

ELEONOR BIALSKI  
Instytut Ekonomiki Rolnej  
Warszawa

## **PROBLEMY EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI I NORMOWANIA PRACY W SPÓŁDZIELNIACH PRODUKCYJNYCH**

Problemy organizacji pracy poruszone w artykule nie dotyczą organizacji procesów względnie zabiegów produkcyjnych, lecz przede wszystkim organizacji i właściwego wykorzystania siły roboczej w gospodarstwie spółdzielczym.

W latach 1950—1956 zalecano w spółdzielniach produkcyjnych brygadową organizację pracy jako najlepszą formę pracy zespołowej. Obecnie z perspektywy lat ubiegłych na podstawie obserwacji i badań możemy twierdzić, że brygadowa organizacja pracy z jej zasadą „potrójnej stałości” miała szereg zalet, ale jedynie w niektórych, konkretnych warunkach produkcyjnych. Tam natomiast, gdzie zalecane formy organizacji pracy traktowano jako gotową i sztywną receptę, efekt ich stosowania przynosił często rozczarowanie. Wpływały na to różnice warunków ekonomiczno-społecznych i tradycji (odmienne nawyki i przyzwyczajenia chłopów zrzeszonych w spółdzielniach rekrutujących się z b. służby folwarcznej, z osadnictwa napływowego względnie ze starych wsi), różnice w wielkości gospodarstw, intensywności, kierunkach produkcji, zasobności w siłę roboczą itp. Inicjowane w tamtym okresie przez samych spółdzielców swoje, zgodne z miejscowymi warunkami, formy organizacji pracy, traktowane były odgórnie jako w pewnym sensie odstępstwo od prawidłowości. Warto tu przypomnieć na przykład o organizowanych w spółdzielniach ogniach rodzinnych czy też grupach mieszanych polowo-hodowlanych lub grupach terytorialnych. Powyższe formy organizacyjne dawały w wielu gospodarstwach zespołowych zupełnie dobre rezultaty, zwiększające aktywność zatrudnienia w ciągu roku oraz podnosząc wydajność pracy i wyniki produkcyjne. Jednakże w broszurach i materiałach szkoleniowych oraz w zaleceniach adresowanych do administracji rolnej, powyższe formy, a zwłaszcza ogniwo rodzinne uznawano za niewłaściwe, ponieważ — jak twierdzono — stwarzały one możliwości separatystycznych nastrojów i wywoływały tendencje odgradzania się i przeciwstawiania ogniwa brygadzie. Rzecz jasna, nie brano pod uwagę obiektywnych kryteriów, stwierdzających w jakiej mierze te nowe formy organizacyjne wpływają na wzrost wydajności pracy i na kształtowanie się innych wskaźników ekonomicznych.

Jak wiadomo, ogniwo rodzinne przeszło wszystkie próby i obecnie stanowi najbardziej rozpowszechnioną w spółdzielniach produkcyjnych formę organizacji pracy przy pielęgnacji i sprzęcie buraka cukrowego.

Warto też przypomnieć, że działalność produkcyjna brygad była w poważnym stopniu hamowana odgórnym drobiazgowym opracowaniem zadań i obowiązków dla poszczególnych pracowników funkcyjnych (brygadierzy, ogniowowi, grupowi itp.). Na przykład brygadier przyjmuje od zarządu protokolarnie pola, maszyny, narzędzia, budynki, protokolarnie przekazuje do remontu i odbiera sprzęt itp., spoczywa na nim obowiązek szkolenia, rozpowszechniania doświadczeń i osiągnięć produkcyjnych, inicjowania współzawodnictwa, jak również organizowania narad i pogadanek kampanijnych. Bierze on czynny i bezpośredni udział w opracowywaniu rocznego planu brygady, projektu zasiewu pól, projektu robót i zabiegów agrotechnicznych, projektu prac POM i bilansu pracy. Codziennie rozdziela robotę i ilustruje oraz mierzy i ocenia wykonanie. Ta ostatnia czynność posiada szczególnie duże znaczenie, ponieważ opiera się na niej w zasadzie cały system opłaty pracy w gospodarstwie. Przyczyn niewątpliwie nadmiernego obciążenia brygadzysty należy szukać w słabym poziomie kierownictwa spółdzielni. W praktyce brygadier wykonywał jedynie znikomą część nałożonych nań zadań. W tych warunkach nadmiernego spiętrzenia powinności również i obowiązek mierzenia i oceny pracy spółdzielców traktowany był niejednokrotnie po macoszemu, co odbijało się ujemnie zarówno na wynikach gospodarowania jak i dochodach chłopów.

### **Niektóre wyniki badań nad wskaźnikami efektywności pracy w spółdzielni**

Można twierdzić, że nasze dotychczasowe doświadczenia, oparte na z góry ustalonych formach organizacyjnych pracy dla wszystkich zróżnicowanych warunków produkcyjnych nie dały należytych rezultatów. Wynika z tego obowiązek szukania nowych, bardziej efektywnych a równocześnie w pełni zrozumiałych dla spółdzielców form organizacji pracy.

Punktem wyjściowym — naszym zdaniem — powinny być formy zainicjowane i rozwijane w praktyce poszczególnych gospodarstw zespołowych przez samych spółdzielców. Naszym zadaniem było znalezienie związków i współzależności istniejących między określonymi formami organizacji pracy a efektami ekonomicznymi spółdzielni, sprawdzenie wpływu ogniw rodzinnych, grup terytorialnych, zespołów mieszanych i innych aktualnych form na wydajność pracy oraz określenie miejsca organizacji pracy w zespole takich poczynąń organizacyjnych, jak mechanizacja procesów produkcyjnych, formy opłaty za pracę, intensywność produkcji itp.

Badania, jakie przeprowadziliśmy w trzech rejonach na materiałach z lat 1958—1959 zebranych z przeszło 100 spółdzielni produkcyjnych pozwalają na uchwycenie szeregu prawidłowości, które niewątpliwie należy wziąć pod uwagę w naszych poszukiwaniach skutecznych form organizacji pracy.

Zgrupowaliśmy spółdzielnie produkcyjne według szeregu wskaźników ilustrujących wielkość przedsiębiorstwa. Jak wiemy, tymi wskaźnikami mogą być: wielkość powierzchni użytków rolnych, wartość wytwarzanej produkcji, pogłowie inwentarza żywego i inne. Struktura i poziom rozwoju poszczególnych działów i gałęzi gospodarstwa zależą między innymi od zasobów siły roboczej, stopnia ich organizacji, poziomu technizacji procesów produkcyjnych oraz szeregu innych czynników. W naszych badaniach zgrupowaliśmy gospodarstwa według ich zasobności w siłę roboczą, według wskaźników intensywności i kierunków produkcji oraz według stopnia wyposażenia w sprzęt techniczny.

Dla każdej grupy gospodarstw rozmieszczonych w trzech rejonach: poznańsko-bydgoskim (rejon I), warszawsko-łódzkim (rejon II) i krakowsko-rzeszowskim (rejon III) określiliśmy szereg wskaźników ilustrujących efektywność gospodarczą.

Wskaźniki wysokości produkcji gotowej na 1 ha i na jednego pracującego i 1 dniówkę roboczą w przekroju wielkości gospodarstw wyglądają następująco (tabela 1):

Tabela 1

Wydajność pracy w spółdzielniach w zależności od wielkości obszaru  
(dane z roku 1959)

| Grupy wielkości gospodarstw | Liczba zbadanych gospodarstw w rejonie |     | Wielkość produkcji gotowej w zł |      |                |       |                      |      |
|-----------------------------|----------------------------------------|-----|---------------------------------|------|----------------|-------|----------------------|------|
|                             |                                        |     | na 1 hektar                     |      | na 1 pracując. |       | na 1 dniówkę roboczą |      |
|                             |                                        |     | w rejonie                       |      |                |       |                      |      |
|                             | I                                      | III | I                               | III  | I              | III   | I                    | III  |
| do 50 ha                    |                                        | 29  | —                               | 5121 | —              | 8746  | —                    | 84,3 |
| od 50—100 ha                | 7                                      | 20  | 4537                            | 4422 | 20191          | 11276 | 110,4                | 94,3 |
| od 100—200 ha               | 15                                     | 8   | 4676                            | 3887 | 22048          | 14132 | 105,5                | 97,5 |
| ponad 200                   | 13                                     | —   | 4694                            | —    | 20282          | —     | 117,5                | —    |

Wpływ wielkości gospodarstw na wysokość wskaźników wydajności pracy wyraźniej zarysowuje się w rejonie III. Wysokość produkcji gotowej na 1 pracującego ma nieznaczne tendencje wzrostu w I rejonie, podczas gdy w rejonie III wzrasta dość wyraźnie. Produkcja gotowa w przeliczeniu na 1 dzień roboczy wzrasta w rejonie III, od mniejszych do większych grup wielkości gospodarstw, o wiele szybciej niż w rejonie I. Warto przy tym podkreślić, że odmienne wskaźniki wzrostu wydajności pracy w obu rejonach wystąpiły w warunkach, kiedy produkcja gotowa na 1 ha w rejonie I wykazuje tendencje wzrostu od gospodarstw o mniejszej powierzchni do większej, a w rejonie III ta sama produkcja na 1 ha wyraźnie maleje.

Stawia to w wyraźnym świetle problem zasobów pracy, nie wykorzystanych należycie w gospodarstwach mniejszych.

Odnosnie produkcji zwierzęcej zgrupowaliśmy gospodarstwa spółdzielcze według ilości sztuk dużych (przeliczeniowych) na 100 ha użytków rolnych w następujących grupach: do 40 sztuk, od 40 do 50, od 50 do 65 i powyżej 65 sztuk.

Tabela 2

## Wskaźniki wydajności pracy w spółdzielniach w zależności od wielkości stada

| Grupy gospodarstw<br>wg wielkości stada<br>sztuk dużych na 100 ha<br>uż roln. | Rejon I                        |                                                        |                                                      |                                      | Rejon II                       |                                                        |                                                      |                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                               | ilość<br>gos-<br>po-<br>darstw | na-<br>kłady<br>pracy<br>na<br>1 ha<br>w dn.<br>robót. | war-<br>tość<br>pro-<br>dukcji<br>na<br>1 ha<br>w zł | wy-<br>daj-<br>ność<br>pracy<br>w zł | ilość<br>gos-<br>po-<br>darstw | na-<br>kłady<br>pracy<br>na<br>1 ha<br>w dn.<br>robót. | war-<br>tość<br>pro-<br>dukcji<br>na<br>1 ha<br>w zł | wy-<br>daj-<br>ność<br>pracy<br>w zł |
| do 40                                                                         | 6                              | 5,5                                                    | 1135                                                 | 206,3                                | 10                             | 7,7                                                    | 795                                                  | 103,2                                |
| od 40—50                                                                      | 16                             | 6,7                                                    | 1357                                                 | 202,5                                | 6                              | 8,7                                                    | 1039                                                 | 119,4                                |
| od 50—65                                                                      | 6                              | 6,7                                                    | 1644                                                 | 245,3                                | 14                             | 11,4                                                   | 1938                                                 | 170,0                                |
| pow. 65                                                                       | 5                              | 7,9                                                    | 1958                                                 | 264,5                                | 23                             | 11,7                                                   | 2022                                                 | 173,0                                |

Jak wynika z tabeli 2, zwiększenie stada hodowlanego na 100 ha daje niewątpliwie korzyści w postaci zwiększonych wskaźników wydajności pracy. Wskaźniki wydajności pracy w rejonie I we wszystkich czterech grupach utrzymują się na wyższym poziomie niż w rejonie III. W rejonie I w pierwszych dwóch grupach w porównaniu z tymi samymi grupami rejonu III, większa wydajność pracy wypływa zarówno z mniejszych nakładów pracy, jak również z wyższej produkcji na 1 ha. W pozostałych (2 i 3) rejon i uzyskuje większą wydajność pracy dzięki głównie mniejszym nakładom robocizny.

W naszych poszukiwaniach skutecznych systemów organizacji pracy w gospodarstwach spółdzielczych winniśmy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak wielkość gospodarstwa, koncentracja produkcji oraz różnice produkcyjne rejonów. W gospodarstwach mniejszych, zwłaszcza w rejonie III większe trudności nasuwać będzie problem należytego wykorzystania posiadanych zasobów siły roboczej, a tym samym i określenie racjonalnych form organizacji pracy w celu uzyskania wyższych wskaźników wydajności pracy. Jak wspomnieliśmy wyżej, zagadnienie organizacji pracy winno tu być ściśle powiązane z innymi poczynaniami organizacyjnymi, głównie w zakresie organizacji dodatkowych działów produkcyjnych względnie rozszerzenia już istniejących.

Tabela 3

## Nakłady pracy w spółdzielniach w zależności od zasobności w siłę roboczą

| Liczba osób<br>pracujących<br>na 100 ha uż. roln. | Ilość spółdzielni<br>w rejonach |    |     | Nakłady pracy w rejonach na 1 ha |     |     |                      |     |     |
|---------------------------------------------------|---------------------------------|----|-----|----------------------------------|-----|-----|----------------------|-----|-----|
|                                                   |                                 |    |     | zbóż ozimych                     |     |     | buraków<br>cukrowych |     |     |
|                                                   | I                               | II | III | I                                | II  | III | I                    | II  | III |
| 11—20                                             | 13                              | 5  | —   | 100                              | 100 | —   | 100                  | 100 | —   |
| 20—29                                             | 7                               | 13 | 3   | 145                              | 149 | 100 | 139                  | 157 | 100 |
| 29—39                                             | 5                               | 8  | 8   | 176                              | 140 | 265 | 185                  | 155 | 205 |
| 39—80                                             | —                               | 5  | 25  | —                                | 172 | 288 | —                    | 234 | 206 |
| powyżej 80                                        | —                               | —  | 6   | —                                | —   | 307 | —                    | —   | 238 |

Konieczność odmiennego podejścia do zasad organizacji pracy i wykorzystania zasobów robocizny w gospodarstwach zespołowych daje się stwierdzić, gdy porównamy bezpośrednie nakłady pracy i jej wydajność na 1 ha zbóż ozimych i buraków cukrowych w przekroju grup gospodarstw różniących się zasobnością robocizny na 1 ha. Uszeregowaliśmy spółdzielnie w 5 grupach według liczby pracujących osób na 100 ha. Grupę spółdzielni o najniższej liczbie osób na 100 ha przyjęliśmy za 100.

Wydajność pracy w przeliczeniu na 1 dniówkę roboczą w tym samym przekroju i po przyjęciu wydajności pracy grupy o najniższej ilości pracujących na 100 ha ilustruje tabela 4.

Tabela 4

**Wydajność pracy w spółdzielniach w zależności od zasobności w siłę roboczą**

| Liczba osób pracujących<br>na 100 ha uż. roln. | Wydajność pracy na 1 dniówkę roboczą w rejonach |      |      |                       |      |      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------|------|-----------------------|------|------|
|                                                | przy zbożu ozimym                               |      |      | przy burakach cukrow. |      |      |
|                                                | I                                               | II   | III  | I                     | II   | III  |
| 11—20                                          | 100                                             | 100  | —    | 100                   | 100  | —    |
| 20—29                                          | 78,7                                            | 68,3 | 100  | 79,9                  | 74,6 | 100  |
| 29—39                                          | 64,5                                            | 71,3 | 51,7 | 55,1                  | 72,9 | 48,8 |
| 39—80                                          | —                                               | 52,2 | 48,8 | —                     | 23,2 | 48,0 |
| pow. 80                                        | —                                               | —    | 47,9 | —                     | —    | 43,5 |

Można by abstrahować od uzyskanych w badanych latach plonów zbóż i buraków i uznać je za element przypadkowy w powyższym zestawieniu. Jednakże zwiększające się nakłady pracy na produkcję, zwłaszcza roślin zbożowych, nie wpłynęły odpowiednio na zwiększenie się plonów. Utrzymując w założeniu wysokość plonów z 1 ha w każdym rejonie na tym samym poziomie można — bez popełnienia błędu — stwierdzić, że w miarę zwiększania się zasobności w siłę roboczą występuje w spółdzielniach produkcyjnych zjawisko nieprodukcyjnego trwonienia nakładów pracy. System organizacji pracy winien tu być nastawiony na rozwiązanie problemu należytego wykorzystania posiadanych zasobów pracy w ścisłym powiązaniu z innymi poczynaniami organizacyjnymi. W tym wypadku żadne szablony organizacji pracy nie zapewnią uzyskania odpowiednich efektów ekonomicznych, póki w gospodarstwie nie stworzy się racjonalnych warunków zapotrzebowania i wykorzystania zasobów robocizny w innych działach gospodarczych. Nie ulega wątpliwości, że w warunkach niedoboru robocizny zmniejszającego wydajność pracy drogą obniżenia produkcji, będziemy poszukiwać odmiennego rozwiązania problemu organizacji pracy w połączeniu z innymi poczynaniami natury organizacyjnej.

Zbadanie wydajności pracy według wskaźników intensywności produkcji poszczególnych grup spółdzielni produkcyjnych rzuca w pewnej mierze światło na zagadnienie wykorzystania posiadanych zasobów robocizny, co — jak wiadomo — leży u podstaw każdego systemu organizacji pracy gospodarstwa.

Weźmy dla przykładu spółdzielnie rejonu II i III, dysponujące przeciętnie większymi zasobami robocizny, grupowane według wskaźników intensywności produkcji wartości gotowej na 1 ha i kierunki produkcji: hodowlany, zbożowy i buraczany.

Jak wynika z tabeli 5, wzrost intensywności produkcji, wymagający — jak wiadomo — większych nakładów pracy, daje możliwość ich lepszego wykorzystania. Świadczy o tym szybszy wzrost wydajności pracy w porównaniu ze wzrostem produkcji na 1 ha. Rzecz zrozumiała, że podobnie lub nawet z większym jeszcze efektem działać tu może rozwój innych intensywnych działów lub gałęzi produkcyjnych na przykład: warzywnictwo gruntowe, inspekty i szklarnie, albo też rozwój produkcji ubocznej, względnie rozwój przedsiębiorstw pomocniczych produkcyjnych i usługowych. Przy poszukiwaniu racjonalnego systemu organizacji pracy, stopień intensywności, kierunek a zwłaszcza specjalizacja produkcji wiąże się ponadto z problemem odpowiednich kwalifikacji osób zatrudnionych w działach, wymagających odpowiedniego poziomu wiedzy i umiejętności.

Tabela 5

## Wydajność pracy w spółdzielniach w zależności od kierunku produkcji

| Liczba gospodarstw | Kierunek produkcji | Produkcja gotowa zł/ha | Wskaźnik wzrostu | Produkcja gotowa na 1 pracującego zł | Wskaźnik wzrostu |
|--------------------|--------------------|------------------------|------------------|--------------------------------------|------------------|
| 30                 | zbożowy            | 3550                   | 100              | 10 550                               | 100              |
| 39                 | hodowlany          | 4021                   | 113              | 11 511                               | 113              |
| 8                  | okopowy            | 4612                   | 129              | 15 052                               | 148              |

Z intensywnością i specjalizacją produkcji wiąże się ściśle problem sezonowości produkcji rolnej w ogóle, a w specyficznej postaci występujący w spółdzielniach produkcyjnych. Jak wiadomo, w rolnictwie okres wykonywanych robót gospodarczych nie pokrywa się z okresem produkcji, na skutek czego nakłady pracy nie są wykorzystywane równomiernie. Pełne zlikwidowanie tej specyfiki, w poważnej mierze obniżającej wydajność pracy w rolnictwie jest niemożliwe. Można jednak uzyskać bardziej równomierne wykorzystanie siły roboczej w ciągu roku.

Jest to właśnie jednym z głównych zadań racjonalnej organizacji pracy w gospodarstwie. Jak wspomniałem wyżej, opracowanie racjonalnych zasad kooperacji i podziału pracy winno nastąpić na tle sprzyjających temu poczynąń organizacyjnych. Zmiana zasad organizacji pracy wymaga w pierwszym rzędzie dokładnego poznania warunków produkcyjnych, a zwłaszcza aktualnego stopnia wykorzystania zasobów pracy w ciągu roku, a następnie określenie środków zmierzających do zmniejszenia sezonowości. Może się przy tym wyłonić potrzeba dokonania większej koncentracji produkcji, zastosowanie nowoczesnych zabiegów agrotechnicznych, dalsza mechanizacja niektórych sezonowych procesów produkcyjnych, utworzenie pomocniczych przedsiębiorstw typu przemysłowego itp. Na tle podjętych w tym kierunku posunięć można ustalić racjonalne zasady organizacji pracy, umożliwiające lepsze wykorzystanie siły roboczej i zapewniające w ten sposób odpowiedni poziom wydajności pracy.

W naszych warunkach produkcyjnych — moim zdaniem — należałoby zmierzać ku temu, aby większość posiadanych przez gospodarstwo zasobów siły roboczej była zatrudniona w gałęziach gospodarczych charakteryzujących się równomiernym wykorzystaniem pracy ludzkiej w ciągu roku. Natomiast w gałęziach odznaczających się dużymi wskaźnikami sezonowości (na przykład w produkcji zbóż) udział pracy ludzkiej winien być zmniejszony do minimum. Należałoby też — w celu zmniejszenia sezonowości produkcji — dopuścić do większej płynności grup roboczych zatrudnionych w poszczególnych gałęziach tak, aby osoby zatrudnione na przykład w produkcji polowej w okresach wolnych od pracy miały — gdy zajdzie potrzeba — określone zadania w innych gałęziach gospodarstwa i odwrotnie. Jak wiadomo, propagowana w swoim czasie i dość sztywno stosowana zasada „stałości” brygad bynajmniej nie wpływała na złagodzenie sezonowości pracy w gospodarstwach spółdzielczych.

Na podstawie materiałów ze 117 spółdzielni produkcyjnych próbowaliśmy ustalić rozkład nakładów pracy w poszczególnych miesiącach roku. Dane te jednak nie w pełni obrazują istotny stopień wykorzystania siły roboczej w ciągu roku, gdyż wyrażane są w dniówkach obrachunkowych, które — jak wiadomo — nie obejmują wszystkich robót w gospodarstwie zespołowym. Stąd też szereg prac, wykonywanych w ciągu roku, wymyka się z naszej analizy. Biorąc jednakże pod uwagę fakt, że gotówkowa forma opłaty występuje — jak wykażę później — przeważnie pod postacią zaliczki, przy zachowaniu zasadniczego rozliczenia opartego na dniówce obrachunkowej — wzięliśmy za podstawę ustalenie wskaźników sezonowości roczny rozkład nakładów pracy wyrażony w dniówkach obrachunkowych. Jako wskaźnik sezonowości przyjęliśmy stosunek nakładów pracy w miesiącach największego nasilenia robót (maj, lipiec i październik) do nakładów pracy w miesiącu najniższego nasilenia (styczeń).

Występujące w tym zakresie różnice między grupami spółdzielni o różnych kierunkach produkcji przedstawia tabela 6.

Tabela 6

**Wskaźniki sezonowości w przekroju kierunków produkcji**  
(nakłady pracy w m-cu styczniu = 1)

| Spółdzielnie<br>o kierunku produkcji | Okresy nasilenia robót |        |             |
|--------------------------------------|------------------------|--------|-------------|
|                                      | maj                    | lipiec | październik |
| zbożowym                             | 1,5                    | 3,1    | 2,0         |
| okopowym                             | 2,4                    | 2,7    | 2,6         |
| warzywniczo-hodowlanym               | 1,5                    | 2,0    | 1,8         |

Jak wynika z tabeli 6, struktura i kierunek produkcji odgrywają niewątpliwie istotną rolę w zmniejszeniu sezonowości. Również rola mechanizacji w zmniejszeniu sezonowości jest powszechnie stwierdzona i praktycznie wykorzystywana w wielu gospodarstwach. Niemniej jednak decydującą rolę winna tu odegrać racjonalna organizacja pracy oraz odpowiednio ustawiony system opłaty stwarzający bodźce do pełnego

wykorzystania wszystkich rezerw robocizny w okresach szczytowego nasilenia terminowych i decydujących o wynikach produkcji robót. Ramami organizacji pracy winny być objęte dodatkowe zasoby siły roboczej i inne wewnętrzne rezerwy robocizny gospodarstwa, które można wykorzystać w okresie pielęgnacji, żniw względnie wykopków. Mam tu na myśli pracę młodzieży, kobiet, osób starszych oraz szeregu innych osób często zamieszkałych w gospodarstwie, lecz nie zatrudnionych w zespole.

\*                      \*  
\*

Powyżej podane zostały niektóre wyniki badań, prowadzonych nad ustaleniem wskaźników efektywności pracy w spółdzielniach produkcyjnych różniących się między sobą wielkością obszaru, liczebnością siły roboczej, wielkością stada, kierunkami produkcji i intensywnością.

Jak wiadomo, zadaniem racjonalnej organizacji pracy jest uzyskanie wysokich wskaźników wydajności pracy, przede wszystkim na zasadzie właściwego podziału i kooperacji pracy oraz pełnego jej wykorzystania. Wyniki badań wskazują na to, że w naszych gospodarstwach zespołowych istnieją niejednakowe warunki efektywnego wykorzystania zasobów pracy i jej racjonalnego podziału oraz niejednakowe warunki sprzyjające usunięciu względnie zredukowaniu nieprodukcyjnych nakładów pracy, leżących u podstaw struktury organizacyjno-społecznej i ekonomicznej gospodarstw. W takich warunkach szukanie najbardziej racjonalnych form organizacji pracy postawiłoby nas w sytuacji, w której ujawnione poprzednio prawidłowości działałyby w szeregu spółdzielniach hamując na nasze poczynania organizacyjne.

Czy z powyższego należy wyciągnąć wniosek, że na przykład w spółdzielniach małych, czy też w gospodarstwach posiadających nadmiar rąk do pracy, nasze próby wprowadzenia racjonalnej organizacji pracy nie dadzą pożądaných efektów?

Wydaje się, że taki wniosek byłby zbyt pochopny. Niewątpliwie uzyskanie racjonalnych nakładów pracy na 1 ha i na sztukę inwentarza, uzyskanie pełnego wykorzystania zasobów pracy w ciągu roku i innych pożądaných efektów ekonomicznych za pomocą jedynie odpowiedniej organizacji pracy, jest trudne do osiągnięcia w gospodarstwach wykazujących nadmiar rąk do pracy. W takich wypadkach reformy z zakresu organizacji pracy powinny być poprzedzone odpowiednio przemyślanymi zmianami w programie produkcji zapewniającymi wzrost zapotrzebowania pracy i wyższe efekty gospodarcze. Zmienione warunki produkcyjne dadzą lepszą podstawę racjonalnej organizacji pracy.

Nasze dalsze badania winny być odpowiedzią na pytanie, jakie formy organizacji pracy najlepiej odpowiadają naszym gospodarstwom zespołowym w ich zróżnicowanych warunkach produkcyjnych.

Wnioski z naszych dotychczasowych rozważań dadzą się zreasumować następująco:

— Ustalenie jednolitej formy organizacji pracy dla gospodarstw zespołowych, znajdujących się w różnorodnych warunkach produkcyjnych nie daje pożądaných rezultatów.



— Organizacja pracy nie może być traktowana, jako jedyny czynnik gwarantujący uzyskanie pożądanego efektu ekonomicznego. Należy ją rozpatrywać na tle innych poczynąń organizacyjnych, wpływających na wzrost efektywności pracy.

— Przy określaniu organizacji pracy w gospodarstwie należy się liczyć z faktem, że istnieją obiektywne czynniki wpływające na to, że na przykład gospodarstwa większe, gospodarstwa bardziej koncentrujące produkcję i bardziej intensywne wykazują wyższą efektywność pracy i pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów.

— Środki zmierzające do racjonalnej organizacji pracy w gospodarstwach małych, prowadzonych ekstensywnie i posiadających nadwyżki robocizny — winny zakładać nie tylko lepsze wykorzystanie istniejących zasobów siły roboczej, ale również i istotny wzrost produktywności pracy.

— Dalsze badania nad ustaleniem racjonalnych form organizacji pracy, przystosowanych do różnych warunków produkcyjnych — muszą być oparte w zasadniczej mierze na praktycznych doświadczeniach naszych spółdzielni produkcyjnych.

### **Ulepszony system normowania prac podstawą racjonalnej organizacji pracy**

Przez system normowania rozumiemy podstawowe zasady i założenia, na których opiera się określony sposób (metoda) ustalania wysokości norm technicznych, określony układ robót normowanych, stopień powiązania zadania roboczego z czasem pracy, norm z określoną formą opłaty itp. System normowania jest ściśle związany z organizacją pracy, gdyż między innymi reguluje poziom fizycznej wydajności pracy. Stąd też ustalenie właściwych form organizacji pracy może się skutecznie opierać na normowanych pracach tylko wtedy, kiedy te ostatnie odpowiadają konkretnym warunkom produkcyjnym gospodarstwa.

Weźmy dla przykładu gospodarstwo zespołowe, mające rozrzucone i cdległe od ośrodka pola uprawne. Projekt norm pracy, który nie uwzględni rozmiaru robót efektywnych, może doprowadzić do zakłóceń w organizacji pracy. Podobne zakłócenia może wywołać niejednakowej lub nieokreślonej długości dzienny czas pracy, zawyżone czy zaniżone normy itp.

Wychodząc z tych założeń Krajowa Rada Spółdzielczości Produkcyjnej wspólnie z Instytutem Ekonomiki Rolnej dokonały rewizji i poprawek dotychczasowej tabeli norm wzorcowych. Wprowadzono więcej wariantów przy wykonywaniu robót, jak również uwzględniono bardziej różnorodne warunki pracy. Na przykład, przy czynnościach, w których bardziej decydujący wpływ mają czynniki glebowe i przyrodnicze wprowadzono kilka norm dla danej pracy. Zrewidowano szereg norm przy robotach sprzężajnych i ciągnikowych, uwzględniając narzędzia i maszyny już posiadane przez gospodarstwa zespołowe, jak i nowoczesne maszyny pielęgnacyjne, żniwne i wykopkowe, które w najbliższym czasie znajdują się w posiadaniu spółdzielców.

Ponadto uproszczono system oceny wykonanych prac, zmniejszając liczebność grup różnorodnych prac w produkcji roślinnej od 7 do 4.

Tym samym rozpiętość w grupach opłat wynosi w nowym projekcie od 0,8 do 1,4 dniówki obrachunkowej.

Autorzy poprawionego projektu norm wzorcowych nie wykluczają możliwości wprowadzenia dalszych poprawek przez samych spółdzielców, zarówno w zakresie wysokości proponowanych norm jak i ich układu. Dlatego też nie należy traktować nowego projektu norm wzorcowych jako propozycji doskonałej i nie podlegającej rzeczowej dyskusji ze strony spółdzielców.

Projekt nie jest receptą, lecz możliwie wnikliwie i rzeczowo opracowaną orientacją, w oparciu o którą gospodarstwa opracowują własny odpowiadający konkretnym warunkom zestaw norm i stawek.

Istnieje jeszcze sporo problemów związanych z systemem normowania prac, które powinniśmy dokładnie zbadać i przeanalizować, opierając się na opinii i doświadczeniu spółdzielni produkcyjnych.

Na czoło ich wysuwa się zagadnienie metody sprawdzania przydatności wzorcowych norm w określonych warunkach produkcyjnych i dostosowania ich do potrzeb gospodarstw określonych rejonów.

Wydaje się, że zarówno przy opracowaniu możliwie prostej i skutecznej metody jak i przy praktycznym dostosowaniu norm wzorcowych do potrzeb poszczególnych gospodarstw powinny pomóc spółdzielcom wojewódzkie stacje doświadczalne, terenowe placówki naukowe i szkoły rolnicze.

Inny równie istotny problem, to skrzętne zbieranie praktycznych doświadczeń spółdzielców w zakresie jednostkowych nakładów czasu, stopnia i warunków wykonania istniejących norm oraz prób tworzenia norm dla robót wykonywanych za pomocą nowoczesnych, bardziej skomplikowanych maszyn. Również i na tym odcinku niezbędny jest aktywny współdział różnych placówek terenowych.

### **Powiązanie norm pracy z określoną formą opłaty**

Bardzo istotną sprawą, którą trzeba przestudiować w oparciu o dotychczasowe doświadczenia spółdzielni jest powiązanie norm pracy z określonymi zasadami i formą opłaty. Gdy w latach 1950—1956 wprowadziliśmy do spółdzielni produkcyjnych normowanie prac, to nieodwrotnie sprzęgaliśmy normy pracy z określonymi zasadami opłaty, opartymi na dniówce obrachunkowej, jako podstawowej jednostce rozliczeniowej. Jak wiemy z doświadczeń lat ubiegłych, opieranie się na dniówce obrachunkowej i systemie rozliczeń za pracę dokonywanych w końcu roku przy dość skomplikowanej interpretacji socjalistycznej zasady podziału według pracy pod postacią 7-stopniowej oceny różnych robót, nie zawsze odpowiadało spółdzielniom produkcyjnym i ich członkom. Najlepszym dowodem tego są znaczne zmiany w sposobie opłaty za wykonaną pracę, jakie wprowadzili w latach ostatnich sami spółdzielcy. Zbadane przez nas materiały z przeszło 100 spółdzielni wskazują na rozwój różnorodnych form mniejszego względnie większego odstępstwa od systemu dniówki obrachunkowej. W wielu badanych spółdzielniach rola dniówki obrachunkowej ograniczona została prawie wyłącznie do miernika wykonanej pracy.

Jeżeli zatem sprzęgnięcie zalecanego w poprzednim okresie systemu normowania z dniówką obrachunkową można by wytłumaczyć względami niezależnymi od doświadczeń samych spółdzielców, to w obecnych warunkach należałoby to zrewidować i zbadać, czy przy projektowaniu norm wzorcowych, jest uzasadnione powiązanie normy pracy z określoną formą opłaty. Nie ulega wątpliwości, że w badaniach tych opinia samych spółdzielców będzie jednym z najistotniejszych czynników.

### Czas dziennej pracy

Jednym z bardziej istotnych problemów występujących przy normowaniu prac jest sprawa długości dnia roboczego, na którym opierać się powinny zaprojektowane normy pracy, jak również prace nie normowane. Jak wiadomo, tak zwana dniówka słoneczna liczy latem do 12 godzin, zimą zaś 5—7 godz. roboczych. Opracowane w 1953 r. normy wzorcowe zostały wyliczone w oparciu o 10-godzinny dzień pracy. W praktyce gospodarstw spotykamy prace normowane i nie normowane oparte na 10-godzinnym, 9-godzinnym, 8-godzinnym oraz zróżnicowanym na okres zimy i lata dniu pracy.

Pozornie wydaje się, że nie ma to większego znaczenia, zwłaszcza w pracach normowanych, w których zadanie akordowe, a nie czas pracy odgrywa decydującą rolę. Jednak w istocie nie jest to rzecz błaha.

W gospodarstwie, w którym prace normowane oparte są o 8-godzinny dzień pracy, spółdzielcy zatrudnieni przy tych robotach znajdują się w innej sytuacji niż członkowie wykonujący prace mierzone dniówką słoneczną. Jeżeli natomiast dla zrównania warunków pracy w obecnych warunkach produkcyjnych wprowadzimy 8-godzinny dzień pracy również i dla wszystkich robót nie normowanych, to wtedy — wobec jeszcze dość niskiego poziomu kierownictwa i organizacji pracy w spółdzielniach — mogłoby to doprowadzić do obniżenia produktywności pracy i nie dotrzymania pilnych terminów agrotechnicznych. Wydaje się, że ustalenie opłaty za godzinę pracy bez wyraźnego określenia długości dnia pracy nie da w spółdzielniach produkcyjnych rzeczywiście pożądanego rezultatu. Podobnie dyskusyjne jest opieranie się głównie na zadaniach akordowych bez powiązania z czasem, w którym praca jest wykonywana. Grozi to bowiem poważnymi zakłóceniami w realizacji planowanych robót. Jak wiadomo, zadanie akordowe nie jest związane z czasem wykonania, natomiast norma pracy określa wysokość zadania, które ma być wykonane w określonym czasie. W tak zwanym okresie „martwym” przy pracach nie terminowych jest nam w zasadzie obojętne, czy zlecone zadanie zostało wykonane w krótszym czy dłuższym czasie. W tym okresie możemy również zgodzić się na godzinowe normy pracy, będące podstawą do opłaty oraz przyjąć, że mniej pilne roboty zostaną wykonane w dowolnym czasie dziennym.

Powyższe wiąże się ściśle z omawianym poprzednio zagadnieniem sezonowości w rolnictwie i związanym z tym występowaniem tak zwanych okresów szczytowych, w których wymagany jest maksymalny nakład pracy ludzkiej dla wykonania wyjątkowo terminowych robót. W większości spółdzielni produkcyjnych czas dziennej pracy w tych krytycznych okresach jest odpowiednio przedłużany, albo na podstawie wewnętrznych regulaminów, albo też w oparciu o tradycyjną samo-

dyscyplinę członków. Odpowiada to niewątpliwie zasadom racjonalnej organizacji pracy, jak również interesom gospodarstwa i spółdzielców, gdyż uwzględnia specyficzne cechy produkcji roślinnej. Jeżeli w tym wypadku projekty norm pracy opierać się będą na skróconym dniu, albo też nie będą zawierać odpowiednio atrakcyjnych bodźców dla maksymalnego wykorzystania pełnego dnia pracy, to takie normy mogą działać raczej na szkodę spółdzielców.

Przeciwdziałać temu można, poprzez ustalanie, przy wykorzystaniu istniejących norm pracy, zadań na pełną długość dnia. Wydaje się, że w okresach pilnych robót polowych tego rodzaju zadania okazać się mogą czynnikiem mobilizującym spółdzielców do wzmożonego wysiłku w celu utrzymania pilnych terminów agrotechnicznych.

Należałoby zbadać, czy nie jest konieczny odpowiedni bodziec zainteresowania materialnego w maksymalnym przedłużeniu czasu dziennej pracy wyrażający się progresją opłat za prace wykonane ponad normę i czas objęty normą. Warto w tym miejscu podkreślić, że już obecnie wiele spółdzielni stosuje różnorodne formy dodatkowych opłat i premii za przedłużenie dnia pracy w czasie żniw i przekroczenie dziennych zadań roboczych.

Pozostaje w dalszym ciągu nie rozstrzygnięte pytanie, czy w spółdzielniach produkcyjnych już w chwili obecnej nie można przesądzić czy podstawą ustalenia normy dziennej powinien być 8- czy też 10-godzinny dzień pracy. W żadnym wypadku nie możemy wzorować się tu na praktyce niemieckich czy czechosłowackich gospodarstwach zespołowych lub naszych PGR. Zarówno warunki produkcyjne naszych spółdzielni, ich przeciętne obszary, stopień mechanizacji, poziom organizacji procesów produkcyjnych oraz przeciętny poziom kierownictwa i dyscypliny pracy, nie przemawiają — jak dotąd — za wprowadzeniem 8-godzinnego dnia pracy, odpowiadającego raczej wysoko zmechanizowanemu i zorganizowanemu gospodarstwu. Stwierdzenia powyższego nie wolno uogólniać na wszystkie absolutnie gospodarstwa zespołowe. Podobnie jak w innych zagadnieniach konieczne, jest również w tej sprawie możliwe różnicowanie w oparciu o dokładną kalkulację efektów ekonomicznych.

### **Praca młodzieży, kobiet zamężnych i osób starszych w dotychczasowym układzie norm**

Jednym z istotnych zadań systemu normowania jest stworzenie przesłanek sprzyjających racjonalnej organizacji pracy oraz pełnemu wykorzystaniu kwalifikacji i uzdolnień osób zatrudnionych w gospodarstwie. Jak wiadomo, zasoby siły roboczej gospodarstw nie są jednolite pod względem wieku, płci, kondycji fizycznej, poziomu wykształcenia itp. O ile dotychczasowe normy wzorcowe pracy rozwiązywały w pewnej mierze za pomocą odpowiednio zróżnicowanych opłat problem istniejących różnic w możliwości wkładu większego lub mniejszego wysiłku fizycznego, lub większych kwalifikacji technicznych, to zupełnie nie uwzględniały one różnic z tytułu płci i wieku. Mam tu na myśli zwłaszcza młodzież do lat około 20, kobiety mające obowiązki domowe, ale pomagające stale w gospodarstwie zespołowym oraz osoby starsze mi-

mc, że przekroczyły już wiek zdolności do pracy — biorą mniej lub więcej czynny udział w pracach gospodarstwa zespołowego. Wiele spółdzielni we własnym zakresie usiłowało i usiłuje w dalszym ciągu rozwiązać palący problem stałego włączenia młodzieży do gospodarstwa zespołowego poprzez przydzielanie jej bardziej atrakcyjnych robót oraz stosowanie systematycznych opłat w gotówce i innych skutecznych bodźców zainteresowania.

Wciągnięcie pracy kobiet w określone ramy organizacyjne dało dobre rezultaty przy uprawie buraków cukrowych pod postacią ognia rodzinnego. Ta swoista forma organizacji pracy — jak wynika z badań — dominuje w spółdzielniach wszystkich badanych rejonów. Zadanie pielęgnacji i wykopków na określonej powierzchni oparte jest na zasadach akordu. Pracę wymierza się albo na podstawie wykonanych operacji cząstkowych, jak np. za spulchnienie określonej jednostki powierzchni, pielenie, przerywkę, przecinkę, albo też za całość obróbki. Wielkość powierzanych działek waha się w poszczególnych spółdzielniach od 0,2 do 1 ha.

Należy przypuszczać, że taka forma organizacji pracy najbardziej odpowiada specyficznym warunkom zatrudnienia i obowiązków kobiet w gospodarstwie. Rozpowszechnienie i trwałość tej formy organizacji pracy jest w pewnej mierze wyrazem jej przydatności i skuteczności w opinii samych spółdzielców, z czym należy się liczyć.

Starsi członkowie rodzin spółdzielczych mogą być produktywni przede wszystkim w działach uzupełniających, jak np. pszczelarstwo, szklarnie oraz w pracach magazynowo-porządkowych. W okresach szczytów powinni oni zastąpić obsługę zwierząt i warsztatów. Zarówno starsi spółdzielcy, jak i gospodynie domowe oraz ucząca się młodzież to cenne bezpośrednie względnie pośrednie dopełnienie załogi gospodarstwa zespołowego w okresie szczególnie pilnych prac żniwnych lub wykopkowych, kiedy to przydaje się dosłownie każda para rąk.

Warto tu wspomnieć, że szereg spółdzielni stosuje dodatkowe opłaty dla kobiet, które w okresach krytycznych dla gospodarstwa biorą aktywny udział w pracach zespołowych.

Nie sugeruję tu bynajmniej, aby dla wyżej wymienionych grup spółdzielców należało opracować odrębny układ norm i opłat. Proponuję natomiast zbadanie możliwości opracowania w ramach obowiązującego systemu normowania oddzielnej grupy prac budzących większe zainteresowania młodzieży dzięki ich specjalistycznemu charakterowi. Prace te — w razie wykonywania ich przez młodzież — powinny być opłacane w sposób najbardziej młodzieży odpowiadający. Takie rozwiązanie odpowiada interesom spółdzielni, gdyż nie tylko wiąże młodzież z gospodarstwem zespołowym, ale sprzyja postępowi wiedzy i techniki.

Podobnie należałoby zbadać możliwości wydzielenia grupy robót dla kobiet mających obowiązki wobec domu i rodziny. Mam tu na myśli takie prace, które kobiety mogłyby kojarzyć ze swoimi obowiązkami rodzinnymi, o ile problem prac domowych nie został w spółdzielni rozwiązany w inny sposób (żłobki, przedszkola, pralnie, piekarnie itp.). Pamiętając przy tym, że praca kobiet obarczonych rodziną, w okresach pilnych robót polowych wymaga szczególnego napięcia fizycznego

i nerwowego, należałoby podnieść w tym czasie taryfę opłat za wykonaną normę. Również i dla grupy osób starszych należałoby wydzielić szereg robót, w których ich udział — mimo znacznie słabszej od innych kondycji fizycznej — może okazać się pełnowartościowy.

### **Jakościowe kryteria oceny wykonania zadania roboczego**

Jak wynika z powyższego omówienia, racjonalny system normowania jest podstawą nie tylko opłaty pracy, lecz również racjonalnej organizacji procesów produkcyjnych, planowania potrzebnej robocizny i jej właściwego wykorzystania. W końcowym efekcie taki system normowania winien dać odpowiednie wysokie wskaźniki uzyskanej produkcji przy możliwie najmniejszych nakładach pracy. Uzyskanie najmniejszych nakładów pracy na jednostkę produkcji osiągniemy stosując normy pracy, czyli określonej wielkości zadania robocze w ściśle określonym czasie. Nie należy jednakże zapominać, przy tym o jakości wykonanego zadania, które przy nieprzestrzeganiu zasad agro- czy zootechnicznych może obniżyć produkcję i w rezultacie zmniejszyć wydajność pracy. Dlatego też system normowania powinien wyraźnie precyzować zlecane zadania również i pod względem jakościowym. Jest to niezbędne, zwłaszcza w spółdzielniach produkcyjnych, gdzie jakość wykonanych robót często wymyka się spod kontroli kierownictwa spółdzielni. Wydaje się, że należałoby sprecyzować i zbadać przydatność kryteriów jakościowych oraz określić warunki przyjęcia i konsekwencje materialne, jakie ponosi zatrudniony przy stwierdzeniu wadliwie wykonanej pracy.

\*                      \*

\*

Krótki i na pewno nie wyczerpujący przegląd związków normowania z racjonalnym wykorzystaniem zasobów siły roboczej w spółdzielniach produkcyjnych dowodzi, że dla dalszego umocnienia i rozwoju gospodarki spółdzielczej konieczne jest możliwie jak najlepsze rozwiązanie stosunkowo złożonych w konkretnych warunkach poszczególnych gospodarstw, problemów organizacji pracy. Obowiązek szukania prawidłowych form organizacji pracy, ustalania właściwych norm i stawek opłaty, włączenia rezerw pracy, spoczywa zarówno na spółdzielniach jak i na pracownikach nauki, którzy winni uogólniać doświadczenia terenu i możliwie szybko przekazywać je praktyce.

ЭЛЕОНОР БЯЛЬСКИ

Институт экономики сельского хозяйства

В а р ш а в а

## **ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВАХ**

### **Резюме**

Автор считает, что проблемы организации труда нужно исследовать прежде всего со стороны экономических и социальных предпосылок, как объективного фактора, влияющего на эффективность труда в отдельных районах и хозяйствах. Из полученных до сих пор результатов исследований вытекает, что принципы и формы организации труда в различных производственных условиях следует дифференцировать. Дальнейший этап исследований будет посвящен, в первую очередь, определению форм организации труда, отвечающим конкретным производственным условиям отдельных кооперативов.

ELEONOR BIALSKI

The Institute of Agricultural Economics

Warsaw

## **THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATION AND THE NORMALISATION OF WORK ON COOPERATIVE FARMS**

### **S u m m a r y**

The author asserts that problems of work organisation should first be examined from the point of view of their economic and social premises as an objective factor influencing the effectiveness, in each region and on each holding. Research up to now has shown that differentiation should be made in the principles and forms of organisation of work according to varying conditions of production. Further research will be devoted primarily to defining forms of work organisation to correspond to concrete conditions of production on each cooperative farms.

