

EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRACY



7

ROK IV *

LIPIEC

*

1953



EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRACY

M I E S I Ę C Z N I K

L I P I E C 1953

ZESZYT 7 (43) — ROK IV

W A R S Z A W A

ORGAN INSTYTUTU EKONOMIKI I ORGANIZACJI PRZEMYSŁU

T R E Ś C

	Str.
Marian Kuczyński — Taryfikatory instrumentem realizacji socjalistycznej polityki płac	292
Mgr Kazimierz Szumlicz — O zasadach premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych	297
Mgr Wiktor Ociepkó — Organizacja płac w przedsiębiorstwach budowy maszyn	301
Juliusz Gutowski — Z doświadczeń wprowadzenia akordu progresywnego w niektórych zakładach przemysłowych	307
Danuta Stefańska — Planowanie zatrudnienia pracowników zatrudnionych bezpośrednio przy produkcji i pracach normowanych	318
Wacław Lach — Metody analizy wydajności pracy w przemyśle bawełnianym.	322
D y s k u s j a	
Mgr Aleksander Lipiński — Kartotekowy system kontroli etatów i funduszu płac	325
Mgr Tadeusz Krzyżewski — O prawidłowość etatyzacji komórek zarządu i „ruchu” w przedsiębiorstwach socjalistycznych	327
NORMOWANIE PRACY	
Technicznie uzasadnione normy pracy — decydującym czynnikiem podnoszenia wydajności pracy	328
GLOSSY	333
BIULETYN IEOP	335

С О Д Е Р Ж А Н И Е

Мариан Кучински — Тарифно-квалификационный справочник как орудие реализации социалистических принципов оплаты труда
Мгр Казимир Шумлич — Принципы премирования инженерно-технических и административных работников
Мгр Виктор Оцекпо — Организация заработной платы в машиностроительных предприятиях
Юлиуш Гutowski — Из опыта применения прогрессивно-сдельной заработной платы в некоторых промышленных предприятиях
Данута Стефанска — Планирование труда производственных работников и работников занятых при нормированных работах
Вацлав Лях — Методы анализа производительности труда в хлопчатобумажной промышленности

М а т е р и а л д л я о б с у ж д е н и я

Мгр Александр Липински — Карточная система контроля штатов и фонда заработной платы
Мгр Тадеуш Кжижевски — За правильную организацию штатов органов управления и производства на социалистических предприятиях

Н О Р М И Р О В А Н И Е Т Р У Д А

Технически обоснованные нормы труда — решающим фактором роста производительности

З А М Е Т К И

БЮЛЛЕТЕНЬ ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

C O N T E N T S

Marian Kuczyński — Qualification register — the instrument for the realisation of socialistic wages policy
Kazimierz Szumlicz — About the principles of fixing premium for engineers, technicians and administrative employees
Wiktor Ociepkó — Organization of wages in the machine building undertakings
Juliusz Gutowski — From the experiences of introducing progressive piece-rates in some factories
Danuta Stefańska — Employment plans of workers employed directly in production and at standardized work
Wacław Lech — Methods of analysing output in cotton industry.

D i s c u s s i o n

Aleksander Lipiński — Control of wages fund and number of employees through card-index system
Tadeusz Krzyżewski — For the correct settlement of number of employees in the managing and production departments of the socialistic undertakings

W O R K S T A N D A R D I Z A T I O N

Technically founded work standards — decisive factor for the raise of output

G L O S S A R Y

B I U L L E T I N

EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRACY

Miesięcznik — Organ Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu.

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze — Przedsiębiorstwo Państwowe, Warszawa, ul. Poznańska 15.
Redaguje Komitet.

Redakcja: Warszawa, Plac Konstytucji 1, I p., pokój 6. Redaktor przyjmuje we wtorki i czwartki od godz. 9 do 11.

Prenumerata: Rocznie 90 zł, półrocznie 45 zł, kwartalnie 22,50 zł, numer pojedynczy 7,50 zł PKO I-15810 (na czeku prosimy zaznaczyć prenumeratę „Ekonomiki i Organizacji Pracy”). Wpłaty na prenumeratę przyjmują wszystkie urzędy pocztowe i listonosze.

Zamówienie PWG CP³ — P/C — 201/53 z dnia 17.4.53 r. Podpisano do druku 6.7.53 r. Druk ukończono 12.7.1953 r.
Nakład 5.946 egz. ark. wyd. 8. Papier druk. sat. VII. A³/60 g. Zam. 3044/c. Zakł. Graf. i Wyd. Dom Słowa Polskiego.
4-B-18201

Taryfikatory instrumentem realizacji socjalistycznej polityki płac

BOLEŚLAW BIERUT na VII Plenum Komitetu Centralnego PZPR w swoim referacie „O umocnieniu spójni między miastem i wsią w obecnym okresie budownictwa socjalistycznego” wskazał między innymi na konieczność wzmożenia walki o rzeczywistnienie kardynalnej zasady socjalizmu — ustalenia płacy robotczej według pracy.

Bolesław Bierut powiedział:

„Musimy postawić przed sobą zadanie stopniowego metodycznego rewidowania systemu płac w kierunku wyższego wynagradzania wysokich kwalifikacji i wysokiej wydajności wszędzie tam, gdzie jest on jeszcze nacechowany „urawniłowką”, wszędzie tam, gdzie powoduje on płynność siły roboczej, prawdziwą plagę produkcji”.

Wyższe wynagradzanie wysokich kwalifikacji jest niezbędne w celu stworzenia materialnej zachęty dla podniesienia kwalifikacji koniecznej dla realizacji budownictwa socjalistycznego i związane jest bezpośrednio z zagadnieniem szkolenia zawodowego.

Prawidłowe rozwiązanie tych zagadnień wymaga stworzenia odpowiedniego instrumentu, który by pozwolił prawidłowo oceniać kwalifikacje robotnika i odpowiednio go zaszeregować, a który by równocześnie służył pomocą dla opracowania programów szkolenia zawodowego.

Instrumentem tym jest taryfikator, kwalifikacyjny, stwarzający zachętę dla podniesienia kwalifikacji zawodowych.

Tak opracowane taryfikatory kwalifikacyjne mogą powstawać jedynie w krajach, gdzie znikło widmo nędzy i bezrobocia, gdzie przed każdym człowiekiem pracy stoją nieograniczone możliwości rozwoju i wykorzystania swych zdolności, gdzie praca jest najbardziej cennym bogactwem społeczeństwa. Jedynie w kraju, gdzie w wyniku uspołecznienia środków produkcji zaczyna działać podstawowe prawo socjalizmu, którego główną cechą i wymogiem jest zapewnienie maksymalnego zaspokojenia stale rosnących materialnych i kulturalnych potrzeb całego społeczeństwa w drodze nieprzerwanego wzrostu i doskonalenia produkcji socjalistycznej na bazie najwyższej techniki, obywatele „mają prawo do pracy, to znaczy prawo do zatrudnienia za wynagrodzeniem według ilości i jakości pracy”. (Art. 60 § 1 Konstytucji PRL).

Resorty gospodarcze przystępując do opracowania taryfikatorów kwalifikacyjnych realizują zagwarantowane przez Konstytucję prawo obywateli naszego kraju do właściwego wynagrodzenia za pracę. Pracownicy naukowcy Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu biorą czynny udział przy sporządzaniu taryfikatorów kwalifikacyjnych, a zwłaszcza w zakresie metodyki opracowania charakterystyk kwalifikacyjnych.

Odpowiednie regulowanie płac jest niezbędnym warunkiem wykonania planów gospodarczych. Jak wiadomo formy regulowania płac przedstawiają się następująco:

Formy regulacji

Pierwszą formą regulowania płac jest planowanie funduszu płac i średniego poziomu płac. Przy czym ustala się różnice średniego poziomu płac w zależności od znaczenia dla gospodarki narodowej poszczególnych gałęzi przemysłu, kwalifikacji robotników, intensywności pracy, trudności, szkodliwości i innych warunków pracy.

Drugą formą regulowania płac jest ustalenie odpowiedniego systemu taryfowego, na który składają się siatki taryfowe, stawki taryfowe i taryfikatory kwalifikacyjne.

Dalszym sposobem regulowania płac jest ustalenie konkretnych form płacy, jak np. płaca na akord (zwykły i progresywny), płaca dniówkowa, premiiowa w zależności od organizacyjno-technicznych warunków pracy.

Różnicowanie wysokości płac dokonuje się według następujących głównych kryteriów: wydajności pracy, kwalifikacji pracownika, ekonomicznego znaczenia danej gałęzi przemysłu, przedsiębiorstwa lub obszaru geograficznego dla państwa, wreszcie od stopnia uciążliwości pracy.

Różnicowanie płac w zależności od wydajności pracy dokonywane jest przez ustalenie właściwych systemów płac, a w szczególności poprzez ustalenie właściwych technicznie uzasadnionych norm pracy. Różnicowanie płac w zależności od kwalifikacji pracownika dokonywane jest przez odnośny system taryfowy, a w szczególności przez ustalenie właściwej kategorii zaszeregowania, zawartej w taryfikatorskim kwalifikacyjnym i odpowiadającego jej współczynnika kwalifikacyjnego, określonego w siatce taryfowej.

Ekonomiczne znaczenie danej gałęzi przemysłu, przedsiębiorstwa, lub obszaru geograficznego uwzględniane jest przeważnie w stawce taryfowej, lub w specjalnych dodatkach. Uciążliwość pracy zaś uwzględnia się przeważnie, w zależności od charakteru uciążliwości, w dodatkach specjalnych, lub kategorii zaszeregowania. Oczywiście wszystkie wymienione czynniki stanowią jedną nierozrwalną całość i oświetlają różne strony tej samej jednostki — płacy za pracę. Więc jak widzimy, zagadnienia taryfikacyjne, zagadnienia właściwego zróżnicowania płac, stosownie do wymagań stawianych kwalifikacjom pracownika, mają pierwszorzędne znaczenie dla całości problematyki płac.

W miarę rozwoju gospodarki narodowej, wymienione czynniki ulegają zmianie i dlatego też do tych zmian należy dostosować odpowiednio

elementy systemu płac, jak i systemu taryfowego.

Kwalifikacja robotnika i robót

Przez kwalifikację robotnika rozumie się zakres wiadomości i umiejętności niezbędnych dla wykonania, w określonych warunkach organizacyjno-technicznych, robót danej kategorii. Przez kwalifikację robót rozumie się stopień złożoności, dokładności i odpowiedzialności robót danej kategorii.

Właściwe ustalenie kwalifikacji robotników i robót stanowi podstawę do: (a) prawidłowego ustawienia robotników stosownie do ich poziomu wiadomości i umiejętności zawodowych, (b) planowania robót stosownie do kwalifikacji robotników, (c) organizowania i regulowania płac, (d) planowania zapotrzebowania na kadry robocze o określonych kwalifikacjach, (e) układania programów szkolenia zawodowego, (f) planowania środków zmierzających do podwyższenia kwalifikacji robotników.

Wszystkie roboty i wszyscy robotnicy podzieleni są stosownie do ich kwalifikacji na pewną ilość kategorii, np. na osiem kategorii. Do pierwszej kategorii należą najbardziej proste roboty, które mogą być wykonane przez robotników nie posiadających specjalnych wiadomości i umiejętności zawodowych, a do kategorii ósmej najbardziej wykwalifikowane roboty, które muszą być wykonane przez robotników wysoko wykwalifikowanych, posiadających duży zakres wiadomości i umiejętności.

Kwalifikację robót określa się następującymi cechami: złożonością roboty, uwarunkowaną np. wyglądem i położeniem obrabianych powierzchni, rodzajem zastosowanych maszyn, przyrządów i narzędzi, dokładnością roboty, określoną np. klasą dokładności obrabiania, odpowiedzialnością roboty uwarunkowaną wartością wyrobu i wielkością straty, która mogłaby wyniknąć z winy wykonawcy, a także i innymi elementami, jak warunkami technologicznymi i organizacyjno-technicznymi, w jakich odbywa się praca (włączając w to stopień samodzielności roboty).

Dla określenia kwalifikacji robotników przyjmuje się następujące zasadnicze cechy: umiejętność wykonania w określonych warunkach organizacyjno-technicznych prac odnoszących się do danej kwalifikacyjnej kategorii i nawyk, określony szybkością wykonania roboty, oraz specjalne wiadomości, np. z zakresu sposobów obrabiania, budowy urządzeń i posługiwania się nimi, korzystania z przyrządów, narzędzi itd.

Kwalifikacja robotnika określa jego przygotowanie do wykonania pewnych robót, odnoszących się do tej lub innej kategorii, stosownie do ich złożoności, dokładności i odpowiedzialności.

Taryfikatory kwalifikacyjne

Przyznanie tej lub innej kategorii kwalifikacyjnej robotnikowi i robocie dokonywane jest przy pomocy taryfikatorów kwalifikacyjnych.

Taryfikatory opracowane są dla różnych gałęzi przemysłu na podstawie wskazówek ministerstwa. Taryfikator kwalifikacyjny składa się z charakterystyk kwalifikacyjnych robotników wszystkich kategorii i zawodów spotykanych w danej gałęzi przemysłu, przy czym charakterystyki te układa się w granicach każdego zawodu według kategorii kwalifikacyjnych w porządku rosnącym lub malejącym. Każda kwalifikacyjna charakterystyka określa poziom wiadomości i umiejętności, które powinien posiadać robotnik danego zawodu i kategorii, a także zawiera spis typowych robót odnoszących się do danej kategorii.

Wzory charakterystyk kwalifikacyjnych

Analizując radzieckie i opracowane dotąd polskie taryfikatory kwalifikacyjne można wyodrębnić niektóre zasadnicze typy charakterystyk kwalifikacyjnych, zawierające następujące rubryki:

(I) — (a) nazwa zawodu, kategoria, (b) zakres pracy. (Taryfikator radziecki dla przemysłu karbidowego z dnia 17 czerwca 1947 r. — dla zawodów nie wymagających specjalnych kwalifikacji np. robotnik transportowy).

(II) — (a) nazwa zawodu, kategoria, (b) zakres pracy i odpowiedzialność, (c) zakres wiadomości, (d) zakres umiejętności, (e) przykłady robót; przykłady robót podane są, gdy proces technologiczny nie określa konkretnie roboty, np. przy opisywaniu zawodu tokarza podaje się przykłady robót, a przy zawodzie wytapiacza pieca martenowskiego przykłady robót nie są potrzebne. (Taryfikator radziecki dla budowy maszyn przemysłu spożywczego 1940 r., Moskwa).

(III) — (a) nazwa zawodu, (b) zakres pracy, (c) zakres wiadomości, (d) zakres umiejętności, (e) odpowiedzialność, (f) stwierdzenie czy praca jest ciężka i odpowiedzialna, (g) kategoria. (Taryfikator radziecki dla przemysłu karbidowego 1948 r.).

(IV) — (a) nazwa zawodu, kategoria, (b) zakres wiadomości, (c) zakres umiejętności, (d) przykłady robót. (Taryfikator radziecki dla przemysłu budowy maszyn ciężkich 1946 r.).

(V) — Przy opracowaniu taryfikatorów w różnych resortach naszego przemysłu przyjęto w zasadzie typ następujący: (a) nazwa zawodu, kategoria, (b) zakres wiadomości, (c) zakres umiejętności, (d) odpowiedzialność (w wyjątkowych wypadkach), (e) przykłady robót (tam gdzie są konieczne).

Poniżej podajemy przykład charakterystyki kwalifikacyjnej projektu taryfikatora kwalifikacyjnego przemysłu maszynowego.

Formierz ręczny. Kat. 8.

Powinien znać: Zasady i sposoby wykonywania różnorodnych form z modeli, wzorników, modeli szkieletowych oraz przy zastosowaniu kombinacji wzorników i częściowych modeli, różnice w sposobach wykonania form do zalewania na świeżo i na sucho oraz specyficzne cechy form w zależności od rodzaju metalu, z którego ma być wykonany odlew; rodzaje i właściwości mas formierskich i rdzeniowych; własności me-

chaniczne i odlewnicze metali i stopów odlewniczych; sposoby umieszczania i wykonywania układu wlewowego, oraz wielkości przekrojów poszczególnych części układu wlewowego w zależności od wielkości i kształtu odlewu; sposoby umieszczania i wielkość nadlewów i wychodów; cel i sposoby stosowania chłodników zewnętrznych i wewnętrznych; sposoby mocowania rdzeni i właściwego wyprowadzania z nich powietrza i gazów poza formę; zjawiska fizyczne zachodzące w formie w czasie zalewania; rodzaje i przyczyny powstawania wad odlewniczych; zasady kreślenia rysunków technicznych; zasady higieny i bezpieczeństwa pracy.

Powinien umieć: Wykonać formy dużych, najbardziej złożonych wielordzeniowych odlewów z modelu, przy pomocy wzorników, modeli szkieletowych oraz wzorników i częściowych modeli, w skrzynkach formierskich lub w gruncie, w masie formierskiej na świeżo lub na sucho, w glinie i w murze; wykonać prawidłowy montaż formy, złożyć i właściwie umocować zespoły rdzeniowe i poprawnie wyprowadzić z nich powietrze i gazy poza formę; prawidłowo odpowietrzyć całą formę; zastosować we właściwych miejscach, odpowiedniej wielkości i kształtu ochładzalniki zewnętrzne i wewnętrzne, czytać trudne rysunki techniczne i sprawdzić przy pomocy przyrządów pomiarowych lub odpowiednich przymiarów prawidłowość wymiarów poszczególnych części formy; wykonać naprawy metalem; zabezpieczyć formę przed skutkami ciśnienia metalu w czasie zalewania w razie konieczności przygotować odpowiednią masę formierską przymodelową i wypełniającą; posługiwać się różnorodnymi narzędziami formierskimi; kierować pracą brygady formierzy o niższych kwalifikacjach.

Typowe przykłady robót

Formowanie z modelu: (1) cylindrów parowozowych, (2) korpusów turbin, (3) korpusów i łoż dużych obrabiarek.

Formowanie wzornikiem: (1) cylindrów dla maszyn papierniczych, (2) dużych kadzi dla przemysłu chemicznego, (3) kształtek wodociągowych kielichowych dużych wymiarów.

Formowanie przy pomocy kombinacji wzorników i częściowych modeli: (1) koła linowe kopalniane z zalewanymi stalowymi szprychami, (2) koła rozpędowe, (3) elementy wieńców karbonizacyjnych z kroćcami.

Opracowanie taryfikatora kwalifikacyjnego

Dla opracowania taryfikatora kwalifikacyjnego organizowana jest specjalna grupa wysoko wykwalifikowanych, przeważnie terenowych, pracowników, dobrze znających specyfikę danej gałęzi produkcji i posiadających duże doświadczenie praktycznej roboty na zakładzie. W skład grupy włącza się najbardziej doświadczonych technologów oraz techników normowania, poza tym, dla konsultacji — również kierowników oddziałów, majstrów i przodowników pracy.

Całością prac kieruje departament zatrudnienia i płac odnośnego ministerstwa. Zazwyczaj zalecany bywa następujący porządek wykonywania prac związanych z zestawieniem taryfikatora kwalifikacyjnego.

(A) Opracowuje się pełny spis wszystkich zawodów spotykanych w danej gałęzi produkcji. (B) Następnie dla każdego zawodu określa się minimalną i maksymalną kategorię kwalifikacji, wychodząc ze stopnia złożoności i dokładności robót wykonywanych przez pracowników danego zawodu. (C) Z kolei określa się cechy kwalifikacji robót wszystkich kategorii danego zawodu.

Na podstawie tych danych opracowuje się charakterystyki kwalifikacyjne dla poszczególnych kategorii danego zawodu, przy czym zazwyczaj najpierw opracowuje się charakterystyki dla najwyższej i najniższej kategorii, a następnie dla pozostałych. Z kolei podbiera się odpowiednie typowe i branżowe przykłady robót.

Projekt taryfikatora kwalifikacyjnego jest dokładnie sprawdzany pod kątem prawidłowości stopniowania wymagań stawianych pracownikom każdej kategorii, a następnie opiniowany jest przez najbardziej miarodajnych specjalistów.

Przeprowadza się również próbne przetaryfikowanie robót i robotników na niektórych zakładach danej gałęzi przemysłu. Projekt taryfikatora uzgadniany jest ze Związkiem Zawodowym i zatwierdzany jest przez Ministerstwo. Zakres wymagań stawianych robotnikom jednej i tej samej kategorii jest ustalany z uwzględnieniem warunków ich pracy, określonych organizacyjnym typem produkcji. Przy masowej produkcji, gdzie dla każdego roboczego miejsca ustalona jest określona operacja, gdzie proces technologiczny jest bardzo dokładnie opracowany, gdzie w znacznej mierze zastosowane są specjalne narzędzia i przyrządy, pracownik ma możliwość szybciej i dokładniej opanować technikę, niż w warunkach seryjnej, a tym bardziej jednostkowej produkcji. Na skutek tego roboty jednakowej złożoności, dokładności odpowiedzialności w warunkach jednostkowej produkcji powinny być wykonane przez robotników wyższej kategorii, niż w warunkach seryjnej lub masowej produkcji.

Na przykład w Związku Radzieckim tokarz szóstej kategorii przy masowej produkcji powinien umieć wykonać roboty pierwszej i drugiej klasy dokładności, gdy przy jednostkowej produkcji od niego wymaga się wykonania robót drugiej i trzeciej klasy dokładności.

Posługiwanie się taryfikatorem klasyfikacyjnym

Dla ustalenia kwalifikacji określonej roboty przy pomocy taryfikatora kwalifikacyjnego należy znaleźć wśród zawartych w taryfikatorze typowych przykładów daną robotę, lub analogiczną i w zależności od tego, do jakiej kategorii ona należy, ustalić kategorię danej roboty. W ten sposób zaleca się postępować, jeżeli warunki w których odbywa się robota odpowiadają, lub są bliskie warunkom charakterystyki kwalifikacyjnej.

Jeśli warunki, w których wykonywana jest dana robota wyraźnie różnią się od charakterystyki i odpowiadają warunkom niższej lub wyższej kategorii, to dana robota powinna być zaszeregowana odpowiednio do niższej lub wyższej kategorii. Jeżeli nie ma odpowiedniego typowego przykładu, to kategoria roboty powinna być ustalona na podstawie charakterystyk kwalifikacyjnych, określających co właściwie powinien umieć wykonać robotnik.

Dla ustalenia kwalifikacji nowoprzyjętych robotników zaleca się przeprowadzenie specjalnych egzaminów (zdanie próby) kwalifikacyjnych. W tym celu należy uprzednio ustalić wzory robót dla każdego zawodu i każdej kategorii. Wzory robót dla zdania próby należy ustalić w ten sposób, aby odpowiadały charakterystyce kwalifikacyjnej danego zawodu i kategorii. Przy tym należy podbierać najbardziej charakterystyczne typowe przykłady robót podane w taryfikatorze kwalifikacyjnym.

Egzaminowany robotnik przed zdaniem próby powinien otrzymać od majstra na piśmie dokładne wskazówki dotyczące wszystkich warunków, jakie stawia się robocie i również maksymalny czas wykonania roboty. Prócz tego robotnik powinien być zaznajomiony z charakterystyką kwalifikacyjną zawodu i kategorii, z której zdaje próbę. Egzaminowany powinien otrzymać odpowiednie narzędzia, przyrządy i maszyny. Zdającemu próbę należy stworzyć normalne warunki pracy. Wynik egzaminu należy zaprotokolować, co stanowi podstawę do zaszeregowania robotnika do odpowiedniej kategorii.

W pewnych wypadkach przejście robotnika z niższej kategorii do wyższej może być dokonane bez specjalnego egzaminu. Kierownictwo oddziału powinno posługiwać się przy tym charakterystykami kwalifikacyjnymi obowiązującego taryfikatora i brać pod uwagę, jakie prace ostatnio faktycznie robotnik wykonywał, jak wykonywał obowiązujące normy, jakość pracy wykonanej itp.

Niektóre wnioski z dotychczasowej praktyki

Zagadnienie opracowania taryfikatorów kwalifikacyjnych jest u nas zagadnieniem nowym, które dojrzało wraz z okrzepnięciem przemysłu socjalistycznego i dlatego nasuwają się trudności i niejasności, które wymagają odpowiedniego naświetlenia.

Dotychczasowe doświadczenie przy opracowywaniu taryfikatorów kwalifikacyjnych pozwala już, wydaje się, wyciągnąć niektóre wnioski, dotyczące następujących spraw:

Kto bezpośrednio opracowuje charakterystyki kwalifikacyjne?

Na to pytanie odpowiedzieliśmy, że charakterystyki te powinni opracować najbardziej wykwalifikowani technolodzy danej branży. Dla konsultacji mogą i powinni być przyciągani i inni jak np. kierownicy oddziałów, majstrowie, płożdownicy pracy. Jest to niezbędne, gdyż opracowanie charakterystyki kwalifikacyjnej wymaga dokładnej znajomości procesu produkcyjnego, a w szczególności technologicznego stanu organizacyjnego itp.

Ilość bezpośrednio opracowujących charakterystyki kwalifikacyjne powinna być ograniczona do niezbędnego minimum, a to celem utrzymania jednolitości i właściwego poziomu opracowania. Należy podkreślić, że dla konsultacji powinno być przyciągnięte jak największe gro-

no fachowców, a konsultanci główni powinni być imiennie wyznaczeni.

Ustalenie spisu zawodów

Spis zawodów nie powinien być ustalany z góry przez Instancję koordynującą opracowaniem taryfikatora, np. przez departament zatrudnienia ministerstwa, a natomiast powinien być ustalany przez specjalistów, którym ministerstwo poleciło w ramach określonej grupy robót opracować charakterystyki kwalifikacyjne. Instancja koordynująca podaje tylko grupy robót, które będą rozdziałami przyszłego taryfikatora i przydziela je do opracowania poszczególnym specjalistom. Instancja koordynująca wyznacza również zakłady, na których będą opracowane poszczególne grupy robót. Przy czym, wyznaczając zakłady, należy wziąć pod uwagę, aby one rzeczywiście w sumie dały obraz poziomu technicznego stanu organizacyjnego danej gałęzi przemysłu. Specjaliści, którym powierzono opracowanie poszczególnych części taryfikatora, ustalają pełny spis zawodów w ramach swojej grupy robót po dokładnej analizie procesu produkcyjnego na wyznaczonym zakładzie.

Ustalenie spisu zawodów z góry przez instancję koordynującą sprowadza się w rzeczywistości częstokroć do powierzchownego, jednostronnego i przypadkowego wykazu zawodów, ogólnie znanych nie uwzględniającego rzeczywistego postępu technicznego i organizacyjnego konkretnych zakładów i całych gałęzi przemysłu.

Ustalenie roboczej definicji pojęcia zawodu przy opracowaniu taryfikatora

Przy ustalaniu spisu zawodów często zachodzi pytanie, co należy uważać za zawód. Postaramy się dać roboczą definicję pojęcia zawodu konieczną przy opracowaniu taryfikatora kwalifikacyjnego. Szersza analiza pojęcia zawodu powinna być przedmiotem specjalnego artykułu.

Taryfikator kwalifikacyjny ma być podstawą do zaszeregowania wszystkich robót i robotników, wykonujących te roboty, wchodzące w zakres ustalonych rodzajów robót. Stąd widzimy, że przy ustalaniu samego pojęcia zawodu nie jest rzeczą istotną poziom kwalifikacji, czy dla zdobycia umiejętności wykonania danej roboty należy długo się uczyć, czy krótko, istotną rzeczą jest sam podział pracy. Dla ustalenia zawodów należy przeanalizować społeczny podział pracy, ściślej mówiąc podział pracy na danych zakładach w danej gałęzi przemysłu.

Zawód w tym ujęciu, najogólniej rzecz biorąc, jest umiejętnością wykonania pewnej określonej grupy robót wynikającej z danego społecznego podziału pracy.

W ramach każdego zawodu mogą być szereble kwalifikacyjne. Dla stwierdzenia, czy dana umiejętność wykonania pewnej określonej grupy robót wynikającej ze społecznego podziału pracy jest szereblem kwalifikacyjnym pewnego zawodu, czy odrębnym zawodem, wystarczy przeanalizować, czy dana umiejętność jest w całości niezbędna dla wykonania robót wyższego szerebla kwalifikacyjnego, lub czy umiejętność

ta jest wystarczająca dla wykonania robót niższego szczebla kwalifikacyjnego.

Rzeczą zasadniczą jest stwierdzenie, czy szczeble kwalifikacyjne rzeczywiście się stopniują, czy dla przejścia do wyższego szczebla konieczna jest w całości umiejętność wykonania robót niższego szczebla. Jeżeli umiejętność wykonania wszystkich robót niższego szczebla nie jest konieczna, wówczas stwierdzamy, że mamy do czynienia nie ze szczeblami jednego zawodu, ale z odrębnymi zawodami. Istotną rzeczą jest również ustalenie nomenklatury zawodu celem uniknięcia nieporozumień.

Wstępne ustalenie grup zaszeregowania

Jeżeli przyjmujemy, że spis zawodów ustalają rzeczoznawcy po przeanalizowaniu przydzielonej im grupy robót do rozpracowania, stąd wniosek, że i rozpiętość grup w ramach każdego zawodu wstępnie ustalają rzeczoznawcy na podstawie dokładnej analizy złożoności, dokładności, odpowiedzialności i innych warunków pracy wykonywanej w ramach danego zawodu; przy czym komisja koordynująca danego resortu powinna udzielić rzeczoznawcom ogólnych wytycznych zaszeregowania. Na przykład: ilość kategorii, jakim warunkom powinny odpowiadać roboty zaszeregowane do tej lub innej kategorii. Ogólne zasady zaszeregowania powinny być opracowane w ramach każdego resortu, a to ze względu na specyfikę produkcji danego resortu.

Zachodzi pytanie, czy każdą uciążliwość pracy uwzględnić przy ustalaniu kategorii poszczególnych zawodów. Rzeczą najśluszniejszą jest uwzględnienie tylko tej uciążliwości pracy, która jest nierozzerwalnie związana z wykonaniem zawodu przy obecnym stanie techniki i to powinno wynikać z charakterystyki kwalifikacyjnej.

Np. w charakterystyce wytapiacza, tam gdzie uciążliwość nie jest nierozzerwalnie związana z wykonaniem danego zawodu, a zależy od zmiennych warunków, to należy ją uwzględnić w specjalnych dodatkach, a nie w kategorii zaszeregowania. Np. spawacz pracujący pod wodą powinien mieć tę samą kategorię, co spawacz pracujący w normalnych warunkach, a za pracę pod wodą otrzymać specjalny dodatek.

W każdym bądź razie rozwiązanie tego zagadnienia musi być z góry ustalone, aby opracowujący charakterystyki kwalifikacyjne wiedzieli jak postępować. W przedmowie do taryfikatora między innymi i ta sprawa powinna być wyjaśniona.

Sprawdzenie spisu zawodów i rozpiętości zaszeregowania

Rzeczoznawcy po opracowaniu spisu zawodów (przy każdym zawodzie podany jest krótki zakres pracy i rozpiętość zaszeregowania) przekazują spisy do komisji koordynującej do wstępnego zatwierdzenia.

Jest to konieczne celem sprawdzenia jednolitości zasad zaszeregowania i uniknięcia zbędnego opracowania zawodów identycznych, występujących również w innych rodzajach robót.

Po wstępnym zatwierdzeniu spisu zawodów i rozpiętości zaszeregowania rzeczoznawcy na podstawie zebranych w poprzednim etapie przygotowawczych materiałów przystępują do opracowania charakterystyk kwalifikacyjnych.

Tryb opracowania charakterystyk kwalifikacyjnych

Przed przystąpieniem do opracowania charakterystyk kwalifikacyjnych należy posegregować według rozpiętości zaszeregowania roboty, biorąc pod uwagę ich dokładność, złożoność i odpowiedzialność, w ramach każdego zawodu, następnie opracować charakterystykę kwalifikacyjną najwyższej i najniższej kategorii danego zawodu, a z kolei opracować charakterystyki pozostałych kategorii.

Oczywiście po opracowaniu wszystkich kategorii danego zawodu układa się je według kolejności rosnącej lub malejącej, w zależności jaka została przyjęta. Przystępujemy do opracowania najpierw charakterystyki najniższej i najwyższej kategorii, a następnie pozostałych ponieważ: (1) w poprzednim etapie najbardziej zostały przeanalizowane graniczne kategorie, (2) gdyż opracowując według kolejności od najniższej do najwyższej, lub odwrotnie możemy stworzyć sytuację, że minimum i maksimum kwalifikacji niezbędnych przy wykonywaniu danego zawodu nie będą się mieścić w ramach ustalonej rozpiętości zaszeregowania.

Ilość przykładów robót zależy od rodzaju produkcji i istniejących asortymentów np.: przy charakterystyce piecowego nie są wcale potrzebne przykłady robót, a przy charakterystyce np. formierza można i należy podać sto kilkadziesiąt przykładów robót. Jeżeli podane przykłady robót mogą być wykonane przez zespół o różnych kwalifikacjach, to należy podać jak zaszeregować poszczególne operacje danych przykładów robót. Na przykład, w projekcie taryfikatora kwalifikacyjnego przemysłu maszynowego podano:

Jeżeli praca przy dużych formach lub ze względu na seryjne wykonywanie takich samych lub podobnych form nie jest wykonywana od początku do końca przez jednego formierza, lecz jest podzielona na operacje, które wykonywują formierze o różnych kwalifikacjach, wówczas poszczególne operacje powinny być oddzielnie taryfikowane według poniższego schematu:

(a) Wykańczanie formy, wstawianie rdzeni, kontrola, składanie formy i przygotowanie do zalewania oraz kierowanie brygadą, winno być klasyfikowane do kategorii odpowiadającej danej robocie według przykładów taryfikatora.

(b) Przygotowanie do ubijania i kierownictwo ubijaniem formy, wykonywanie wzmocnień formy, ustawianie nadlewów, wychodów i chłodników zewnętrznych według wskazówek kierownika brygady winno być klasyfikowane do kategorii o jedną niżej, niż kategoria kierownika brygady.

(c) Nasypywanie masy formierskiej, ubijanie, zgarnianie, obracanie, wyciąganie modelu pod kierunkiem i przy współudziale formierza kie-

rującego ubijaniem formy, winno być klasyfikowane o dwie do trzech kategorii niżej, niż kategoria kierownika brygady w zależności od kategorii roboty.

(d) W wypadku niemożliwości osobnego kalkulowania czasu na poszczególne operacje (a, b, c) należy przyjmować, że na operacje według punktu „a” zużywa się około 35%, na operacje według punktu „b” 35% a na operację według punktu „c” 30% całkowitego czasu potrzebnego do wykonania formy.

Wysuwane są również wątpliwości: (a) czy opracowując charakterystykę kwalifikacyjną poszczególnej kategorii danego zawodu, należy zaznaczyć, że robotnik danej kategorii powinien mieć wiadomości i umiejętności niższej kategorii, a następnie wymienić, co ponadto powinien znać i umieć, (b) czy wyłącznie wymienić tylko co robotnik powinien znać i umieć więcej od robotnika niższej kategorii, (c) czy powtórzyć umiejętności i wiadomości z niższych kategorii dodając dodatkowo umiejętności i wiadomości usprawiedliwiające skok do wyższej kategorii.

W odpowiedzi na pierwsze pytanie należy podkreślić, że zaznaczenie, że robotnik wyższej kategorii danego zawodu powinien również wiedzieć i umieć co robotnik niższej kategorii tegoż samego zawodu, nie ma żadnego sensu, gdyż to samo wynika z definicji zawodu, w przeciwnym

badź razie nie byłyby to dwie kategorie tego samego zawodu, ale dwa odrębne zawody.

Odpowiadając na drugie pytanie należy zaznaczyć, że wymienianie tylko dodatkowych kwalifikacji nie wystarczy, gdyż to nie daje przejrzystego obrazu pełnych kwalifikacji danej kategorii, a przy sprawdzaniu umiejętności wiadomości nowoprzyjętego robotnika należałoby go egzaminować po kolei według wszystkich kolejnych charakterystyk kwalifikacyjnych.

Po odpowiedzi na te dwa pytania nasuwa się i odpowiedź na pytanie trzecie. Można pewnie wiadomości i umiejętności nawet nie w zwiększonym zakresie powtórzyć w wyższych kategoriach, jeżeli to jest konieczne dla stworzenia przejrzystego obrazu wiadomości i umiejętności danej kategorii.

W niniejszym artykule poruszone zostały tylko niektóre problemy związane z opracowaniem taryfikatorów kwalifikacyjnych i sądzę, że na łamach „*Ekonomiki i Organizacji Pracy*” powinni się podzielić ze swoimi uwagami, jak doświadczeniem przy opracowaniu taryfikatorów wszyscy zainteresowani, co niewątpliwie pozwoli na ulepszenie metod opracowania taryfikatorów, tak istotnego czynnika właściwego wynagradzania za pracę, jak i narzędzia podniesienia kwalifikacji kadr, niezbędnych dla realizacji naszych planów gospodarczych.

Marian Kuczyński

Kazimierz Szumlicz

O zasadach premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych

PREMIOWANIE stanowi jeden z bodźców ekonomicznych, które pobudzają do zwiększenia wydajności pracy i dlatego zajęcie się tym zagadnieniem wydaje się szczególnie pilne i uzasadnione. Ponieważ osiągnięcie dobrych wyników pracy zależy od ustalenia słusznych i mobilizujących zasad premiowania, trzeba zwrócić uwagę na to, w jakim stopniu opracowywane przez nas zasady premiowania spełniają to zadanie.

Dokonanie analizy stosowanych obecnie regulaminów premiowania i wyciągnięcie odpowiednich wniosków idących w kierunku usunięcia stwierdzonych braków oraz ustalenie jednolitych kryteriów premiowania, obowiązujących przy opracowywaniu regulaminów jest potrzebne z uwagi na różnicę poglądów, która prowadzi do ustalania niesłusznych, a czasem nawet szkodliwych, regulaminów premiowania.

Zakres osób podlegających premiowaniu

W ramach tego artykułu zostaną omówione następujące zagadnienia:

(1) Jaki powinien być zakres osób podlegających premiowaniu. (2) Za jakie i ile wskaźni-

ków należy premiować. (3) Co należy zrobić na odcinku zróżnicowania wysokości premii.

Obowiązujące regulaminy premiowania we wszystkich gałęziach gospodarki narodowej, poza bardzo nielicznymi wyjątkami, przewidują premiowanie prawie wszystkich pracowników bez względu na to czy i jaki wpływ mają oni na wskaźniki, za które są premiowani. Można bez przesady stwierdzić, że w poważnej większości przypadków premii nie otrzymują tylko telefonistki, sekretarki i niektórzy referenci administracyjni. Wszyscy pozostali pracownicy są premiowani albo otrzymują tak zwane ryczałty premialne, które nie są niczym innym jak tylko stałym dodatkiem, nie pobudzającym w żadnym stopniu do zwiększenia wydajności pracy, lub wykonania postawionych przed nimi zadań.

Jakim bodźcem może być regulamin na podstawie którego otrzymuje się premię za wykonanie planu bez względu na osobisty wkład pracy? Wydaje się, że minimalny, ponieważ powszechne premiowanie prowadzi w dużym stopniu do zatarcia wkładu pracy najlepszych pracowników i ociągania się w pracy złych i mało wydajnych pracowników, a więc prowadzi do

tęgo, że regulamin nie spełnia podstawowego zadania, którym jest mobilizacja pracowników do jak najwydajniejszej pracy.

Całkowite przekonanie o tym, że utrzymywanie tego stanu jest niesłuszne stwarza potrzebę zmiany dotychczasowej praktyki i znalezienia wyjścia, które usunęłoby to poważne niedociągnięcie w stosowanych regulaminach premiowania. Najślusniejszą wydaje się zmiana regulaminów premiowania idąca w kierunku podziału pracowników na dwie grupy.

Do pierwszej grupy powinien być zaliczony kierowniczy personel inżynieryjno-techniczny na takich stanowiskach jak dyrektor, główny mechanik, główny energetyk, główny konstruktor, kierownik wydziału i oddziału produkcyjnego, mistrz oraz personel mający bezpośredni lub duży wpływ na wyniki produkcyjne jak kierownicy działów i sekcji technicznych oraz ekonomicznych, inspektorzy i instruktorzy przeprowadzający instruktarz, technolodzy, inżynierowie, technicy, kierownicy laboratoriów.

Tylko ta grupa powinna być premiowana za wyniki produkcyjne i otrzymywać premię w zależności od stopnia wykonania planu.

Do drugiej grupy powinni być zaliczeni pozostali pracownicy mający tylko pośredni wpływ na wyniki produkcyjne. Pracownicy ci powinni być premiowani za indywidualne (wyróżniające ich) wyniki pracy podlegające ocenie kierownika zakładu pracy.

Jasne, że ta grupa pracowników powinna otrzymywać premie tylko w tym przypadku, gdy zaistnieją warunki wypłaty premii personelowi kierowniczemu i mającemu bezpośredni wpływ na wyniki produkcyjne.

Podział pracowników na proponowane dwie grupy przyczyni się do tego, że premię za wykonanie planu będą otrzymywali tylko nieliczni pracownicy, którzy mają poważny wpływ na wykonanie zadań produkcyjnych, a pozostali pracownicy będą mogli otrzymywać premie tylko za indywidualne wyniki pracy na podstawie oceny tych wyników przez dyrektora zakładu pracy. Przy takim ustawieniu premii zniknie oglądanie się na innych, a zacznie się walka o to, aby osobistym wkładem pracy zasłużyć na wyróżnienie, którym niewątpliwie będzie premia, przyznawana na podstawie indywidualnej oceny wyników pracy.

Poważnym plusem takiego podziału pracowników jest to, że odpowiednią zmianę regulaminów premiowania można przeprowadzić bez zmiany obowiązującego funduszu płac.

Od strony technicznej zmiana ta powinna polegać na: (1) wymienieniu w regulaminie premiowania pracowników, którzy mają być premiowani za wykonanie planu oraz (2) wprowadzeniu przepisu, że pozostali pracownicy z wyjątkiem sekretarek, telefonistek i np. referentów administracyjnych, aktywnie przyczyniający się do wykonania zadań produkcyjnych podlegają premiowaniu według uznania dyrektora zakładu pracy. Na premiowanie tej grupy pracowników przeznaczają się na przykład do 15% funduszu premiowego przypadające w da-

nym miesiącu na premiowanie pracowników zaliczonych do grupy I.

Wydaje się, że taką zmianę zakresu osób podlegających premiowaniu można i należałoby przeprowadzić we wszystkich gałęziach gospodarki narodowej z tym, że szczególnie w pierwszym okresie po wprowadzeniu takich zasad premiowania trzeba by zwrócić uwagę na zasady podziału premii dla pracowników zaliczonych do II grupy to jest otrzymujących premie na podstawie uznania dyrektora zakładu pracy, przez wydanie odpowiednich pism okólnych, w których podkreślono cel przejścia na premiowanie za wyniki indywidualne i zwrócono uwagę dyrektorów na niedopuszczalność podziału tej premii na równe części dla tak zwanego „świętego spokoju“. Nie ulega wątpliwości, że każdy pracownik zobaczy, że tylko za dobrą pracę można otrzymać premię i na pewno postara się podciągnąć w pracy tak, aby na nią w przyszłości zasłużyć.

Za co premiować

Większość obowiązujących regulaminów premiowania przewiduje premiowanie za wyniki ekonomiczne całego zakładu pracy.

Wyodrębnione są w zasadzie tylko trzy grupy pracowników premiowanych za własne wyniki pracy: (1) pracownicy kontroli jakości, (2) pracownicy finansowo-księgowi, (3) pracownicy służb inwestycyjnych. Często zdarza się, że pracownicy zatrudnieni w jednym przedsiębiorstwie, prowadzącym różną działalność gospodarczą są premiowani za plan zakładu jako całości, podczas gdy w zasadzie wszystko przemawia za tym, aby pracownicy byli podzieleni na kilka grup i premiowani za to na co mają bezpośredni wpływ. Twierdzenie to można uzasadnić na jednym dość charakterystycznym przykładzie.

W Centralnym Zarządzie Rybołówstwa Morskiego jest przedsiębiorstwo, które zajmuje się połowem ryb, przetwórstwem złowionych ryb, produkcją i naprawą sieci rybackich, chłodnictwem i zamrażaniem ryb. Mimo tak wielostronnej działalności gospodarczej pracownicy tego przedsiębiorstwa są premiowani tylko za jeden wskaźnik za wykonanie planu połowów, podczas gdy wydaje się bezspornym, że pracownicy niektórych działów i wydziałów produkcyjnych powinni być premiowani za własne odcinkowe plany, to znaczy pracownicy działu połowów za plan połowów, pracownicy działu technicznego za gotowość techniczną jednostek pływających oraz wykonanie planu połowów, pracownicy działu przetwórstwa za wykonanie planu produkcji (przerobu), pracownicy fabryki lodu za plan produkcji lodu, a pracownicy sieciarni za plan produkcji sieci.

Przy indywidualizowaniu premii w takich przypadkach trzeba jednak pamiętać, że ktoś w danym przedsiębiorstwie powinien być odpowiedzialny za wykonanie planu całego przedsiębiorstwa i otrzymywać premię za wykonanie planu całego przedsiębiorstwa. Wydaje się, że za plan całego przedsiębiorstwa powinien być premiowany dyrektor przedsiębiorstwa, jego zastępcy oraz pracownicy działów funkcjonal-

nych, które współpracują ze wszystkimi wydziałami produkcyjnymi.

W tym przypadku premia za wykonanie planu całego przedsiębiorstwa nie może być jakąś średnią arytmetyczną czy „ważoną“, lecz powinna być obliczona na podstawie wykonania planu całego przedsiębiorstwa, liczonego w cenach (niezmiennych lub bieżących) przyjętych w narodowym planie gospodarczym. Zwrócenie uwagi na ten szczegół jest podyktowane praktyką wskazującą na to, że obliczanie premii za wykonanie planu produkcji drogą średniej arytmetycznej prowadzi do niewłaściwych, a nawet fałszywych wyników, obliczanie zaś premii w sposób „ważony“ przy niewłaściwej interpretacji również prowadzi do wypaczonych wyników i niesłusznego wypłacania premii.

Trzeba stwierdzić, że przybliżanie premii do wyników pracy danego pracownika lub danej grupy pracowników jest najślusniejsze i prowadzi do lepszych wyników ekonomicznych niż premiowanie jakiejś dużej grupy pracowników za jeden wskaźnik i do tego luźno lub wcale nie związany z ich wkładem pracy, ale przy tym „przybliżaniu“ premii do pracownika, to jest indywidualizowaniu wskaźników premiowania nie można wpadać w drugą skrajność, polegającą na rozproszeniu uwagi na różnych, nawet słusznych, wskaźnikach premiowania, ale prowadzących do skomplikowania regulaminu i zatarcia celu, który stoi przed całym zespołem pracowników.

Premiowanie za odcinkowe „własne“ plany jest więc słuszne tylko w tym przypadku, gdy zadania, które stoją przed całym zespołem pracowników, tworzą pewną zamkniętą całość i dają się w sposób nie budzący zastrzeżeń wyodrębnić. W innych przypadkach premiowanie za odcinkowe plany czy zadania może mieć miejsce tylko po przeprowadzeniu dokładnej analizy planu, względnie zadań stojących przed danym zespołem pracowników.

Wskaźniki premiowania

Drugim, niemniej ważnym, zagadnieniem, jest ustalenie właściwych wskaźników premiowania i skoncentrowanie premii na jednym do dwu wskaźnikach, mających decydujący wpływ na osiągnięcie pożądaných wyników ekonomicznych.

Obecnie obowiązujące regulaminy premiowania przeważnie opierają się na dwu wskaźnikach: (1) na wykonaniu planu produkcji w przemyśle, planu obrotu w handlu, planu przewozu w transporcie itd. oraz (2) na wykonaniu planowanej wydajności pracy. Są to najczęściej spotykane wskaźniki premiowania, poza którymi występuje cały szereg innych wskaźników, jak asortyment, jakość, koszty własne, terminowość itd.

Zdarzają się jednak przypadki, w których regulaminy premiowania są przeładowane zbyt wielu wskaźnikami i dlatego wydaje się słusznym rozważenie problemu za ile wskaźników należy premiować: (1) za jeden czy za kilka, (2) jakie premiowanie daje lepsze wyniki oraz (3) czy między premiami za różne wskaźniki powinna istnieć współzależność czy też powin-

ny one być niezależne, albo jak niektórzy mówią „żyć własnym życiem“.

Aby dać odpowiedź na to pytanie postawię dwie tezy, które postaram się w dalszym ciągu krótko uzasadnić.

(I) Należy dążyć do skoncentrowania premii na małej ilości wskaźników (jeden do dwu), które są wskaźnikami syntetycznymi i decydującymi.

(II) Wskaźniki premiowe powinny być w zasadzie współzależne, to znaczy wypłacanie premii za jeden wskaźnik powinno być uzależnione od wykonania drugiego wskaźnika. W przypadku wykonania jednego ze wskaźników premia nie powinna przysługiwać w ogóle, albo powinna ulegać obniżeniu.

Zasada zawarta w pierwszej tezie wydaje się prosta i niebudząca żadnych wątpliwości, a jednak praktyka dowodzi, że są jeszcze regulaminy, które przewidują premiowanie za kilka wskaźników. Podaję dla przykładu wprowadzony od dnia 1 stycznia 1953 r. na półroczny okres próbny regulamin premiowania pracowników na węzłach kolejowych.

Regulamin ten przewiduje premiowanie za: wiadowcy stacji, jego zastępcy, inżyniera ruchu, techników ruchu, i kierownika biura wagonowego: (a) za utrzymanie się w normie średniego postoju wagonów (20%), za polepszenie tego wskaźnika plus 2% premii, za pogorszenie minus 2% premii; (b) za utrzymanie przeciętnego obciążenia brutto pociągów towarowych (15%), za polepszenie tego wskaźnika plus 2%, za pogorszenie minus 3% premii; (c) za utrzymanie procentu regularności ruchu pociągów towarowych (10%), za polepszenie tego wskaźnika plus 1%, za pogorszenie minus 2% premii; (d) za utrzymanie procentu regularności ruchu pociągów pasażerskich (5%), za polepszenie tego wskaźnika plus 1%, za pogorszenie minus 2% premii.

Nie ulega wątpliwości, że poprawienie wszystkich tych wskaźników jest bardzo pożądane, ale premiowanie w tym przypadku za kilka wskaźników jest niesłuszne, dlatego że jest ich wiele i nie są wzajemnie powiązane.

Premiowanie w tym przypadku za kilka wskaźników prowadzi do tego, że poprawienie jednego lub dwu z tych wskaźników jest w praktyce możliwe nawet przy pogorszeniu pozostałych wskaźników i wówczas może pracownik otrzymać premię mimo, że pozostałe wskaźniki zostały obniżone, a osiągnięte wyniki ekonomiczne dają podstawę do całkowitego pozbawienia premii. Przy takim ustawieniu zasad premiowania można na przykład pogorszyć wszystkie wskaźniki o 4% i jeszcze mieć prawo do otrzymania 14% premii, co jest oczywiście niesłuszne, bo prowadzi do możliwości wypłacania premii mimo pogorszenia podstawowych wskaźników ekonomicznych, a więc wypacza cały sens premiowania. W tym konkretnym przypadku można również obniżyć podstawowy wskaźnik, którym jest średni postój wagonów o 10%, czyli wykonać go w 90% utrzymując pozostałe wskaźniki na poziomie 100% i otrzymać jeszcze 30% premii.

Przykład ten nie jest typowy, ale wskazuje w sposób jaskrawy jak można „przy najlepszych intencjach” poprawienia wielu wskaźników, doprowadzić do wyników ekonomicznie całkowicie nieuzasadnionych. Można by tu przytoczyć jeszcze szereg innych przykładów, może nie tak drastycznych jak ten, ale pokazanie czasem w jaskrawym świetle pewnych niedociągnięć pozwala na szybsze a nawet łatwiejsze wykazanie błędu i dlatego podaję ten właśnie przykład jako ilustrujący w sposób bardzo prosty niesłuszność premiowania za kilka wskaźników.

Błędy popełniane przy premiowaniu za kilka wskaźników pogłębiają się znacznie, jeżeli w takim przypadku nie ma wzajemnego powiązania wskaźników i nie uzależnia się przyznania premii za jeden wskaźnik od wykonania drugiego wskaźnika co najmniej w 100%.

Gdyby na przykład, w podanym wyżej przypadku, uzależniono wypłacenie premii za polepszenie wskaźnika obciążenia brutto pociągów oraz za polepszenie regularności pociągów od podstawowego wskaźnika jakim jest średni postój wagonów, to nie doszłoby do wypłacenia nieuzasadnionej premii mimo pogorszenia podstawowego i decydującego wskaźnika premiowania.

Właściwe powiązanie wskaźników premiowania jest istotne i konieczne nie tylko w przypadku premiowania za trzy lub cztery wskaźniki, ale ma również podstawowe znaczenie przy premiowaniu choćby tylko za dwa wskaźniki.

Wiemy, że w wielu przedsiębiorstwach pracownicy są jeszcze premiowani za dwa wskaźniki za wykonanie planu produkcji i planowanej wydajności pracy, przy czym otrzymanie premii za wykonanie planu produkcji nie jest uwarunkowane wykonaniem planu wydajności, a otrzymanie premii za wydajność nie zależy od stopnia wykonania planu produkcji. Powodem niepowiązania wzajemnego premii jest to, że w pierwszym przypadku wypłaca się premię mimo niewykonania planowanej wydajności pracy, a w drugim przypadku wypłaca się premię za wydajność pracy mimo niewykonania planu produkcji.

Przykład ten wskazuje na to, jak istotnym i ważnym jest właściwe powiązanie choćby tylko dwu wskaźników premiowania, nie mówiąc już o przypadkach, gdy tych wskaźników jest więcej.

W obu tych przypadkach wypłacenie premii jest całkowicie nieuzasadnione, ponieważ nie można tolerować niewykonania planu produkcji, który jest ustalony ustawą, jak i wydajności pracy, która decyduje o zwycięstwie socjalizmu.

Józef Stalin w przemówieniu na I Wszechzwiązkowej naradzie stachanowców mówił: „W rzeczywistości socjalizm może zwyciężyć jedynie na podstawie wysokiej wydajności pracy, wyższej niż w ustroju kapitalistycznym, na podstawie obfitości produktów i wszelkiego rodzaju przedmiotów spożycia, na podstawie dostatniego i kulturalnego życia wszystkich członków społeczeństwa. Aby jednak socjalizm mógł

osiągnąć ten swój cel i uczynić nasze społeczeństwo radzieckie społeczeństwem najzamożniejszym — trzeba mieć w kraju taką wydajność pracy, która przekracza wydajność pracy produkujących krajów kapitalistycznych”.

Ta wypowiedź Józefa Stalina — w świetle podstawowego prawa socjalizmu, sformułowanego w „Ekonomicznych Problemach Socjalizmu w ZSRR” prowadzi do wniosku, iż premiowanie za plan produkcji wykonany „za każdą cenę” (niezależnie od wydajności pracy), jak również premiowanie za samą tylko wydajność przy niewykonaniu planu produkcji, nie ma żadnego uzasadnienia ekonomicznego i jako takie powinno być wyeliminowane z regulaminów premiowania.

Są wpawdzicie przypadki, w których przyznawanie premii uzależniamy przede wszystkim od wskaźnika wydajności pracy, ale i w tych przypadkach nie powinno się premiować za wydajność pracy bez względu na stopień wykonania planu produkcji, ponieważ mogłoby to prowadzić do szkodliwych wyników polegających na podwyższaniu wydajności kosztem wykonania planu produkcji. Przykłady niewykonania planu przy wysokiej wydajności pracy mieliśmy w przemyśle ceramicznym, gdzie w ubiegłym roku zdarzały się przypadki wyrabiania wysokiej premii kosztem niewykonania planu produkcji i uzyskiwania nieuzasadnionej wysokiej wydajności pracy.

Przykład ten świadczy o tym jak ważne jest zagadnienie „powiązania” premii i takie jej ustalenie, aby osiągnięcie zamierzonych wyników gospodarczych i ekonomicznych było dostatecznie zabezpieczone.

Przy rozważaniu istoty wzajemnego powiązania wskaźników premiowania trzeba zwrócić szczególną uwagę na bardzo istotny i podstawowy wskaźnik premiowania, który decyduje o socjalistycznej akumulacji, a który niedostatecznie jest uwzględniany w większości obowiązujących regulaminów premiowania — na wskaźnik kosztów własnych.

Premiowanie miesięczne w oparciu o wskaźnik kosztów własnych jest w wielu przypadkach niemożliwe z uwagi na trudności w ustaleniu wykonania wskaźnika kosztów w skali miesięcznej, ale jest całkiem pewne, że premiowanie za koszty w skali kwartalnej jest możliwe i konieczne.

Bardzo często słyszy się takie twierdzenie, że premiowanie za koszty jest bardzo słuszne i uzasadnione, ale z uwagi na trudności w terminowym ustaleniu poziomu kształtowania się kosztów, lepiej jest pominąć ten wskaźnik w regulaminie i zgodzić się na premię za wydajność pracy.

Stanowisko takie należy uznać za niesłuszne i pozbawione dostatecznego uzasadnienia, ponieważ wskaźnik kosztów jest wskaźnikiem bardziej syntetycznym i w znacznie wyższym stopniu odzwierciedlającym wyniki ekonomiczne pracy przedsiębiorstwa, niż wydajność pracy. Wskutek tego, zastępowanie wskaźnika kosztów własnych wskaźnikiem wydajności pracy jest złą „namiastką”, która nie powinna mieć

tak szerokiego zastosowania jak ma obecnie. Zmiana tego stanowiska powinna nastąpić jak najszybciej i wyrazić się w zwróceniu szczególnej uwagi na premiowanie kwartalne za koszty własne i uzależnianiu wypłaty premii za plan produkcji w trzecim miesiącu kwartału od nieprzekroczenia planowanych kosztów. Aby zabezpieczyć terminowe obliczenie kosztów za kwartał, wydaje się słusznym uzależnienie wypłacenia premii pracownikom finansowo-księgowym za trzeci miesiąc kwartału nie jak dotychczas za terminową sprawozdawczość, lecz za terminowe ustalenie kosztów własnych. Wprowadzenie takich postanowień w regulaminach premiowania na obecnym etapie wydaje się uzasadnione i możliwe do zrealizowania.

Wysokość premii

Nie ulega wątpliwości, że wysokość premii powinna być różna w różnych działach gospodarki narodowej, w różnych zakładach tego samego działu gospodarki narodowej, i różna w zależności od zajmowanego stanowiska i stopnia odpowiedzialności za dany odcinek pracy. Jeżeli zadamy sobie pytanie czy ta słusza zasada jest w pełni realizowana to stwierdzimy, że jeszcze tak nie jest i to na wielu odcinkach pracy i w wielu działach gospodarki narodowej.

Zatrzymajmy się nad zagadnieniem zróżnicowania premii w różnych działach pracy tego samego działu gospodarki narodowej, lub tej samej branży. Podczas, gdy sprawa zaszeregowania pracowników w zależności od wielkości zakładu pracy jest na ogół rozwiązana w tym kierunku, że pracownikom zatrudnionym w wielkich zakładach pracy przysługują wyższe grupy wynagrodzenia, niż w małych zakładach pracy, to na odcinku premiowania sprawa ta jest uregulowana tylko w nielicznych zakładach przemysłowych, natomiast jest prawie całkowicie nierozwiązana w komunikacji i łączności, gospodarce komunalnej, budownictwie oraz handlu.

Dlatego wydaje się słusznym, a nawet koniecznym, uregulowanie zagadnienia uzależnia-

nia wysokości premii od wielkości zakładu pracy. Stosowanie tej samej skali premiowej do dużych i małych zakładów jest nieuzasadnione z dwu powodów: (1) z powodu różnicy zadań stojących przed małymi i dużymi zakładami pracy, oraz (2) z powodu różnicy napięcia planów i możliwości ich przekraczania.

Pierwszy powód — różnica zadań — uzasadnia przyznawanie wyższych premii w tych zakładach pracy, które mają większe zadania do spełnienia, w których praca jest trudniejsza i bardziej odpowiedzialna i które tym samym powinny zatrudniać personel o wyższych kwalifikacjach. Drugim powodem jest napięcie planów, które przeważnie jest wyższe w dużych niż w małych zakładach pracy i możliwości przekraczania tych planów są tym samym różne na niekorzyść dużych zakładów pracy. Nie ulega wątpliwości, że w równym stopniu powinni bić się o wysokie wykonanie planów zarówno pracownicy zakładów dużych jak i małych, że jedni i drudzy powinni mieć możliwość polepszania swych warunków materialnych, ale niemniej jednak wydaje się słusznym przestrzeganie socjalistycznej zasady wynagradzania w zależności od wkładu pracy, co pociąga za sobą potrzebę ustawienia wyższych premii za 100% i za przekroczenie planu w dużych zakładach pracy i odpowiednio niższe ustawianie tych premii w małych zakładach pracy.

Takie zróżnicowanie premii powinno usunąć niesłuszną dysproporcję w zarobkach, uchylanie się od bardziej odpowiedzialnej pracy i dużą fluktuację pracowników spowodowaną szukaniem „bardziej popłatnych miejsc“, to jest zakładów, w których można więcej zarobić przy mniejszym wysiłku i niższych kwalifikacjach.

Te uwagi na temat zasad premiowania podajemy w przekonaniu, że w dyskusji zostanie pogłębione to tak ważne zagadnienie z zakresu ekonomiki płac, co przyczyni się do ostatecznego skryształizowania poglądów na temat premiowania i konsekwentnego realizowania ich w naszej polityce gospodarczej.

Kazimierz Szumlicz

Wiktor Ociepko

Organizacja płac w przedsiębiorstwach budowy maszyn *

PŁACA za pracę jest częścią dochodu narodowego otrzymywanego przez pracownika. W zakładach przemysłowych — stanowi ona składnik kosztu wytworzonego produktu. Płacę otrzymują pracownicy, w zależności od jej jakości i ilości, w myśl zasady — „każdemu według jego pracy“. Płaca wpływa na wzrost wydajności pracy, bowiem praca najbardziej wydajna jest najwyżej premiowana.

Im pracownik ma większe kwalifikacje, tym zaszeregowany jest do wyższej grupy wynagro-

żeń, zachęca go to do pogłębiania wiadomości zawodowych. Zróżnicowanie wynagrodzeń umożliwia wykorzystanie ukrytych rezerw pracy, umożliwia walkę z przestojami i brakami, umożliwia intensywne wykorzystanie zdolności produkcyjnych urządzeń i w rezultacie podnosi dobrobyt mas.

Wynagrodzenie oblicza się, w zasadzie, na podstawie norm technicznych, określających czas potrzebny na wykonanie pracy. Organizacja pracy i płac winna umożliwić pracownikowi orientowanie się w zadaniach jakie ma wykonać oraz w wysokości wynagrodzenia jakie należy mu się za wykonaną pracę.

* Artykuł niniejszy opracowany został na podstawie prac przeprowadzanych przez IEOP w ZM „Ursus“.

Płaca w zakładzie przemysłowym jest wynagrodzeniem pracownika czyli jego „zarobkiem” i jednocześnie składnikiem kosztu, wyprodukowanego wyrobu, czyli „robocizną”.

Ustawodawstwo nie ustaliło do tej pory jednolitych ramowych zasad organizacji pracy i płac, powoduje to dowolność schematów organizacyjnych i nie zawsze trafne rozwiązania nasuwających się problemów.

Od dobrze zorganizowanej pracy i płacy wymagamy, aby w czasie procesu produkcji można było łatwo kontrolować jej przebieg — ułatwia to kierownictwu operatywne zarządzanie i umożliwia oddziaływanie na obniżanie kosztów produkcji. Śledzenie przez pracownika obliczeń ilustrujących przebieg wyników jego pracy — zachęca go do przekraczania norm i do udziału we współzawodnictwie.

Dobra organizacja umożliwia równomierny spływ (obieg) dokumentów, szybkie rozliczenie kosztów i ich kalkulację i takie rozłożenie prac obliczeniowych, aby nie nasilały się w okresach zakończenia obliczeń.

Organizacja pracy i płac zajmuje się udziałem żywej pracy w procesie produkcji i dzieli się na: (1) kontrolę obecności pracowników w pracy, (2) zlecanie pracy — zgodnie z planem produkcyjnym czyli doprowadzania tych planów do robotnika, (3) obliczanie zarobku za wykonanie zadania (operacje) w celu dokonania wypłaty, (4) rozliczanie robocizny na konta kosztów.

Zadania te ujęte są w formularzach, które pozwalają na obliczenie „zarobku” pracownika i ustalenie kosztu „robocizny”. Zespół formularzy pracy i płac składa się: z listy obecności (kart zegarowych), kart pracy (akordowych, czasowych, dniówkowych), kart zarobkowych i list płacy.

Obecność pracownika w pracy stwierdza się na podstawie karty zegarowej (kontrolnej) lub listy obecności. Dokumenty te stanowią punkt wyjścia, ustalający ilość roboczo-godzin zużytych na pracę. Godziny oblicza (ustala) „Kontrola Czasu”, na imiennych formularzach, na których w przekroju każdego dnia notuje czas zużyty na poszczególne zlecenia (wprowadzony już przed tym na kartach pracy) i porównuje go z czasem odbitym na kartach zegarowych. W oparciu o ten dokument, Kontrola Czasu akceptuje robotnikom przepracowany przez nich czas, stwierdzając to adnotacją na karcie pracy. Czas ten stanowi podstawę do obliczenia wynagrodzenia.

Podstawowym źródłowym dokumentem do obliczania zarobku i śledzenia przebiegu pracy jest karta pracy (karta robocza). Spełnia ona i inne zadania, a mianowicie: doprowadza do robotnika tę część planu produkcyjnego, która jest mu zlecona do wykonania (zadanie produkcyjne), pozwala śledzić ilość wykonanej pracy, stwierdza miejsce w którym praca była wykonana itp. Karty robocze wystawia wydział na podstawie zleceń produkcyjnych, lub podobnych dokumentów. Kartę roboczą wystawia się na każdą operację wykonywaną przez danego

robotnika. W trakcie pracy i po jej zakończeniu, kartę pracy uzupełnia się dalszymi danymi, które nanosi na nią: robotnik, majster, Kontrola Czasu, Kontrola Techniczna, Księgowość Zarobkowa itp.

Znane są trzy rodzaje kart pracy: (1) karta pracy dniówkowa, przy pomocy której obliczamy zarobek w stosunku do przepracowanego czasu, wyrażonego w godzinach na każdy dzień (system płac czasowy zwykły), (2) karta pracy czasowa — zarobek ustala się na podstawie wykonanego zlecenia wyrażonego w procencie wykonanej normy (system czasowy z premią), (3) karta pracy akordowa — zarobek oblicza się od ilości wykonanej pracy (system płac akordowy).

Po zakończeniu zadania, pracownik zdaje wykonaną pracę i uzyskuje w zamian na karcie pracy podpis Kontroli Technicznej. Od tego momentu, pierwiastkowy dokument — karta pracy — ma naniesione na siebie wskaźniki ilościowe i jakościowe, stając się dokumentem umożliwiającym obliczenie płacy zasadniczej i tych dopłat, które uwarunkowane są ilością i jakością wykonanej pracy. Pozostałe elementy, a mianowicie płace dodatkowe, zestawiają (opracowują) powołane do tego komórki. Przykładowo będą to kwoty należne matkom karmiącym, deputaty itp. Zakończone karty pracy zdawane są do Księgowości Zarobkowej, gdzie zostaje obliczony zarobek.

Następnym formularzem, przez który przeprowadza się kwoty zarobku i inne dane z nim związane, jest karta zarobkowa, prowadzi ją Księgowość Zarobkowa. Karty zarobkowe otwiera się imiennie dla każdego robotnika. Na karty te przenosi się zarobki danego robotnika ze wszystkich jego kart pracy w przekroju miesięcznym. W miarę spływu, zatwierdzonych przez wydział, kart pracy, dane z nich bezzwłocznie wpisuje się do kart zarobkowych.

Zaksięgowana karta pracy może być natychmiast przesłana do Księgowości Kosztów w celu odniesienia robocizny na kalkulowany wyrób. Ta „natychmiastowość” spełnia ważną rolę w organizacji płac. Karty pracy nie przetrzymywane przez robotników usuwają możliwość nadużyć w miejscu pracy, umożliwiają rytmiczne księgowania — rozładowujące nasilenie prac obrachunkowych w ostatnich dniach przed wypłatą, pozwalają pracownikom Księgowości Zarobkowej analizować naniesione zapisy, porównywać przepracowany czas, śledzić wydajność pracy, ilość braków, przestoju itp. Elementy wynagrodzeń, zebrane na karcie zarobkowej sumuje się, wylicza z nich procenty, premie, progresje, godziny nadliczbowe. Następnie, wprowadza na kartę zarobkową płace dodatkowe obliczone w innych komórkach zakładu (nie na kartach pracy), jak: urlopy, odprawy, deputaty, należności dla matek karmiących itp. Zebrane w ten sposób wszystkie składniki wynagrodzenia przenosi się na ostatni formularz — listę płacy.

Listy płac prowadzone są wydziałami, rubryki ich mają układ przewidziany w funduszu płac omówionym w instrukcji o sporządza-

niu Planu Gospodarczego i w Uchwale Prezydium Rządu o kontroli funduszu płac.

Fundusz płac (osobowy) dzieli się na płace podstawowe i dodatkowe. Płaca podstawowa dzieli się na płace zasadnicze i dopłaty. Rubryki list płacy opracowane są tak, że posiadają kolumny dla wszystkich składników wynagrodzenia oraz dla potrąceń podatku, zaliczek itp. Wyliczona na nich netto należność, stanowi kwotę wypłaty, którą do dnia 10 przyszłego miesiąca wręcza się robotnikowi za pokwitowaniem. Lista płacy sporządzana jest z odpisem, w postaci perforowanych pasków, które dostaje pracownik wraz z wynagrodzeniem. Poszczególne listy wydziałowe zestawia się w jedną listę zbiorczą, która spełnia rolę dokumentu do przeprowadzania księgowości.

Dokumentacja pracy i płacy powinna przebiegać rytmicznie bez zahamowań, w przewidzianym tempie, przez rozbudowane w różnej skali następujące stanowiska: (1) kontrolę obecności, (2) majstra (z jego aparatem biurowo-pomocniczym), (3) robotnika (lub zespół np. brygadę), (4) planowanie dziennie lub zmianowe (Rozdzielnię), (5) kontrolę techniczną, (6) księgowość zarobkową, (7) księgowość kosztów.

Dokumentacja pracy i płacy wiąże się organizacyjnie z dokumentacją innych stanowisk np. z planowaniem pracy przez takie elementy jak: określenie rodzaju pracy, nr zlecenia, nr dokumentacji technicznej, wielkość zadania, czas, kwalifikacje robotnika (zaszeregowanie) itp.; z produkcją przez: normy, operacje, czas przepracowany, ocenę wykonania, ilość wykonanych produktów itp.; z kosztami i kalkulacją przez: stanowiska i rodzaje kosztów, nośniki kosztów, robociznę itp.

W oparciu o przytoczony zakres zadań jakie ma do spełnienia w zakładach przemysłowych organizacja płacy, podajemy poniżej praktyczne rozwiązanie tego problemu przez Instytut Ekonomiki i Organizacji Pracy w Zakładach Mechanicznych „Ursus”. Opracowana dokumentacja i na jej podstawie organizacja, wprowadzone zostały 1 stycznia 1953 r., to jest w dniu, w którym wszedł w życie Ramowy Plan Kont i nowy podział funduszu płac.

Omawiany system zdał w praktyce egzamin, usprawnił technikę obliczeń wynagrodzeń, umożliwił na podstawie analizy dokumentacji pracy i płac operatywne śledzenie narastania kosztów robocizny, kontrolę prawidłowości obliczeń, przyczynił się do równomiernego wpływu do Księgowości Zarobkowej zakończonych kart pracy, rozłożył równomiernie w czasie prace obliczeniowe — rozładując ich nasilenie w dniach przed wypłatą, ułatwił księgowości przeprowadzenie rozliczeń robocizny.

Planowanie, kontrola czasu i karty pracy w Zakładach Mechanicznych „Ursus” nie odbiegają od zasad organizacyjnych opisanych wyżej. Natomiast karty zarobkowe, listy płac i przebieg prac związanych z ich opracowaniem ustawiono w sposób następujący.

Karty zarobkowe prowadzi Księgowość Zarobkowa na wydziałach, wypełniając je na pod-

stawie kart pracy, zatwierdzonych przez Kontrolę Techniczną i Kontrolę Czasu. Karty zarobkowe wypełnia się na aparatach do księgowości przebitkowej. Kopia karty, to dziennik spełniający rolę rejestru robocizny w przekroju działów (gniazd). Pozwala to segregować robociznę na miejsca jej powstawania.

Prowadzimy tyle dzienników przebitkowych ile chcemy mieć wydzielonych miejsc pracy z zarejestrowaną robocizną. Dzienniki spełniają następujące zadania: dostarczają Księgowości Kosztów rozdzieloną robociznę na miejsca jej powstawania (np. gniazda), umożliwiają dalsze rozbicie robocizny na fazy obróbki (części), pozwalają zsumowane dane z kart pracy i kart zarobkowych porównywać z obrotami dzienników, czyli uzgadniać prawidłowość przeprowadzonych zapisów.

Formularz karty zarobkowej rejestruje: nazwisko i imię, nr marki, miejsce pracy, miesiąc którego obliczenie dotyczy. Rubryki formularza dzielą się na 3 grupy: pierwsza zatytułowana — praca — dotyczy podstaw obliczania płacy, druga — przeznaczona jest do wpisywania zarobku zasadniczego, trzecia — dopłat.

Rubryki od 1 do 4 rejestrują zadania pracy a mianowicie nr części, operację, przewodnik i kartę pracy. Rubryki 5 i 6 przeznaczone są dla stawek zarobkowych, w 5 notujemy stawkę osobistą robotnika związaną z jego zaszeregowaniem, w 6 stawkę za normogodzinę, to jest z góry wyznaczony czas na wykonanie danej pracy.

W rubryce 7 i 8 notujemy ilość godzin poświęconych na pracę, w 7 wypracowane normogodziny (ilość jednostek produktu pomnożoną przez czas normowany na jednostkę), a w rubryce 8 czas efektywnie przepracowany (zgodny z kartami zegarowymi).

Rubryka 9 przeznaczona jest do wpisywania procentu wyrobienia normy, % ten otrzymujemy dzieląc czas normowany przez efektywny czyli dane z rubryki 7 przez dane z rubryki 8.

Rubryki 10, 11, 12 przeznaczone są dla godzin nadliczbowych, rubryka 13 — dla godzin przestoju. Do rubryki 14 wpisujemy zarobek akordowy, który otrzymujemy mnożąc ilość wykonanych sztuk przez stawkę za jednostkę produktu.

Następna 15 rubryka przeznaczona jest do wpisania zarobku dniówkowego, który otrzymujemy mnożąc ilość godzin przebywania w pracy z rubryki 8 przez stawkę osobistego zaszeregowania z rubryki 5.

Dalsze rubryki 17 i 18 przeznaczone są do księgowania dopłat, rubryka 17 rejestruje dopłaty za godziny nadliczbowe wyliczane z przemnożenia stawki osobistej z rubryki 5 przez ilość godzin nadliczbowych wyliczonych w rubryce 12. Płace za przestoje w rubryce 18 otrzymujemy mnożąc stawkę osobistą z rubryki 5 przez godziny przestoju z rubryki 13.

Wypełnione rubryki karty zarobkowej, nie obejmują wszystkich składników wynagrodzenia, jedne z nich jak progresje akordowe i premie uzyskujemy z dalszych obliczeń tych danych, które już są zarejestrowane w omówio-

Obliczenia:

ZAROBK za m-c.....195...r. Nazwisko i imię

[illegible]

Dziennik kart zarobkowych za m-c														195 r.		strona		Wydział					
Ursus														195 r.		strona		Wydział					
Lp.	Nr części	Nr oporacji	Nr prze- wodn.	Nr karty rob.	P		R		A		C		A		PLACA ZASADNICZA			DOPŁATA		Strona dziennika	Nr marki	Nazwa i ilość	Lp.
					S T A W K A osobista	za normo- godz.	ilość godzin wypra- cowa- nia	efek- tywn.	% wy- rob.	Godz. nadliczb. 50% 100%	Prze- czenie godzin nadlicz.	Godzin prze- stoj.	Akord (6 x 7)	Dniówka (5 x 8)	Dodatek wyrówn.	Dopłata za godz. nał. (5 x 12)	Płaca za przestoje (5 x 13)						
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
1																							1
2																							2
3																							3
4																							4
5																							5
6																							6
7																							7
itd.																							itd.

Wydział										Lista płacy robotników Nr										za czas		1953 r							
PODSTAWOWA				P L A C A		P O T R A C E N I A		R ó ż n e		Równowartość świadczeń w naturze		ZALICZKI		Razem		WYPLATA		Nazwisko i imię		Nr marki		Pokwitowanie		L. p.					
zasadnicza		dopłaty		Uzupełniająca		Razem		Podatek		Różne		bieżące		Razem															
1		2		3		4		5		6		7	8	9	10		11	12		13		14		15					
																								1					
																								2					
																								3					
																								4					
																								5					
																								6					
																								7					
																								8					
																								9					
																								0					

nych rubrykach. Pozostałe składniki wynagrodzenia otrzymujemy, już obliczone, z innych komórek organizacyjnych, są to płace dodatkowe, których wysokość uzależniona jest od umowy zbiorowej, a nie od pracy bezpośredniej np. wynagrodzenie za czas nieobecności, związany z wykonywaniem obowiązków społecznych i państwowych, wynagrodzenie za przerwy w pracy matek karmiących itp.

Wyliczone na kartach zarobkowych składniki wynagrodzenia, oraz płace dodatkowe zestawione w wykazach, należałoby przenieść na listę płacy. W praktyce czynność ta, jako pracochłonna, opóźnia terminowe przygotowanie wypłaty, toteż znaleziono inne rozwiązanie pozwalające w szybszy sposób przygotować wypłatę, mianowicie listę płacy włączono w kartę zarobkową w sposób następujący: dolny brzeg karty zarobkowej zagięto w pasek o szerokości 65 mm i na pasku tym umieszczono wszystkie elementy listy płacy. Zamiast wypełniać listę płacy wypełnia się omawiany pasek. Ma on poza rubrykami listy płacy jeszcze takie dane jak: nazwisko, imię, nr marki, stawkę i miesiąc. Pasek w tej formie jest dokumentem, na którym zgrupowano wszystkie elementy związane z wypłatą wynagrodzenia. Wypełniony pasek oddziera się od karty zarobkowej i wręcza robotnikowi wraz z wypłatą. Pasek wypełnia się przez kalkę, odpis jego odbija się na karcie zarobkowej.

Takie rozwiązanie organizacyjne zmieniło charakter listy płacy, ma ona już węższy zakres zadań, służy jedynie do zgrupowania (w łącznych sumach) podstawowych elementów płac, a mianowicie płacy zasadniczej, dopłat, płacy dodatkowej, podatku, zaliczek i wypłaty netto. Toteż lista w tym ujęciu ma jedynie wspomniane wyżej rubryki. Listę płacy wypełnia się na podstawie pasków. Przepisuje się z nich jedynie rubryki „razem“, które dla uwypuklenia graficznego obwiedzione są grubszymi liniami. Pracownik otrzymuje wypłatę wraz z tym paskiem informującym go o składnikach wynagrodzenia, odbiór gotówki kwituje na liście płacy.

Każdego 20 wypłaca się zaliczki na pobory, w tym celu sporządza się listę zaliczek, na której mamy następujące dane: nazwisko i imię, nr marki i kwotę zaliczki. Lista zaliczek jest tak graficznie ułożona, że podkładając pod nią listę płacy możemy drogą odbitki kalkowej otrzymać jej kopię. Możemy również traktować listę płacy za oryginał, a listę zaliczek otrzy-

mywać jako odbitkę kalkową. Ten sposób postępowania przygotowuje nam listę płacy w okresie prac jeszcze nie nasilonych.

Co daje takie zorganizowanie obliczania płac? Pracownicy Księgowości Zarobkowej księgując karty pracy, mają możliwość śledzić, czy spływ kart pracy jest normalny, czy karty nie są przetrzymywane w wydziałach produkcji. W wypadku przetrzymywania kart, upominają się o nie. Opóźniony spływ kart powoduje zbytne nasilenie prac przed wypłatą i pracę w godzinach nadliczbowych, aby tego uniknąć, pracownicy Księgowości Zarobkowej, we własnym interesie dbają o to, aby karty spływały rytmicznie. Obserwacje przeprowadzone w Zakładzie potwierdziły słuszność tych założeń, nowa organizacja spowodowała normalny spływ kart pracy.

Rytmiczny spływ dokumentów i terminowe ich księgowanie, pozwala analizować zarejestrowane obliczenia, wyjaśniać błędy i wskazywać niedokładności. Ponieważ dzieje się to wszystko w trakcie księgowania, w końcu miesiąca, mamy uzgodnione i wyjaśnione obliczenia. Okoliczność ta zmniejszyła do minimum reklamacje robotników, jakie miały miejsce w pierwszych dniach po wypłacie. Świadomość, że karty pracy są analizowane i zestawiane w różnych przekrojach (również w Księgowości Kosztów), przyczynia się do ich starannego wypełnienia na wydziałach i zmniejsza możliwość nadużyć.

Księgowość Zarobkowa w okresie od 3 do 10 ma obowiązek przygotować, obliczyć i dokonać wypłaty. W przedstawionym systemie wiele prac można przerzucić na wcześniejsze dni. Można przygotować w pierwszych dniach po wypłacie np. paski z zarobkami i wypełniając je nazwiskami, obliczyć urlopy, wprowadzić te płace dodatkowe, które są przygotowane wcześniej przez inne komórki, zaksięgować zaliczki itp. Nie trzeba czekać na opracowanie wszystkich pasków, już opracowane można sukcesywnie księgować na listy płac. Wszystko to powoduje w rezultacie rozładowanie prac przed wypłatą i umożliwia przygotowanie jej bez specjalnych „zrywów“.

Zakończone karty pracy, po wypłacie, oddkłada się do imiennych teczek. W razie potrzeby wglądu w zarobki dawnych miesięcy, wystarczy wyjąć teczkę danego robotnika, a w teczce tej znajdziemy wszystkie potrzebne dane wraz z kopiami wypłat, które w odpisie kalkowym znajdują się na kartach zarobkowych.

Od księgowych wymagamy przestrzegania dyscypliny płac i ścisłej kontroli dokumentacji zarobkowej, realizując właśnie te zadania Instytut pomógł do wprowadzenia omawianego systemu dokumentacji pracy i płacy w ZM „Ursus“. Ponieważ większość zakładów dopiero teraz przystępuje do opracowania tych zagadnień, półroczne doświadczenia zebrane przez Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu są materiałem naświetlającym praktycznie te zagadnienia.

Wiktor Ociepko

Zawiadamiamy wszystkich prenumeratorów naszego pisma, że urzędy pocztowe oraz listonosze wiejscy i miejscy przyjmują wpłaty na prenumeratę w terminie do dnia 10 każdego miesiąca na miesiąc następny i dalsze okresy.

Równocześnie redakcja zwraca się do wszystkich prenumeratorów, czytelników i współpracowników „Ekonomiki i Organizacji Pracy“ o łaskawe każdorazowe informowanie redakcji o wypadkach zahamowania w wysyłce egzemplarzy zaprenumerowanych, o wszystkich trudnościach w nabywaniu pojedynczych egzemplarzy i o życzeniach, do jakich punktów należałoby dostać nasz miesięcznik, ażeby ułatwić czytelnikom kontakt z czasopiśmem,

REDAKCJA

Z doświadczeń wprowadzenia akordu progresywnego w niektórych zakładach przemysłowych

JEDNYM z zasadniczych warunków słusznej polityki wynagradzania jest to, aby robotnicy otrzymali za wykonywanie tych samych prac jednakowe wynagrodzenie. Od tej zasady — płacenia za tę samą pracę takiego samego wynagrodzenia, bez względu na to czy ona odbywa się w tym czy innym przemyśle — czyni się jednak pewne wyjątki w interesie całości gospodarki narodowej.

Tak na przykład, ze względu na wagę i znaczenie dla całości gospodarki narodowej przemysłu węglowego, hutnictwa, budowy statków, przemysłu maszynowego stosuje się pewne odchylenia od powyższej zasady tak, że pracownicy tych przemysłów otrzymują np. wyższe stawki wyjściowe po to, aby w pierwszym rzędzie zapewnić należytą pracę tych kluczowych przemysłów.

Chodzi bowiem o to, że jeśli górnictwo nie da dostatecznej ilości węgla lub hutnictwo — żelaza i stali, to mogą powstać ogromne straty we wszystkich innych przemysłach i działach gospodarki narodowej, dla których węgiel, żelazo i stal są niezbędne dla produkcji.

W tym stanie rzeczy pewne uprzywilejowanie pracowników tych przemysłów w stosunku do pracowników innej gałęzi gospodarki narodowej uznawane jest za słuszne i korzystne dla całej klasy robotniczej.

Podobnie stosuje się czasami pewne uprzywilejowanie robotników w formie lepszego ich wynagradzania ze względów terytorialnych. Ma to miejsce wtedy, gdy np. chodzi o to, aby mimo trudnych warunków bytowych na danym terenie, zapewnić tam większą ilość robotników w interesie np. uprzemysłowienia danego terenu, wykorzystania miejscowych surowców, zbliżenia ośrodków wytwarzania do źródeł surowcowych, konsumentów itp. Stosowanie zasady pewnego uprzywilejowania w tych przypadkach leży również w interesie całej klasy robotniczej, i znajduje ogólne zrozumienie.

Podstawowym jednak warunkiem, który powinien być zachowany w polityce płac jest aby: (a) rozmiar wynagrodzenia uzależniony był od ilości i jakości danej pracy, (b) prace cięższe, trudniejsze i wymagające większych kwalifikacji były odpowiednio wyżej wynagradzane.

Powyższe zasady, powszechnie uznane w stosunku do całości gospodarki narodowej, mogą być również zastosowane w skali jednego przedsiębiorstwa przemysłowego.

Tak jak celowe i słuszne jest pewne uprzywilejowanie robotników niektórych przemysłów kluczowych np. przemysłu węglowego, hutniczego, gdyż od ich pracy i osiągniętej przez nich produkcji zależy rozwój wszystkich innych gałęzi przemysłu i działów gospodarki narodowej, tak wydaje się również celowe i słuszne zastosowanie zróżnicowanych syste-

mów wynagradzania również i na niektórych kluczowych odcinkach w oddzielnym zakładzie pracy, jeśli od pracy tych kluczowych odcinków zależy wydajność pracy i produkcja całego zakładu.

Należy jednak mieć na względzie to, iż stosowanie zachęcających form wynagrodzenia dla poszczególnych grup pracowników w jednym zakładzie odbywa się nie drogą ustalania wyższych stawek płac zasadniczych, jak to się dzieje w przemysłach kluczowych, lecz w formie płacy uwzględniającej lepsze rezultaty pracy, a więc w formie zgodnej z zasadą wynagradzania za jakość i ilość pracy.

Powstaje jednak kwestia niesłychanie ważna, a mianowicie dotycząca zakresu stosowania atrakcyjnych form wynagradzania. Wydaje się, iż sprawę zakresu stosowania atrakcyjnych form wynagradzania należałoby postawić następująco:

(a) Systemy wynagradzania stwarzające pewne uprzywilejowanie niektórych robotników powinny zapewnić im takie wynagrodzenie (np. 10, 20, 30% podwyżki), które z jednej strony byłoby na tyle zachęcające, aby mogło spowodować wzrost wydajności pracy i zwiększenie produkcji na kluczowych odcinkach, a z drugiej strony aby w żadnym przypadku nie przekroczyć tej granicy, poza którą podwyżka ta byłaby ekonomicznie zupełnie nieuzasadnioną i społecznie niesłuszną.

(b) wymiar tej części wynagrodzenia, która ma stanowić tę właśnie zachętę powinien się rozpoczynać dopiero po osiągnięciu pewnej z góry określonej wydajności pracy lub innych dodatnich wyników, powyżej których rozpoczyna się dodatni i pożądaný dla całości zakładu efekt.

Takim właśnie systemem wynagradzania, który mógłby odpowiadać tym wymogom jest, między innymi, akord progresywny, polegający na tym, że robotnik pracujący na normie otrzymuje normalną stawkę akordową za wszystkie jednostki produkcyjne wykonane w granicach normy i wyższe stawki za jednostki wykonane ponad normę.

Wprowadzenie form wynagradzania opartych na akordzie progresywnym jest na ogół dość trudne zarówno ze względów obiektywnych jak i na różnego rodzaju przeszkody natury formalno-prawnej, związanej z trudnościami zmiany istniejącego stanu rzeczy. Zważywszy jednak aktualność tego problemu przedstawiamy przebieg wprowadzenia akordowo-progresywnego systemu płac na jednym odcinku.

NIEWŁAŚCIWY SYSTEM PŁACY ZAHAMOWAŁ MECHANIZACJĘ PROCESÓW PRODUKCYJNYCH

WI kwartale 1952 roku wystąpiono z wnioskiem o podwyższenie grupy uposażeniowej maszynowych zawijaczek cukierków po to,

aby mogły one za każdy kilogram zawiniętych cukierków otrzymać wyższą stawkę niż dotychczas.

Na zawijalni cukierków bowiem wytworzyła się taka nienormalna sytuacja, iż brak jest chętnych robotnic do maszynowego zawijania cukierków i wszystkie one wolą zawijać ręcznie, gdyż przy ręcznym zawijaniu mogą w znacznie wyższym stopniu przekraczać normy pracy, niż przy zawijaniu maszynowym. Normy ustalone dla maszynowych zawijaczek cukierków — według oświadczenia przedstawicieli zakładu — ustalone zostały w sposób ścisły, uwzględniający dokładnie możliwości automatów do zawijania cukierków. Natomiast normy pracy dla ręcznego zawijania cukierków — jakkolwiek są również napięte — to jednak są przekraczane o 25% — 30%, a przez niektóre bardzo dobre robotnice nawet o 50% i więcej,

Normy pracy przy maszynowym zawijaniu cukierków zaś wykonywane są przeciętnie w około 105%, 110%, 115%, w nielicznych tylko przypadkach w 120%, a bardzo często wykonywane są i poniżej 100%, gdyż część półautomatów do zawijania to maszyny bardzo stare i zużyte, a w ogóle nawet i przy nowszych maszynach poszczególne części ulegają szybkiemu zużyciu i maszyny trzeba bardzo często reperować, wymieniać części itp.

Trzeba jeszcze dodać, że zarówno zawijaczki ręczne jak i maszynowe, posiadają tę samą grupę zaszeregowania a mianowicie III-cią mimo tego, iż praca maszynowej zawijaczki wymaga o wiele wyższych kwalifikacji, dokładnej znajomości półautomatu do zawijania cukierków, ponadto obciążona jest dużą odpowiedzialnością za sprawne obsługiwanie maszyny i niedopuszczenie do jakichkolwiek uszkodzeń i awarii.

W wyniku tych wszystkich okoliczności przeciętne zarobki maszynowych zawijaczek — pomimo posiadanej przez nie większej odpowiedzialności — kształtowały się o około 20%, 25% niżej od przeciętnych zarobków zawijaczek ręcznych.

Wniosek o podwyższenie grupy uposażeniowej maszynowych zawijaczek cukierków wydawał się na ogół słuszny. Powszechnie bowiem znane jest, iż normy pracy ustalone dla czynności masowych, maszynowo-ręcznych i maszynowych są z reguły bardziej napięte, gdyż normy te można stosunkowo łatwo, w sposób analityczno-techniczny obliczyć. Wchodzi tu bowiem w grę jako najważniejszy czynnik techniczna zdolność przerobowa maszyny w jednostce czasu, którą można w sposób dokładny obliczyć. Wszelkie prace ręczne zaś — nawet przy bardzo dokładnie przeprowadzonym chronometrażu i przy ustaleniu najlepszych metod pracy i wydawałoby się przy pełnym wykorzystaniu dnia pracy — okazują się, po pewnym czasie mało napięte, gdyż robotnicy ulepszają swe metody pracy, nabywają ogromnej wprawy, likwidują wszelkie zbędne ruchy i czynności, itp.

Tak mogło być i w tym przypadku. Norma pracy dla czynności ręcznej przy zawijaniu cu-

kierków była na ogół dość napięta, ale mimo tego wprawne robotnice przekraczały ją średnio o 25% do 30%, a robotnice najlepsze osiągały nawet 180 i więcej procent tej normy. Stąd też wydawało się, iż normy pracy dla maszynowego zawijania cukierków z natury rzeczy powinny być bardziej precyzyjnie sporządzone i nie ma praktycznie możliwości większego ich przekraczania niż o 5%, 10%, maksimum około 20%. Stąd też wniosek o podwyższenie kategorii zaszeregowania zawijaczek maszynowych z III do IV grupy wydawał się dostatecznie uzasadniony znacznie wyższą odpowiedzialnością i niewątpliwie wyższymi potrzebnymi kwalifikacjami dla wykonywania tej pracy.

Po dokładniejszym zbadaniu tej sprawy okazało się jednak, że wnioski zakładu poparte przez Centralny Zarząd ujmowały sprawę powierzchownie, czego najprostszym dowodem było między innymi to, że w warunkach płacowych przemysłu cukierniczego, przy istniejącej tam bardzo małej różnicy i wstawkach płacowych między jedną kategorią i drugą, przeszerzowanie zawijaczek maszynowych z III kategorii do IV dałoby im jedynie niespełna 10 zł podwyżki płacy w skali miesięcznej, co niewątpliwie nie mogłoby dać żadnego poważniejszego efektu.

Ponadto wniosek przedstawicieli przemysłu chociaż nieprzemyślany, i jak się okazało więcej niż skromny, ale zmierzający do mechanicznego podwyższenia stawek jednostkowych, sprowadzał się do mechanicznego zwiększenia kosztów na jednostkę produkcji przy utrzymaniu dotychczasowej wydajności pracy.

Z drugiej strony jednak — pomimo niezbyt właściwego ujęcia zagadnienia sprawy podwyżki płac zawijaczek maszynowych — przedstawiciele przemysłu słusznie wskazywali na istniejącą w zakładzie dużą nienormalność w wynagradzaniu zawijaczek maszynowych, które pomimo wyższej odpowiedzialności i potrzebnych wyższych kwalifikacji zarabiały mniej od zawijaczek ręcznych.

Sygnal ten był między innymi i dlatego słuszny i na czasie, iż praca jednej zawijaczki maszynowej przy istniejącej jej wydajności pracy zastępowała pracę pięciu zawijaczek ręcznych. Niechęć więc robotnic do przystępowania do maszynowego zawijania cukierków mogła w sposób wysoce ujemny odbić się na wydajności pracy nie tylko działu zawijalni, ale i całego zakładu. Stąd też sprawę tę należało gruntownie rozpatrzeć, przeanalizować i podjąć odpowiednie decyzje dla zlikwidowania istniejących nienormalności w wynagradzaniu i w miarę możliwości uzyskania wyższej wydajności pracy.

Dla przemysłu sprawa dobrej i wydajnej pracy zawijaczek maszynowych miała i dlatego ogromne znaczenie, że przy olbrzymim i coraz to rosnącym zapotrzebowaniu na cukierki zawijane — zakłady, mając niewystarczającą ilość maszyn do zawijania, musiały zatrudniać wielkie ilości zawijaczek ręcznych co obniżało im wydajność pracy i nie pozwalało na wydajniejsze obniżenie kosztów własnych.

Dla ilustracji podajemy wykres ilustrujący pracochłonność 1 tony cukierków zawijanych ręcznie i maszynowo (rys. 1).

PRZYCZYNY ROZPIĘTOŚCI MIĘDZY PŁACAMI PRACOWNIC NA MASZYNACH A ZAWIJACZEK PRACUJĄCYCH RĘCZNIE

Dlaczego zawijaczki maszynowe są tak nisko zaszeregowane

Zaszeregowanie zawijaczek maszynowych zostało dokonane w latach 1948/49 i nie wywołało wtedy żadnych zastrzeżeń, gdyż w tym okresie czasu zawijaczki zaczęły przechodzić na pracę normowaną i obie kategorie zawijaczek, zarówno ręczne jak i maszynowe, miały jednakowe możliwości zarobków, gdyż w jednakowej mierze zaczęły wykonywać i przekraczać swoje normy pracy.

Ten stan równowagi istniejący między zarobkami zawijaczek ręcznych i maszynowych uległ poważnej zmianie dopiero w 1951 r., kiedy w wyniku naturalnej selekcji zawijaczki ręczne znakomicie opanowały swoją pracę i stosunkowo wysoko przekraczały normy pracy. Zaznaczyła się pewna rozpiętość pomiędzy wyższymi płacami zawijaczek ręcznych i niższymi zarobkami zawijaczek maszynowych, które nie osiągnęły takiego przekroczenia norm pracy.

Badania przeprowadzone w kilku zakładach pracy potwierdziły, iż rzeczywiście we wszystkich zakładach ma miejsce to samo zjawisko niechęci do pracy na maszynach wobec tego, że przy pracy ręcznej, o wiele mniej odpowiedzialnej, można uzyskać nieco wyższe zarobki mianowicie od 100 do 200 zł miesięcznie.

Postulat, aby robotnice obsługujące maszyny do zawijania cukierków posiadały grupę nie III jak zawijaczki ręczne, lecz IV, był niewątpliwie słuszny, lecz grubo niewystarczający ze względu na zbyt małą różnicę w płacach istniejącą między tymi dwiema grupami płac.

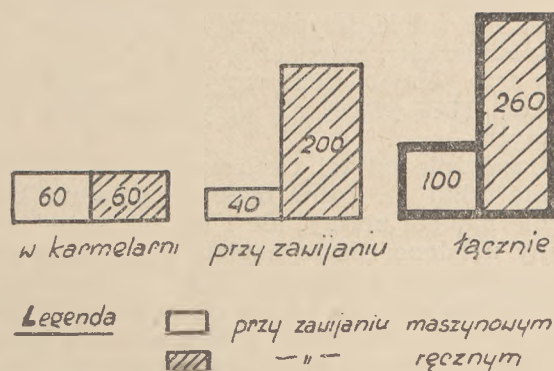
Jak pracuje maszynowa zawijaczka cukierków

Każda zawijaczka maszynowa obsługuje jeden półautomat o bardzo skomplikowanej konstrukcji, przy czym dla sprawnego wykonywania swej pracy zawijaczka musi swoją maszynę doskonale znać, smarować, czyścić, regulować, likwidować drobne defekty itp.

Praca zawijaczki polega na tym, iż wkłada ona do obracającego się talerza, będącego częścią półautomatu, cukierki dozoruując jednocześnie bieg maszyny. Do czynności przygotowawczych należy odpowiednie przygotowanie maszyny, cukierków, bobiny papierowej, etykiet, itp. Do czynności pomocniczych i związanych z obsługiwaniem maszyny, należy stałe zaopatrywanie półautomatu w cukierki, bobinę papierową, zatrzymywanie maszyny w przypadku zerwania się bobiny papierowej, zgniecenia karmelka, złego funkcjonowania części maszyny, itp. Do czynności zakończeniowych należy gruntowne przemycie gorącą wodą maszyny i oczyszczenie jej zasadniczych ruchomych części.

Zaznaczyć należy, że maszyny do zawijania cukierków są na ogół bardzo czułe i wrażliwe na wszelkiego rodzaju drobne i nieuniknione w czasie pracy rozkruszenia się cukierków, nie-

Ilość rob/godz. potrzebnych na produkcję 1 tony cukierków zawijanych (wskaznikowo)



Rys. 1

jednolitą ich formę, zły gatunek bobiny papierowej, wilgotność powietrza itp., tak że w rezultacie maszyna do zawijania cukierków co pewien krótki czas musi być zatrzymywana, czyszczona i smarowana, bobina papierowa musi być z powrotem nakładana i poszczególne części jej muszą być regulowane.

Dla zapewnienia dobrego obsługiwanie maszyny wymagana jest wielka dbałość o maszynę, doskonała jej znajomość, ofiarność ze strony obsługi.

Wykorzystanie czasu pracy

Przeprowadzona fotografia dnia pracy i obserwacje chronometrażowe wykazały, iż na skutek dużej straty czasu na czynności przygotowawcze i zakończeniowe oraz na obsługiwanie techniczne maszyny i likwidację drobnych awarii, traci się mnóstwo czasu. Efektywny czas pracy maszyny kształtował się od około 240 do 310 minut na 480 minutową zmianę.

Co najdziwniejsze jednak okazało się, iż norma ustalona dla różnych maszyn była różnie napięta. Pozornie wydawało się, iż było to spowodowane różną ilością obrotów, które poszczególne maszyny posiadały, były bowiem one różnych marek i nieco odmiennej konstrukcji. Dokładne badania wykazały jednak, że pomimo pewnych różnic konstrukcyjnych i ilości obrotów na minutę — wszystkie one wymagają prawie że identycznego czasu przygotowawczo-zakończeniowego, związanego z obsługiwaniem technicznym tak, że należałoby dla wszystkich ustalić normy, przyjmując jednakowy ich efektywny czas pracy.

Tymczasem stwierdzono, iż dla poszczególnych maszyn ustalona była norma odpowiadająca od około 200 do 315 minut. Najczęściej spotykane wielkości norm były na poziomie od około 240 do 270 minut czasu pracy maszyny na 480 minutową zmianę.

Sprawę komplikowało i to, iż w poszczególnych okresach czasu te same gatunki cukierków posiadały inną ilość sztuk przypadających na 1 kg i stąd też jeśli np. ilość sztuk cukierków

w kilogramie wynosiła zamiast 100 — 110 to zdarzało się, że przy tym samym efektywnym czasie wykorzystanie maszyny, zawijaczka używała 91% tej wydajności pracy, którą osiągnęłaby gdyby normalna ilość sztuk cukierków przypadała na 1 kg.

W innym przypadku jednak, tj. jeżeli zamiast 100 sztuk przypadało tylko 90 sztuk na 1 kg cukierków, zawijaczka mogła wykonać — przy tym samym efektywnym czasie pracy — o około 11% więcej niż przy cukierkach normalnych.

Niezależnie od tej okoliczności stwierdzono, że nie tylko na różne maszyny ustalone były różnie napięte normy, ale i dla tej samej maszyny ustalono różnie napięte normy dla różnych gatunków cukierków. Stąd też niezależnie od tego, że praca na poszczególnych maszynach była bardziej lub mniej korzystna ze względu na stopień napięcia norm, to i przy pracy na 1 maszynie niektóre asortymenty cukierków były bardziej korzystne, inne mniej.

Już w wyniku tych pierwszych obserwacji stwierdzono, iż istnieje bardzo realna możliwość podniesienia wydajności pracy poprzez zwiększenie efektywnego czasu pracy maszyny.

Na podstawie chronometrycznych pomiarów dnia pracy i fotografii dnia pracy stwierdzono, że w badanym zakładzie pracy można by przy lepszej pracy i stosowaniu najbardziej prawidłowych metod obsługi maszyny uzyskać o 20 do 30% większą wydajność pracy, a przy poszczególnych maszynach nawet więcej.

Po dokonaniu tej analizy zwołano specjalną naradę w tymże zakładzie, na której podsumowano wyniki badań i uznano, iż wobec tego, że istnieje realna możliwość podniesienia zarobków poprzez ulepszenie metod i organizacji pracy zawijaczek — należy dołożyć wszelkich starań, aby przekonać o tym zawijaczki maszynowe, pomóc im w osiągnięciu lepszych wyników i wtedy jeśli będą lepiej pracowały zarobek ich wzrośnie o 20 do 30% nawet przy zaniżonym zeszeregowaniu i stawkach.

Wszyscy obecni na naradzie łącznie z przedstawicielami zawijaczek maszynowych zobowiązali się do poczynienia takich kroków, aby faktyczna wydajność pracy i zarobki zawijaczek wzrosły nawet przy istniejących stawkach płac.

Po kilku tygodniach okazało się, iż wydajność pracy zawijaczek maszynowych na tym zakładzie prawie że nie drgnęła. W dalszym ciągu utrzymywała się ona na dotychczasowym poziomie i istniało wśród nich poważne niezadowolenie szczególnie wobec tego, że zawijaczki ręczne zarabiały więcej od nich. Przekonywanie zawijaczek o możliwości zwiększenia zarobków przy obecnych warunkach płacowych nie dało żadnych rezultatów.

CO WYKAZAŁY BADANIA PRACY PRACOWNIC W ZAWIJALNI MASZYNOWEJ

Dlatego, aby wyciągnąć możliwie najbardziej słuszne wnioski i powziąć możliwie bezbłędną decyzję, przeprowadzono badania pracy zawijaczek maszynowych również i w najlepszej zawijalni maszynowej cukierków, w któ-

rej na ogół robotnice były lepiej przeszkolone i maszyny pieczętowanie konserwowane i utrzymywane we wzorowym porządku.

Poniżej podaje się wyciąg ze sporządzonych przez autora uwag przy analizie tej sprawy.

Jak pracują poszczególne maszyny w zakładzie o najwyższej wydajności zawijalni

Maszyna marki „Nagema“ karuzelowa produkcji NRD. Maszyn takich jest na zakładzie kilka. Pracują one wszystkie na 3 zmiany. Ilość ich obrotów jest ta sama i wszystkie one są jednakowe.

Takt roboczy wynosi 0,5 sek. dla wszystkich maszyn. Jednym z najbardziej częstych asortymentów cukierków jest karmelek stosunkowo ciężki, którego przypada około 121 sztuk na 1 kg.

Ustalona dla zawijaczki maszynowej norma pracy przy zawijaniu tych karmelków wynosi 33,3 kg na rob./godz. i 266 kg na 8 godzin. Przemnażając wielkość normy na 8 godz., tj. 266 kg przez ilość sztuk cukierków przypadających na 1 kg, dochodzimy do cyfry $266 \times 121 =$ około 32.400. — sztuk karmelków na 8 godz. Dla zawinięcia tej ilości sztuk efektywny czas pracy maszyny musi wynieść $32.400 \text{ szt.} \times 0,5 \text{ sek.} = 16.200 \text{ sek.}$ (wobec tego, że na każdą sztukę maszyna zużywa 0,5 sek.) = około 270 min.

Jakaż jest praktyczna możliwość wykonania i przekroczenia tej ustalonej normy pracy?

Jeśli przyjmiemy, że na wszystkie czasy przygotowawcze i pomocnicze, związane z obsługiwaniem miejsca pracy i zakończeniowe trzeba zużyć około 2 godz. pracy, to na 8 godz. zmianę dla pracy pozostaje 6 godz., albo też $6 \times 3.600 = 21.600 \text{ sek.}$ Ponieważ dla wykonania normy trzeba aby maszyna pracowała efektywnie około 16.200 sek., a przy bardzo dobrej i sprawnej pracy maszyny możliwe jest by pracowała 21.600 sek., istnieje możliwość przekroczenia tej normy o około 34% $\left(\frac{21.600 \times 100}{16.200} \right)$

W przeliczeniu na kg, 134% = około 356 kg cukierków.

Taka jest możliwość praktyczna zawijania tego gatunku cukierków przy bardzo dobrej, sprawnej i umiejętnej pracy i to przy zachowaniu warunków aby maszyna efektywnie pracowała 6 godz. w ciągu 8-godzinnej zmiany.

Jakie dotychczas osiągnięto rezultaty?

Według danych z jednego miesiąca * poszczególne zawijaczki osiągały średnio w miesiącu:

Imię i Nazwisko	kg	% wykonanej normy	minuty efektywnego czasu pracy
Olimpia Jopek	270	102%	276
Zenajda Kraszewska	282	106%	286
Helena Szeląg	287	108%	292
Stefania Soska	307	116%	313
Stefania Mrozik	312	117%	316
Maria Wróbel	316	119%	322
Anna Pokrywa	317	119%	322
Maria Brzezińska	318	120%	325

* Styczeń 1952 r.

Z powyższych danych wynika, że biorąc średnio na przestrzeni całego miesiąca żadna z robotnic nie osiągnęła takiej produkcji, jaka możliwa byłaby przy zachowaniu wszystkich optymalnych warunków.

Zachodzi pytanie, czy ta ustalona teoretycznie wysokość możliwej do osiągnięcia produkcji w ilości 356 kg na 8 godz., tj. 134% normy jest realna? Wydaje się, że trzeba na to pytanie odpowiedzieć twierdząco, a to z kilku względów:

(1) Istnieje pewna możliwość skrócenia czasów przygotowawczych, pomocniczych, związanych z obsługą miejsca pracy i zakończeniowych poprzez przydzielenie pewnych robót innym pomocniczym robotnikom, poprzez danie robotnikom niektórych ulepszonych narzędzi i także poprzez przyspieszenie niektórych z tych prac.

(2) Istnieje możliwość polepszenia jakości cukierków dostarczanych do zawijania (w rozumieniu tych cech, które są potrzebne do sprawnego zawijania jak: właściwa forma i kształt, ożębienie itp.) i etykietek.

(3) Nawet w obecnym okresie czasu, w którym nie ma jeszcze szczególnego nacisku na skrócenie czasów wymienionych w pkt. (1) a także przy istnieniu różnych drobnych usterek w jakości cukierków, etykietek i innych — poszczególne robotnice osiągają w niektórych dniach nie tylko 356 kg, lecz nawet i więcej.

Tak np. Stefania Soska osiągnęła 356 kg, tj. (134% normy, co stanowi około 360 min. efektywn. czasu pracy), Helena Szeląg 356 kg (134% normy, 360 minut czasu pracy), Maria Wróbel 372 kg (140% normy, 378 minut czasu pracy), Helena Fafała 376 kg (142% normy, 384 minut czasu pracy).

Z badań przeprowadzonych przy innych maszynach okazało się, iż ustalona dla nich wysokość normy jest tego rzędu, że wymaga nie około 270 min. efektywnej pracy maszyny, lecz 223, 240 min. itp.

Stąd też robotnice przy różnych maszynach miały różne możliwości wykonywania i przekraczania tych norm. Analiza danych statystycznych o wykonaniu norm pracy potwierdziła w całej rozciągłości te spostrzeżenia. Na niektórych maszynach robotnice stale przekraczały normę o 10—20%; na innych albo wykonywały normę zaledwie w 100 procentach, albo przekraczały ją tylko o 2—3%.

Z innych obserwacji poczynionych na 2 podobnych maszynach okazało się, iż różne napięcie norm na nich, które było uzasadnione jakoby różną ilością ich obrotów — było zupełnie niesłuszne, gdyż jakkolwiek ilość ich obrotów na minutę rzeczywiście była nieco inna, bo istniała między nimi różnica rzędu 2%, to różnica w poziomie normy wynosiła około 10%.

Badania pracy różnych robotnic wykazały, że jakkolwiek żadna nie osiąga w skali miesięcznej wyższego wykorzystania efektywnego czasu pracy maszyny niż około 325 minut (w najlepszych indywidualnych przypadkach) na 480 minutową zmianę, to jednak w poszczególnych dniach osiągano dużo lepsze wyniki —

a mianowicie dochodząc do 340—350, a nawet i nieco więcej, minut efektywnego czasu pracy maszyny.

Wyniki te potwierdzają słusność założenia, iż można praktycznie po dokonaniu pewnych usprawnień w dziedzinie organizacji pracy, a także lepszego jakościowo zaopatrzenia, osiągać systematycznie produkcję w ilości takiej jaka przypada przy wykorzystaniu efektywnej pracy maszyny przez 6 godzin.

Z drugiej strony nie należałoby sądzić jednak, że osiągnięte w poszczególnych najlepszych dniach i przez najlepsze zawijaczki, większe wykorzystanie efektywnego czasu pracy maszyny niż 6 godzin (360 min.) można przyjąć jako trwałą podstawę dla określenia możliwości systematycznego utrzymania się na poziomie np. 380 min. efektywnej pracy, gdyż te doskonałe wyniki w poszczególnych dniach miały miejsce w dużej mierze na skutek tego, iż w tych dniach nie przeprowadzano gruntownego mycia i czyszczenia maszyny (co zabiera prawie około godziny czasu) i w następstwie tego w następnym dniu wydajność pracy ogromnie malała.

Stąd też należałoby sądzić, że przy tej pracy osiągnięcie systematycznego przeciętnego efektywnego wykorzystania maszyny przez 6 godz. na 8-godzinną zmianę, to jest 75% czasu w skali miesięcznej będzie osiągnięciem najlepszym — jakie można zakładać.

Nie mnożąc więcej szczegółowych przykładów, stwierdzić możemy, że badania metod i sposobu pracy oraz poziomu i napięcia norm zawijaczek maszynowych zostały przeprowadzone we wszystkich czołowych zakładach, przy czym i tam poczyniono cały szereg istotnych spostrzeżeń, które zostały wykorzystane dla podjęcia odpowiednich wniosków i decyzji.

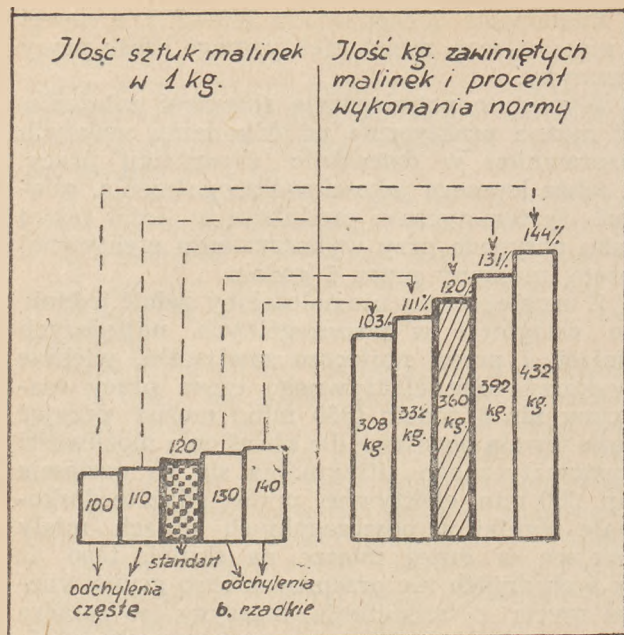
WNIOSKI Z POWYŻSZYCH BADAŃ

Wnioski organizacyjne i techniczne

Z najważniejszych wniosków i spostrzeżeń, które nasunęły się w trakcie podejmowanych badań wymienia się następujące, posiadające zasadnicze znaczenie dla sprawy.

(1) Ustalone w Zakładach normy pracy dla poszczególnych gatunków cukierków i dla poszczególnych maszyn są niejednakowo napięte. Stąd też na każdej maszynie przy każdym gatunku cukierków, przy tym samym nakładzie pracy, % wykonania normy jest różny i w następstwie robotnice za ten sam nakład pracy otrzymują niejednakowe wynagrodzenie.

(2) Istnieją możliwości wahań w wykonaniu norm pracy niezależnie od faktycznej wydajności pracy zawijaczki maszynowej. W przypadku nawet bardzo dokładnego ustalenia normy pracy na przykład na 300 minut efektywnego czasu pracy maszyny w praktyce może zdarzyć się, iż przy faktycznej pracy maszyny w ciągu 300 minut na 480-minutową zmianę, norma będzie wykonana w 95 lub 105—110% itd. Pochodzi to stąd, że w pewnych dniach mogą ulegać z różnych przyczyn zmiany w ilościach sztuk cukierków przypadających na 1 kg lub też wielkości taktu roboczego maszyny.



Rys. 2

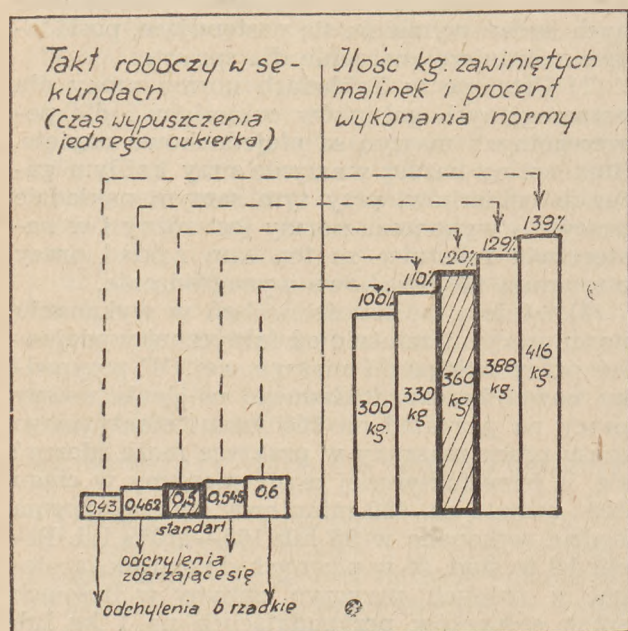
Ilustruje się to następującymi przykładami: Jak zmienia się % wykonania normy w zależności od zmiany ilości sztuk cukierków przypadających na 1 kg lub przy zmianie obrotów maszyny?

Dla przykładu przyjmujemy następujące założenia umowne:

(a) Normę dla danego gatunku cukierków „Malinka” ustalono na poziomie 300 min. = 18.000 sek. efektywnej pracy maszyny przy 480-minutowej zmianie.

(b) Maszyna wypuszcza co 0,5 sek. jeden cukierek (takt roboczy wynosi 0,5 sek.) a więc dla wykonania normy powinna wypuścić w ciągu 8-godzinnej zmiany 18.000 sek. : 0,5 sek. = 36.000 sztuk cukierków.

(c) Przy danym gatunku cukierków „Malinka” przypada ich według standardu 120 sztuk



Rys. 3

na 1 kg, a wobec tego, że dla wykonania normy trzeba zawinąć ich 36.000 sztuk norma więc na 8 godz. zmiany wynosi $36.000 : 120 = 300$ kg.

(d) Faktyczny efektywny czas pracy maszyny wyniósł 360 minut, a więc zawijaczka powinna zrobić 120% normy to jest 360 kg.

Co się dzieje jeśli karmelarnia wypuszcza „Malinki” większe lub mniejsze od ustalonego dla tego cukierka standardu — 120 szt. na 1 kg?

Ilość zawiniętych cukierków i procent wykonania normy może się zmieniać również i wtedy jeśli liczba „malinek” przypadająca na 1 kg odpowiada standardowi, ale jeśli wbrew pierwotnym założeniom przyjętym przy ustalaniu normy ilość obrotów maszyny ulegnie zmianie.

Przyjmując te same założenia co uprzednio otrzymamy następujący obraz jak na rys. 3.

W praktyce może występować ogromna ilość różnych kombinacji tych 2 zasadniczych czynników odchyła (ilości sztuk cukierków na 1 kg i wielkości taktu roboczego) przy tym mogą się one częściowo lub całkowicie neutralizować lub też wzmacniać w stronę korzystną lub też niekorzystną dla procentu wykonania normy.

Czy te okoliczności mogą podważyć słuszość i realność ustanowionej normy, której wykonanie ulega takim wahaniom niezależnie od faktycznej wydajności? Nie — a to z następujących powodów:

(a) Dla każdego gatunku cukierków został ustalony dokładny standard (recepta, kształt, ciężar itd.), którego się coraz bardziej pilnuje i możliwości ułatwienia sobie wykonania normy już począwszy od karmelarni poprzez zwiększenie wagi cukierka — są ogromnie utrudnione. Kontrola standardów jest zaostrzona i w rezultacie wahania w ciężarze cukierków są coraz to bardziej nieznaczne.

(b) Przyspieszenie biegu maszyny w stosunku do założeń przyjętych przy ustalaniu normy — o ile to ze względów technicznych okaże się możliwe i dopuszczalne, będzie potraktowane jako istotna zmiana warunków technicznych i podstawa do zmiany normy.

Drobne zaś odchylenia w tym zakresie wynikłe na skutek zmian w napięciu prądu elektrycznego itp. działają w większości przypadków na pewne zwolnienie biegu — a więc wpływają na obniżenie procentu wykonania normy.

(c) Pewne drobne wahania procentu wykonania norm i w następstwie zarobku nieuniknione przy obecnym stanie pracy i kontroli są tego rzędu, że nie mogą wpłynąć w sposób istotny na realną wartość normy tym bardziej, że odchylenia te mogą działać w obie strony. W każdym razie momenty te należy mieć w pamięci aby ustrzec się przed jakimikolwiek niespodziankami i w praktycznej działalności odpowiednio te sprawy regulować.

(3) Istnieje praktyczna możliwość podniesienia średniej wydajności maszyn o około 15 do 20%. Dla osiągnięcia tego celu należałoby wykonać cały szereg wstępnych prac organizacyjnych i technicznych, a w szczególności:

(a) Starać się doprowadzić do tego, aby cukierki produkowane w karmelarni były prawi-

dłowego kształtu i formatu. W tym celu należy zająć się specjalnie sprawą wkładów a ponadto należy zaopatrzyć wszystkie maszyny formujące we wzory drewniane, gliniane, lub metalowe otworów talerzowych maszyn do zawijania po to, aby produkowane karmelki mogły być co parę minut w trakcie produkcji sprawdzane na przedmiot prawidłowego wymiaru.

(b) Na zawijalni maszynowej powinien być stale zapas odpowiednio ostudzonych cukierków przynajmniej z produkcji z 8 godzin.

(c) Należy opracować i wręczyć każdej zawijaczce szczegółową instrukcję roboczą dotyczącą sposobu pracy na maszynie ze wskazaniem wszystkich najbardziej prawidłowych ruchów i operacji, a także ze wskazaniem sposobu likwidacji wszystkich występujących przy tej maszynie niedostatków i drobnych awarii oraz ze wskazaniem należytego sposobu pielęgnacji i konserwacji tej maszyny.

(d) Wszystkie robotnice, a nawet te które pracują już od dwóch i więcej lat na tych maszynach powinny przejść specjalny kurs przeszkoleniowy i zdać egzamin ze znajomości tej maszyny, umiejętności rozbierania, mycia, czyszczenia jej, składania, oliwienia i smarowania oraz umiejętności pracy na niej. Podstawą do tego szkolenia i egzaminu powinna być ta instrukcja. Z dotychczasowych obserwacji wynika, że te czynności odbywają się stosunkowo powoli i u poszczególnych robotnic brak jest nawyków do szybkiego i prawidłowego rozbierania i składania. Tak np. czynność nasadzania talerzy zamiast być wykonywaną dwoma rękami — wykonywana jest 5 do 8 ruchami.

Należałoby dokładnie pouczyć wszystkie robotnice o jak najszybszych i najsprawniejszych metodach wykonania czynności pomocniczych i związanych z obsługiwaniem miejsca pracy, jak np. sprawne naciągnięcie bobiny itp.

(e) Należy zaopatrzyć każdą maszynę w narzędzia i przyrządy do rozbierania, czyszczenia i składania, a także szafliki, w których mogłyby się moczyć talerze i koła maszyn.

(f) Niektóre czynności pomocnicze przy czyszczeniu maszyny jak np. przynoszenie i odnoszenie wody gorącej, mycie podłogi około maszyny, odnoszenie brudnej wody itp. można by porучić sprzątacze działowej lub też innej pomocniczej robotnicy.

(g) Należy rozważyć kwestię dostarczenia do maszyn potrzebnej ilości cukierków przez pomocniczą robotnicę po to by sama zawijaczka nie traciła na to czasu.

(h) Należy zorganizować i wprowadzić socjalistyczne współzawodnictwo pracy, które niewątpliwie przyczyni się do podniesienia wydajności pracy. Na odpowiedniej tablicy w sali zawijalni winny być codziennie pokazywane graficznie % wykonania norm pracy przez poszczególne zawijaczki.

(i) Należy przeprowadzić badania techniczne nad możliwością zwiększenia obrotów o 5, 10 a może 20% i więcej % oczywiście przy założeniu, że nie należy zwiększać obrotów maszyny powyżej tej granicy, przekroczenie, której

spowodowałoby bardziej szybkie zużycie się maszyny i w następstwie większe straty niż korzyści.

Wnioski w sprawie norm i płac

(1) Ze względu na niejednorodność napięcia poszczególnych norm pracy dla czynności maszynowego zawijania cukierków należy ustalić je dla wszystkich zakładów i maszyn na jednakowym, odpowiednio wysokim poziomie — po to, aby zapewnić wszystkim zawijaczkom jednako- we wynagrodzenie za tą samą pracę. W tym celu należy poddać generalnej rewizji wszystkie te normy. Żadne zmiany płacowe bez wprowadzenia tego wstępnego warunku to jest równego standardu nie mogą być dokonywane.

(2) Jako podstawę dla ustalenia normy pracy dla każdej maszyny i gatunku cukierków należy przyjąć taką ilość kg cukierków, która odpowiada efektywnej pracy maszyny przy jej optymalnych obrotach: dla cukierków twardych — 300 min. na 8 godz. pracy, a dla cukierków nadziewanych — 290 min. na 8 godz. pracy.

Norma dla cukierków nadziewanych dlatego powinna być nieco łagodniejsza, gdyż ulegają one częściej zgnieceniu i zawijaczka musi częściej maszynę zatrzymywać i czyścić. Ten poziom norm będzie nieco wyższy od faktycznego średniego wykonania a w wielu przypadkach będzie o 20—25% i więcej wyższy od istniejącej normy. Tym niemniej poniżej tego poziomu zejść nie można.

(3) Ze względu na bezspornie potrzebne wyższe kwalifikacje zawodowe i większą odpowiedzialność zawijaczek maszynowych w stosunku do zawijaczek ręcznych należy je przeseregować z III grupy do IV grupy. Ze względu na konieczność dania zawijaczkom materialnego bodźca do zwiększenia wydajności pracy trzeba im podnieść zachętę akordową z 10%, które dotychczas mają, do 20%.

Wobec tego zaś, że przy istniejących w przemyśle cukierniczym stawkach płacowych różnica między IV i III grupą jest bardzo mała i nie da im nawet 2% wzrostu płac — to w sumie ze zwiększoną zachętą akordową o 10% otrzymają teoretycznie niepełne 12% podwyżki płac przy 100% wykonaniu normy.

Jest to mało wobec tego, że równocześnie z wprowadzeniem nowej grupy i zwiększonej zachęty akordowej podniesie się im normy pracy średnio wyżej niż o 12% — w poszczególnych przypadkach nawet o 20 i więcej procent i w rezultacie podwyżka grup i zachęty akordowej w bardzo wielu przypadkach nie zrekompensuje im zmniejszenia stawek akordowych wynikłych przy podwyżce normy.

Dla zachęcenia ich jednak do lepszej i wydajniejszej pracy w tych warunkach należy pokazać zawijaczkom perspektywę lepszego zarobku — można by to zrobić wprowadzając akord progresywny to jest płacąc za kilogramy wykonane ponad normę o 50% wyższą stawkę. Wówczas już przy przekroczeniu normy o 10% otrzymają nadwyżkę akordową w wysokości 15%. Przy przekroczeniu normy w 120% otrzy-

mają 30% — przy 128% już 42% nadwyżki akordowej itd.

Z teoretycznych obliczeń, potwierdzonych praktyką najlepszych zawijaczek, w poszczególnych dniach wynika, że osiągnięcie systematycznie 120% normy, a później i wyżej będzie możliwe.

Podstawowym jednak warunkiem dla osiągnięcia tego musi być dobre przygotowanie całej sprawy od strony zapewnienia im najlepszych warunków organizacyjnych i technicznych oraz dobre przygotowanie społeczno-polityczne zawijaczek do przejścia na nowe normy i stawki. Jeśli to zostanie zrobione sprawa niewątpliwie będzie prawidłowo rozwiązana z korzyścią dla zawijaczek i zakładów pracy.

(4) Wynagrodzenie za zawiąnięte ilości cukierków musi być dokonywane miesięcznie tj. % wykonania normy i ilości cukierków wykonane ponad normę, płatne o 50% wyżej od wykonanych w granicach normy — muszą być obliczane w stosunku do całości godzin przepracowanych przez zawijaczkę w miesiącu. Dla zapewnienia należytej kontroli i ewidencji przepracowanych godzin i wykonanej produkcji należy usprawnić przebieg zapisów.

WPROWADZENIE AKORDOWO - PROGRESYWNEGO SYSTEMU WYNAGRADZANIA OPARTEGO NA NOWYCH NORMACH I OSIĄGNIĘTE REZULTATY

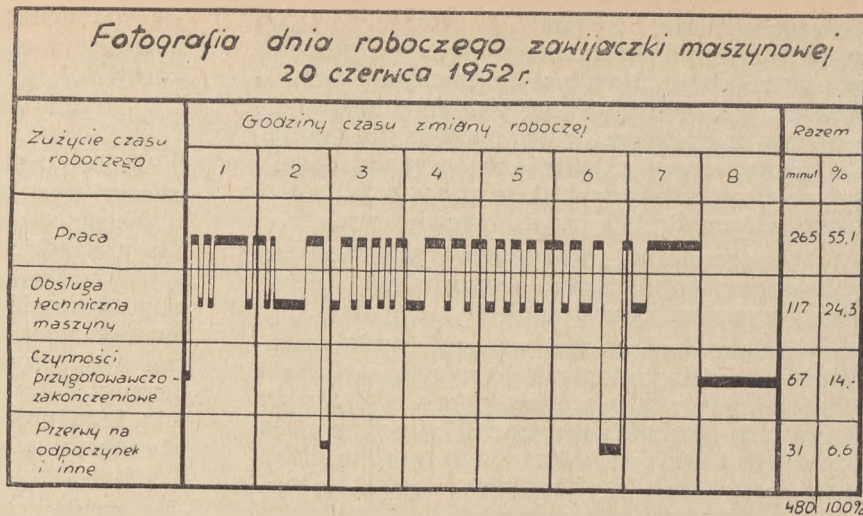
Po przeprowadzonych badaniach i podaniu zainteresowanemu zakładom zleceń o wszystkich krokach przygotowawczych, które powinny przedsięwziąć dla pomyślnego wprowadzenia w życie nowych zasad wynagradzania i po zakończeniu tych przygotowań przez zakłady — wprowadzono nowy system płac w niektórych zakładach z dniem 1.IX.1952 r. w innych z dniem 1.X.1952 r.

Należy zaznaczyć, że nie wszędzie wprowadzono w sposób dokładny wszystkie potrzebne kroki przygotowawcze a zwłaszcza nie została najlepiej wykonana sprawa gruntownego przeszkolenia zawijaczek, niemniej jednak prawie zaraz po wprowadzeniu nowych norm i akordu progresywnego osiągnięto cały szereg pozytywnych rezultatów.

Oto co osiągnięto:

(1) Nastąpił istotny wzrost wydajności pracy, początkowo skromny sięgający 5%, 10% później coraz to rosnący a ostateczny wzrost, po którym nastąpiła już pewna stabilizacja, wynosi około 20%.

Charakterystycznym obrazem dla kształtowania się dynamiki wydajności pracy było kształ-

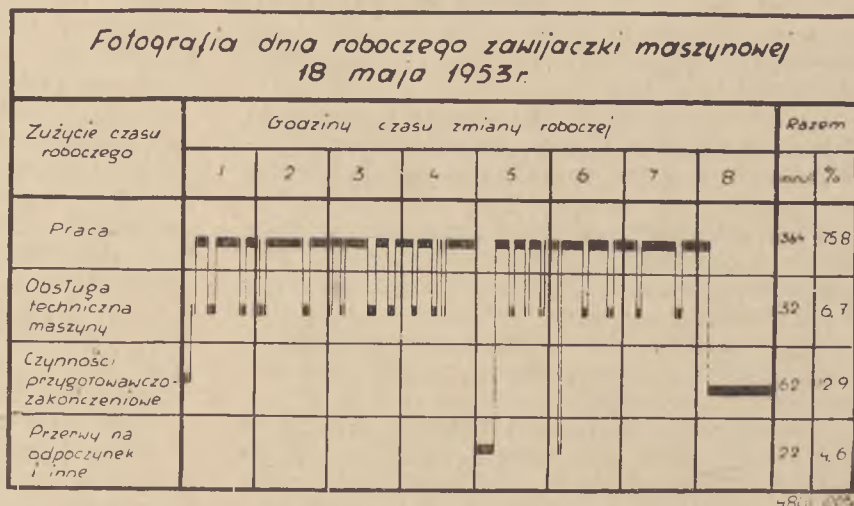


Rys. 4

owanie się średniego poziomu wykonania norm pracy na zawijalni maszynowej w największym zakładzie przemysłu cukierniczego. W zakładzie tym osiągnano w poszczególnych miesiącach następujący średni procent wykonania norm pracy na zawijalni maszynowej:

m. czerwiec	1952 r. (stare normy)	118,6%
m. lipiec	1952 r. (stare normy)	115,5%
m. wrzesień	1952 r. (stare normy)	111,9%
m. październik	1952 r. (nowe normy)	
podwyższone średnio o około 13%		99,9%
m. grudzień	1952 r.	113,0%

Należy podkreślić, że w pierwszych tygodniach po wprowadzeniu nowych podwyższonych norm w stosunku do starych, nastąpiło pewne jak gdyby załamanie się procentu przekraczania obowiązujących norm pracy co było wynikiem tego, iż robotnice nie przeszły jeszcze całkowicie na nowy lepszy styl i metody pracy, później jednak zachęczone wzrostem wynagrodzenia zaczęły szybko podnosić swą wydajność pracy. To samo zjawisko zaistniało również w innych zakładach, z tym że w innych zakładach osiągnięto jeszcze lepsze rezultaty na odcinku wydajności pracy.



Rys. 5

Jaskrawym tego przykładem są dwie przykładowe fotografie dnia roboczego zawijaczki maszynowej przed wprowadzeniem zmian i po wprowadzeniu zmian (rys. 4 i 5).

(2) Robotnice przestały uważać swoją maszynę za coś im obcego i wrogiego, lecz zaczęły bardzo usilnie starać się o jej jak najlepszą konserwację i najlepsze funkcjonowanie. Maszyna stała się im bliską, gdyż stała się źródłem podwyżki zarobków (pod warunkiem dobrego obchodzenia się z nią i pełnego wykorzystania). Robotnicy w tych warunkach, jak to sformułował Józef Stalin „...z wielką ochotą używają maszyn w gospodarce narodowej”^{*}.

(3) Dyrektorzy zakładów i kierownicy personelu produkcyjno-technicznego zostali uwolnieni od dawnych kłopotów, gdyż każda z zawijaczek nie tylko nie zgłasza swoich pretensji i niechęci do pracy na maszynie, lecz przeciwnie każda chętnie przy tej maszynie pracuje, sama stara się o jej dobre utrzymanie i funkcjonowanie. Szczególnie zadowoleni są konserwatorzy maszyn, ślusarze i mechanicy remontowi, których ilość pracy ogromnie się zmniejszyła, gdyż zawijaczki same bardzo dbają o maszyny.

(4) Nastąpił poważny wzrost produkcji cukierków zawijanych maszynowo a także ogromne zwiększenie się udziału produkcji cukierków zawijanych maszynowo w całości produkcji zawijanych cukierków.

Wzrost produkcji cukierków zawijanych maszynowo charakteryzuje przykładowy wykaz wielkości produkcji w jednej z największych fabryk wyrobów cukierniczych (rys. 6).

(5) Nastąpiło obniżenie kosztów własnych produkcji w wyniku zarówno zmniejszenia kosztów ogólnych przypadających na jednostkę produkcji (wobec znacznego wzrostu produkcji cukierków) jak i na skutek tego, iż część produkcji cukierków zawijanych dotychczas ręcznie zastąpiono pięciokrotnie tańszym zawijaniem maszynowym. Pewną charakterystykę w tym zakresie daje poniższy rysunek 7, który wskazuje na obniżenie się kosztów zawijania 1 kg cukierków przy zastępowaniu pracy ręcznej pracą maszynową.

(6) Przy o wiele lepszym utrzymywaniu maszyny zmniejszył się również koszt jej remontów i maszyna taka będzie mogła o wiele dłużej pracować, gdy jest stale dobrze utrzymywana. Przybliżone obliczenia wykazują, iż samo zmniejszenie kosztów na remoncie i zużyciu maszyn już całkowicie, a nawet z nadwyżką, rekompensuje wzrost zarobków zawijaczek maszynowych.

(7) W praktyce okazało się, że wprowadzenie poprawek płacowych i organizacyjno-technicznych na odcinku zawijaczek maszynowych przyczyniło się w dużej mierze do polepszenia jakości wypuszczanych przez karmelarnię cukierków (gdyby teraz karmelarze wypuścili złą produkcję mieliby do czynienia z zawijaczkami). Ponadto nastąpiły ulepszenia organizacyjno-techniczne nie tylko na odcinku zawijalni maszynowej, ale i karmelarni, w stosunku do której są obecnie stawiane wyższe wymagania.

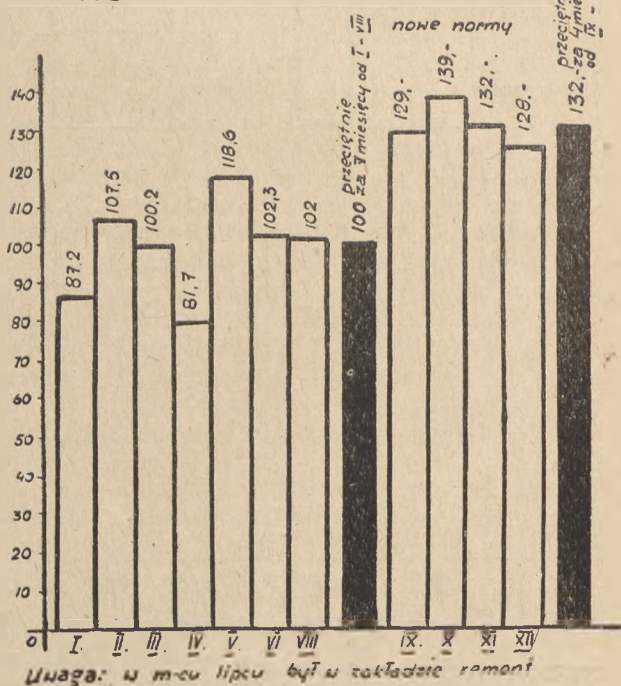
^{*} Józef Stalin „Ekonomiczne problemy socjalizmu w ZSRR” str. 48.

(8) Zarobki zawijaczek maszynowych wzrosły od około 15 do 30% (jeśli nie brać pod uwagę indywidualnych przypadków poniżej i powyżej tych dwóch granic), co dało słuszną rekompensatę z jednej strony za lepszą wydajność pracy z drugiej zaś — nie wzbudziło żadnej dysproporcji w płacach poszczególnych pracowników równorzędnych pod względem kwalifikacji zawodowych.

Bardzo ważne jest i to, iż obecne wynagrodzenie zawijaczek maszynowych pozostaje w całkowitej zależności od ich faktycznej wydajności pracy a nie od przypadkowego stopnia napięcia norm jak miało to miejsce przy poprzednim stanie rzeczy.

Obecnie za równą pracę każda zawijaczka otrzymuje to samo wynagrodzenie, a te które osiągają wyższą wydajność zarabiają dużo lepiej podczas gdy przedtem często zdarzało się, iż nie robotnice najbardziej wydajne, lecz te które posiadały najniższe napięte normy, zarabiała najwięcej.

Wskaźnik ilościowy produkcji cukierków zawij. masz. w poszczególnych miesiącach 1952 roku



Rys. 6

PODSUMOWANIE

(1) Przedstawiony wyżej przykład wprowadzenia akordowo-progresywnego systemu płac na małym, skromnym odcinku pracy maszynowo-ręcznej świadczy o tym, iż czasami nawet drobne, odcinkowe polepszenie systemu wynagradzania może dać dobre rezultaty zarówno przez usunięcie pewnych niesprawiedliwości płacowych, jak i przyczynienie się do słusznego i uzasadnionego podniesienia zarobków i spowodowanie zmniejszenia kosztów jednostkowych w zakładzie.

Zastosowanie w danym przypadku akordowo-progresywnego systemu płac pozostaje też

Jak zmieniają się koszty jednostkowe zawijania cukierków w miarę zastępowania zawijania ręcznego zawijaniem maszynowym - w wyniku zwiększania się wydajności pracy zawijaczek maszynowych?
(wskaznikowo)

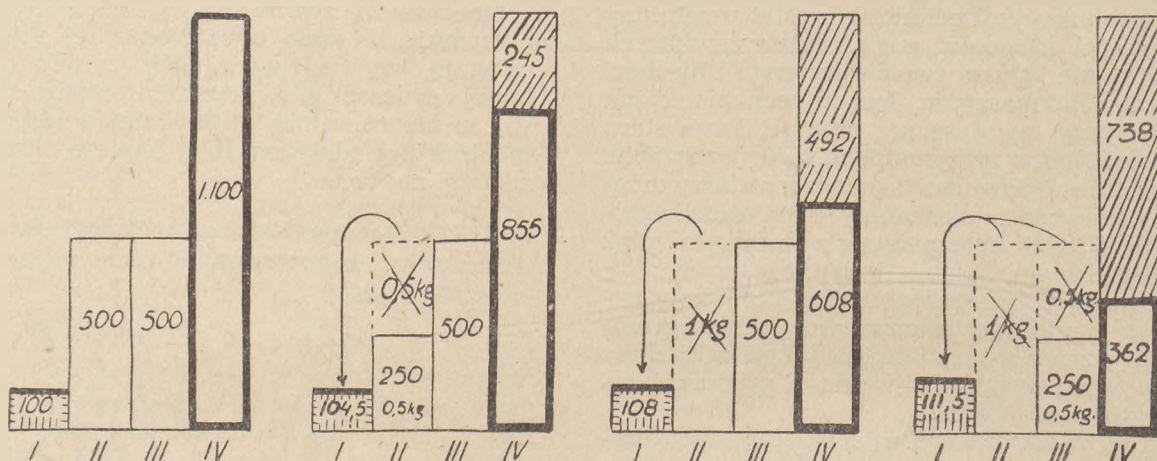
a/ Przy faktycznej wydajności pracy przed wrześniem 1952r. i obecnie przy wykonaniu normy w 100%

Przy wzroście wydajności pracy zawijaczek maszynowych po wprowadzeniu akordu progres. przy wykonaniu normy w

b/ 110%

c/ 120%

d/ 130%



Legenda: I koszt zawijania maszynowego 1kg. cukierków

II " " ręcznego 1kg. " "

III " " " " 1kg. " "

IV " " 3kg. cukierków zawijanych maszynowo i ręcznie w miarę likwidacji pracy ręcznej i zastępowania jej pracą maszyną.

oszczędności zakładu pracy

zlikwidowane zawijanie ręczne w wyniku wzrostu wydajności pracy zawijaczki masz.

Jak kształtują się w wyżej wymienionych warunkach:

1) Koszt zawijania 1kg. cukierków

2) Wskaźnik wzrostu zarobków zawijaczek masz.

Legenda: Koszt zawijania 1kg. cukierków



Wskaźnik wzrostu zarobków zawijaczek maszynowych

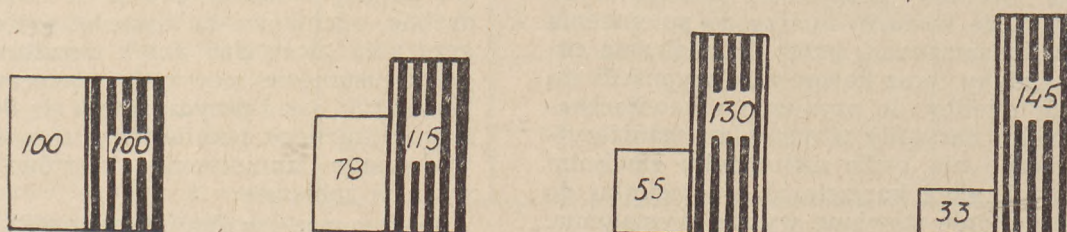


a/

b/

c/

d/



rys. 7.

w całkowitej zgodzie z zasadą uzależnienia wynagrodzenia od ilości i jakości pracy. Wyższy bowiem zarobek uzyskiwany jest w tym przypadku przez robotników jedynie wtedy, gdy na skutek wzrostu ich kwalifikacji zawodowych polepszy się jakość ich pracy (lepsze obsługiwanie, utrzymywanie i konserwacja maszyny) i jeśli dadzą oni większą ilość produkcji.

(2) Zasada słusznego wynagradzania w zależności od ilości i jakości pracy mogłaby być jednak przy zastosowaniu akordowo-progresywnego systemu płac naruszona, jeśliby ten system wynagradzania oparty został na zaniżonych normach pracy.

Jeśli zaniżone normy pracy przy stosowaniu zwykłego systemu akordowego powodują ogromne nienormalności w wynagradzaniu i wywołują często zupełnie nieuzasadnione i niesłuszne uprzywilejowania małowykwalifikowanych i małowydajnych robotników — to zastosowanie przy takich zaniżonych normach akordowo-progresywnego systemu wynagradzania spowodowałoby o wiele gorsze skutki. Dysproporcje i nienormalności w płacach ogromnie wtedy by wzrosły.

Stąd też wypływa wniosek, iż ten system wynagradzania można zastosować jedynie i wyłącznie wtedy, jeśli obok przesłanek ekonomicznych, które nakazują wprowadzenie go, istnieje zupełna pewność co do należytego poziomu norm, które mają być podstawą dla tego systemu płac.

Tak więc wprowadzenie akordowo-progresywnego systemu wynagradzania musi być poprzedzone gruntownym zbadaniem całości sprawy, zarówno od strony ekonomicznej, jak i technicznej. Musi być w sposób stanowczy zatwierdzone ekonomiczne uzasadnienie wprowadzenia tego systemu i musi być bardzo skrupulatnie opracowana odnośna techniczna norma pracy.

Jeśli chodzi o ekonomiczne uzasadnienie to ma miejsce ono wtedy jeśli przez wprowadzenie tego systemu osiągamy na danym odcinku taki wzrost wydajności pracy, który powoduje albo rozszerzenie wąskiego gardła w zakładzie, co umożliwia wzrost wydajności całej załogi i zwiększenie globalnej produkcji, albo zastąpienie pracy ręcznej pracą maszynową — albo też co np. w przedstawionym wyżej przykładzie miało miejsce — jedno i drugie. Występująca wtedy obniżka jednostkowych kosztów własnych na skutek albo zmniejszenia kosztów stałych i powstałych obciążających każdą jednostkę produkcyjną, albo też oszczędności wynikłe na skutek zastąpienia drogiej i uciążliwej pracy ręcznej — pracą maszynową, albo też uzyskanie obu tych łącznych efektów gospodarczych, jest słuszną podstawą dla wprowadzenia systemu akordowo-progresywnego — oczywiście pod warunkiem, że wprowadzona przez progresję podwyżka płac konsumuje tylko część tych uzyskanych przez zakład oszczędności.

Jeśli zaś chodzi o poziom i stopień napięcia technicznej normy pracy, stanowiącej podstawę dla tego systemu wynagradzania to i tutaj powinna być ta sprawa gruntownie zbadana. Nor-

ma pracy musi być na poziomie średnio-progresywnym, a ponadto trzeba sobie zdawać sprawę z tego, jakie istnieją teoretyczne możliwości jej przekraczania przy danych ulepszonych już przy wprowadzeniu tej normy warunkach technologicznych, organizacyjnych i technicznych (zmiana tych warunków uzasadnia zmianę normy). Należy się bowiem zawsze liczyć z tym, iż te teoretyczne możliwości będą uzyskane, a nierzadko jak to praktyka wskazuje i przekraczane.

Stąd też odpowiedni stopień napięcia normy pracy jest niezbędny — przede wszystkim dlatego, że ta norma musi być szczególnie mobilizująca, gdyż chodzi tu właśnie o uzyskanie większej niż dotychczas wydajności — a ponadto niska norma spowodowałaby poważne zakłócenie i nieuzasadnione dysproporcje w płacach, oraz zamiast zmniejszenia — zwiększenie kosztów i przekroczenie funduszu płac.

Z tych też względów wobec wielkiej wagi ekonomicznej i społecznej zagadnienia, wprowadzenie tego systemu w zakładzie może mieć miejsce jedynie za zgodą odnośnego Ministerstwa, które przed akceptacją sprawdza zarówno ekonomiczne, jak i inne przesłanki uzasadniające wprowadzenie akordu progresywnego.

(3) Dlatego, aby norma będąca podstawą dla wprowadzenia akordu progresywnego, mogła być na odpowiednio dobrym poziomie — musi być ona średnio progresywną. W praktyce często zdarza się, iż jest ona na poziomie nieco wyższym od faktycznego przeciętnego wykonania.

Aby w tych warunkach zapewnić powodzenie całej sprawy i osiągnąć poszukiwane przez zakład wyniki, należy ulepszyć zarówno istniejące dotychczas metody i narzędzia pracy, jak i stronę organizacyjną i techniczną tego odcinka pracy. Dla osiągnięcia tego musi być przeprowadzona poważna praca przygotowawcza. Musi być opracowana ulepszona instrukcja robocza, pracownicy muszą być odpowiednio przeszkoleni, muszą być stworzone odpowiednio lepsze warunki organizacyjne, zaopatrzeniowe, techniczne.

Jednym z najważniejszych jednak czynników i bodaj decydującym o powodzeniu całej sprawy jest świadomość robotnika o ważności wzrostu jego wydajności dla zakładu, dla całego kraju i dla niego osobiście. Aby ta świadomość istniała i rosła w zakładzie musi być odpowiednia atmosfera ku temu. Musi być prowadzona odpowiednia praca polityczna. Bez tego nawet przy istnieniu innych korzystnych warunków — można spotkać się z niepowodzeniem.

Chodzi o to aby obok materialnych pobudek działała u robotnika zdecydowana chęć osiągnięcia i przekroczenia ustalonej stosunkowo wysoko napiętej normy pracy.

(4) Wprowadzenie akordu progresywnego na pewnym odcinku stwarza możliwości wzrostu wydajności pracy nie tylko na tym odcinku, ale i na odcinkach kooperujących z nim — często w całym zakładzie. W wyniku tego następuje w zakładzie często znaczny postęp. Równocześnie jednak okazuje się, że w praktyce istnieje

jeszcze wiele możliwości dalszego wzrostu wydajności pracy, których przed wprowadzeniem nowych norm akordu progresywnego nie było jeszcze widać. Tak np. w omawianym przykładzie jakkolwiek osiągnięte zostały wybitnie dodatnie rezultaty, w wielu przypadkach nawet lepsze niż tego początkowo oczekiwano, to jednak już obecnie jasno widać, że można uzyskać jeszcze lepsze wyniki i że zrobiony został tylko pewien krok naprzód, można by powiedzieć poważny, ale można osiągnąć jeszcze o wiele lepsze rezultaty.

Gdzie kryją się jeszcze rezerwy? Badania chronometrażowe, fotografia dnia pracy, jak widać z rys. 5, wykazują iż jeśli skrócono ogromnie czasy związane z techniczną obsługą maszyny i obsługiwaniem miejsca pracy, to jeszcze ogromnie dużo czasu traci się na czynności zakończeniowe, a w szczególności na ostateczne mycie i czyszczenie maszyn. Ta ostatnia czynność, jakkolwiek niezmiernie ważna i od której zależy dobre funkcjonowanie maszyny może i powinna być skrócona. Skrócenie tej czynności o około 10 do 20 minut pozwoliłoby

na dalsze zwiększenie wydajności pracy o około 3 — 7%.

Dalszą dotychczas niewykorzystaną możliwością jest ewentualne przyśpieszenie biegu maszyny (oczywiście jeśli nie będzie to z uszczerbkiem dla maszyny i jakości produkcji). Należy zaznaczyć, iż w tej mierze nasi inżynierowie i technicy są na ogół bardzo konserwatywni i ogromnie nie lubią zmieniać ustalonego już i długo istniejącego stanu rzeczy. Stąd też zalecenia skierowane do czołowych zakładów o przeprowadzeniu prób w tym zakresie, pozostały niemal bez echa. Nie ulega jednak wątpliwości, że w pewnym zakresie można zwiększyć obroty maszyny o 20%, a może i więcej. Dałoby to poważny wzrost wydajności pracy. Praca w tym kierunku musi być kontynuowana.

Tak więc nawet pozornie wydawałoby się drobne i odcinkowe wprowadzenie ulepszeń systemu wynagradzania umożliwia i sprzyja dalszemu postępowi w zakresie wydajności pracy i produkcji.

Juliusz Gutowski

Danuta Stefańska

Planowanie zatrudnienia pracowników zatrudnionych bezpośrednio przy produkcji i pracach normowanych*



Obliczanie zapotrzebowania na siłę roboczą podlega funkcjonalnie Działowi Pracy i Płacy. Instrukcja wewnętrzna¹ w sprawie zakresu prac poszczególnych działów i sekcji ustala, że głównym zadaniem Sekcji Zatrudnienia w Dziale Pracy i Płacy jest: (a) obliczanie zapotrzebowania na pracowników wszelkich kategorii i wskazania sposobów jego pokrycia w okresie planowanym, (b) analiza stanu zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach pracy i wskazanie Dyrekcji na możliwości oszczędzenia sił roboczych, (c) współpraca z Działem Planowania nad opracowaniem planu zatrudnienia i współodpowiedzialność za jego dotrzymanie.

Oprócz tego Instrukcja wymienia szereg innych zadań tej Sekcji, które tu opuszczono, gdyż nie wiążą się bezpośrednio z planowaniem zatrudnienia.

Jak wygląda realizacja tych zadań? W Dziale Pracy i Płacy istnieje wprowadzicie Sekcja Zatrudnienia, ale obsadzona zaledwie przez jednego pracownika, który rzecz jasna, nie może wykonać tak szeroko nakreślonej pracy. Praktycznie planowanie zatrudnienia przeprowadzane jest tylko w Dziale Planowania. Ilość pracowników ustala się tu na podstawie wytycznych, przesyłanych przez Centralny Zarząd.

Wytyczne te dotyczą: (1) wartości rocznej produkcji, (2) rocznej wydajności na 1 robotni-

ka, w ujęciu wartościowym, (3) rozbiecia planu zatrudnienia według trzech grup pracowników: (a) robotników produkcyjnych, (b) pracowników inżynieryjno-technicznych, (c) pracowników administracyjnych.

Wytyczne te Centralny Zarząd opracowuje w oparciu o sprawozdania z wykonania planu zatrudnienia przez przedsiębiorstwo w roku ubiegłym.

Na podstawie wartości produkcji i wielkości wydajności na 1 robotnika, Dział Planowania oblicza ilość robotników w roku planowanym. Ilość tę rozkłada następnie, według wytycznych, na 3 wymienione wyżej grupy podstawowe. Roczny plan zatrudnienia zostaje następnie podzielony na plany kwartalne i miesięczne. Odpisy planu zatrudnienia zostają przekazane do wykonania działom: Kadr i Pracy i Płacy. Na podstawie tego planu i sugestii kierowników Działów, Dział Kadr angażuje pracowników do pracy.

Tego rodzaju planowanie zatrudnienia trudno jest nazwać planowaniem. Nie uwzględnia ono podstawowych zasad ustalania ilości pracowników w zakładzie produkcyjnym mimo, że istnieje na ten temat bogata literatura radziecka, w poważnej części przetłumaczona na język polski. Poniżej omówimy pokrótce zadania planu zatrudnienia i metodę jego opracowania.

Zadaniem planu zatrudnienia przedsiębiorstwa przemysłowego jest zapewnienie odpowiedniej ilości pracowników określonego zawo-

* Publikacja niniejsza opiera się na pracy, przeprowadzonej w ZWAWN im. Georgi Dymitrowa.

¹ „Instrukcja ramowa do schematu organizacyjnego”.

du i kategorii, dla wykonania programu produkcji. Wynika z tego, że wielkość zatrudnienia jest przede wszystkim funkcją wielkości planu produkcji.

Na podstawie asortymentowego planu produkcji i norm czasu można ustalić niezbędny nakład pracy ludzkiej w normo-godzinach. Jednakże obliczenie tylko ogólnego (tzn. dla całego zakładu) zapotrzebowania na siłę roboczą nie jest wystarczające. Zapotrzebowanie to należy obliczyć w rozbiściu na zawody i specjalności (wiertacze, ślusarze, kowale), jak również w rozbiściu na kategorie kwalifikacyjne pracowników (odpowiednio do kategorii wykonywanych robót). Wielkość zapotrzebowania, wyrażoną w normo-godzinach, należy skorygować o przewidywany wzrost poziomu wydajności; w ten sposób otrzymujemy zapotrzebowanie na pracowników w roboczo-godzinach. Następnie należy ustalić rozporządzalny fundusz czasu roboczego 1 robotnika dla okresu planowanego. Po podzieleniu wielkości zapotrzebowania według zawodów i kategorii przez fundusz czasu pracy 1 robotnika, otrzymujemy w wyniku planowaną ilość robotników. Ten krótki schemat metody planowania zatrudnienia zostanie znacznie rozwinięty w dalszej części artykułu.

Prace prowadzone przez Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu w Zakładach im. G. Dymitrowa miały na celu: (1) opracowanie metody planowania personelu, zatrudnionego bezpośrednio przy produkcji i pracach normowanych, dla produkcji o szerokim asortymencie wyrobów, na podstawie istniejącej w zakładzie dokumentacji, (2) zaprojektowanie nowej dokumentacji (ew. poczynienie poprawek w starej), dostosowanej do potrzeb planowania zatrudnienia.

Przebieg prac, związanych z pkt. (1), był następujący: Po przeprowadzeniu podanej na wstępie analizy istniejącej metody planowania, przystąpiono do ustalenia składu zawodowego grupy personelu, będącego przedmiotem badań. Personel ten skupiony jest w trzech podstawowych działach produkcyjnych: w Dziale Mechanicznym I, II i III. Źródłem, z którego korzystano przy prowadzeniu tej pracy, była kartoteka pracowników prowadzona przez Dział Pracy i Płacy.

Kartoteka zawierała następujące dane podstawowe: nazwisko, zawód i grupę zaszeregowania pracownika. W oparciu o te dane można byłoby ustalić wykaz zawodów, występujących w danym dziale. Jednakże natrafiono tu na pewne trudności. Mianowicie ponad 50% kart zamiast określić zawód wykonywany przez pracownika podawały nic nie znaczące okólniki, jak: „pracownik fizyczny” lub „pomoc fachowa”. Zawody w ten sposób sklasyfikowanych pracowników, wyjaśniono imiennie przy pomocy majstrów i brygadzystów danych działów.

W ten sposób ustalono „Wykaz zawodów pracowników dla działów produkcyjnych i pomocniczych w Zakładach im. G. Dymitrowa” (patrz tablica 1). Jednocześnie doradzono Działowi Pracy i Płacy prowadzenie kartoteki, w oparciu o nazwy podane w wykazie, aby można było

Wykaz zawodów pracowników w działach produkcyjnych i pomocniczych (badanego przedsiębiorstwa)

Tablica 1

DZIAŁ MECHANICZNY I — (1) ślusarz, (2) tokarz, (3) wiertacz, (4) frezer, (5) traser, (6) praser bakelitu, (7) strugacz, (8) mechanik, (9) krajacz na pile, (10) heblarz, (11) elektromonter, (12) robotnik transportu wewnętrznego, (13) planowy, (14) pisarka warsztatowa, (15) windziarz, (16) sprzątaczk.

DZIAŁ MECHANICZNY II — (1) ślusarz, (2) tokarz, (3) wiertacz, (4) tokarz rewolwerowy, (5) krajacz na automacie, (6) lakiernik, (7) robotnik transportu wewnętrznego, (8) planowy, (9) pisarka warsztatowa.

DZIAŁ MECHANICZNY III — (1) ślusarz, (2) spawacz, (3) praser bakelitowy, (4) krajacz (nożyce), (5) gradowacz, (6) tłoczcz (prasy), (7) wyginacz na prasach mimośrodowych, (8) malarz, (9) tokarz, (10) kowal, (11) ustawiacz przyrządów, (12) robotnik transportu wewnętrznego, (13) planowy, (14) pisarka warsztatowa, (15) pisarka w rozdzielnii, (16) pisarka magazynu ćwierćfabrykatów, (17) sprzątaczk.

DZIAŁ MECHANICZNY IV — (1) lakiernik, (2) oczyszczacz części do malowania, (3) krajacz na pile, (4) polerowacz bakelitu.

NARZĘDZIOWNIA — (1) wydawca narzędzi, (2) szlifierz, (3) ślusarz, (4) modelarz, (5) tokarz, (6) frezer, (7) strugacz, (8) hartownik, (9) kowal, (10) krajacz, (11) nawijacz, (12) tokarz rewolwerowy, (13) pisarka warsztatowa, (14) sprzątaczk.

NISKIE NAPIĘCIA — (1) ślusarz-monter, (2) ślusarz, (3) monter, (4) mech.-monter, (5) elektromonter, (6) wytrawiacz karborundu, (7) sklejac (glejtowanie), (8) nawijacz, (9) planowy, (10) pisarka warsztatowa, (11) sprzątaczk.

MONTOWNIA TRANSFORMATORÓW I — (1) ślusarz, (2) wiertacz, (3) tokarz, (4) monter, (5) elektromonter, (6) elektryk, (7) elektromechanik, (8) nawijacz, (9) olejarz, (10) magazynier oddziałowy, (11) planowy, (12) pisarka warsztatowa, (13) robotnik transportu wewnętrznego, (14) windziarz, (15) sprzątaczk.

MONTOWNIA TRANSFORMATORÓW II — (1) ślusarz, (2) elektromonter, (3) szlifierz rdzeni, (4) składowacz rdzeni, (5) tokarz, (6) monter, (7) lakiernik, (8) pisarka warsztatowa, (9) woźny, (10) sprzątaczk.

WYDZIAŁ RUCHU — (1) stolarz, (2) ślusarz, (3) elektryk, (4) elektromonter, (5) monter-mechanik, (6) tokarz, (7) malarz, (8) hydraulic, (9) monter, (10) rymarz, (11) palacz, (12) smarowacz, (13) kontroler, (14) planowy, (15) pisarka warsztatowa.

bieżący ustalić aktualny stan pracowników według zawodu i kategorii. Prowadzenie kartoteki według opracowanego wykazu zawodów pozwoli na ciągłą kontrolę wykonania planu zatrudnienia, poprzez porównanie stanu aktualnego z planowanym.

Następnie przystąpiono do opracowania zapotrzebowania na siłę roboczą według ustalonych zawodów i kategorii pracowników. Podstawę obliczeń stanowiły: (1) „karty C” (zużycia czasu na operację), (2) „karty pracochłonności wyrobu”, (3) ilościowy plan produkcji na r. 1952.

„Karta C” zawiera następujące podstawowe rubryki:

Tablica 2

C	Nazwa części				Nr rys. . . .
L. p.	Nazwa operacji	Kat. rob.	Czas przygot.	Czas jednost.	Uwagi
1	wiercenie				
2	ogrodowanie				
	itd.				

Na podstawie „Karty C“ można obliczyć nakład czasu niezbędny dla wykonania danej części wyrobu, według rodzaju robót i ich kategorii. Aby obliczyć pracochłonność całego wyrobu należy obliczyć pracochłonność wszystkich części, wchodzących w skład danego wyrobu. Do tego celu należą „karty pracochłonności“, które można przedstawić schematycznie, jak na tablicy 3:

Tablica 3

Nazwa wyrobu							
L. p.	Nazwa części	Nr. rys.	Ilość części na aparat	piły	tokarki	frezarki	itd.
				*			
				**			
	itd. suma						

* czas przygotowania w min.

** „, jednostkowy w min.

Na podstawie „kart pracochłonności“ można obliczyć zapotrzebowanie na siłę roboczą według zawodów, ale nie można obliczyć zapotrzebowania według kategorii. Dane, dotyczące kategorii prac, można znaleźć tylko w „kartach C“, które w ten sposób są jedynym, dokładnym dokumentem w przedsiębiorstwie, dostosowanym do potrzeb planowania zatrudnienia. Obliczenie zapotrzebowania na siłę roboczą, na podstawie tych kart, dla wykonania wszystkich wyrobów, planowanych na rok 1952, wymagało bardzo dużego nakładu pracy, gdyż plan produkcji zawierał około 200 pozycji, każda pozycja składała się często z kilkudziesięciu detali, a wykonanie 1 detalu wymagało przeciętnie 5 operacji.

Wobec tego, że asortyment produkcji podzielony jest na pewne grupy, zbliżone do siebie pod względem pracochłonności, postanowiono wybrać typowe wyroby dla niektórych grup i obliczyć dla nich zużycie czasu, w rozbięciu na kategorie robót. Wytypowano następujące wyroby: (1) transformator olejowy U-30, (2) transformator suchy JT6, (3) odłącznik mocy T 1033 R-10, (4) odgromnik zaworowy GZ 15/15².

Na wstępie przyjęto założenie, że obliczenia będą przeprowadzane dla miesięcznego planu produkcji, ponieważ czas przygotowania dotyczy jednej serii danego wyrobu, wypuszczanej co miesiąc. Przyjęcie tego założenia ułatwia sumowanie czasu przygotowawczego i jednostkowego w jednej rubryce.

W celu obliczenia pracochłonności wytypowanych wyrobów zastosowano następującą

² Ponadto obliczono zużycie czasu według kategorii dla wyrobów: (1) wskaźnik neonowy DWN, (2) przyciski drzwiowe T 593, (3) tablice 9-zacisk. T 928, (4) zaciski tabl. do T 913, (5) płytki krańcowe do T 913, (6) zwieracz do T 913, (7) złącza izolacyjne do T 593.

³ Wymienione nazwy dokumentów dotyczą nie tylko wytwarzanych wyrobów, ale całości programu produkcji.

dokumentację³: (1) „plan pracochłonności wyrobów“, o schemacie jak na tablicy 4.

Na podstawie tego dokumentu obliczono zapotrzebowanie na siłę roboczą według rodzaju robót i kategorii, dla miesięcznego programu produkcji wybranych wyrobów.

Następnie sporządzono (2) „zestawienie pracochłonności wyrobu“ według rodzaju robót i kategorii i obliczono procentowe rozbiecie planowanego nakładu czasu na kategorie. W ten sposób stworzono wzory do podziału na kategorie całego zapotrzebowania zakładu na siłę roboczą.

Na podstawie pozycji planu produkcji i w oparciu o dane z „kart pracochłonności wyrobu“ zostały sporządzone: (3) „zestawienia pracochłonności dla poszczególnych grup wyrobów“ według schematu jak na tablicy 5.

W tym samym schemacie dokonano przeliczenia otrzymanych w minutach sum, na sumy w godzinach. Jednocześnie przeprowadzono podział nakładu czasu na kategorie prac, na podstawie wzoru procentowego rozbiecia, w ten sposób, że dla tych samych prac w danej grupie wyrobów przyjęto takie samo rozbiecie procentowe kategorii, jak w wyrobie wytwarzanym. Np. jeżeli toczenie wzorcowego wyrobu wymaga 30 godzin czasu roboczego, w tym 25% czasu pracy w IV kategorii i 75% czasu w V kategorii, to toczenie całej grupy wyrobów, wymagające np. 500 godz. pracy, będzie się składało z 25% czasu pracy w IV kat. i 75% czasu — w V kat.

Ostatnim wreszcie etapem było sporządzenie: (4) „projektu planu zatrudnienia robotników, zatrudnionych bezpośrednio przy produkcji i pracach normowanych“ (dla Działu Mechanicznego I, II i III), na podstawie schematu jak na tablicy 6.

Tablica 5

Nazwa grupy wyrobów							
L. p.	Rodzaj wyrobu	Mies. plan produkcji w szt.	Czas zużyty na wykonanie poszczeg. robót w min.				itd.
			frezowanie	toczenie	wiercenie		
	suma w min.						
	suma w n-godz.						
rozbiecie wg kateg. (w normogodz.)		II					
		III					
		IV					
		V					

Plan pracochłonności wyrobu								
L. p.	Nazwa części	Nr rys.	Ilość części na wyrób a	Pracochłonność poszczególnych robót w min. i ich kategorie				
				toczenie		frezowanie	wiercenie	itd.
				Njc aNjc	Ntpz anNjc	Kat. rob.		

a — ilość części na 1 wyrób

Njc — norma czasu jednostkowego na wykonanie 1 części

aNjc — norma czasu jednostkowego przemnożona przez ilość części na wyrób

Ntpz — norma czasu przygotowawczo-zakończeniowego na wykonanie 1 serii

anNjc — norma czasu jednostkowego, przemnożona przez ilość części na wyrób i ilość sztuk w serii

n — ilość sztuk w serii

Zaznacza się, iż zrobienie obliczenia zapotrzebowania na siłę roboczą według kategorii, dokładnie dla każdego wyrobu, wymagałoby zatrudnienia całego sztabu pracowników w Sekcji Zatrudnienia, których najpoważniejszym zadaniem byłoby wypełnianie „kart planu pracochłonności wyrobu”. Koszty opłacenia tego personelu byłyby jednak niewspółmierne do wyników obliczeń przezeń przeprowadzonych. Mimo więc, że metoda ta dopuszcza pewne niedokładności w obliczaniu (tzn. podział na kategorie metodą reprezentacyjną), to jednak odchylenia te nie wpływają zupełnie na wielkość planowanej liczby robotników, a jedynie (i to w nieznacznym stopniu) mogą wpłynąć na podział tej liczby wg kategorii.

Należy podkreślić, że stosowanie tej metody pozwoli oprzeć plan zatrudnienia na realnych podstawach, tzn. na rzeczywistym zapotrzebowaniu zakładu na siłę roboczą, obliczonym na podstawie rzeczywistego zużycia czasu, na wykonanie planu produkcji według robót o określonych kategoriach. Jeżeli nawet w wynikach

obliczeń zaszły pewne niedokładności, to mogą one być skutkiem jedynie źle ustalonych norm czasu lub złego zakwalifikowania danej pracy do kategorii robót, czyli — mogą być jedynie rezultatem źle prowadzonej dokumentacji zakładu.

Oczywiście przedsiębiorstwa, których plan produkcji składa się z niewielkiego wachlarza wyrobów, produkowanych masowo, powinny stosować dokładne obliczenia pracochłonności całej produkcji według rodzaju robót i ich kategorii, np. przy produkcji traktorów, samochodów itp. W tym wypadku metoda podana w tym opracowaniu przestaje być aktualna.

Zagadnienie przystosowania dokumentacji do potrzeb planowania zatrudnienia winno być rozwiązane następująco: dotychczasowe „karty C” i „karty pracochłonności wyrobu” mogą być utrzymane, gdyż przy stosowaniu powyższej metody wystarczają one całkowicie dla obliczenia zapotrzebowania na siłę roboczą według zawodów i kategorii; pozostałe wzory dokumentów winny być wprowadzone i systema-

Tablica 6

L. p.	Zawód lub specjalność robotnika	Kat. rob.	Ilość n/godz. niezbędnych dla wykonania miesięcznego planu produkcji	Przew. procent przekroczenia norm	Ilość rob/godz. niezbędna dla wykonania miesięcznego planu produkcji	Miesięczny fundusz czasu pracy 1 rob. godz.	Ilość robotników	
							obrachunkowa 6 : 7	planowana
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	wiertacze	II						
		III						
		IV						
		V						
	razem wiertaczy							
2	frezerzy itd.							

tycznie obliczane przez Sekcję Zatrudnienia w Dziale Pracy i Płacy. Należy zaznaczyć, że wraz ze zmianami w wielkości norm czasu należy czynić poprawki w dokumentacji, dotyczącej zatrudnienia tak, żeby była ona możliwie najbardziej aktualna. W tym celu Sekcja Zatrudnienia powinna zatrudniać przynajmniej jednego wykwalifikowanego w zagadnieniach zatrudnienia pracownika. Pewne zalecenia w zakresie prowadzenia podobnej dokumentacji zawiera również Instrukcja PKPG nr 28 w sprawie sporządzania planu techniczno-przemysłowo-finansowego.

Na podstawie projektu planu zatrudnienia przedstawionego przez Sekcję Zatrudnienia, Dział Pracy i Płacy wspólnie z Działem Planowania opracowują plan zatrudnienia, uwzględniając wytyczne władz nadrzędnych. Odpisy zatwierdzonego planu winny być przekazane

Działowi Planowania, Kadr i Pracy i Płacy. Na tej podstawie Dział Kadr powinien angażować pracowników do zakładu. Szef personalny powinien przestrzegać limitów zarówno co do ilości, jak i kategorii przyjmowanych pracowników. Dzięki temu można będzie uniknąć zjawiska przerostów personalnych w niektórych działach, jak również przyjmowania pracowników o wysokich kwalifikacjach (V grupa) do wykonywania pracy, o niskiej kategorii zaszeregowania (III), co może wpłynąć na znaczne obniżenie kosztu własnego zakładu. Przestrzeganie ilościowych limitów w granicach danego zawodu i kategorii robotnika, przyczyni się również do polepszenia dyscypliny płac, usunie niezgodność między osobistym zaszeregowaniem robotnika a zaszeregowaniem danej roboty.

Danuta Stefańska

Wacław Lach

Metody analizy wydajności pracy w przemyśle bawełnianym

ZAKROJONY na szeroką skalę sześcioletni plan budowy podstaw socjalizmu wymaga twórczego wysiłku całego narodu dla jego realizacji, wymaga więc również pełnej mobilizacji sił wytwórczych w przemyśle włókienniczym. Nakreślony planem 2,5-krotny wzrost produkcji materiałów włókienniczych może być zrealizowany jedynie w wyniku intensywnego kształcenia kadr robotników produkcyjnych, lepszej organizacji pracy oraz ujawniania i wykorzystania ukrytych rezerw produkcyjnych.

IEiOP — Zakład Przemysłu Włókienniczego w Łodzi wykonał pracę na temat „Metody obliczenia wydajności w przemyśle bawełnianym”, która zawiera cały szereg wzorów i wskaźników analityczno-ekonomicznych. Praca ta została opracowana na podstawie wyników PZPB im. I Dywizji Kościuszkowskiej w Łodzi za okres: I półrocze 1950 i I półrocze 1951 r. Wartość stosowanych wskaźników wyraża się przede wszystkim w możliwości ustalenia dynamiki wydajności pracy.

Praca składa się z trzech części: Część I — instrukcja w sprawie obliczenia wydajności pracy w zakładzie bawełnianym oraz analiza działalności przędzalni bawełnianej średnio-przędnej. Część II — metody analizy wydajności pracy w tkalni bawełnianej. Część III — metody obliczenia wydajności pracy w wykończalni bawełnianej.

Podane w niniejszej pracy metody analizy wydajności pracy dotyczą tylko przemysłu bawełnianego i nie należy ich uważać za metody wzorcowe, których opracowanie nie wymagałoby dalszych badań — niemniej jednak omawiane metody analizy i ustalone wskaźniki analityczno-ekonomiczne mają dużą wartość praktyczną dla całej gałęzi przemysłu.

W celu przeprowadzenia analizy kształtowania się wydajności pracy, zakłady przemysłu bawełnianego mogą stosować dwie metody obliczenia: (A) metodę wartościową, (B) metodę ilościową.

We wszystkich oddziałach produkcji (przędzalnia, tkalnia, wykończalnia) należy ustalać wskaźniki wydajności pracy w oparciu o: (a) ilość robotników produkcyjnych, (b) ilość roboczo-godzin, (c) pracochłonność jednostki produkcji, (d) kształtowanie się zarobków.

Ponadto należy ustalić następujące czynniki: (1) w przędzalni: (a) ilość wrzeciono-godzin, (b) nakład pracy na wrzeciono-godzinę. (2) W tkalni: (a) ilość krosno-godzin, (b) nakład pracy na krosno-godz. (3) W wykończalni: (a) ilość maszyno-godzin, (b) nakład pracy na maszyno-godzinę.

Jako podstawę obliczeń wydajności według metody wartościowej przyjmuje się wartość w cenach niezmiennych: (a) w przędzalni — wartość przędzy według Nm zaplanowanego asortymentu; (b) w tkalni — wartość tkanin według asortymentu i gatunku; (c) w wykończalni — wartość tkanin gotowych według asortymentu i gatunku.

Jako podstawę obliczeń wydajności według metody ilościowej przyjmuje się: (a) w przędzalni — ilość kg lub kg/nr (kg/nr jest to długość nitki w tys. m), (b) tkanin — ilość 100 wątków (wątek jest to poprzeczna nitka w tkaniu), (c) w wykończalni — ilość m² i kg.

Metoda wartościowa

Wartościowy wskaźnik wydajności robotnika produkcyjnego wyraża się stosunkiem wartości produkcji wykonanej, podzielonej przez ilość zatrudnionych robotników produkcyjnych do wartości produkcji zaplanowanej, podzielonej

przez zaplanowaną ilość robotników produkcyjnych, co można wyrazić wg wzoru:

$$W_r = \frac{B : P}{A : R} \cdot 100 \quad . \quad . \quad . \quad (1)$$

gdzie: W_r = wartościowy wskaźnik wydajności na 1 robotnika produkcyjnego,

B = wartość produkcji wykonanej¹,

P = ilość faktycznie zatrudnionych robotników produkcyjnych,

A = wartość produkcji zaplanowanej względnie wykonanej w okresie porównawczym,

R = zaplanowana, względnie zatrudniona faktycznie, ilość robotników produkcyjnych w okresie porównawczym.

Ponieważ niejednokrotnie zachodzi konieczność analizy kształtowania się wydajności poszczególnych grup, a nawet pojedynczych robotników produkcyjnych zwłaszcza dla zbadania wyników współzawodnictwa, efektów wprowadzenia przodujących metod pracy, np. metody inż. Kowalowa — w tych przypadkach posługujemy się wzorem (1), podstawiając szczegółowe dane odcinka pracy, który jest przedmiotem analizy. Ponieważ w okresie wykonywania planu zazwyczaj zachodzą zmiany w zatrudnieniu w stosunku do planu względnie okresu porównawczego, które niejednokrotnie daleko odbiegają od planu, należy przeprowadzić korektę wykonanego planu produkcyjnego.

Skorygowany wskaźnik wykonania planu produkcji według wartości w oparciu o ilość zatrudnionych robotników produkcyjnych oblicza się jako stosunek wartości produkcji wykonanej do iloczynu ilości robotników produkcyjnych faktycznie zatrudnionych i wartości produkcji na robotnika produkcyjnego według planu.

$$W_r^k = \frac{B}{P \cdot \frac{A}{R}} \cdot 100 \quad . \quad . \quad . \quad (2)$$

Wskaźnik W_r^k charakteryzuje faktyczny wpływ osiągniętej wydajności na wykonanie planu produkcyjnego.

O ile przedmiotem badania będzie wydajność na rob/godz, wrzeciono/godz, krosno/godz, czy masz/godz należy posługiwać się wzorem (1) podstawiając zamiast ilości zatrudnionych robotników określonych symbolem R jeden z badanych elementów, a mianowicie: w przypadku analizowania wydajności na 1-rob/godz — ilość przepracowanych rob/godz. W przypadku ustalania wydajności na 1 wrzeciono-godz. — ilość wrzeciono-godz, względnie krosno-godzin dla tkalni i maszyno-godzin dla wykańczalni.

Znaczenie metody wartościowej polega na tym, że: (1) umożliwia porównywalność planu i wykonania; (2) określa średnią wydajność pra-

cy; (3) podaje dane do kontroli wyników pracy w celu zwiększenia wydajności.

Posiada ona jednak braki. Wynikają one z niedostatecznej dokładności miernika, którym są ceny niezmiennie. Stałe stosowanie tych samych wzorów do obliczenia wskaźników wydajności pozwala jednak na ujęcie dynamiki średniej wydajności i charakteryzuje poziom wydajności pracy. Przy analizie szeregu przedsiębiorstw czy oddziałów dla ustalenia średniego poziomu wydajności należy wprowadzić korektę przez stosowanie metody wskaźnika ważonego, uwzględniającego różnice w zatrudnieniu i wartości produkcji.

Średnią ważoną otrzymuje się przez pomnożenie wartości zmiennej przez liczebność, oraz przez dodanie wszystkich iloczynów i podzielenie ich przez sumę liczebności.

Np. (ilości przyjęto w tys. kg — sumy umowne).

Wartości zmienne	Liczebność	Suma
500	25	12.500
1.000	15	15.000
3.000	8	24.000
10.000	2	20.000
14.500	50	71.500

$71.500 : 50 = 1.430$ średnia ważona.

Aby zbadać nakład pracy na jednostkę wyrobu należy zastosować obliczenia wskaźników przy pomocy metody ilościowej, według której ustala się ilość zaplanowanych, względnie wykonanych jednostek, np. kg/nr na robotnika.

Metodę tę można stosować tylko w tych przedsiębiorstwach i ich oddziałach, które posiadają produkcję jednorodną i porównywalną. Może więc ona być zastosowana w przędzalnictwie bawełny, gdzie przyjmujemy jako jednostkę produkcji kg/nr, względnie kg przędzy, dostatecznie precyzujący asortyment, przebieg procesu technologicznego, a w konsekwencji nakład pracy. Może być również zastosowany w tkactwie, gdzie przyjmujemy jako jednostkę pracy 1000 wątków, w wykończalnictwie 1 m² tkaniny. Oznacza to dalej, że można porównać w skali branży czy przemysłu wszystkie przędzalnie i tkalnie bawełniane, przy czym jednostką porównywaną i porównywalną może być konkretny Nm czy mb. z punktu widzenia nakładu pracy dla jego wytworzenia.

Możn arównież ustalać średnią produkcję według wartości i ilości na rob/godz. Plan rob/godz, ustalony na podstawie obowiązujących norm wyznacza nakład pracy w czasie na jednostkę produkcji, np. na kg przędzy nr 40.

Suma nakładów czasu pracy na asortyment określa ilość rob/godz według planu względnie wykonania. Porównanie zużytych i zaplanowanych rob/godz. wykaże wzrost lub spadek wydajności pracy.

Niezmiennie ważnym wskaźnikiem pracy z punktu widzenia techniczno-ekonomicznego jest stosunek rozchodu siły roboczej na jednostkę urządzenia. Wykazuje on bowiem nakład pracy w zakładzie na obsłużenie odpowiednich

¹ (a) w przędzalni — wartość wyprodukowanej przędzy, tzn. suma ilości przędzy według Nm, lub kg, pomnożonej przez cenę niezmienną za kg, danego Nm;

(b) w tkalni — wartość wyprodukowanych tkanin surowych, tzn. suma ilości tkanin w m pomnożonej przez cenę niezmienną za m danego asortymentu i gatunku;

(c) w wykończalni — wartość wykończonych tkanin, tzn. suma ilości tkanin gotowych w m pomnożonej przez cenę niezmienną za m danego asortymentu i gatunku.

ilości urządzeń. Jako jednostkę urządzenia w przędzalni przyjmuje się 1000 wrzecion, w tkalni 1 krosno, w wykończalni 1 maszynę jednego typu.

Właściwy rozchód siły roboczej w przędzalni określa się w tym przypadku przez podzielenie ogólnej ilości rob/godz. przez liczbę 1000 wrzec./godz., w tkalni ogólną ilość rob/godz. przez liczbę krosno/godz., w wykończalni ogólną ilość rob/godz. przez liczbę masz./godz. jednego typu.

Należy tu uwzględnić jedynie liczbę robotników produkcyjnych, tzn. taką ilość rob/godz. zaplanowanych, względnie zużytych, jaka bezpośrednio powinna brać udział lub brała udział w procesie produkcji.

Metoda ilościowa

Ilościowy wskaźnik wydajności pracy robotnika produkcyjnego wyraża się stosunkiem ilości wykonanej produkcji, podzielonej przez ilość zatrudnionych robotników produkcyjnych do ilości produkcji zaplanowanej, podzielonej przez zaplanowaną ilość robotników produkcyjnych.

Ilościowy wskaźnik wydajności można obliczyć według następującego wzoru:

$$K_r = \frac{K : P}{L : R} \cdot 100 \quad (3)$$

gdzie: K_r = ilościowy wskaźnik wydajności na robotnika produkcyjnego;

K = ilość produkcji wykonanej: (a) w w przędzalni — kg/nr lub kg, (b) w tkalni — 1000 wątków, (c) w wykończalni — w m² tkaniny wykończonej;

P = ilość faktycznie zatrudnionych robotników produkcyjnych;

L = ilość produkcji zaplanowanej, względnie wykonanej w okresie porównawczym;

R = zaplanowana, względnie zatrudniona w okresie porównawczym, ilość robotników produkcyjnych.

W przypadku, gdy zachodzi konieczność przeprowadzenia analizy kształtowania się wydajności poszczególnych grup, a nawet pojedynczych robotników produkcyjnych, zwłaszcza dla zbadania wyników współzawodnictwa, wielowarsztatowości, efektów wprowadzenia przodujących metod pracy np. metoda inż. Ko-

walowa, systemu trójkowego — posługujemy się wzorem (3), podstawiając dane odcinka pracy, który badamy.

Skorygowany wskaźnik wykonania planu produkcji według ilości może mieć miejsce z tych samych przyczyn, jakie omawiano przy metodzie wartościowej.

Należy więc stosować wzór w oparciu o ilość zatrudnionych robotników.

$$K_r^h = \frac{K}{P \cdot \frac{L}{R}} \cdot 100 \quad (4)$$

Wskaźnik K_r^h charakteryzuje faktyczny wpływ osiągniętej wydajności na wykonanie planu produkcyjnego.

Podane powyżej metody analizy wydajności pracy nie wyczerpują w całości zagadnienia, jednak przez zastosowanie ich w przemyśle bawełnianym przełamać się bierność zakładów, które w większości przypadków w niedostatecznym stopniu analizowały zagadnienia wydajności pracy.

Analiza przedsiębiorstwa winna być przeprowadzana nie powierzchownie i sporadycznie, lecz wnikliwie i w okresach miesięcznych, bowiem tylko taka analiza i wyciągnięte z niej wnioski będą miały swoją wartość praktyczną.

Z uwagi na fakt, że wskaźniki analityczno-ekonomiczne są niezbędnym materiałem przy sporządzaniu, realizacji i kontroli planu techniczno-przemysłowo-finansowego, komórka analizy ekonomicznej w schemacie organizacyjnym winna wchodzić w skład Działu Planowania i podlegać bezpośrednio Kierownikowi Działu.

Przy takim ustawieniu komórki analizy zagwarantowane zostaną wszelkie dane statystyczne dotyczące wydajności pracy, niezbędne do sporządzenia odnośnych tabel analitycznych, a kierownicy działu planowania na podstawie otrzymanych danych będą mieli możliwość wszechstronnej analizy wyników działalności przedsiębiorstwa. Wyniki te winny być omawiane przez aktyw polityczno-gospodarczy zakładu, a wyciągnięte wnioski praktycznie wprowadzane w zakładzie pracy. Przyczyni się to niewątpliwie do zwiększenia wydajności pracy, do szybszego i sprawniejszego wykorzystania planów produkcyjnych — a tym samym do podniesienia zarobków wielotysięcznych rzesz pracowników przemysłu bawełnianego.

Wacław Lach

Wcielając w życie wiekopomne wskazania Manifestu Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego z dnia 22 lipca 1944 r. i rozwijając jego zasady programowe, władza ludowa — dzięki ofiarnym i twórczym wysiłkom polskiego ludu pracującego, w walce z zaciekłym oporem rozbitek starego ustroju kapitalistyczno-obszarniczego — dokonała wielkich przeobrażeń społecznych. W wyniku rewolucyjnych walk i przemian obalona została władza kapitalistów i obszarników, utrwaliło się państwo demokracji ludowej, kształtuje się i umacnia nowy ustrój społeczny, odpowiadający interesom i dążeniom najszerzych mas ludowych.

(z Konstytucji Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej)

Aleksander Lipiński

Kartkowy system kontroli etatów i funduszu płac*

UCHWAŁA nr 53 Prezydium Rządu z dnia 10 stycznia 1953 roku (Monitor Polski nr A-15 z dnia 19 lutego 1953 r. pozycje 210 i 211) w sprawie wzmocnienia kontroli funduszu płac w gospodarce socjalistycznej, stawia kierowników przedsiębiorstw wobec obowiązku jeszcze ściślejszego, niż to miało miejsce dotychczas, dyscyplinowania gospodarki funduszem płac, a tym samym wobec konieczności przeglądu i wyboru najlepszych ku temu metod i środków działania.

Te właśnie metody i środki działania, stanowiące w pewnym sensie „technikę” gospodarki zatrudnieniem i płacami, zasługują na publiczne przedyskutowanie ich z dwóch powodów, a mianowicie dlatego, że gospodarka zatrudnieniem i płacami w przedsiębiorstwie jest nawet dla fachowca zagadnieniem trudnym, a po drugie dlatego, że „technika” tej gospodarki jest prawdopodobnie dość jeszcze dowolna i z licznych metod i środków działania tylko niektóre należałoby uznać za celowe i przydatne w znakomitej przynajmniej większości przedsiębiorstw.

Ewidencja kartotekowa wydaje się być zdolną „odpowiadać” na rozliczne pytania, nasuwające się codziennie kierownictwu pragnącemu rzeczywście gospodarować zatrudnieniem i płacami. „Odpowiedzi” winny być szybkie, bezbłędne i wyczerpujące. A oto niektóre najczęściej występujące pytania:

— czy nie przekraczamy (przekroczyliśmy, przekroczymy) dopuszczalnego ilostanu lub funduszu płac?

— jeśli tak, to jak jest ukształtowane przekroczenie wartościowo, ilościowo i lokalizacyjnie?

— w jakim okresie czasu możemy ewentualne przekroczenie zlikwidować bez uszczerbku dla toku pracy przedsiębiorstwa?

— czy wykorzystanie przez pracowników urlopów wypoczynkowych ma przebieg zadowalająco rytmiczny?

— czy i jakiego pracownika, od kiedy, do jakiej komórki, na jakie stanowisko i w której grupie szeregowania można zaangażować?

— jakie stanowiska są obsadzone w sposób sprzeczny z postanowieniami układu zbiorowego i innych przepisów o pracy i płacy?

— jakie są aktualne ilościowe i wartościowe możliwości awansów i przeszerogowań?

— czy przeciętna wysokość płacy pracowników administracyjnych jest słuszna w porównaniu z pracownikami produkcyjnymi (operatywnymi),

— jakie są ilostany i płace poszczególnych komórek organizacyjnych i kategorii pracowników w porównaniu z planem?

Pytań takich i tym podobnych istnieje w specyfice zatrudnienia i płac kilkadziesiąt, a oto jak „odpowiada” na nie wspomniana ewidencja kartotekowa. Kartoteka zatrudnienia i płac, określa dalej w skrócie, jako *kzp* składa się z kart indywidualnych dla każdego stanowiska pracy (etatu) jak również dla każdego pracownika zatrudnionego ponad ilostan obowiązujący w danym czasie dla określonej komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa; sytuacje takie występują niekiedy przejściowo przy wykorzystywaniu urlopów przez pracowników zwalnianych z pracy, przy dublowaniu funkcji w okresie jej przekazywania następcy i przy innych okazjach. Są one dopuszczalne pod warunkiem ilościowego i wartościowego równoważenia się z vacatami w innych komórkach.

Każda z kart indywidualnych, określana dalej w skrócie jako *kzp* (karta zatrudnienia i płacy) zawiera charakterystykę tak etatu, jak i zajmującego etat pracownika w zakresie interesującym z punktu widzenia gospodarki zatrudnieniem i płacami (patrz karta według projektu Stefani Brzozowskiej), a nadto wszystkie elementy płacy jak płacę zasadniczą, każdy rodzaj dodatku, wartość ewentualnych godzin nadliczbowych, premię, dopłatę akordową itp. w układach wartościowych: (a) planowanym i (b) faktycznym przy 100% wykonania bazy premiowania, lub akordu. Format *kzp* wskazany jest w wymiarach około 300 x 110 mm w układzie poziomym.

Górna krawędź każdej *kzp* (pas o szerokości około 10 mm) podzielona jest na kilkanaście klatek ponumerowanych kolejno od lewej strony liczbami od 1 do 20—30 i przeznaczonych do osadzania w nich koników (jeźdźców, sygnałów).

Wszystkie *kzp* ustawione są w skrzynce w kolejności komórek występujących w danym przedsiębiorstwie (działów, sekcji, oddziałów produkcyjnych, magazynów, sklepów itp.) i po-przełączane wyższymi o 2—3 mm kartami rozdzielczymi z nazwami poszczególnych komórek. Tak zestawione *kzp* jest jednocześnie obrazem schematu struktury organizacyjnej

* Artykuł niniejszy stanowi nawiązanie do dyskusji rozpoczętej na łamach „Ekonomiki i Organizacji Pracy” przez Antoniego Rudzińskiego („Kartotekowy system kontroli etatów i funduszu płac” nr 2 z roku 1952, str. 75) i przez Stefanię Brzozowską („Kartotekowy system kontroli etatów i funduszu płac” — nr 9 z roku 1952, str. 415).

przedsiębiorstwa, a tym samym obrazuje lokalizację zjawisk interesujących z punktu widzenia gospodarki zatrudnieniem i płacami.

Uzupełnieniem kzp jest jedna wspólna dla całej kartoteki, karta szyldowa (czołowa, segregacyjna), podzielona liniami pionowymi na tyle pól pionowych, na ile klatek podzielona jest górna krawędź każdej z indywidualnych kzp. Numeracja pól karty szyldowej odpowiada numeracji klatek kzp. Linie pionowe karty szyldowej są przedłużeniem (w górę) linii oddzielających poszczególne klatki kzp. Karta szyldowa jest dwukrotnie wyższa od kzp, jednak „pracuje” tylko swą górną połowę.

Przy korzystaniu z kzp wstawiamy kartę czołową na ostatnim miejscu (poza wszystkimi kzp), które zasłaniają jej dolną „martwą” część, natomiast nie zasłaniają części górnej z tekstem zamieszczonym w poszczególnych wyżej wspomnianych polach pionowych.

Każdy etat (stanowisko) i każdy pracownik reprezentowany przez indywidualną kartę zatrudnienia i płacy posiada jedną, lub kilka różnych cech charakterystycznych, istotnych z punktu widzenia planowania, statystyki, sprawozdawczości, dyscypliny i w ogóle gospodarki w zakresie zatrudnienia i płac. Taką cechą charakterystyczną jest np. pozostawanie etatu bez obsady (vacat), zaszeregowanie wyższe, niż dopuszczalne, pozostawanie w okresie wymówienia, pobieranie dodatku funkcyjnego, pełnienie czynności mimo braku etatu, płeć pracownika, wysokość i struktura wynagrodzenia itp.

Cech takich i tym podobnych występuje w przedsiębiorstwie od 20 do 30. Reprezentują je różne etaty, różni pracownicy, a tym samym różne kzp w różnych komórkach organizacyjnych (w różnych miejscach kzp). Możliwość ustalania tych cech w ich natężeniu ilościowym, wartościowym i lokalizacyjnym decyduje o szybkim i bezbłędnym rozpoznawaniu sytuacji na odcinku zatrudnienia i płac, a tym samym możliwości rzeczywistego prowadzenia gospodarki w tym zakresie.

Segregację i zestawianie tych cech uzyskujemy przez wymienienie ich wszystkich pod stałymi numerami na polach pionowych karty szyldowej (ze względów technicznych należy je pisać w poprzek karty szyldowej) a dalej przez osadzanie na kartach indywidualnych koników, sygnalizujących posiadanie przez poszczególne kzp poszczególnych cech charakterystycznych, oczywiście z zachowaniem analogii pomiędzy numerem cechy według karty szyldowej i numerem klatki na indywidualnej kzp.

W tym układzie koniki osadzone na różnych kartach, jednak w analogicznych co do numeru klatkach tworzą na grzbiecie kartoteki podłużne rzędy wspólnych cech charakterystycznych pod wspólnym szyldem poszczególnej cechy. Szerokość skrzynki kartotekowej musi być ściśle dopasowana do szerokości kart i winna wobec tego wynosić około 301 mm, a to w tym celu, aby karty nie przesuwwały się na boki, koniki zaś nie wyłamywały się z właściwych im rzędów.

Przykład: na polu pionowym nr 4 karty szyldowej zamieszczamy napis: „zaszeregowani poniżej limitu” zaś na wszystkich kzp reprezentujących pracowników zaszeregowanych poniżej możliwości wynikających z planu, układu zbiorowego, czy innych przepisów o płacy osadzamy koniki w klatkach o numerze tej właśnie cechy charakterystycznej, to znaczy w klatkach nr 4. Koniki te tworzą na grzbiecie całej kartoteki rząd na tle napisu „zaszeregowani poniżej limitu” zamieszczonego na karcie szyldowej. Rzut oka na kartotekę i podsumowanie koników tego rzędu daje ocenę ilościową możliwości awansowych przedsiębiorstwa, zaś podsumowanie odpowiednich wartości zakonikowych pod numerem klatki „4” — kzp daje również wartościową ocenę tych możliwości.

Analogicznie postępuje się z pozostałymi rzędami koników, wskazujących drogę do ilościowej i lokalizacyjnej oceny innych cech, a tym samym pozytywnych, lub negatywnych zjawisk z dziedziny gospodarki zatrudnieniem i płacami.

Sposób zaprowadzenia kartoteki i konieczność ścisłej współpracy prowadzącego kartotekę z komórką personalną naświetla i akcentuje artykuł Stefani Brzozowskiej.

Numeracja kolejna poszczególnych kzp wydaje się być niemożliwa i niecelowa w warunkach przedsiębiorstwa o płynnej strukturze zatrudnienia i płac. W miarę ciągłych zmian w ilostanie niezbędnym aktualnie dla poszczególnych komórek, karty ulegają przesunięciom na inne miejsce, co oczywiście nie narusza limitu globalnego ilostanu.

Płace, jak wspomniano wyżej są na indywidualnych kzp zamieszczone (globalnie i składnikowo) w dwóch układach (kolumnach) a mianowicie: (a) planowanym i (b) faktycznym przy 100% bazy premiovania.

Suma kolumn: „płaca planowana” wszystkich kzp musi się oczywiście pokrywać z globalną wartością funduszu płac obowiązującego w danym okresie. Rzeczą dobrej gospodarki zatrudnieniem i płacami jest, aby z globalną wartością funduszu płac pokrywała się ściśle również suma kolumn: „płaca faktyczna” co jest oczywiście zupełnie możliwe mimo różnic między „płacą planowaną” a „płacą faktyczną”, występujących in plus i in minus na niektórych indywidualnych kzp.

Inną poza tym sprawę stanowi likwidacja indywidualnych przekroczeń płacy planowanej w stosunku do przepisów o zaszeregowaniu i premiovaniu. Zjawisko to i jego rozmiary wskazuje również odpowiedni rząd koników.

Opisana kartoteka zatrudnienia i płac winna być prowadzona w ołówku zwykłym co daje możliwość aktualizowania kart w miarę zmian w nakazach planu i zmian personalnych rzutuujących na gospodarkę zatrudnieniem i płacami.

Możliwość aktualizowania i ewentualnie wymiany pojedynczych kart, oraz możliwość przedstawienia ich w kartotece, stosownie do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa jest argumentem przeciwko ewidencji książkowej.

Aleksander Lipiński

O prawidłowość etatyzacji komórek zarządu i „ruchu” w przedsiębiorstwach socjalistycznych

Na łamach „Ekonomiki i Organizacji Pracy” kilkakrotnie poruszone zostały w interesujących artykułach inż. Tadeusza Wasiljewa, a ostatnio mgr Remigiusza Orzechowskiego¹ problemy etatyzacji przedsiębiorstw przemysłowych w sensie ścisłego limitowania ilości etatów zarządów przedsiębiorstw i ich odgraniczenia od właściwego „ruchu”, tj. bezpośredniej produkcji.

Zagadnienie to, dotychczas unormowane wyłącznie w dziedzinie administracji urzędów państwowych i komunalnych, mieści w sobie aspekty bardzo różnorodne i bardzo ważne, szczególnie jeśli chodzi o ustalenie dolnej granicy zapotrzebowań etatowych przedsiębiorstw tego samego typu, ale o różnych zakresach zadań rzeczowych, zasięgu terenowego, mechanizacji produkcji i innych czynnikach, decydujących o wykonaniu planu.

Mówiąc o niebezpieczeństwie normowania ilości etatów w gospodarce planowej, warto przypomnieć charakterystyczne stwierdzenie Lenina, który ostrzega, iż „należy walczyć przeciwko szablonowi i odgórnym próbom ujednolicenia z góry, do czego tak skłonni są inteligenci”².

Założenia stosowane przez właściwą władzę ustalającą etaty dla przedsiębiorstw o takim samym profilu produkcyjnym i terenowym, są znane. Chodzi o ustalenie przeciętnej, optymalnej ilości etatów dla jednostek budżetowych, jakimi są zarządy tych przedsiębiorstw. Praktyka jednak wskazuje na to, że nawet przedsiębiorstwa o takiej samej strukturze organizacyjnej, jednakowym planie finansowo-produkcyjnym i zbliżonych wskaźnikach mechanizacyjnych, wykazują, w zależności od warunków lokalnych, znaczne różnice w realnym zapotrzebowaniu ludzi do pracy. Nie od rzeczy będzie tu naprowadzenie znanej wszystkim praktykom zależności ilości etatów od stopnia wykształcenia, fachowości i przyuczenia technicznego kadr w rozmaitych ośrodkach — dlatego w ustalaniu etatów należy bardzo ostrożnie operować szablonami w limitowaniu etatów zarządów, stanowiących stałe „czapki” kierownicze, nakrywające zmienne zwykle elementy „ruchu”.

Trudność zasadniczą stanowi także ściśle wyodrębnienie pojęcia zarządu od „ruchu”. Najlepiej można wykazać te trudności przez analizę działalności produkcyjnej i administracyjnej jednej z podstawowych gałęzi gospodarki socjalistycznej, jaką jest budownictwo. Łatwo zaobserwować charakterystyczny dla tej dziedziny gospodarki brak równoległości nasilenia prac

zarządu przedsiębiorstwa i „ruchu”, przy równoczesnym przechodzeniu typowych działań zarządu w „ruch”, i odwrotnie.

Jest rzeczą powszechnie uznaną, że budowa zostaje zakończona i oddana do użytku inwestorowi, a jeszcze przez dłuższy okres czasu musi istnieć obsada pracowników umysłowych, już nie biorących udziału w „ruchu”, dla zlikwidowania placu budowy, wystawienia rachunków końcowych, kolaudacji, usunięcia usterek, rozliczenia materiałów, dla prac księgowych, sprawozdawczości itp. Te typowe czynności leżące w kompetencji działań zarządu musi wykonać personel przeznaczony zasadniczo dla obsługi „ruchu”, jako znajdujący obiekt budowy i przebieg określonego procesu produkcyjnego.

Z drugiej strony długo jeszcze przed rozpoczęciem budowy część pracowników administracyjnych zarządu jest już zajętych jej przygotowaniem (zlecenia, umowy, planowanie, zamówienia materiałowe, opracowanie projektu organizacji robót, werbowanie robotników) — a więc pełnią niektóre funkcje pracowników „ruchu”, mimo że budowa żadnych przerobów nie wykazuje i nie ma na niej robotników.

Równie charakterystyczne dla płynności pojęcia „zarząd” i „ruch” w budownictwie jest nierównomierne nasilenie prac wykonawstwa inwestycyjnego w czasie. W listopadzie, grudniu, styczniu i lutym, kiedy następują rachunkowe zamknięcia roczne, roboty inwentaryzacyjne oraz przygotowawcza działalność zespołów planowania, — praca komórek zarządu jest najbardziej intensywna, równocześnie zaś na budowach przeroby są najniższe, plany produkcyjne bowiem na okres zimowy ustalone są na poziomie minimalnym.

Stwarza to konieczność przerzucania w tym okresie pracowników produkcyjnych z budów do prac zastępczych i pomocniczych w zarządzie.

Powstaje zatem pytanie, jaki limit etatów należałoby ustalać np. dla operatywnych zarządów przedsiębiorstw budowlanych, bezpośrednio kierujących „ruchem”, przy krótkich terminach wykonawstwa niektórych budów, innych zaś bardzo długich? — Wysokość planu rocznego jest tu jedynie miarodajna, choć nie daje ona poglądu na to, kiedy budowa się kończy, względnie zaczyna i kiedy pracownik z ruchu przejdzie do zarządu lub na odwrot. Można to ustalić w przybliżeniu wyłącznie na podstawie znajomości szczegółowych harmonogramów wykonawstwa robót, a te są z reguły nieznane instancji ustalającej etaty, nie mogącej zresztą wchodzić aż w tak drobne szczegóły produkcyjne każdego przedsiębiorstwa.

Stąd dla tego rodzaju przedsiębiorstw wydaje się nieodzowną koniecznością wyznaczanie globalnej przeciętnej rocznej ilości etatów dla pra-

¹ R. Orzechowski: „Z zagadnień normowania zatrudnienia w administracji gospodarczej” i T. Wasiljew: „Problematyka etatyzacji w przedsiębiorstwach” (Ekonomika i Organizacja Pracy Nr 2/1953).

² W. I. Lenin: „Soczyńienija” — tom XXVI, str. 374, wyd. 4.

cowników umysłowych, ustalonej w stosunku do dyrektywnego planu rocznego, bez precyzowania ścisłej granicy między zarządem a ruchem. Zmienność bowiem liczby pracowników zarządu, wynikająca z wyżej omówionych konieczności, utrudnia dokonywanie wypłat poborów pracownikom etatowym zalimitowanym w banku do ściśle określonej liczby.

Inne będą kryteria etatyzacyjne dla zjednoczeń zorganizowanych na zasadzie decentralizacji i podziału na jednostki organizacyjne na wewnętrznym pełnym lub ograniczonym rozrachunku gospodarczym. Poza koniecznością niewielkiego powiększenia limitu etatów tych jednostek, spowodowaną powstaniem komórek finansowo-księgowych w każdej z nich, daje ten system kierowania socjalistycznymi przedsiębiorstwami pełne możliwości wyodrębnienia zarządu głównego od jednostek produkcji podstawowej, pomocniczej oraz usług. Do zarządu głównego należeć będą tylko funkcje kierownicze, koordynacyjne, kontrolne i rachunkowo-rozliczeniowe, w sensie sporządzania bilansów zbiorczych. W takich jednostkach organizacyjnych limitowanie ilościowe etatów zarządu jest wskazane i konieczne, aby nie pozwolić kosztem produkcji na zbyt ni rozrost administracyjnego organu kontrolno-kierowniczego.

Wreszcie w przedsiębiorstwach zorganizowa-

nych na zasadach form mieszanych (produkcja podstawowa kierowana bezpośrednio przez zarząd główny; usługi zaś i produkcja pomocnicza wydzielone na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym) — limitowanie etatów zarządów jest wskazane tylko dla jednostek pozaprodukcyjnych, produkcji pomocniczej i jednostek usługowych, natomiast zarząd główny wraz z produkcją podstawową powinny czerpać z ustalonej dla nich łącznie puli etatowej, normowanej okresami kwartalnymi, na które zaplanowany zostaje wspólny fundusz płac.

Tylko przez takie zróżnicowanie istniejących ustrojów przedsiębiorstw przemysłowych można dojść drogą skrupulatnej analizy do urzeczywistnienia istotnego celu etatyzacją, to jest do określenia limitu obsady zarządów w granicach istotnej potrzeby.

Nie należy przy tym zapominać o socjalistycznej zasadzie, że jedynie przez podwyższenie zawodowych kwalifikacji kadr i pracę zespołową wiedzie droga do zmniejszenia stanu ilościowego obsad osobowych oraz do stworzenia wysoko-kwalifikowanych kolektywów pracowniczych, zdolnych do maksymalnych, solidarnych wysiłków w kulminacyjnych okresach natężenia prac zarówno produkcyjnych, jak i administracyjnych.

Tadeusz Krzyżewski

N O R M O W A N I E P R A C Y

Technicznie uzasadnione normy pracy—decydującym czynnikiem podnoszenia wydajności pracy*

TOWARZYSZ Walter Ulbricht w odpowiedzi udzielonej pracownikom zakładów im. Karola Liebknechta w Magdeburgu, stwierdził, że podstawowym zadaniem naszej gospodarki w warunkach władzy ludowej jest „...wykazanie wyższości nad kapitalistyczną gospodarką Zachodu drogą podniesienia wydajności pracy oraz osiągnięcie takiego wzrostu majątku narodowego, który by pociągnął za sobą podniesienie się stopy życiowej mas pracujących. Dlatego też w okresie budownictwa podstaw socjalizmu największe znaczenie ma walka o zastosowanie najnowocześniejszej techniki i organizacji pracy“. („Neues Deutschland“ 23 marca 1953 r.).

Wykonanie tego podstawowego zadania stworzy również w Niemieckiej Republice Demokratycznej szerokie możliwości zastosowania podstawowego ekonomicznego prawa socjalizmu, odkrytego i sformułowanego przez Józefa Stalina, którym jest zapewnienie maksymalnego zaspokojenia stale rosnących materialnych i kulturalnych potrzeb całego społeczeństwa w dro-

dze nieprzerwanego wzrostu i doskonalenia produkcji socjalistycznej na bazie najwyższej techniki. Umocnienie Niemieckiej Republiki Demokratycznej, waga naszego udziału w walce o pokój i jedność, o dobrobyt mas pracujących zależy w decydującej mierze od wydajności pracy w naszej gospodarce socjalistycznej.

Pod wydajnością pracy rozumiemy stosunek między wytworzoną ilością wartości użytkowych a zużytą ilością pracy. Stopień wydajności pracy zależy od szeregu elementów, które Karol Marks w swoim dziele „Kapitał“ sformułował jak następuje:

„Siłę produkcyjną pracy określają najrozmaitsze okoliczności, między innymi przeciętny poziom umiejętności robotnika, stopień rozwoju nauki i jej technologicznego zastosowania, społeczna organizacja procesu produkcji, rozmiary i efektywność środków produkcji oraz warunki naturalne“¹.

Zwiększyć wydajność pracy znaczy więc: tym samym nakładem pracy uzyskać lepsze wyniki, wytworzyć więcej produktów, względnie uzyskać wyniki identyczne lub tę samą ilość produktów mniejszym nakładem pracy. Karol

* Artykuł niniejszy jest tłumaczeniem artykułu wstępnego z Nr 5 1953 czasopisma „Einheit“, organu Komitetu Centralnego Socjalistycznej Partii Jedności Niemiec. Tytuł oryginału: Die technisch begründeten Arbeitsnormen — entscheidender Hebel zur Steigerung der Arbeitsproduktivität.

¹ (Karol Marks, „Kapitał“ tom I, „Książka i Wiedza“, Warszawa 1951, str. 42).

Marks zdefiniował wzrost wydajności pracy tymi słowami:

„Przez *wzmoczenie siły produkcyjnej pracy* rozumiemy tutaj w ogóle *zmianę w procesie pracy*, wskutek której czas, społecznie potrzebny do wytworzenia danego towaru, zostaje skrócony, a więc mniejsza ilość pracy uzyskuje siłę wytwarzania większej ilości wartości użytkowych“².

Poza wymienionymi czynnikami poważny wpływ na stan wydajności pracy posiadają istniejące stosunki produkcji. W swym genialnym dziele „*Ekonomiczne problemy socjalizmu w ZSRR*“ Józef Stalin fakt ten podkreśla, mówiąc:

„...nowe stosunki produkcji stanowią tę *główną i rozstrzygającą siłę*, która właśnie decyduje o dalszym i przy tym potężnym rozwoju sił wytwórczych i bez której siły wytwórcze skazane są na *wegetację*, jak to się dzieje obecnie w krajach kapitalistycznych“³.

W Niemieckiej Republice Demokratycznej masy pracujące, zatrudnione w gospodarce socjalistycznej wyzwolone są od wyzysku człowieka przez człowieka, pracują dla siebie, dla swego społeczeństwa.

Dlatego w gospodarce socjalistycznej Niemieckiej Republiki Demokratycznej rozwija się socjalistyczna zasada pracy zespołowej i pomocy wzajemnej. Wspaniałe przykłady wzrastającej pomocy wzajemnej wśród przedsiębiorstw współzawodniczących ze sobą, wyniki uzyskane we współzawodnictwie socjalistycznym i wreszcie dobrowolne podnoszenie norm są wyrazem entuzjazmu robotników budujących socjalizm w warunkach republiki ludowej.

W okresie budownictwa podstaw socjalizmu pilnym zadaniem jest osiągnięcie nieprzerwanego wzrostu wydajności pracy i stałej obniżki kosztów własnych. Umocni to naszą gospodarkę socjalistyczną i stworzy możliwości dla podniesienia stopy życiowej ludności.

Nieodzownym warunkiem dokładnego obliczenia wydajności pracy i kosztów własnych są postępowe, technicznie uzasadnione normy. Ustalają one społecznie niezbędny nakład pracy żywej i uprzedmiotowionej dla każdego produktu i sprzyjają tym samym walce o zmniejszenie społecznie niezbędnego czasu pracy w procesie produkcyjnym.

Szybki wzrost wydajności pracy możliwy jest tylko przez zastosowanie najnowocześniejszych zdobyczy nauki i techniki. Wymaga to ulepszeń procesu technologicznego, techniki produkcyjnej i organizacji pracy.

Ogólny poziom wydajności pracy służy za podstawę przy ustalaniu norm, a więc odpowiednio do zmian w poziomie wydajności pracy musi nastąpić zmiana norm. Normy pracy są więc pod tym względem kategorią uzależnioną od wydajności pracy. Zależność norm pracy od poziomu wydajności pracy nie występuje jed-

nak samorzutnie ani spontanicznie. Aby normy pracy odpowiadały stałemu wzrostowi wydajności pracy konieczna jest stała bojowa działalność naukowa mająca na celu zbliżenie poziomu norm pracy do każdorazowo uzyskanego najwyższego poziomu wydajności pracy oraz coroczna rewizja norm.

Zaniechanie tego bieżącego zadania pociąga za sobą zjawisko tego rodzaju, że normy pozostają daleko w tyle za poziomem wykazanym przez wydajność pracy. Jako normy przestarzałe hamują wówczas dalszy rozwój wydajności pracy, hamując tym samym postęp społeczny. Występują wtedy takie szkodliwe zjawiska jak niewykonywanie planu produkcyjnego przy równoczesnym przekroczeniu funduszu płac, ustalonego na podstawie planu zatrudnienia sił roboczych. Jest więc konieczne, by plan zatrudnienia sił roboczych ustalany był na bazie planu produkcyjnego w powiązaniu z dokładnie obliczonymi technicznie uzasadnionymi normami pracy.

Normy pracy wyrażają nie tylko osiągnięty poziom wydajności pracy, lecz są zarazem bodźcem do nowych ulepszeń technicznych i organizacyjnych; bodziec ten jest tym większy im dokładniej normy pracy odzwierciedlają poziom wydajności pracy. Normy pracy staną się tą decydującą dźwignią dalszego wzrostu wydajności pracy w powiązaniu z zasadą wynagradzania według pracy, którą to zasadę stosuje się w naszej gospodarce socjalistycznej.

Normy pracy — to klucz umożliwiający ustalenie osiągnięć poszczególnego robotnika i podstawa do wynagrodzenia odpowiednio do wykazanej wydajności. Mobilizujące działanie zasady wynagradzania według pracy w połączeniu z normowaniem pracy polega na tym, że robotnik jest bezpośrednio zainteresowany w podnoszeniu swej wydajności, gdyż jego sytuacja materialna i kulturalna (pomijając urządzenia socjalne, które wydatnie podnoszą poziom życia robotników) jest tym lepsza, im lepsze są wyniki jego pracy.

„*Technicznie uzasadnione normy pracy są podstawą prawidłowego obliczania wynagrodzenia za pracę*. Wynagrodzenie za pracę, opierając się na dokładnych danych obejmujących ilość i jakość produktów wytworzonych w określonej jednostce czasu, rozwija inicjatywę robotników by produkować więcej i pracować lepiej. Robotnik zwiększa tym samym swój zarobek i przyczynia się do tworzenia podstaw socjalizmu“⁴.

Jest to wyrazem tego, że w socjalistycznej gospodarce naszej republiki interes poszczególnego człowieka pracy pokrywa się z interesami całego społeczeństwa. Wręcz odmienne stosunki panują w ustroju kapitalistycznym. Panuje tam wyzysk człowieka przez człowieka, a interesy robotników stoją w niedającej się pogodzić sprzeczności z interesami kapitalistów.

² (Tamże, str. 338/339).

³ (J. Stalin, „*Ekonomiczne problemy socjalizmu w ZSRR*“, „Książka i Wiedza“, Warszawa 1952, str. 67).

⁴ (Walter Ulbricht „*Niektóre ważne zadania Niemieckiej Republiki Demokratycznej*“, „*Neues Deutschland*“ 16 kwietnia 1953 r.).

Wynika z tego jasno, że technicznie uzasadnione normy pracy stosowane w gospodarce socjalistycznej nie mają nic wspólnego z osłabionymi stawkami akordowymi kapitalizmu, ujętymi w wyrafinowane wymyślnych systemach Refa i Taylora. Lenin określił je jako „naukowy system wyciskania potu” i rabunkową metodę zwiększania wyzysku. Kto w najmniejszym choćaby stopniu przyrównuje podwyższenie norm pracy do kapitalistycznego systemu akordowego, szkodzi interesom klasy robotniczej, ponieważ utrudnia zastosowanie norm pracy jako decydującej dźwigni dalszego wzrostu wydajności pracy, dalszego umacniania naszej republiki i dalszego podnoszenia poziomu życiowego mas pracujących.

Ruch produujących robotników podnoszących dobrowolnie swoje normy jest widomym przykładem całkowitego pokrywania się interesów robotników zatrudnionych w socjalistycznej gospodarce Niemieckiej Republiki Demokratycznej z interesami całego społeczeństwa. Ruch ten ujawnił ponadto błędy w dotychczasowym sposobie wyznaczania i zastosowania technicznie uzasadnionych norm pracy.

VI Plenum Komitetu Centralnego Socjalistycznej Partii Jedności Niemiec (czerwiec 1951) uznało wielkie znaczenie technicznie uzasadnionych norm pracy przy opracowywaniu nowych metod podwyższenia wydajności pracy. Postawiono zadanie zorganizowania pracy w ten sposób, „by z początkiem roku 1952 ostatecznie odrzucić normy statystyczne i przejść do technicznie uzasadnionych norm pracy”⁵.

Na podstawie tego postanowienia rząd Niemieckiej Republiki Demokratycznej wydał w dniu 20 maja 1952 zarządzenie, które konkretnie określa sposób naukowego opracowania technicznie uzasadnionych norm pracy i ustala odpowiedzialność.

Na II Konferencji partyjnej SED tow. Walter Ulbricht omówił zasady, na których powinno się opierać opracowanie technicznie uzasadnionych norm pracy:

- „(1) Pełne wykorzystanie maszyn i ulepszenie techniki produkcyjnej oddziałów.
- (2) Wykorzystanie doświadczeń przodowników pracy.
- (3) Wykorzystanie wyników badania procesów pracy jako technologicznego sprawdzianu prawidłowego obliczania technicznie uzasadnionych norm pracy.
- (4) Usprawnienie organizacji pracy.
- (5) Pełne wykorzystanie dnia roboczego.
- (6) Zbadanie fachowych kwalifikacji robotników i podjęcie kroków mających na celu ich szkolenie zawodowe”⁶.

Wszelkie próby zaskoczenia robotników zagadkowymi sposobami obliczeń, jak to ma miejsce przy kapitalistycznym systemie Refa uznano za szkodliwe i wrogie. Zasady omówione przez tow. Waltera Ulbrichta, wykazują bezsprzecznie, że należy — stosownie do wskazań Stalina — opracować takie technicznie uzasad-

nione normy pracy, które leżałyby mniej więcej pośrodku między wydajnością przeciętną i najwyższą, tzn. należy obliczyć średnie, postępowe normy pracy.

Należy przy tym stwierdzić, iż byłoby błędem, gdyby wskazania Stalina posłużyły jako pretekst do prostego wyliczenia owych wyższych norm. Zagadnienie, jak wysoka powinna być norma średnia, leżąca pomiędzy przeciętną a najwyższą wydajnością nie jest zadaniem arytmetycznym, lecz w pierwszym rzędzie zagadnieniem uświadomienia robotników, jak również sprawą wyższych kwalifikacji robotników. Należy przyjąć jako zasadę, że wysoka średnia przekroczonych norm świadczy o tym, że normy są za niskie.

Mimo dokładnych wskazówek co do zasad i sposobów zastosowania technicznie uzasadnionych norm pracy, opracowanie tych norm jest jednak niedostateczne. Tow. Walter Ulbricht stwierdził to w swoim artykule „Niektóre ważne zadania Niemieckiej Republiki Demokratycznej”, mówiąc:

„Wytworzyła się u nas taka sytuacja, że wprowadzenie technicznie uzasadnionych norm pracy pozostawiono własnemu biegowi. Liczba technicznie uzasadnionych norm pracy w ostatnim roku zmniejszyła się. Zarobki oblicza się częstokroć na podstawie norm, które na skutek postępu technicznego i organizacji pracy dawno już przeżyły się; w rezultacie, zarobki są tak wysokie, że nie stanowią żadnej podniety do ulepszeń technicznych, do lepszej organizacji pracy i obniżenia kosztów własnych. Tego rodzaju niedomagania technicznie uzasadnionych norm i brak każdego podwyższenia norm są hamulcami w budownictwie podstaw socjalizmu”⁷.

Jakie są przyczyny nienadążania w dziedzinie technicznego normowania pracy? Czy nie rozumiano znaczenia jakie dla rozwoju produkcji posiadają technicznie uzasadnione normy pracy? Wobec licznych wypowiedzi Lenina i Stalina dotyczących tego ważnego zagadnienia — wyjaśnień tego rodzaju nie można przyjąć. Brak było po prostu systematycznego, praktycznego zastosowania nauk Lenina i Stalina o normach pracy. To jest główną przyczyną. Lenin w swoim dziele „Najbliższe zadania władzy radzieckiej” omawiając zagadnienie wzrostu wydajności pracy, mówi o konieczności stworzenia naukowej organizacji pracy i opracowania naukowych norm pracy, odpowiednich dla socjalistycznego systemu gospodarki. Na zasadzie tych wskazań utworzono już w roku 1918 „Wszelchrosyjską Radę normowania pracy w przemyśle metalowym”. Rezolucja XVII Konferencji Partyjnej WKP(b) (1932 r.), opierając się na wskazaniach Józefa Stalina głosi, że podstawą należytej organizacji pracy i planowania wewnątrzzakładowego powinno być techniczne normowanie pracy.

Planowanie wewnątrzzakładowe, tzn. podział planu zakładowego na oddziały i brygady, obliczenie zdolności produkcyjnej urządzeń, usta-

⁵ („Dokumenty Socjalistycznej Partii Jedności Niemiec“, Tom III, Dietz Verlag, Berlin 1952, str. 524).

⁶ („Protokół II Konferencji Partyjnej SED“, Dietz Verlag, Berlin 1952 r., str. 94).

⁷ („Neues Deutschland“, 16 kwietnia 1953 r.).

lenie zapotrzebowania na siłę roboczą, ustalenie wysokości funduszu płac, zaplanowanie obniżki kosztów własnych itp. — wszystko to możliwe jest jedynie wówczas, gdy praca zakładu opiera się na technicznie uzasadnionych normach pracy. Dopiero wówczas możliwy jest dokładny podział planu, wprowadzenie socjalistycznego współzawodnictwa, wynagrodzenie robotników odpowiednio do ich osiągnięć i wykorzystanie bodźca materialnego dla dalszego podnoszenia wydajności pracy i rozszerzania się współzawodnictwa.

Nasz plan pięcioletni i nasze plany gospodarki narodowej opierają się na osiągnięciach przodujących robotników. Normy, które określają udział poszczególnego robotnika w wykonywaniu tych zadań należy więc ustalić na podstawie przeciętnej wydajności przodujących robotników. Staną się one tym samym czynnikiem mobilizującym robotników do pogłębiania swoich wiadomości, podnoszenia kwalifikacji i rozwijania wynalazczości.

W związku z tym Józef Stalin mówi: „Prócz tego normy techniczne potrzebne są na to, aby masy zacofane podnosić do poziomu przodujących. Normy techniczne — to wielka siła regulująca, organizująca w fabryce szerokie masy robotnicze wokół przodujących elementów klasy robotniczej“⁸.

Jasne jest, że nie da się tego osiągnąć w oparciu o normy, których podstawą są doświadczenie i obliczenia przestarzałe, lub które po prostu ustalone zostały w przybliżeniu. Powszechne zastąpienie norm statystycznych normami technicznie uzasadnionymi jest nieodzownym warunkiem dalszego rozwoju naszej gospodarki narodowej.

Dalszą przyczyną nienadążania w dziedzinie normowania pracy jest fakt, iż nie brano pod uwagę ścisłego związku pomiędzy normami pracy a usprawnieniem organizacji pracy i planowaniem, jak również rozszerzaniem się współzawodnictwa socjalistycznego; dalej — niedostatecznie jasno zdawano sobie sprawę, iż system wynagradzania na podstawie przestarzałych, przedawnionych norm jest poważnym naruszeniem zasady podziału według pracy.

Na X Plenum Komitetu Centralnego SED-tów. Walter Ulbricht skrytykował pogląd, jakoby rząd Niemieckiej Republiki Demokratycznej był wszechmocny. Takie poglądy panowały również w dziedzinie technicznie uzasadnionych norm pracy; uważano mianowicie za możliwe wykonanie wielkich zadań związanych z budownictwem socjalizmu w oparciu o stare, przedawnione normy. Opracowanie technicznie uzasadnionych norm pracy pozostawiano częstokroć własnemu biegowi.

Kolejną przyczyną nienadążania w dziedzinie technicznego normowania pracy było wreszcie uchylanie się od bojowego rozprawienia się z zacofanymi poglądami, dotyczącymi wysokości norm pracy. Próbowano nawet usprawiedliwić wysokość wynagrodzenia płaconego w oparciu o fałszywe normy.

Przodujący robotnicy naszej gospodarki socjalistycznej, przez swoje dążenie do dobrowolnego podwyższenia norm wykazali, że w stosunku do poziomu postępowych norm pracy, normy obowiązujące są zaniżone; decydujące znaczenie ma tutaj stan techniki produkcyjnej, stopień organizacji pracy oraz kwalifikacje i doświadczenie robotników.

Wyznaczaniu norm pracy na fałszywej podstawie sprzyja zarządzenie zawarte w wytycznych Ministerstwa Pracy o ustalaniu i wprowadzaniu technicznie uzasadnionych norm pracy. W myśl tego zarządzenia należy, przy prowadzaniu nowych norm, zachować dotychczasową wysokość zarobku również w przypadku niewykonania nowej normy. Okazało się, że zarządzenie to było błędne i hamowało opracowanie i wprowadzenie norm technicznie uzasadnionych, tzn. norm wyższych. Zarządzenie to należy skorygować, a fałszywe poglądy zwalczać przez bojową działalność uświadamiającą naszych organizacji partyjnych i związkowych.

Wyniki ruchu dobrowolnego podwyższania norm wykazują, że tam, gdzie organizacje partyjne i związkowe przeprowadziły szeroką polityczną akcję uświadamiającą, bojowo rozprawiły się z przestarzałymi poglądami — uzyskane wyniki się nieprzeciętne. Dla przykładu należy tu wymienić zakłady Fritz-Heckert w mieście Karol Marks i w wielkiej kuźni zakładu im. Ernesta Thaelmana w Magdeburgu.

W związku z ruchem dobrowolnego podwyższania norm wyłoniło się kilka zagadnień, a mianowicie:

Czy wobec dobrowolnego podwyższania normy, odpowiedzialność kierownictwa zakładu względnie majstra za naukowe opracowanie technicznie uzasadnionych norm pracy i obowiązkowe zastosowanie ich automatycznie odpada? W żadnym wypadku. Nadal obowiązuje zasada: technicznie uzasadnione normy pracy zaprowadza się na zarządzenie dyrektora zakładu a opracowaniem ich zajmuje się personel inżyniersko-techniczny oraz sami robotnicy; odpowiedzialność przejmują majstrzy i wydział zatrudnienia. Aktywna pomoc przodujących robotników posiada tutaj wielkie znaczenie. Prof. J. M. Punski, w swojej pracy „Techniczne normowanie pracy“ mówi o fotografii dnia roboczego jak o formie pomocy robotników w opracowaniu postępowych norm. Czytamy tam:

„W przedsiębiorstwie socjalistycznym robotnicy pomagają nie tylko komórkom normowania przy pomyślnym przeprowadzaniu fotografii dnia roboczego, lecz w wielu zakładach przystąpili nawet do samofotografii dnia roboczego. Jest to nowa forma walki ze stratą czasu i polega na tym, że robotnik na specjalnym druku „Fotografia dnia roboczego“ sam zapisuje przerwy w pracy w ciągu dnia roboczego“⁹.

Dane te, dostarczone przez robotników, umożliwiają kierownictwu zakładu wykrycie przyczyn straty czasu i wynalezienie sposobów zapobieżenia im.

⁸ (J. Stalin, „Zagadnienia leninizmu“, „Książka i Wiedza“, 1949, str. 505).

⁹ (Prof. J. M. Punski, „Techniczne normowanie pracy“, Mała biblioteczka Tow. Przyjaźni niemiecko-radzieckiej, zeszyt 15, nakład Kultur und Wissenschaft, GmbH, Berlin 1951, str. 62).

Ruch dobrowolnego podwyższania norm nie wyklucza naukowego opracowania i zastosowanie technicznie uzasadnionych norm pracy, a raczej jest bodźcem ku temu. Opracować technicznie uzasadnione normy pracy znaczy to ustalić taki poziom norm, który by odpowiadał zarówno warunkom przodującej techniki i organizacji produkcji jak i uwzględniał doświadczenia przodujących robotników.

Ruch samodzielnego podwyższania norm jest przy wypełnianiu tego zadania wydatną pomocą, która jest tym skuteczniejsza im szerszy i powszechniejszy staje się sam ruch, tzn. im więcej robotników do niego się włączy. Dobrowolne podwyższanie norm stanowi pomoc tym wydatniejszą im pełniej wykorzystane zostaną wszystkie rezerwy i im bardziej te dobrowolnie podwyższone normy zbliżą się do poziomu norm technicznie uzasadnionych względnie poziom ten osiągną. Tym samym zdemaskowane zostaną wszystkie te zgniłe „teorie“, które określają dobrowolne podwyższanie norm jako „fortel“ robotników mający na celu uchylenie się od zastosowania naukowo opracowanych technicznych norm pracy.

Ruch dobrowolnego podwyższania norm i opracowanie technicznie uzasadnionych norm pracy ściśle wiąże się z dalszym usprawnieniem kierownictwa naszymi zakładami pracy i gospodarką oraz z usprawnieniem organizacji pracy itp. Robotnicy naszych przedsiębiorstw socjalistycznych słusznie domagają się od kierownictwa zakładowego i personelu inżynieryjno-technicznego takiego zorganizowania pracy, które by zapewniło nieprzerwany, ciągły tok produkcji. Żądanie to jest wyrazem przekonania, że dla wypełnienia naszych zadań w dziedzinie produkcji nie wystarczy aktywność i inicjatywa samych tylko robotników zatrudnionych w produkcji. Chodzi o to, by aktywność i inicjatywa robotników odniosła pełny skutek; potrzebna jest tutaj pomoc w formie jak najlepszej organizacji pracy, sprężystego kierownictwa itd.

Patriotyczny ruch dobrowolnego podwyższania norm przez robotników i zadania związane z budownictwem podstaw socjalizmu — nakładają na kierownictwo zakładowe i personel inżynieryjno-techniczny obowiązek zorganizowania nieprzerwanego toku produkcji. Stworzy to tym samym warunki umożliwiające rozwinięcie twórczej inicjatywy przez robotników. Biurokratyczna metoda kierowania naszymi zakładami stosowana dotąd w wielu wypadkach przez kierownictwo zakładowe musi ustąpić miejsca kierownictwu żywemu, operatywnemu; należy poza tym rozszerzyć zastosowanie systemu dyspozytorskiego przy równoczesnym dokładnym sprecyzowaniu odpowiedzialności osobistej.

Podwyższenie norm zwolni pewną ilość siły roboczej. Dla aparatu państwowego wyłania się stąd zadanie zatrudnienia jej w najważniejszych punktach naszej gospodarki. Pociąga to za sobą konieczność zasadniczego ulepszenia systemu planowania w dziedzinie zatrudnienia siły roboczej. Przy rozbudowywaniu produkcji należy

szczególnie uwzględnić te gałęzie produkcji, w których znajdują się dodatkowe rezerwy siły roboczej. W związku z ruchem dobrowolnego podwyższania norm wyłania się poza tym konieczność zbadania celowości zaplanowanych inwestycji w zakładach, a to w celu zapobieżenia powstawaniu nowych urządzeń produkcyjnych, budynków itp. wszędzie tam, gdzie inwestycje takie zastąpić można pełniejszym wykorzystaniem urządzeń już istniejących, lub przeprowadzić je mniejszym nakładem kosztów. Zwolnione w ten sposób sumy możnaby przeznaczyć na inne cele.

Ruch dobrowolnego podwyższania norm wymaga teraz, by organizacje partyjne, związkowe i gospodarcze stanęły na jego czele i popierały go ze wszystkich sił. Wśród robotników należy przeprowadzić szeroką akcję uświadamiającą o znaczeniu rewizji i podwyższenia norm pracy. Należy osiągnąć, by inicjatywa przodujących zespołów i poszczególnych robotników stała się wspólną sprawą wszystkich robotników.

W związku z wprowadzeniem technicznie uzasadnionych norm pracy wyłania się niezbędna konieczność pobudzenia czujności rewolucyjnej, pogłębienia świadomości socjalistycznej, zdemaskowania klasowo wrogich elementów i konieczność codziennej walki z drobnomieszczańskimi poglądami robotników zacofanych oraz konieczność walki z tendencjami do zrównania.

Dla usprawnienia prac normowanych należałoby utworzyć centralny instytut naukowy dla spraw organizacji pracy i normowania technicznego wraz z odpowiednimi komórkami naukowo-badawczymi przy wielkich zakładach pracy.

Wydziały zatrudnienia należy jeszcze bardziej umocnić i, zmniejszając liczbę ich pracowników, obsadzić kadrami wykwalifikowanymi. Należy rozszerzyć sieć kursów szkoleniowych kształcących kwalifikowanych techników normowania pracy; należy na nowo uregulować wynagrodzenie fachowców w tej dziedzinie.

Wypełnienie tych zadań w dziedzinie uzasadnionych norm pracy umożliwi dalszy wzrost tempa naszej odbudowy jeżeli równocześnie walczyć będziemy o zaoszczędzenie materiałów, podwyższenie techniczno-gospodarczego wykorzystania agregatów i maszyn, ich znormalizowanie i ujednolicenie, o rozpowszechnienie współzawodnictwa socjalistycznego, o usprawnienie organizacji pracy i o jak najdalej posuniętą oszczędność.

Tylko na bazie postępowych, technicznie uzasadnionych norm pracy prowadzić możemy skuteczną walkę o produktywnie wykorzystanie dnia roboczego oraz podwyższenie wydajności pracy i tylko wówczas pomyślnie przeprowadzimy akcję oszczędnościową. Uzyskamy wówczas możliwość jeszcze szybszego rozbudowania naszego przemysłu ciężkiego, będącego trzonem naszej odbudowy, będziemy mogli przekazać na uprzemysłowienie jeszcze więcej środków, będziemy mogli zwalniającą się siłę roboczą zatrudnić dodatkowo w węzłowych punk-

tach naszej odbudowy i stworzymy podstawy dla dalszego podwyższenia stopy życiowej mas pracujących.

Zastosowanie technicznie uzasadnionych norm pracy jako decydującej dźwigni w podnoszeniu wydajności pracy umożliwi zrealizowanie zadań wysuniętych przez tow. Waltera Ulbrichta, a więc: „...wcześniejsze dokonanie przełomu w naszym przemyśle socjalistycznym

i wypełnienie tych zadań, które dla budowy socjalizmu posiadają największe znaczenie. Przeprowadzimy tym samym dowód wyższości naszej władzy ludowej, naszego przodującego ustroju nad ustrojem Niemiec Zachodnich, gdzie nadal panuje kapitalistyczne prawo maksymalnych zysków“¹⁰.

¹⁰ („Neues Deutschland“, 16 kwietnia 1953 r.).

G L O S S Y

Seminaria aktywu ZMP z warszawskich zakładów przemysłowych na temat przodujących metod pracy

Socjalistyczne współzawodnictwo pracy obejmuje swym zasięgiem coraz szersze masy robotników, zatrudnionych we wszystkich dziedzinach naszej gospodarki narodowej. Jednocześnie z umasowieniem ruchu współzawodnictwa, obserwujemy stale pojawianie się nowych, wyższych form współzawodnictwa, nowych przodujących metod pracy, inicjowanych przez liczne rzesze przodowników i nowatorów produkcji.

Przejawem takich nowych, wyższych form współzawodnictwa jest np. współzawodnictwo o lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń, współzawodnictwo o najwyższą jakość produkcji, współzawodnictwo w zakresie kompleksowego oszczędzania itd.

Rozwój nowych form współzawodnictwa, nowych metod pracy ma ogromne znaczenie dla szybszego realizowania zadań produkcyjnych, dla podnoszenia naszej gospodarki na coraz wyższy poziom. Znaczenie masowego rozpowszechniania doświadczeń przodowników podkreślił tow. Malenkov w przemówieniu na XIX Zjeździe KPZR:

„Zadanie organizacji partyjnych, radzieckich, gospodarczych, związkowych i komsomolskich polega na tym, ażeby rozwinąć na szerszą skalę współzawodnictwo na wszystkich odcinkach budownictwa socjalistycznego, popierać ze wszystkich sił pozytywne przykłady pracy i postępową inicjatywę przodowników i nowatorów, ze wszech miar popularyzować przodujące doświadczenia wśród wszystkich ludzi pracy, aby okazać pomoc tym, którzy pozostają w ty-

le i umożliwić im osiągnięcie poziomu ludzi przodujących.“*

W Polsce przodujące metody pracy rozpowszechniane są zarówno poprzez pokazy, konkursy, narady jak i wydawnictwa. Jedną z nowych dróg popularyzowania nowych form współzawodnictwa są seminaria, zainicjowane przez warszawską organizację ZMP oraz Instytut Ekonomiczny i Organizacji Przemysłu (IEOP).

Seminaria mają na celu gruntowne zaznajomienie aktywu ZMP z zakładów przemysłowych z nowymi formami współzawodnictwa oraz z nowymi metodami pracy. Pierwsze tego rodzaju seminaria zorganizowane zostały w dniach 19 i 20 marca br. dla aktywu ZMP z zakładów przemysłowych Warszawy. W seminariach brało udział około stu młodych robotników i techników z różnych gałęzi przemysłu, przy czym najliczniej reprezentowany był przemysł metalowy. Program seminariów, opracowany przez IEOP, obejmował następujące zagadnienia:

(1) — Wzrost wydajności pracy jako podstawowy warunek wykonania zadań planu sześcioletniego,

(2) — Istota i formy socjalistycznego współzawodnictwa,

(3) — Istota, znaczenie i przykłady stosowania przodujących metod pracy.

Każde z wymienionych zagadnień było przedmiotem ożywionej dyskusji, która wykazała, że młodzież, świadoma swej walki o budowę podstaw socjalizmu, bierze czynny udział

* Nowe Drogi — październik 1952 r. str. 52.

we współzawodnictwie pracy. inicjuje i rozwija nowe formy współzawodnictwa, nowe metody pracy, które warunkują stały wzrost wydajności i poprawę jakości produkcji. Praktyczne zastosowanie przodujących metod pracy omawiane było przez przedstawicieli poszczególnych zakładów produkcyjnych, a następnie dyskutowane przez wszystkich uczestników seminarium. Seminaria wykazały, że spośród przodujących metod pracy najbardziej znane i stosowane zainicjowane w ZSRR są metody, jak Żandarowej i Agafonowej, szybkościowe skrawanie, metoda Kolesowa, oraz metoda Nazarowej.

Metoda Żandarowej i Agafonowej, znana jest w Polsce jako przekazywanie maszyn w ruchu przez obsługę jednej zmiany robotnikom drugiej zmiany. W dyskusji podkreślono znaczenie metody Żandarowej i Agafonowej dla wykonywania i przekraczania planów produkcyjnych.

Metoda Żandarowej i Agafonowej

Młodzież podała konkretne przykłady, w jaki sposób metoda ta przyczynia się do pełniejszego wykorzystania maszyn, a tym samym do wzrostu wydajności pracy i zarobków oraz do obniżania kosztów produkcji. Poza tym metoda Żandarowej powoduje, że robotnicy stają się zgranym kolektywem o dużym poczuciu odpowiedzialności, które wynika ze świadomości, że od pracy każdego ze współzawodniczących zależy pełne wykorzystanie maszyn wymagająca kolektywnej współpracy i okazywania wzajemnej pomocy.

Wymiana doświadczeń w zakresie stosowania metody Żandarowej przez przedstawicieli aktywu ZMP z różnych zakładów przemysłowych przyczyniła się do pogłębienia znajomości tej formy współzawodnictwa. Jednocześnie podsumowanie doświadczeń w tym zakresie pozwoliło na uogólnienie tej metody na różne rodzaje przemysłu. Z dyskusji wynikało, że może ona być stosowana zarówno w przemyśle motoryzacyj-

nym (Warszawska Fabryka Motocykli) jak i poligraficznym (Dom Słowa Polskiego) lub warsztatach remontowych (Warsztaty Główny MPK) jako przekazywanie maszyn w biegu lub maszyn przygotowanych do produkcji. Jednocześnie podkreślono konieczność spopularyzowania i rozwinięcia metody pracy Żandarowej i Agafonowej jako formy współzawodnictwa o najlepszą jakość wykonania każdej operacji produkcyjnej.

Nóż Kolesowa

Stosowana przy skrawaniu metali nowa metoda stosowania noży Kolesowa była przedmiotem ożywionej dyskusji, w której brała udział głównie młodzież zatrudniona przy pracach obrabiarkowych. Uczestnicy dyskusji na przytaczanych przykładach wskazywali, że szybkościowe skrawanie i metoda Kolesowa wpływają w wysokim stopniu na skrócenie czasu obróbki, a więc przyczyniają się do wzrostu wydajności pracy. Zastosowanie tych metod wymaga jednak wysokich kwalifikacji robotników oraz czynnej współpracy personelu inżyniersko-technicznego. W dyskusji stwierdzono mały stopień rozpowszechnienia tych metod, które zasługują na szersze niż dotychczas propagowanie.

Metoda Nazarowej

Metodę Nazarowej omawiali przedstawiciele ZMP z Zakładów im. 22 Lipca.

Tę nową formę współzawodnictwa podjęły młode robotnice dla uczczenia pamięci Józefa Stalina.

Polega ona na walce o socjalistyczną opiekę nad maszynami i urządzeniami. Stosowanie tej formy współzawodnictwa możliwe jest jednak tylko wtedy, gdy robotnik zna dokładnie obsługiwana przez siebie maszynę, rozumie mechanizm jej działania, gdy umie ją regulować, a w razie potrzeby usuwać zacięcia i drobne usterki w jej funkcjonowaniu bez pomocy majstra.

Zastosowanie metody Nazarowej przez robotnice zatrudnione przy maszynowym zawiązaniu karmelków pozwoliło na uniknięcie przestojów, co przyczyniło się do bardziej rytmicznej pracy.

Przed zastosowaniem tej metody, gdy maszyna przestała funkcjonować prawidłowo, robotnica obsługująca ją zmuszona była odszukać majstra i zawiadamiać go o postoju, a następnie czekać na doprowadzenie maszyny do stanu używalności. Straty czasu, które wynikały z tej przyczyny były bardzo duże. Obecnie

każda z robotnic poznała swą maszynę w takim stopniu, że sama może ją regulować i usuwać zacięcia.

Metoda inż. Kowalowa

Przedmiotem dyskusji na seminariach, była również metoda inż. Kowalowa, polegająca na badaniu, uogólnianiu i masowym rozpowszechnianiu doświadczeń przodowników.

Zastosowanie tej metody możliwe jest w różnych gałęziach przemysłu zarówno przy pracach ręcznych jak i maszynowych. Metoda inż. Kowalowa przyczynia się w poważnym stopniu do wzrostu wydajności pracy i zarobków, pełniejszego wykorzystania rezerw produkcyjnych oraz obniżenia kosztów własnych. Z tego względu zasługuje na szersze niż dotychczas rozpowszechnienie w zakładach produkcyjnych.

Inne formy współzawodnictwa, inne metody pracy, jak wykazały seminaria, rozpowszechnione są w znacznie mniejszym zakresie. Np. metoda kompleksowego oszczędzania, zainicjowana przez Korabielnikową jest niedostatecznie stosowana. O wielu nowych metodach pracy młodzież dowiedziała się dopiero na seminariach i postanowiła zastosować je w swoich zakładach pracy.

Dyskusja na temat możliwości stosowania przodujących metod pracy w różnych działach produkcyjnych, wykazała, że nowe formy współzawodnictwa można wprowadzić nie tylko w produkcji masowej, ale i drobno-seryjnej a nawet jednostkowej, zarówno w działach głównych jak i pomocniczych.

Na szczególną uwagę zasługuje inicjatywa kilku przedstawicieli przemysłu metalowego, którzy rzucili hasło jednoczesnego stosowania kilku nowych metod pracy na tych samych stanowiskach roboczych, np. połączenie metody Kolesowa z metodą Żandarowej lub metody Kolesowa z metodą Kowalowa na stanowisku tokarskim.

Zastosowanie metody Kolesowa pozwoliło na skrócenie czasu głównego tj. czasu obróbki, natomiast zbadanie, uogólnienie i wprowadzenie w życie przodujących sposobów wykonywania czynności ręcznych w oparciu o metodę Kowalowa przyczyniło się do skrócenia czasu pomocniczego (np. czasu na wymianę narzędzi, sterowanie obrabiarką). Obie więc metody dałyby w efekcie to, co określamy pojęciem obróbki szybkościowej, polegającej na skróceniu do minimum zarówno czasu głównego jak i pomocniczego.

Duże zainteresowanie młodzieży, żywy udział w dyskusji stanowi dowód, że seminaria zorganizowane przez ZMP spełniły swe zadanie. Uczestnicy seminarium pogłęбили swą wiedzę z zakresu socjalistycznego współzawodnictwa i przodujących metod pracy, wymienili swe doświadczenia, upewnili się w przekonaniu, że stosowanie przodujących metod pracy i szerokie ich propagowanie jest jednym z podstawowych warunków szybszej realizacji planu sześcioletniego.

Witold Kosmala

Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu

ZESZYT 1 — Epsztejn I.: Ekonomia i Organizacja socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego, cz. I.

Bolecki J.: Współpraca pracowników nauki z pracownikami produkcji. Str. 24, zł 2.30.

ZESZYT 2 — Zbichorski Z., Bursche J., Lachowski E., Włoczewski W.: Podstawowe dokumenty procesu technologicznego i pomiarów czasów.

Szadziewski A.: Dokumentacja techniczna maszyn. Metryki maszyn.

Szadziewski A.: Układ rysunków wykonawczych i dokumentacja towarzysząca (Instrukcja).

Bursche J.: Metodyka opracowania albumu części normalnych i rozwiązań konstrukcyjnych przyrządów i uchwyty. Str. 51, zł 9.60.

ZESZYT 3 — Szenker W.: Organizacja pracy rytmicznej w zakładach przemysłu metalowego. Str. 57, zł 4.20.

ZESZYT 4 — Badanie metody prac przodowników: Analiza pracy tkaczy. Analiza pracy przędzarzy. Analiza pracy dziurkarek. Analiza pracy zawiązek karmelków. Str. 57, zł 4.20.

ZESZYT 5 — Świderek W.: Analiza i projekt usprawnienia organizacji pracy w krojowni fabryki odzieży. Str. 30, zł 14.—.

ZESZYT 6 — Śwajcyer A., Potkański Z., Kołtonowicz M., Rołbiecki M., Oko T.: Projekty usprawnień technicznych i organizacyjnych w gospodarstwie rolnym. Str. 57 zł 7.—.

ZESZYT 7b — Rołbiecki M., i Kołtonowicz M.: Zagadnienia organizacji pracy przy uprawie ziemniaków (w druku).

ZESZYT 8 — Bogusławski F. i Żurawski J.: Wpływ konfiguracji rozłogów na transport wewnętrzny i nakład pracy w przedsiębiorstwie rolnym. Str. 18, zł 10.50.

ZESZYT 9 — Białek H.: Planowanie pieców ceramicznych. Str. 16, zł 12.50.

ZESZYT 1(10) — Metodyka analizy transportu wewnętrznego w przedsiębiorstwie przemysłowym. Str. 16, zł 6.—.

ZESZYT 2(11) — Stosowanie metody inż. Kowalowa w przemyśle polskim. Praca zbiorowa. Str. 121, zł 6.—.

ZESZYT 3(12) — Jerzy Sarnowicz: Gospodarka rysunkowa. Organizacja archiwum biur konstrukcyjnych. Str. 50, zł 13.50.

ZESZYT 4(13) — Janusz Szwarcewski: Karta technologiczna przedsięwzięcia. Str. 64, zł 16.—.

ZESZYT 5(14) — Dr Tadeusz Kłapkowski: Rozplanowanie i urządzenie magazynów w zakładzie przemysłu owocowego. Str. 20, zł 6.20.



Cena 7,50 zł