac, mających na celu zachętę do podniesienia wydajności pracy, jest indywidualizacja płacy, czyli uzależnienie jej wyłącznie tylko od wyników osobistych usiłowań i zalet pracownika. Jeżeli na wysokość premii wpływają inne jeszcze czynniki, od pracownika niezależne, to premia traci swoją siłę zachęcającą i zachęta staje się tym słabsza, im takich czynników jest więcej.

Ponieważ przy premiach zbiorowych ilość czynników, wpływających na zarobek, przypadający na każdego pracownika, a od niego niezależnych, jest bardzo duża, to zachęta prawie zupełnie się zatracza, natomiast występuje jaskrawo proces obniżania się wydajności pracowników zdolniejszych i pracowitszych do poziomu mniej zdolnych i leniwych.

Moim zdaniem system premii zbiorowych jest wprost szkodliwy, gdyż w bardzo małym stopniu przyczynia się do podniesienia wydajności pracy, natomiast zawiera w sobie pierwiastki demoralizujące, bo zniechęca zdolniejszych i pracowitszych, a mniej zdolnym i leniwym daje możliwość pobierania większej zapłaty, na którą wcale

nie zasłużyli i tym sposobem poniekąd stawia ich jako wzór do naśladowania.

Z powyższych względów uważam dążenia M. K. do wyrugowania premii zbiorowych, a wprowadzenia premiowania indywidualnego, za najzupełniej słuszne i usprawiedliwione.

Co do argumentów związków zawodowych, występujących w obronie systemu premii zbiorowych, a zwalczających premie indywidualne, to M. K. ma najzupełniejszą rację twierdząc, że argumenty te nie wytrzymują krytyki. Moim zdaniem mają one tę słabą stronę, że są nieszczerze, gdyż rzeczywista przyczyna powyższego stanowiska związków zawodowych jest inna. Obserwując działalność naszych związków zawodowych, łatwo można zauważyć, że kierują się one przede wszystkim doktrynami politycznymi, a nie interesami zawodowymi. Spójnia w tych związkach oparta jest głównie na teroryzowaniu jednostek zdolniejszych i więcej uświadomionych społecznie i na demagogicznym schlebieniu jednostkom mniej zdolnym i opieszałym. Robotnicy zdolniejsi i pracowitsi, którzy mogą i chcą podnieść swe zarobki za pomocą większej wydajności pracy są uważani w związkach za element destrukcyjny, bo jako więcej uświadomieni i więcej zarabiający, nie tak łatwo idą za demagogicznymi hasłami i utopijnymi teoriami kierowników związków.

To jest główny i zasadniczy powód, dlaczego związki zawodowe zwalczają wszelkie systemy płac, uwzględniające różnice indywidualne wydajności pracowników. Dla tej zasady kierownicy związków wolą poświęcić interesy jednostek wybitniejszych na korzyść mniej zdolnych i opieszałych, z których łatwiej utworzyć większość.

Ponieważ przy systemie premii zbiorowych takie wyrównanie bądź co bądź zachodzi — to nic dziwnego, że

kierownicy związków zawodowych system ten woła od premiowania indywidualnego.

Jest to zresztą ten sam powód, dla którego wyznawcy doktryn socjalistycznych za ideał pracy uważają płacę na dniówkę.

Moim zdaniem w tym leży główna przyczyna oporu związków przeciwko premiom indywidualnym, a nie w argumentach przytoczonych w referacie M. K.

Walka z tą wysoce szkodliwą polityką związków zawodowych jest utrudniona z tego jeszcze powodu, że pośród robotników znajduje bardzo łatwo wiarę, na pozór słuszną, a w rzeczywistości zupełnie fałszywą twierdzenie, że podniesienie wydajności pracy jest w ogóle szkodliwe dla klasy robotniczej, bo przyczynia się do powiększenia ilości bezrobotnych.

Nie mniej jednak zwalczanie tej polityki powinno być prowadzone bez żadnego wahania, bo jest ona szkodliwą nie tylko dla skarbu, ale i dla samych pracowników i ogólnego dobrobytu.

Co się tyczy systemu premii zbiorowych, to w sprawie tej uważam za konieczne zwrócić uwagę na to, że należy odróżniać zbiorowość roboty od premii zbiorowej. O ile niektóre roboty są typowo zbiorowymi i nie dadzą się podzielić na indywidualne, np. robota kowala z pomocnikami — to premie mogą i powinny być zawsze indywidualne. A więc nawet przy takich typowo zbiorowych robotach, jak wyżej wskazana, premia nie powinna być ogólną, która dzieli się w ten czy inny sposób między uczestników, ale każdy uczestnik powinien mieć wyznaczoną swoją własną premię niezależną ani od całkowitej sumy premii ani od premii innych uczestników w tej robocie.

Tak np. jeżeli stosuje się system premiowy Halsey'a

dla roboty typowo zbiorowej, to nie powinno się dawać ogólnej premii  $A$  ( $T - t$ ) do podziału na całą grupę, ale każdy uczestnik pracy zbiorowej powinien otrzymać odzielną premię:

$$\begin{aligned} a_1 (T - t), \\ a_2 (T - t), \\ a_3 (T - t) \text{ itd.} \end{aligned}$$

przy czym współczynniki  $a_1$ ,  $a_2$ ,  $a_3$  itd. powinny zależeć tylko od profesji, jaką każdy robotnik zajmuje przy danej robocie lub od jego zasadniczej płacy godzinnej.

U w a g a: 1. Należy zaznaczyć, że wyżej oznaczony czas  $T$  i  $t$  nie wyraża sumy godzin wszystkich uczestników (roboczo-godzin), ale czas naznaczony i rzeczywisty samej roboty.

U w a g a: 2. Jeżeli któryś z uczestników roboty zbiorowej z jakiegokolwiek bądź powodu pracował nie całą liczbę godzin  $t$ , podczas których cała robota była wykonana, to otrzymuje premię proporcjonalnie mniejszą, a więc np.

$$a_1 (T - t) \frac{t_1}{t}$$

Przy robotach zbiorowych był stosowany u nas dawniej przeważnie system akordu zbiorowego i prawdopodobnie przez bezkrytyczną analogię, zostały wprowadzone premie zbiorowe, przy czym wszystkie wady, jakie tkwią w zbiorowości akordu zjawiały się w zbiorowych premiach.

Pierwsza wada premii zbiorowej, już wyżej wskazana, polega na tym, że premie uczestników są uzależnione jedna od drugiej, a więc od zbyt wielu czynników.

Drugą nie mniej ważną wadą jest to, że każdy podział jest w ogóle manipulacją arytmetyczną zbyt złożoną i żaden z uczestników nie jest w stanie obliczyć lub sprawdzić swej części, nie znając cyfr proporcjonalności odnoszących się do wszystkich swoich kolegów.



Np. przy sposobie podziału, wskazanym w punkcie 7 przepisów i referacie M. K., każdy robotnik, chcąc obliczyć premię, jaka przypada na niego, musi:

- 1) znać sumę całkowitej premii,
- 2) znać liczbę godzin wszystkich swoich kolegów,
- 3) znać współczynniki, podług których godziny te zostaną zakwalifikowane przy podziale,
- 4) przerobić, zbyt złożone dla przeciętnego robotnika, obliczenie matematyczne.

Powyższa okoliczność sprawia, że premia zbiorowa nie posiada drugiej bardzo ważnej właściwości, która jest niezbędna, aby premia była skuteczną zachętą, — a mianowicie, sposób obliczania premii powinien być tak zrozumiały i prosty, aby każdy robotnik mógł sam obliczyć swój zarobek niezwłocznie po ukończeniu roboty.

Na podstawie wieloletniej praktyki przekonałem się, że najsprawiedliwszy teoretycznie słuszny system płacy traci w wysokim stopniu swą siłę pobudzającą, jeżeli nie posiada powyższej właściwości. Zresztą potwierdzają to również wszyscy autorzy nowoczesnych systemów płac premiowych.

Poza tym, jeżeli robotnik sam nie może obliczyć lub sprawdzić swego zarobku, traci zaufanie do całego systemu i bardzo często wprost podejrzewa, że robią się nadużycia. Do podejrzania takiego jest on bardzo skłonny, tym bardziej, że przy stosowaniu dawniej akordów zbiorowych nadużycia nieprawidłowego podziału były na porządku dziennym, a trzeba dodać, że przy podziale premii zbiorowych mogą również bardzo łatwo wkraść się różne nieprawidłowości.

Że sprawa podziału premii jest rzeczą złożoną, to wiadać nawet z referatu M. K., w którym powiedziane

jest, że kwalifikacje robotników, dotyczące się podziału premii, przeprowadza się co miesiąc na podstawie spostrzeżeń i opinii kierownika oddziału, wermistrza i męża zaufania. A więc już z góry przewiduje się odchylenie od czegoś stałego i ściśle określonego.

Wobec tego nie ulega wątpliwości, że tym bardziej taki system nie może wzbudzać zaufania ze strony robotników i że przedstawia rzeczywiście podatny grunt do wkradania się różnych osobistych względów.

Zwolennicy akordu zbiorowego lub premii zbiorowej przytaczają jako zaletę tego systemu to, że robotnicy, jako zainteresowani, sami starają się zmniejszać liczbę robotników w grupie i że jednocześnie wpływają pobudzająco jeden na drugiego, aby jak najwięcej zaoszczędzić czasu.

Na podstawie wieloletniej praktyki muszę stwierdzić, że jest to zaleta czysto teoretyczna, która w praktyce prawie nigdy się nie sprawdza, a to z powodu, że zdolniejsi i pracowitsi dla miłego spokoju wolą tracić, aniżeli narażać się na szykany mniej sumiennych i leniwych, którzy zresztą znajdują łatwiej posłuch u ogółu, zwłaszcza przy schlebaniu im ze strony kierowników związków.

Spotykając się w praktyce często z akordami zbiorowymi, ani razu nie zdarzyło mi się, aby robotnicy sami występowali o zmniejszenie liczby robotników w grupie, natomiast jeżeli mały zarobek wypadał w nadmiernej ilości ludzi, to robotnicy przypisywali to raczej nadużyciom w obliczaniu, a nie właśnie nadmiernej liczbie.

Można spotkać się także z twierdzeniem, że przy premii zbiorowej robotnicy sami najlepiej potrafią zorganizować robotę. Jest to jednak także tylko teoria nie sprawdzająca się w praktyce, natomiast o tyle szkodliwa,

że wierzący w nią kierownik pozbywa się inicjatywy w jednym z najważniejszych swych obowiązków, a mianowicie racjonalnej organizacji — opartej na szczegółowym zbadaniu warunków pracy.

Reasumując wyżej przytoczone uwagi i w odpowiedzi na postawione pytanie przez M. K., który rodzaj premii, zbiorowych czy indywidualnych, jest korzystniejszy dla podniesienia wydajności pracy w warsztatach kolejowych, uważam za konieczne oświadczyć:

- 1) Racjonalnym i rzeczywiście skutecznym systemem jest tylko system premii indywidualnych.
- 2) System premii zbiorowych, jako pobudka do podniesienia wydajności pracy, jest prawie żadna, natomiast posiada tak wielkie wady, że powinien być uważany jako szkodliwy i o ile możliwości jak najprędzej wyrugowany.
- 3) Podział robót na roboty indywidualne powinien być doprowadzony do jak najdalszych granic z zastosowaniem premii indywidualnych za oszczędzanie czasu.
- 4) Jako roboty zbiorowe powinny być uważane tylko takie roboty, które w rzeczywistości nie dadzą się dalej rozczłonkować i przedstawiają grupy możliwie najmniejsze.

Premie wszakże dla tego rodzaju robót powinny być w każdym razie indywidualne.

- 5) Wszelkie premie za oszczędność czasu powinny być oparte na ścisłym i bardzo szczegółowym chronometrażu. Wszelkie przybliżone określanie czasu na podstawie opinii fachowców, chociażby nawet połączonych w komisję, nie powinno mieć miejsca, gdyż mogą wtedy zachodzić wielkie pomyłki dys-

kredytujące cały system premiowy. Jeżeli przeprowadzenie chronometrażu przy jakiejś robocie wymaga dłuższych obserwacji, to lepiej jest poprzestać czas dłuższy na płacy godzinnej, niż wprowadzić zbyt pośpiesznie premię, opartą na przybliżeniu.



## DODATEK



## D o d a t e k

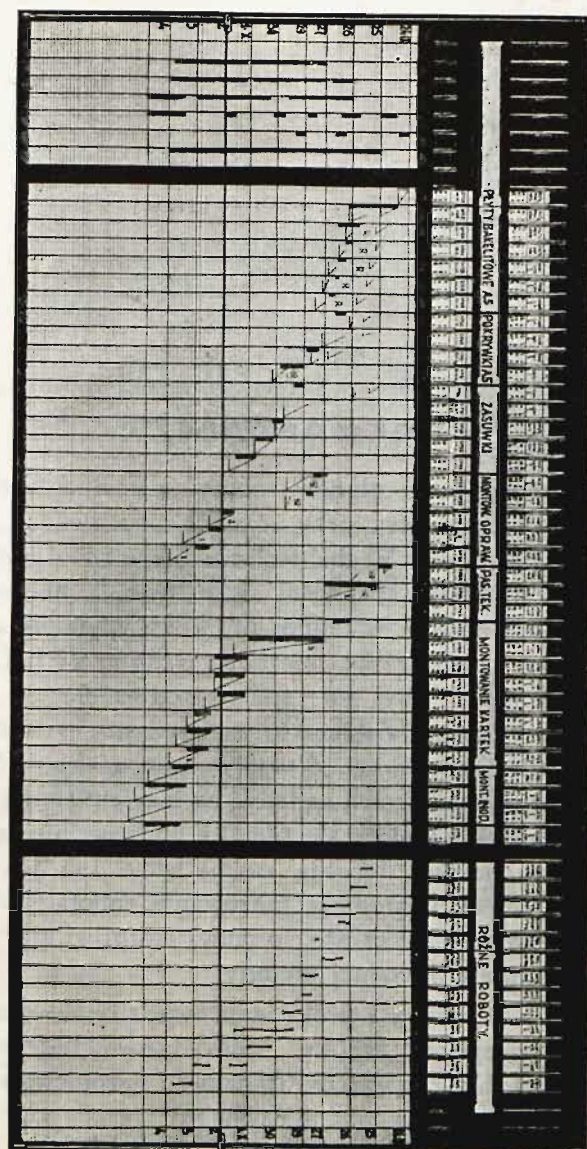
### **Harmonograf\*)**

Przy zestawieniu planów roboty w postaci harmonogramów, a zwłaszcza przy różnych poprawkach, które później trzeba w nich robić podczas biegu roboty, zjawiają się dosyć duże trudności rysunkowe, a mianowicie, gdy zajdzie zmiana w jednej lub kilku czynnościach, to za każdym razem trzeba ścierać znaczną część lub nawet cały rysunek, aby go znowu odwrócić w nieco zmienionej postaci. Zabiera to wiele czasu i wymaga dużej cierpliwości i uwagi. Z tego powodu niekiedy trudno jest z robotą rysunkową nadażyć za biegiem samego procesu, co zwykle kończy się tym, że wykresy nie są należycie wykończone, bywają zagmatwane lub tak mało przejrzyste, że utrudniają kierowanie robotą. Gdy poprawki zdarzają się często, to mniej cierpliwi kierownicy zniechęcają się do samej metody.

Dłuższa praktyka i próby doprowadziły do skonstruowania specjalnej tablicy, która usuwa te trudności (rys. 54). Tablicę tę można by nazwać harmonografem.

---

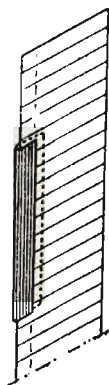
\*) Druk. Przegl. Org. Nr 4. 1931.



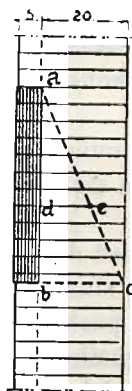
Rys. 54.



Główna zasada konstrukcji harmonografu polega na tym, że powierzchnia, na której zestawia się harmonogram, nie stanowi jednego niepodzielnego arkusza, lecz składa się z szeregu pasków papieru, ułożonych pionowo jeden obok drugiego. Paski te są przymocowane z obydwóch końców do deski przy pomocy uchwytów tak, iż każdy z nich może być założony lub zdjęty niezależnie od pozostałych. Na lewym brzegu paska zakłada się wąskie krawężniki z cienkiej blaszki metalowej lub celuloиду kolorowego, które odgrywają rolę kreskek czasu. Na rys. 45 pokazany jest krawężnik w widoku perspektywicznym. Krawężnik zrobiony jest w postaci rowka w ta-



Rys. 55.



Rys. 56.



Rys. 57.

ki sposób, że obydwie jego strony sprężynują ku sobie i w ten sposób ściskają brzeg papieru. Ściskanie to nie jest jednak zbyt duże tak, iż przy pewnym niewielkim nacisku na koniec krawężnika można go przesuwać wzdłuż paska papieru.

Na paskach wydrukowana jest poziomymi kreskami skala czasu. Jedna podziałka może wyobrażać godzinę,

dzień, tydzień itd., zależnie od tego, jaka dokładność potrzebna jest w każdym poszczególnym wypadku.

Każdy pasek służy do oznaczania czasu działania i danych, dotyczących wykonania, odnoszących się do jednego organu lub jednej operacji.

Z powyższego opisu widać, że zestawienie harmonogramu sprowadza się do obcięcia szeregu krawężników na długość, odpowiadającą czasowi przeznaczonemu na każdą operację, założenia ich na odpowiednie paski papieru i przesunięcia na swoje miejsce tak, jak tego wymaga kolejność i przebieg czynności. Dzięki temu robota rysunkowa zestawiania harmonogramu zupełnie odpada i sprowadza się do przesuwania krawężników. Przyspiesza to wielokrotnie zestawianie harmonogramów, a wszelkie poprawki w rozmieszczeniu kresek czasu można skutecznie podczas wykonania bardzo szybko i bez żadnych trudności.

Nad każdym paskiem umieszczona jest metalowa kieszonka, do której wkłada się kartkę z objaśniającym napisem.

Paski nadają się również do robienia wykresów roboty wykonanej. Do tego celu służy prawa część paska szerokości 20 mm. Lewa część paska szerokości 5 mm, taka sama jak szerokość krawężników, przeznaczona jest do umieszczenia tych ostatnich, czyli zarezerwowana jest dla kresek czasu i znaków dotyczących zaprojektowanego harmonogramu.

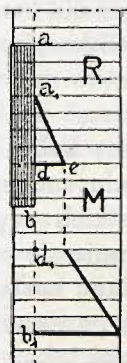
Szerokość prawej części (20 mm) oznacza zawsze całkowitą ilość roboty zadanej. Jeżeli więc mamy jakiś zadany czas,  $ab$  (rys. 56), oznacza to, że w ciągu tego czasu ma być zrobiona ilość  $bc$ , czyli 100% zadanej roboty. Jeżeli przypuścimy, że tempo roboty jest równomierne, to rzędne poziome  $de$  prostej  $ac$  będą wyobrażały ilość roboty w procentach, jaka powinna być wykonana

w czasie krótszym od zadanego. Tak na przykład w czasie *ad* ilość roboty zadanej będzie się równać *de* procent. Dla uniknięcia zagmatwania rysunku i trudności w razie poprawek, linii *ac* i *bc* nie rysuje się, jak również na pasku nie wypisuje się ilości zadanej. Ilość tę pisze się tylko na etykietce umieszczonej nad paskiem.

W miarę napływania raportów o wykonaniu, ilość wykonaną, wyrażoną w stosunku do ilości zadanej, oznacza się w procentach na odpowiednich poziomych podziałkach czasu i rysuje się ołówkiem grubą linię pochyłą, wskazującą



Rys. 58.



Rys. 59.



Rys. 60.

jącą postęp wykonania. Otrzymujemy w ten sposób obok kresek zadanego czasu wykres wykonania. Na przykład, wykres na rys. 57 będzie oznaczał, że robota rozpoczęła się i skończyła akurat w czasie oznaczonym, następnie, że do chwili *d* wykonano *de* procentów zadanej ilości, a do chwili *b* całkowitą ilość zadaną *bc*.

Drugi przykład (rys. 58) wskazuje, że rozpoczęcie roboty było zgodne z przewidywaniem, natomiast całkowite wykonanie opóźniło się o czas *bb1*.

Na rys. 59 pokazany jest jeszcze jeden wypadek. Roz-

poczęcie roboty zostało opóźnione o  $aa_1$ , następnie w momencie  $d_1$  po wykonaniu ilości  $de$  robota została przerwana i rozpoczęta na nowo w momencie  $d_1$  i wreszcie skończona w momencie  $b_1$ , czyli ogólne opóźnienie w wykonaniu wyniosło  $bb_1$ .

Powyższe przykłady wystarczą do wyjaśnienia sposobu rysowania wykresów. Jeżeli wykonanie odbiega od przewidzianego harmonogramu, to na paskach można stawiać różne znaki, lub litery, oznaczające powody odchylenia: na przykład, reperacja R, brak materiału — M itp.

Jeżeli z powodu tych odchyłeń kreski czasu, leżące poniżej, trzeba przesunąć, to dla jasności obrazu można zaznaczyć na pasku ołówkiem poprzednie położenie krawężnika przy pomocy kątów  $m$  i  $n$  (rys. 60).

Dla łatwiejszej orientacji do każdego rodzaju czynności można dobierać inny kolor krawężnika i takim samym kolorem rysować odnośne wykresy wykonania.

Po zakończeniu wszystkich czynności, umieszczonych w harmonogramie, zdejmuje się paski z tablicy i zakłada nowe dla zestawienia planu następnej serii robót. Przed tym jednak całą tablicę powinno się sfotografować. Fotografie takie służą później jako materiał sprawozdawczy do wyciągania różnych wniosków, tak co do robót już wykonanych jak co do sporządzania następnych planów. Przy dzisiejszych udoskonaleniach fotografii, dokonywanie zdjęć fotograficznych nie przedstawia żadnych trudności i jest dostępne dla każdego choćby najmniejszego przedsiębiorstwa. Najlepiej fotografować tablice przy pomocy małych aparatów fotograficznych, np. 6 cm  $\times$  9 cm, odbitki zaś robić powiększone, np. w formacie normalnym A3, czyli 420 mm  $\times$  594 mm.

Na tablicy pokazanej na rys. 54 oprócz rzędu kieszonek, w których umieszcza się kartki z napisami, dotyczącymi czynności bieżącego harmonogramu, umocowane są



ponad nimi jeszcze dwa rzędy do kartek następnych seryj robót. W ten sposób skonstruowany harmonograf służy jednocześnie jako tablica rozdzielcza, podobnie jak tablica stosowana w warsztatach przy systemie Taylora. Harmonograf posiada jednak tę wyższość, że, dając obraz przebiegu wykonania całego procesu, znacznie ułatwia kierownikowi orientowanie się we wszystkich zawiłych kwestiach rozkładu kontroli robót.

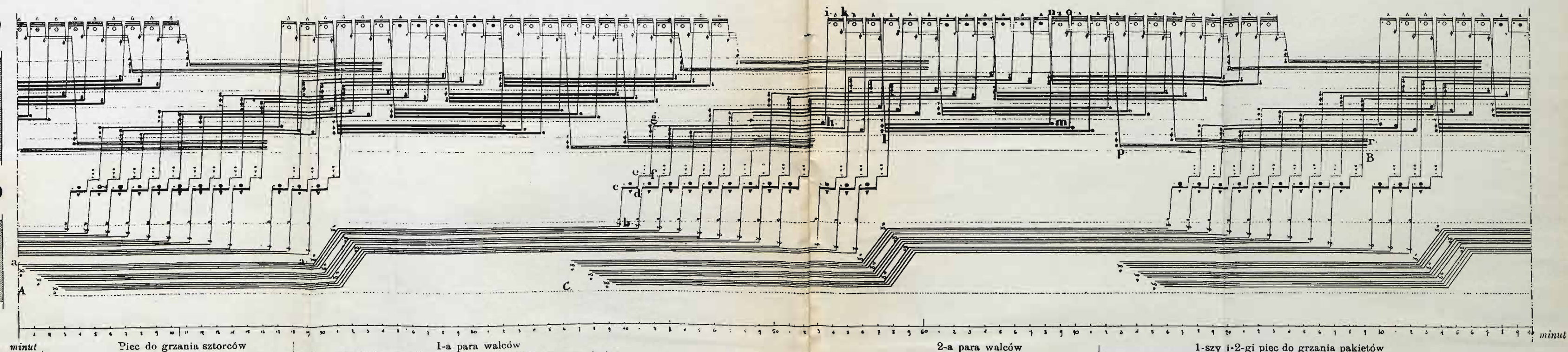
Tablica harmonografu składa się z szeregu jednakowych sekcji (rys. 54), które mogą być razem składane i łączone dwoma metalowymi prętami w jedną całość. Każda sekcja zawiera po 10 pasków. Tego rodzaju konstrukcja pozwala tablicę dowolnie rozszerzać lub zwężać zależnie od ilości miejsc roboczych lub czynności, z jaką ma się do czynienia. Przy dużej ilości pozycji można ustawiać obok siebie dwie lub więcej tablic. Dla ułatwienia orientacji wzdłuż tablicy przeciągnięty jest sznurek lub drut, który można dowolnie przesuwac w kierunku pionowym. Sznurek ten nastawia się zawsze na datę bieżącą.

Wykresy i znaki, dotyczące wykonania powinny być robione ołówkiem, aby po zakończeniu danej serii robót wykresy można było ścierać gumą i te same paski użyć ponownie. Zużycie pasków jest w ogóle bardzo małe, gdyż są one zrobione z grubego i bardzo mocnego rysunkowego papieru, a skale czasu wydrukowane są po obydwóch stronach, co pozwala używać te same paski wielokrotnie.

W celu uniknięcia przycinania krawężników za każdym razem, można mieć pod ręką pudełko zawierające cały asortyment krawężników różnych kolorów, obciętych zawczasu na różne długości.



Piec do grzania 1-a para walców  
Piec do grzania 2-a para walców  
Piec do grzania pakietów



Piec do grzania sztorców  
∞ Starszy piecowy  
\* I-y pomocnik

I-a para walców  
● Walcownik I-szy  
▼ " II-gi  
• Chłopiec przy śrubie  
← Zginacz

2-a para walców  
○ Walcownik I-szy  
△ " II-gi  
× Chłopiec przy śrubie

1-szy i-2-gi piec do grzania pakietów  
× Starszy piecowy  
● II-gi  
φ I-szy pomocnik  
○ II-gi  
▽ III-ci