

Experimente în industria suedeză*

Ioan Mărginean

Academia „Ștefan Gheorghiu”

Începînd cu anul 1969, în Suedia au avut loc o serie de experimente privind modificări în organizarea muncii, modificări a căror obiective declarate constau în identificarea modalităților de creștere a eficienței producției și de sporire a satisfacției în muncă a personalului angajat. Experimentele respective se desfășoară în baza acordurilor dintre organizațiile centrale de pe piața muncii și anume Confederația proprietarilor suedezi (S.A.F., cu peste 23 000 întreprinderi avînd 1,2 milioane angajați), Confederația suedeză a sindicatelor (L.O. — 1,7 milioane membri, peste 90% din totalul muncitorilor) precum și alte organizații sindicale centrale, în vederea evitării disputelor de muncă. Ambele obiective prevăzute în acord sînt considerate de egală importanță, iar pentru coordonarea experimentelor a fost creat Consiliul de dezvoltare pentru probleme de colaborare (U.R.A.F.)¹. În legătură cu experimentele realizate de diferite firme industriale a apărut necesitatea unor cercetări care să analizeze schimbările produse, să evidențieze acele schimbări organizaționale care au condus la rezultate în scopul generalizării lor, să cerceteze condițiile favorabile și factorii perturbatori în cazul diferitelor acțiuni întreprinse. La aceste cercetări au participat reprezentanți ai confederației proprietarilor, ai sindicatelor, specialiști în domeniul tehnologiei, economiei, sociologiei și psihologiei.

După cum este cunoscut, Suedia se numără printre țările puternic dezvoltate din punct de vedere industrial, cu un înalt nivel de productivitate a muncii. Totodată industria sa se confruntă cu o serie de dificultăți. Proprietatea privată asupra mijloacelor de producție este predominantă. Numai 6% din populația angajată ocupă posturi de muncă plătite de guvern în serviciile administrative sau în companiile sale. O parte importantă din forța de muncă din diferite întreprinderi provine din alte țări (Finlanda, Iugoslavia, Italia). Forței de muncă străine li sînt destinate posturile de muncă cele mai nepopulare, respinse de localnici. De asemenea industria suedeză cunoaște și fenomenul șomajului, un element caracteristic al pieței forței de muncă din lumea capitalului. După cum indică absenteismul, dar mai ales ai fluctuației forței de muncă, sînt foarte mari.

Profesorul Rubenowitz enumeră 3 tipuri de motive care explică importanța acordată în Suedia aspectelor psihologice și sociologice ale mediului de muncă. În primul rînd sînt motivele economice. Se presupune că satisfacția față de muncă și participarea personalului la organizarea locurilor de muncă va conduce la nivele de productivitate mai mari, precum și la reducerea fluctuației și absenteismului. Necesitatea unor modificări în ceea ce privește conținutul diferitelor activități puternic raționalizate, strict specializate și repetitive, astfel încît aceste activități să fie acceptate și de tinerii suedezi, care în prezent le refuză, se impune cu atît mai mult cu cît soluția angajării de muncitori străini nu va mai fi posibilă mult timp.

Al doilea motiv al interesului față de utilizarea psihologiei și sociologiei în activitatea industrială este de ordin ideologic. El decurge din caracterul guvernării democratice a societății care promovează valorile potrivit cărora individul are dreptul la o muncă interesantă și dreptul de a influența propria lui situație de muncă. De asemenea, se consideră că o mai mare autode-

* Comentariu asupra unor studii și rapoarte de cercetare privind o serie de experimente desfășurate în industria suedeză, în vederea creșterii eficienței producției și a satisfacției în muncă.

¹ Rubenowitz, Sigvard, *Experiences on Industrial Democracy and Changes in Work Organization in Sweden*, Göteborg, Universitet, Number 1, vol. 2, 1974, p. 1

„Viitorul social”, an VII, nr. 3, p. 585—591 București, 1978

terminare și responsabilitate la locul de muncă va crea o orientare mai activă spre muncă și va intensifica cererile pentru a influența deciziile, inclusiv cele care se referă la conducerea generală a firmei.

Trebuie să remarcăm faptul că „motivele” ideologice sînt susținute și promovate de organizațiile oamenilor muncii. Respectarea principiilor democratice în industrie sînt drepturi cîștigate. De fapt, directorul general al S.A.F. (Confederația proprietarilor suedezi) consideră că „dezvoltarea formelor organizaționale ale întreprinderilor este foarte rar dependentă de considerente ideologice”. Eforturile de a introduce democrația sînt subordonate cerinței succesului afacerilor.

Al treilea motiv în seria celor enumerate se referă la domeniul *sănătății*. Potențele muncii de a satisface nevoile referitoare la dezvoltarea personalității (ego-related needs) conduc nu numai la satisfacția și la adaptarea mai bună, dar mențin și sănătatea psihică.

În principal, activitățile întreprinse constau în:

a. *constituirea unor grupuri de producție autonome*, prin care se urmărește transformarea sarcinilor de muncă în activități atractive și bogate în conținut prin includerea unor elemente de dezvoltare și creativitate. De asemenea se are în vedere sporirea posibilităților disponibile pentru fiecare angajat de a influența propria situație de muncă, investirea individului cu mai multă responsabilitate și aplicarea principiului rotației activităților în cadrul grupului de producție;

b. *efectuarea de investigații în rîndul personalului întreprinderilor în scopul realizării unei diagnoze a situațiilor de muncă*, iar această diagnoză să servească drept bază pentru elaborarea de soluții în vederea remedierii deficiențelor, în cadrul unor grupuri de analiză, constituite pe locuri de muncă;

c. *experimentarea diferitelor forme de salarizare* prin trecerea de la sistemul de plată la piesă, la salariul fix sau sistemul premial.

Experimente privind organizarea grupurilor de producție. Într-un studiu asupra grupurilor de producție Lindstad și Norstedt pledează pentru constituirea acestora luînd în considerare faptul că specificul activităților dintr-o serie de întreprinderi industriale, precum și dezvoltarea continuă a echipamentelor de producție fac dificilă fixarea sarcinilor de muncă la nivel individual, deși urmărirea aportului fiecărui individ la realizarea producției rămîne o cerință fundamentală a unei conduceri eficiente². Datorită acestor elemente ceea ce contează, în primul rînd, sînt rezultatele grupului și nu ale individului, cu altă mai mult cu cît în industria modernă crește nevoia de colaborare în muncă. Totodată s-a constatat că munca în grup este stimulativă și sporește gradul de adaptabilitate organizațională.

Autorii citați consideră că prin organizarea grupurilor de producție se asigură un nivel înalt de productivitate ca urmare a utilizării tuturor capacităților umane în procesul de producție, rezultînd astfel și o siguranță a postului de muncă, dată fiind supraviețuirea întreprinderii în competiția de pe piața muncii și am adăuga noi, sporirea profilului proprietarilor de întreprinderi, așa se explică de fapt interesul acestora pentru o serie de schimbări organizaționale.

Grupurile de producție se pot organiza acolo unde există sarcini comune de muncă pentru mai mulți lucrători și care trebuie să coopereze pentru rezolvarea lor în bune condiții. S-au creat astfel de grupuri în sisteme de producție diferite cum sînt: liniile de asamblare a automobilelor; activitățile în flux din cadrul întreprinderilor de confecții; procesele automatizate, pentru activități de întreținere și reparații; atelierele de producție pentru reglarea mașinilor, sarcini de transport și întreținere; garaje; magazine; șantiere de construcții; prestări de servicii; rezultatele pozitive cele mai semnificative obținîndu-se în cazul liniilor de asamblare.

În fapt experimentele au cuprins pentru început un număr relativ mic de întreprinderi și locuri de muncă, referindu-se în principal tocmai la modificări ale organizării muncii la liniile de asamblare în scopul înlăturării specializărilor înguste pe operații de muncă specifice acestui sistem de producție. Ulterior în cadrul experimentelor au fost incluse noi locuri de muncă după care s-au extins la mai multe întreprinderi industriale și sisteme de producție diferite. Așa de exemplu la grupul industrial Saab-Scania activitatea de organizare a grupurilor de muncă a început în anul 1969 cu 3 grupuri (2 grupuri de producție și un grup de dezvoltare) avînd 40 persoane care lucrau la asamblarea șasiului.

Sarcina *grupului de producție* format din muncitori, este aceea de a executa o serie de activități comune în cadrul procesului de producție, iar a *grupului de dezvoltare* de a realiza cooperarea dintre cadrele de conducere, muncitori și diverși specialiști implicați în procesul de muncă.

După 3 ani, la experimente participau peste 1 500 angajați organizați în 190 grupuri (130 grupuri de producție și 60 grupuri de dezvoltare). Așa cum remarcă autorii raportului respectiv,

² Rubenowitz, Sigvard, *Op. cit.*, p. 3.

³ Lindstad, Hans and Norstedt, Jan-Peder, *Autonomous Group and Payment by Result*. SAF, Technical Department, Stockholm, 1972.

activitatea aceasta nu mai poate fi considerată un simplu experiment devenind o realitate cotidiană în cadrul întreprinderilor⁴.

Experimentul la linia „șasiu” a evidențiat atât rezultate pozitive cât și unele rezultate negative. De asemenea, s-a evidențiat faptul că în întreprinderile deja existente, în care organizarea muncii este concepută după principiile liniei de asamblare, posibilitățile de modificare a organizării muncii sunt limitate.

Scopul experimentului a constat în crearea unui înlocuitor pentru linia de asamblare, și a început prin stabilirea obiectivelor și alegerea locurilor de muncă, iar pentru aceasta s-a creat un grup special constituit din 20 persoane, reprezentanți ai tuturor organizațiilor personalului, diferiți specialiști (inclusiv primul autor al raportului). A urmat o sesiune de informare a celor implicați în experiment; analiza detaliată a operațiilor de muncă ce se execută, determinarea eventualelor modificări ce pot fi aduse, culegerea de sugestii de la muncitorii care lucrau la aceste posturi de muncă, elaborarea planului experimental.

Organizarea grupurilor de producție s-a realizat prin divizarea procesului de producție pe grupuri mici și puternice cu o sarcină de muncă bine determinată, iar limitele unui grup trebuiau să fie cât mai naturale, sarcinile de muncă implicând colaborarea. Existau, totodată asumarea unei responsabilități pentru calitate ca și facilități pentru rotația operațiilor în vederea producerii unei varietăți în muncă și a stimulării învățării de către toți muncitorii a tuturor operațiilor care le execută grupul.

Principalele rezultate pozitive constau în: a. reducerea substanțială a opririlor neplanificate, realizarea în timp util a operațiilor care revin grupului, elemente care reprezintă criteriile principale ale eficienței în cazul liniei de asamblare; b. reducerea costurilor de producție cu aproximativ 5%, îmbunătățirea calității și reducerea numărului de rebuturi și a necesităților de a reface unele operații; c. reducerea fluctuației de la 75% în 1969 la 25% în 1972. De remarcat însă că în această perioadă a avut loc o reducere a fluctuației și la celelalte locuri de muncă din întreprindere datorită conjuncturii economice, dar în 1972 s-a ajuns ca la grupul experimental fluctuația să fie la nivelul celorlalte compartimente, deși în 1969 era mult mai mare (75%, față de 55% la întreaga linie șasiu și de 40% pe întreprindere). Rezultatele negative se referă la faptul că au apărut unele disconforturi în privința organizării producției și unele neacceptări ale rotației operațiilor de muncă.

Rezultatele satisfăcătoare, pe ansamblu, au condus la extinderea experimentului în cadrul întreprinderilor existente ale companiei, după cum au fost avute în vedere și la proiectarea și construirea noilor întreprinderi, existând de această dată posibilități mai mari în ceea ce privește înlocuirea liniei de asamblare concepută după principiile fragmentării maxime a operațiilor de muncă în cadrul procesului de „raționalizare”. Prin crearea grupurilor de producție, care realizează asamblarea întregului motor, ciclul de muncă a crescut de la 1,8 minute la 30 minute, iar prin mecanizarea transportului între diferitele locuri de muncă, s-a eliminat efortul fizic. Au rămas nerezolvate unele probleme specifice liniilor de asamblare printre care cea mai presantă este zgomotul, cu excepția celui de la încercarea motoarelor care a fost redus în totalitate. În prezent, afirmă autorii, locul de testare a motoarelor este cel mai liniștit din întreprindere.

Experimente similare au avut loc în multe alte întreprinderi industriale. Între acestea merită a fi menționată organizarea grupurilor de producție la construcția unei noi întreprinderi a Grupului Volvo, la Kalmar, în 1974.

Întreprinderea a fost prevăzută cu 20 ateliere pentru asamblare, cu spații tampon într-un atelier și altul. Fiecărui atelier îi corespunde o zonă bine determinată, cu proprie intrare, cu vestiar și spațiu de odihnă. În aceste ateliere lucrează 20 muncitori responsabili pentru asamblarea unei anumite părți a automobilului (sistem electric, transmisie, indicatoare de bord, etc.). Spațiul tampon între ateliere servește ca zonă de stocare ceea ce permite fiecărui grup să-și dozeze ritmul de muncă și să aibă posibilitatea să ia pauză când simte necesar. Membrii grupului învață toate operațiile ce se execută în grup, ei decid cum să repartizeze sarcinile de muncă și când să aibă loc rotația acestora⁵.

Analiza diferitelor experimente, realizate pe tema organizării grupurilor de muncă, a condus la o serie de concluzii generale potrivit cărora cu cât individul poate să exercite un control mai mare asupra activității sale și își coordonează efortul său cu cel al colegilor, cu atât este mai probabil să accepte o implicare pozitivă în muncă⁶. De asemenea în cele mai multe cazuri rotația

⁴ Nordstedt, Jan-Peder and Aguren, Stefan, *The Saab-Scania Report. Experiment with Modified Work Organization and Work forms*. The SAF Technical Department, Stockholm, 1973.

⁵ Rubenowitz, Sigvard, *Op. cit.*

⁶ Rubenowitz, Sigvard, *Op. cit.*, p. 22-24.

activităților s-a soldat cu o îmbunătățire atât a producției cât și a satisfacției în muncă a personalului.

Factorii care trebuie avuți în vedere atunci când se urmărește creșterea producției și a satisfacției în muncă prin intermediul schimbărilor organizaționale sînt: tipul de tehnologie (posibilitățile de schimbare sînt determinate de specificul tehnologiei), gradul de interes al proprietarilor și supraveghetorilor, gradul de interes al sindicatelor și al salariaților, sistemul de salarizare, atmosfera tradițională din întreprindere, factorul timp.

Acolo unde se pot organiza grupuri de producție, centrate în jurul unei unități mici de producție, ele realizează o productivitate sporită și crește nivelul satisfacției în muncă.

O problemă strîns legată de cea a organizării grupurilor de producție o constituie *participarea salariaților la luarea deciziilor*. Ca urmare a cerințelor exprimate de salariați și sindicate de a se extinde participarea personalului angajat la luarea deciziilor în cadrul întreprinderilor, cerință care, notează profesorul Rubenowitz, este în acord cu dorința proprietarilor de a spori competența și gradul de creativitate din organizație, au fost experimentate mai multe sisteme de participare⁷. Pentru realizarea acestui ultim obiectiv este nevoie, printre altele, de a se acorda o mai mare atenție intereselor salariaților și stabilirea unor grupuri de muncă cu un înalt grad de autonomie. A apărut astfel și necesitatea unor studii amănunțite privind efectele diferitelor sisteme de participare asupra productivității și satisfacției, cele două obiective principale urmărite de Confederația patronilor și sindicate în cadrul acordului comun privind schimbările organizaționale. Această nevoie era cu atât mai mare cu cât studiile parțiale realizate au fost neconcludente. Dacă cele mai multe evidențiau aspectele pozitive ale participării au existat și unele studii care scoteau în evidență faptul că efectele scontate prin diferitele sisteme de participare implementate nu au apărut în final.

În studiul amintit este analizată numai influența generală percepută a fi exercitată de diferite categorii de salariați și efectul acesteia asupra satisfacției în muncă, întocmindu-se profilul participării directe, precum și cel al participării indirecte, prin intermediul reprezentanților angajaților în diferite organisme: consilii, comitete, grupuri consultative. Domeniile avute în vedere se referă la producție, (luarea deciziilor privind cine și ce trebuie să facă) aspectul financiar, mediul de muncă (lumină, zgomot, aer) de personal (promovare și transfer), forma de salarizare, și sînt în directă legătură cu propria situație de muncă a fiecărui angajat. Cercetarea, care a cuprins un eșantion de 1 288 salariați din 7 întreprinderi, face parte dintr-un studiu internațional pe tema participării și a efectelor sale.

Cercetarea a evidențiat existența unor diferențe importante atât în privința participării percepute pentru același nivel ierarhic în funcție de diferite domenii de referință, cât și între nivelele ierarhice pentru același domeniu cercetat.

Influența cea mai mare în a decide asupra problemelor legate direct de diferite locuri de muncă o au conducătorii întreprinderilor și birourile executive, (cu valori cuprinse între 3,5 și 4, pe o scală de ierarhizare tip Likert cu 5 grade de intensitate). Urmează celelalte cadre de conducere (cu valori între 3,0 și 4,0), acestea din urmă avînd o putere mai mare de a decide în probleme care țin de repartitia sarcinilor de muncă. În fine, cea mai scăzută influență asupra propriului lor loc de muncă o au angajații fără funcții de conducere (ei înregistrează valori cuprinse între 2,0 și 3,0 pe aceeași scală de ierarhizare). Influențele mai mari le exercită asupra mediului de muncă.

De fiecare dată, profilul participării dorite de către angajați este superior participării percepute. Curba frecvențelor celor două caracteristici urmează o repartitie grafică aproape paralelă. Influența mai mare este dorită acolo unde deja există cea mai mare participare, aspect evidențiat de fapt în mai multe cercetări realizate pe această temă pe plan mondial.

Posibilitatea de a participa la luarea deciziilor s-a dovedit a fi mai mare pentru vîrstnici decît pentru tineri, pentru cei cu școală mai înaltă decît pentru cei mai puțin instruiți, pentru conducători decît pentru executanți, pentru angajații care lucrează în sistem de producție organizat pe baza muncii individuale decît pentru cei care lucrează în sisteme tehnologice cu structură fixă.

Totodată analiza factorială a 40 indicatori, a evidențiat 7 factori, între care factorul 2 — autoconducerea — cuprinde indicatorii referitori la participare: posibilitatea pentru fiecare subiect de a-și planifica munca și de a-și organiza locul de muncă, satisfacția față de muncă, atractivitatea postului de muncă, posibilitatea de utilizare a capacităților, luarea în considerare a sugestiilor executanților, apartenența la un grup coeziv, satisfacția cu spiritul de grup, posibilitatea unor mici intreruperi a muncii, posibilitatea de promovare.

⁷ Rubenowitz, Sigvard, *The Impact of Members Participation in Swedish Industrial Organization — Some research results*. University of Göteborg, Sweden, Nr. 7, vol. 2, 1977.

Cercetarea a mai confirmat și legătura directă dintre participare și satisfacție. Totuși, participarea nu trebuie privită ca un panaceu universal chiar dacă sporirea gradului de participare are efecte pozitive, există uneori și anumite limite în privința determinării unui nivel înalt de satisfacție și implicare în muncă a salariaților. În fapt și satisfacția este influențată de o serie de factori (tehnologie, nivelul de aspirații, factori exteriori întreprinderii) care sînt răspunzători de o parte importantă a diferențelor înregistrate în privința satisfacției în muncă a personalului. Cu toate acestea participarea pare a fi una din cele mai recomandate mijloace care pot fi aplicate într-o companie în scopul îmbunătățirii de ansamblu a condițiilor din cadrul acesteia. Astfel mijloacele de sporire a influenței salariaților se referă la permiterea muncitorilor de a participa mai mult la rezolvarea problemelor zilnice care li afectează și crearea unor posturi de muncă complete, deservite de grupuri cu o responsabilitate sporită.

O modalitate de identificare a problemelor care necesită luarea unor măsuri de perfecționare o constituie realizarea de investigații în rândul angajaților.

Cercetarea, efectuată într-o întreprindere de prelucrări metalice, a avut drept obiective identificarea problemelor existente la fiecare loc de muncă, elaborarea de soluții și luarea unor măsuri de perfecționare acolo unde se consideră necesar⁸. La anchetă au participat toți salariații în scopul realizării unei diagnoze complete a condițiilor de muncă. Au fost cercetate aspecte referitoare la atitudinea salariaților față de companie, față de coeziunea grupurilor de muncă, față de muncă, probleme de igiena muncii, condiții fizice de muncă, atitudinea față de nivelele ierarhice superioare, fluxul informațional, atitudinea față de salarizarea existentă și forma dorită pentru viitor, posibilitățile de pregătire profesională în cadrul întreprinderii, relația dintre fluctuație și calitatea locurilor de muncă etc. Dar ceea ce conferă noutatea acestei cercetări este felul în care a fost tratată problema elaborării soluțiilor de perfecționare și anume crearea unor grupuri de analiză pentru fiecare unitate de muncă în parte, care aveau sarcina, ca pe baza diagnozei condițiilor existente, să propună măsurile cele mai adecvate, pentru îmbunătățirea activității. Grupurile de discuții, în număr de 41 (echivalente cu numărul unităților de muncă din cadrul întreprinderii) erau compuse din 5 sau 6 membri, din care 2 muncitori. Pentru formularea sugestiilor au fost indicate un număr de 17 domenii de interes: politica de personal, relațiile de grup, aspectul fizic al locurilor de muncă; autoplanificarea muncii, orele de lucru, promovarea personalului, posibilități de pregătire, dificultatea sarcinilor de muncă, bunăstarea, probleme referitoare la conducere și supraveghere etc.

Problemele privind informarea, sistemul de salarizare și participare la luarea deciziilor au fost discutate de organele reprezentative deja aflate în funcțiune în cadrul întreprinderii. De asemenea, grupurile de analiză au avut sarcina de a indica ce sugerează să fie aplicat și ce recomandă să se aplice în următorii ani.

Sugestiile formulate de grupurile respective, în număr de 571, au fost apoi analizate de un funcționar, numit de companie să participe la proiectul de cercetare, și de cadrele de cercetare, comentându-se sugestiile, efectuându-se calculul costurilor, evidențiindu-se aspectul legal al măsurilor propuse, întocmindu-se lista de priorități, clasificându-se sugestiile în radicale și marginale etc.

La un an după prima fază a cercetării s-a urmărit în ce măsură sugestiile efectuate au fost aplicate și la ce rezultate au condus. Pentru aceasta au fost intervievați conducătorii unităților de producție, reprezentanții sindicatului, conducătorii întreprinderilor și o serie de salariați. S-a constatat că aproximativ 50 % din sugestiile efectuate de grupurile de discuții au putut fi aplicate, ceea ce permite să se aprecieze că rezultatele cercetării au fost în general pozitive.

O importanță deosebită în cadrul acestei cercetări o constituie evidențierea modului de lucru al grupurilor de discuții. Nu toate grupurile au avut aceeași eficiență. Caracteristicile individuale ale membrilor grupului, atitudinea lor față de întreprindere și față de muncă, precum și gradul de cunoaștere al problemelor tehnice, economice și sociale implicate, au influențat rezultatele activității lor. De asemenea a rezultat faptul că în aceste grupuri să fie reprezentate toate categoriile de angajați, ele să-și desfășoare activitatea cât mai liber, iar activitatea lor să fie sprijinită de experți în domeniile tehnologic, economic, administrativ și de psihosociologie industrială.

Experimentarea sistemelor de salarizare. Plata pe baza rezultatelor este cea mai comună formă de remunerare a muncitorilor, iar în Suedia plata la piesă era cea mai răspândită pînă nu demult. În ultimul timp s-a constatat tendința spre forme mai stabile de plată a muncii tot ca urmare a cererilor muncitorilor, pentru a se înlătura discrepanțele de salarizare dintre ei

⁸ Rubenowitz, Sigvard. *Planned Change Based on Survey-Survey Feedback: a field project in a metal works industry*, University of Göteborg Sweden. Number 4, volume 7, 1976.

și funcționarii cu salariul fix, între sistemele de plată experimentate cele mai importante sînt *salariile fixe și sistemul premial*.

Într-o monografie, asupra sistemelor de salarizare coordonată, de Ralf Lindholm, sugestiv intitulată „Plata la piesă — condamnată”⁹, sistemul de plată la piesă este definit ca pură plată la piesă, sau combinată, în care cel puțin 50 % din salariu este variabil. De cele mai multe ori plata este individuală, ea accentuează în primul rînd asupra cantității de muncă realizată pe unitate de timp, bazată pe studiul muncii.

Salariul fix = angajații primesc un salariu dinainte determinat (pe oră, pe săptămână sau pe lună) fixat pe o perioadă de un an și este neafectat de productivitatea din perioada respectivă. Se poate produce o creștere a contribuției individuale, dar aceasta nu schimbă nivelul salarizării.

Sistemul premial = partea principală a salariului individual (70—90 %) este fixă și există o parte variabilă (de la 10—30 %) dependentă de productivitatea individului sau a grupului.

În cadrul experimentării noilor sisteme de salarizare a muncitorilor, unele firme au introdus salariul fix iar altele sistemul premial. De notat că odată cu modificarea sistemului de salarizare s-au efectuat și unele modificări ale mediului organizațional de muncă care vizau conținutul muncii și al participării astfel că nu s-a putut determina cu exactitate efectul schimbării sistemului de salarizare. În fapt, rezultatele muncii se datoresc unor cauze multiple care interacționează unele cu altele. Cu toate acestea, cercetătorii (10 experți în probleme de salarizare ai S.A.F. și ai companiilor) au dorit să răspundă la câteva întrebări: Ce consecințe au schimbările introduse asupra productivității, asupra calității, asupra ratei accidentelor, a fluctuației și absenteismului? Care din cele două sisteme este mai bun sau ambele conduc la aceleași rezultate?

Locurile de muncă studiate — aparținînd a 58 companii din 16 ramuri ale industriei, constituie un eșantion reprezentativ pentru diferite tipuri de producție. Prin loc de muncă s-a înțeles grupul sau departamentul unde s-a modificat sistemul de salarizare — în total au fost implicați 8 300 angajați fără identificarea companiilor respective, păstrarea anonimatului fiind condiția furnizării datelor.

Modificarea sistemului de plată la piesă s-a datorat faptului că acest sistem funcționează defectuos în unele organizații tehnologice. Totodată muncitorii au cerut tot mai insistent, mai ales după 1968, introducerea unor forme de plată mai stabile.

Autorii monografiei citate consideră că sistemul salariului fix în proporție de 100 % nu s-a dovedit adecvat pentru nici un fel de muncă din industrie.

Atunci cînd s-a trecut de la plata la piesă la salariul fix (36 unități), rezultatele obținute au fost totuși contradictorii. Pe de o parte s-a înregistrat o scădere a eficienței producției (între 15—25 %) în primele 3—4 luni de la introducerea noului sistem, ca urmare a creșterii numărului intreruperilor. După această perioadă eficiența s-a menținut constantă. Reducerea eficienței a fost mai accentuată la procesele de producție în flux decît la cele bazate pe organizarea individuală.

Cît privește calitatea producției, absenteismul și fluctuația, riscul și rata accidentelor, ele au rămas relativ neschimbate. Efectul pozitiv al noului sistem constă în îmbunătățirea semnificativă a climatului de muncă prin reducerea conflictelor. De asemenea s-a redus costul calculării salariilor.

Se consideră că nu se poate realiza o cooperare între muncitori, pentru creșterea productivității, fără a include cîteva elemente ale unui sistem premial. Ca urmare a rezultatelor respective în privința eficienței producției 4 companii au introdus sistemul premial, iar altele doreau să-l introducă. În această acțiune se înregistrează atitudini diferite ale patronatului și sindicatului. Dacă primii doresc introducerea unor forme de organizare care să ducă la creșterea eficienței, sindicatele locale preferă sistemul fix de salarizare datorită climatului bun și lipsei conflictelor. Totodată, s-a dovedit că pierderile de eficiență sînt minime în producția organizată pe baza muncii individuale și acolo unde metodele de muncă, organizarea și eficiența generală sînt relativ scăzute.

Prin trecerea de la plata la piesă la sistemul premial s-a obținut o creștere a eficienței producției de 5—10 %, tot în primele 3—4 luni, după care eficiența a urmat evoluția obișnuită, cu tendință de creștere în continuare. La trecerea de la salariul fix la sistemul premial de salarizare creșterea eficienței producției în primele 3—4 luni a fost spectaculoasă și anume de 25—35 %, după care a intrat iarăși în evoluția obișnuită de creștere.

⁹ The Condemned Piecework. A study of 73 plants in Swedish industry SAF Technical Department 1972. Studiul a fost realizat numai de Confederația proprietarilor. Organizația centrală sindicală nu a dorit să participe la acest studiu.

În ambele situații calitatea producției, fluctuația și absenteismul au rămas relativ neschimbate, dar s-au înregistrat unele schimbări în privința climatului de muncă având loc o creștere generală a cooperării în muncă.

Concluziile studiului constau în evidențierea faptului că plata la piesă nu mai satisface cerințele actuale în cadrul industriei suedeze iar salariul fix în proporție de 100% nu este stimulent pentru plata muncitorilor, recomandându-se sistemul premial ca fiind cel mai adecvat pentru a fi implementat în organizațiile industriale, sistem în care cea mai mare parte a salariului este fixă iar o parte mai redusă este legată direct de rezultatele în muncă ale individului sau grupului din care face parte.

După Lindestad și Norstedt, în proiectarea sistemului de salarizare ar trebui să se țină cont de faptul că un sistem ideal de salarizare este cel care este stimulent și echitabil pentru angajați; diferențele de salarii se justifică prin gradul de dificultate a muncii, competența individuală și performanțe; realizează dezvoltarea personală și avansarea; recompensează numai efortul suplimentar; favorizează colaborarea în muncă și stimulează folosirea flexibilă a personalului; facilitează raționalizarea și schimbări tehnice modeste (de zi cu zi) fără a se revizui rata salariului; este simplu pentru a fi înțeles de toți; menține costul salarizării pe unitate de produs la un nivel acceptabil în cazul creșterii salariului; plata se face la intervale acceptabile pentru a asigura veniturile necesare angajaților de la o zi de plată la alta¹⁰.

Desigur comentariul de față se referă doar la o parte din schimbările organizaționale realizate în ultimul timp în cadrul industriei suedeze în scopul creșterii productivității și a satisfacției față de muncă a personalului angajat. Cu toate acestea, se poate remarca faptul că unele din aceste schimbări s-au dovedit a fi mijloace adecvate pentru atingerea scopurilor organizaționale propuse. Totodată, se constată o evaluare diferită a rezultatelor ca urmare a intereselor diferite ale patronatului și sindicatelor, interese care de fapt reduc posibilitățile de dezvoltare nestingerită a diferitelor forme organizaționale și mai ales a îmbunătățirii participării oamenilor muncii la luarea deciziilor.

¹⁰ Lindestad, Hans and Norstedt, Jan-Peder, *Op. cit.*, p. 50