

NEDOŽITÉ DEVADESÁTINY JANA UHRA

28. ledna jsme si připomněli nedožitě devadesáté výročí narození Jana Uhra, profesora brněnské univerzity a nejbližšího spolupracovníka akademika Chlupa.

Uhrova cesta vede z chudé dělnické rodiny přes různé učitelské štace až k habilitaci na brněnské filozofické fakultě (1925 spisem „Problém kázně“).

Uhrův zájem přitahují evropské i mimoevropské pokusy o nové pojetí výchovy a reformu školy. Seznamuje se se školstvím rakouským, německým, dánským, švýcarským, v Ženevě studuje u Ferriera, Claparèda, Boveta, Piageta. Školní rok 1926/27 strávil v USA, kde v té době byla v rozkvětu pragmatická a behavioristicky orientovaná pedagogika. Uher zde poslouchá na kolumbijské universitě přední odborníky, Monroa, Deweye, del Manzo, Radosavijeviče, Thorndika. Na rozdíl od V. Přihody a jeho stoupenců, z nichž americký pobyt učinil horlivé hlasatele těchto tendencí, se však Uher vrací se střízlivými soudy a kritickými postřehy. Publikuje je ve své snad nejživěji napsané a nejlépe argumentované knize „Základy americké výchovy“ (Praha 1930). Uher odmítá jednostranné pokusy o kvantifikaci a standardizaci studijních výsledků žáků, přehnané samoučení, odmítá zjednodušující behavioristickou psychologii, odmítá pokusy o mechanický přenos amerického školského systému do našich podmínek; přes ocenění Deweyova přínosu se staví kriticky i k pragmatismu. Jakousi protiváhou k americkému pobytu byla v r. 1934 účast na učitelském zájezdu do SSSR; plodem této cesty je nevelký spisek „Několik pohledů na SSSR“. Uher v něm projevuje poctivou snahu poznat a pochopit sovětskou školu, kulturu i společnost, k čemuž ovšem třínedělní pobyt nedává dost podmínek. Celkově však vyznívají Uhrovy soudy velmi kladně.

Po přesídlení do Brna rozvinul Uher rozsáhlou pedagogickou, organizační i publicistickou činnost. Když se počátkem třicátých let srazila obě naše reformní křídla, pražské a brněnské, v ostré polemice o pojetí, obsahu i metodách našeho základního školství, patřil Uhrův hlas k těm, které volaly po ideové koncepci reformem, řádně filozoficky a společensky zdůvodněné. Odmítal módní pokusy a nahodilé experimentování s českým školstvím, kladl důraz na naše národní tradice, především na Komenského. Vysoké byly Uhrovy požadavky na úroveň a osobnost učitele jako člověka hluboce vzdělaného, s širokým kulturním a učitelským etosem, vnitřně svobodného, tvořivě myslícího, hlubokých etických zásad a odpovědně si řídícího svůj vztah ke společnosti a světonázorové otázky; odtud Uhrova účast v zápasu o vysokoškolské vzdělání učitelů.

Významný kus práce vykonali Chlup s Uhrem a Kubálkem vydáním třídílné „Pedagogické encyklopedie.“ Závěrečnou Uhrovou publikací se pak stává o rozsáhlý výzkum se opírající „Středoškolský student a jeho svět“ (Praha 1939).

Od počátku třicátých let se Uher projevuje stále výrazněji pokrokově, demokraticky, protifašisticky jak v přednáškách, tak v publicistice. Po Mnichově pak mu zřejmě tato činnost nepřipadá dostatečná. Od prvních dnů okupace pracuje Uher v zemském vedení odbojové organizace Obrana národa. Obrana národa hledá spojení s ostatním moravským odbojem. A tak je Uher pověřen projednat se svým bývalým žákem a spolupracovníkem Oldřichem Blažkem možnost kontaktů s komunistickým odbojem. Komunisté kontakty odmítli, zřejmě z obav před slabou zakonspirovaností této skupiny. Obavy se ukázaly oprávněné, neboť už na podzim 1939 pronikl do skupiny

nasazený agent gestapa a 3 dny po zavření vysokých škol byla skupina vysokoškolských učitelů a dalších kulturních pracovníků zatčena. Následují výsledky a trýznivá tříletá cesta z brněnského gestapa na Špilberk, do Kaunických kolejí, do vězení v Diezu, ve Vratislavi a konečně do Berlína k soudu.

Uher ani ve vězení nepropadá rezignaci, stále se vrací k svým vědeckým plánům. Vypracoval si rozsáhlý plán své publikační činnosti rozpočtený na 10 let a ještě v podmínkách nacistických věznic začíná s jeho realizací. V den jeho padesátin se podaří z vězení propašovat sešit popsaný pedagogickou psychologií, z vězení v Diezu je v balsku věcí těžko vysvětlitelným způsobem odeslán blok s textem Systému psychologie a mezi řádky bible, jediné povolené knihy, byly vepsány dvě kapitoly Filozofie národní výchovy. Všechny tyto práce prokazují Uhrovu šetlost, ale jsou i zajímavým dokladem

o metodě práce vědce zbaveného základních pracovních prostředků. Všechny tyto práce leží dosud v rukopisech.

V červnu 1942, v den Heydrichova pohřbu, je Uher odsouzen k smrti, dne 27. října 1942 je stat v nám dobře známém berlínském vězení a nyní památníku v Plötzensee.

Chceme-li se dnes pokusit o vymezení místa Jana Uhra ve vývoji naší pedagogiky, pak se snad nedopustíme nepřesnosti, budeme-li ho řadit na nejpokrokovější křídlo naší buržoazní pedagogiky, budeme-li v něm hodnotit pokus o syntézu našich historických tradic s moderními pedagogickými koncepcemi. Vyšel z Masarykova humanismu, ale skončil na čelném místě v první vlně našeho protifašistického odboje. Jeho násilná smrt má svou logiku: je důkazem, že si svých životních postojů, svých filozofických idejí a konečně i pedagogických ideálů cenil nad vlastní život.

Jana Uhlířová

PODNIKOVÁ SOUSTAVA PÉČE O ROZVOJ OSOBNOSTI INŽENÝRŮ A JEJICH VZESTUP V NÁRODNÍM PODNIKU ŠKODA PLZEŇ

1. Rozmístění vysokoškoláků v podniku

Vzrůst požadavků na kvalifikaci pracovníků podniku, vývoj techniky a nových technologických postupů, movační a racionalizační procesy a s tím spojená nutnost růstu kvalifikace na jedné straně

a růst možností získat vyšší vzdělání na straně druhé jako předpoklady rozvoje naší společnosti v ekonomické i kulturní sféře se projevil v uplynulých letech i ve změnách kvalifikační struktury podniku. Nejvýrazněji se tento růst projevil právě v růstu počtu vysokoškoláků. (Viz tabulka č. 1.)

Tabulka č. 1

*THP v podniku podle stupně vzdělání
(údaje v %)*

Stupeň vzdělání	ROK			Index $\frac{1978}{1965}$
	1965	1975	1978	
Základní	28,65	22,59	21,87	0,763
Střední bez maturity	20,56	15,39	13,73	0,668
Střední s maturitou	40,36	46,40	47,65	1,181
Vysokoškolské	10,43	15,62	16,75	1,606
Celkem	100,00	100,00	100,00	—

I když se kvalifikační struktura v posledních letech příliš nemění (můžeme mluvit o poměrné saturaci pracovníků s vysokoškolským vzděláním), přináší nástup VŠ vzdělaných pracovníků problémy spadající hlavně do oblasti jejich adaptace.

V podniku jsou absolventi vysokých škol rozmísťováni podle potřeb jednotlivých útvarů. Nejvíce vysokoškoláků pracuje

v technickém úseku, z největší části v projekcích a konstrukcích + (30 %) a ve výzkumu + (28 %). V ostatních oblastech je počet vysokoškoláků podstatně nižší. Vysokoškoláci se tak uplatňují hlavně v činnostech, jejichž zaměření spadá do inovačních a vědeckotechnických procesů.

Celkový přehled o zařazení vysokoškoláků v jednotlivých útvarech podniku udává tabulka č. 2.

Tabulka č. 2

Zařazení absolventů VŠ v podniku

Útvar	% THP v útvaru z celkového počtu THP	% vysokoškoláků z počtu THP v útvaru	% vysokoškoláků z celkového počtu vysokoškoláků
Útvary GR a ředitelů závodů	11,17	15,76	10,88
Technický úsek	41,18	23,93	60,86
Investiční úsek	2,35	16,71	2,43
Výrobní úsek	9,67	4,86	2,9
Ekonomický úsek	7,95	8,38	4,12
Obchodní úsek	9,67	23,43	14,00
Kádrový a personální úsek	3,32	3,94	0,81
Pracoviště na nižším stupni řízení než správa závodu	12,89	3,97	3,16
Ostatní	1,8	7,59	0,84
Celkem	100,00		100,00

2. Soustava péče o rozvoj inženýrů a jejich vzestup

Zařazování nových absolventů vysokých škol do pracovního procesu a péče o další rozvoj jejich osobnosti se v podniku provádí v souladu s platnými celostátními předpisy.

Aby bylo možno usměrňovat požadavky na nové absolventy vysokých škol

v souladu s potřebami podniku, zahrnuje systém kádrové a personální práce i spolupráci s vysokými školami. Vzhledem k zaměření podniku je rozvíjena spolupráce především s VŠSE v Plzni, jejíž absolventi tvoří převážnou většinu inženýrů nastupujících každoročně do podniku.

Cílem spolupráce s Vysokou školou strojní a elektrotechnickou je:

— vyhledávat talentované studenty a získat

- kávat je pro práci v podniku,
- poskytovat vybraným studentům podnikové stipendium,
 - ovlivňovat tvorbu učebních plánů a osnov ve prospěch výrobních oborů podniku,
 - usměrňovat zadávání témat diplomových prací,
 - umožňovat studentům předdiplomní praxi v podniku, kde je plánováno jejich zařazení po ukončení studia.

Touto spoluprací je dán předpoklad pro řešení společné problematiky týkající se podniku a VSSE, která vyplývá ze zajišťování nových absolventů v požadované kvantitě a kvalitě.

Po nástupu nových absolventů vysokých škol do podniku probíhá jejich adaptační proces, který zahrnuje:

- a) nástupní praxi (6—12 měsíců),
- b) odborný růst (2—4 roky).

a) Cílem nástupní praxe absolventa vysoké školy je osvojení základních znalostí a dovedností v oboru a činnosti, v které pracuje. Absolvent se seznamuje s organizací a náplní práce, s její metodikou, s pracovním prostředím, s kolektivy spolupracovníků na jednotlivých pracovištích a s činností společenských organizací na pracovištích.

Po nástupu do podniku jsou absolventi vysokých škol podrobeni psychologickému vyšetření. Je zaměřeno na objasnění jejich postojů a zájmů, specifických schopností a charakterových vlastností, aby mohli být po řízené praxi zařazeni nejen v souladu se zájmy podniku, ale také s přihlédnutím k osobnosti absolventa.

Období řízené praxe je nejdůležitější etapou života absolventa v podniku, neboť v ní probíhají hlavní činnosti adaptačního procesu a vytvářejí se postoje a aspirace pro další práci v podniku. Po skončení nástupní praxe se provádí pracovní politické hodnocení absolventů, jehož závěr obsahuje rozhodnutí o jeho dalším vývoji a zaměření.

b) Další etapu rozvoje osobnosti absolventů vysokých škol představuje dvouleté až čtyřleté období odborného růstu. V tomto období se zakládá zaměření a specializace absolventa a jeho cílem je prohloubení způsobilosti pro výkon pracovní činnosti a rozšiřování teoretických poznatků z oboru vlastní činnosti i z navazujících oborů.

V tomto období závisí další rozvoj osobnosti vysokoškoláků jednak na jejich vlastním chování, výsledcích práce a zájmu o pracovní i společenskou problematiku pracoviště, jednak na možnostech pracoviště a na náročnosti práce.

Po skončení této etapy se provádí pracovní politické hodnocení s pohovorem, kdy se rozhodne o dalším zaměření vysokoškoláka buď na činnosti specialisty, nebo na řídicí funkci.

c) Další rozvoj osobnosti vysokoškoláků se realizuje v etapě odborného rozvoje v trvání 3—5 let. V této etapě jde o inovaci teoretických poznatků z oblasti vědy a techniky, o přípravu k získání způsobilosti k výkonu vrcholových profesních stupňů a o rozvoj samostatné tvůrčí práce. Při orientaci na činnost specialisty se uvažuje o absolvování postgraduálního studia nebo o začlenění do vědecké výchovy. Při orientaci na řídicí činnost se absolventi zařazují do specializačního studia pro řídicí a vedoucí pracovníky v Institutu průmyslové výchovy.

d) K udržování vysoké úrovně řídicích kádrů v oblasti odborné i politické slouží cyklická průprava vedoucích pracovníků, kterou lze realizovat skupinovou přípravou (semináře, kursy) nebo individuálním programem osobního rozvoje (samostatné studium, lektorská činnost, stáže a studijní pobyty).

Podnikový systém kádrové a personální práce tak zahrnuje péči o rozvoj inženýrů prakticky po celou dobu jejich života v podniku. Navíc je nutno brát v úvahu i tu skutečnost, že v rámci výběru, přípravy a rozmišřování kádrových rezerv v podniku se značná část inženýrů připravuje na převzetí odpovědnějších funkcí nejprve jako kádrové rezervy perspektivní, později jako kádrové rezervy pohotovostní.

3. Poznávání názorů inženýrů v podniku

Jak již bylo uvedeno, provádí se zařazování absolventů vysokých škol do pracovního procesu podle platných předpisů.

Pro poznání jejich postojů a názorů, hlavně v období adaptace v podniku, se provádějí výzkumy¹⁾, na jejichž základě se navrhuje a realizují doporučení pro zvýšení úrovně kádrové a personální práce

a pro zvýšení jejich stabilizace v podniku.

Ukazuje se, že pro stabilizaci mladých THP v podniku má největší význam pracovní perspektiva, charakter práce, kterou vykonávají, spokojenost s vykonávanou prací, využívání odborné kvalifikace, organizace a řízení a odměňování (seřazeno podle síly korelace k stabilizaci). Uvážíme-li, že odměňování absolventů škol je v období adaptačního procesu určeno celostátně platnou směrnicí, pak charakter práce, využívání kvalifikace a perspektiva jsou nezákladnějšími faktory stabilizace absolventů škol v podniku a jejich osobního rozvoje.

Z výzkumů jsou vyvozovány závěry a doporučení pro zvýšení úrovně kádrové a personální práce s absolventy vysokých škol.

Psychologické zvláštnosti skupiny absolventů vysokých škol

Absolventi vysokých škol tvoří úroveň všeobecného vzdělání nejvyspělejší část mladé generace nastupující do podniku. Nástup do praxe kolem 25. roku věku značí mimořádné nároky na adaptaci této skupiny.

Ve věku, kdy se u ostatních skupin pracovníků výrazně prosazuje pocit individuální a společenské odpovědnosti, navazují hlubší a trvalejší osobní vztahy a dochází k relativní stabilizaci v profesi, ve věku, kdy pracovníci ostatních skupin mají alespoň v nejnútnejší míře zajištěny podmínky pro rodinný život, stojí absolventi vysokých škol teprve na počátku.

Až na malé výjimky přicházejí do organizace přímo ze školy, sice dobře teoreticky vybaveni pro plnění úkolů svého pracovního zařazení, ale často se zkreslenými představami o životě v organizaci, o podnikovém klimatu, organizaci práce a mezilidských vztazích. Prozatím nejsou připraveni korigovat rozdíly mezi teoretickými znalostmi a praktickými problémy, nedostatek zkušeností vtiskuje jejich znalostem charakter obecných vědomostí.

Souběžně s počátkem pracovní adaptace probíhá u řady absolventů vysokých škol i adaptace v rodině. Mnozí bez vlastního bytu, s nezajištěnou péčí o malé děti nebo s nedostatkem finančních prostřed-

ků na zařazení domova prožívají pracovní adaptaci o to obtížněji. Narození dětí, běžné rozpory v manželství, pracovní a mezilidské problémy v zaměstnání se kumulují, snižují někdy frustrační toleranci a způsobují mnohdy neadekvátní prožívání konfliktů.

Vysokoškoláci jsou ve věkovém období do třiceti let zneklidňováni tížádností po profesionálním úspěchu a sociálním vzestupu více než pracovníci ostatních vzdělanostních skupin. Uplatnění v povolání související se stabilizací v povolání má charakter profesionálního cíle, více či méně reálných perspektiv. Proto se zajímají o zjišťování perspektivních možností pracovního zařazení. Profesionální úspěch a sociální vzestup stojí v budoucnosti. Nedostatečné zkušenosti, relativně nižší platy, naproti tomu potřeby profesionální a ekonomické nezávislosti zvýrazňují vzdálenost mezi současným stavem a cílem. Zajištění pracovních perspektiv je proto jednou z nejdůležitějších činností kádrové práce s absolventy vysokých škol. Nejasná nebo nevytvořená perspektiva může od samého počátku vytvořit negativní postoj k pracovnímu zařazení a ohnisko potenciálních flukтуаčních tendencí.

Obraz o sobě samém se po nástupu do podniku rychle mění. Absolvent vysoké školy se mnohdy přečnuje ze hrdošti na získané vysokoškolské vzdělání. Nástup do praxe, střetávání s novým prostředím a opakované uvědomování si nedostatku zkušeností (není-li uvědomován, zůstává závislost na pomoci druhých) vedou často k sebedoceňování. Je-li vysokoškolák pověřován méně kvalifikovanými úkoly, považuje to za degradaci, někdy neopodstatněnou. Nedovede pochopit, že pracovníci se středním vzděláním vykonávají často kvalifikovanější práci a že jsou lépe odměňováni. Pochybnosti o smyslu vysokoškolského vzdělání často upevňují spoluprávníci. Zvláště nevhodný je stav v útvaru, kdy středoškolsky vzdělaní pracovníci ve funkcích s předepsaným vysokoškolským vzděláním odmítají doplnit své vzdělání vysokoškolským studiem. Stane-li se navíc, že je absolvent pro nedostatek zkušeností „shazován“, reaguje vysokoškolák buď agresivně (staví se proti práci v útvaru), nebo rezignuje (se sebedoceňováním). V obou případech nemů-

žeme očekávat identifikaci s pracovním zařazením.

První fázi pracovní adaptace absolventů vysokých škol můžeme označit jako přechod z vysoké školy do pracovního prostředí podniku.

Pracovní spokojenost a fluktuální tendence

Ve výzkumu v r. 1975 projevilo nejvíce vysokoškoláků nespokojenost s těmito pracovními podmínkami (seřazeno od nejvyšší frekvence odpovědí):

Procento nespokojených		
nástup 1970, 1971	nástup 1972	
52,2	51,5	1. Výše platu vzhledem k pracovníkům stejného stáří a kvalifikace v jiných podnicích
52,7	45,5	2. Pracovní perspektiva
43,7	51,5	3. Pracovní prostředí
39,5	39,4	4. Využívání odborné kvalifikace
39,5	33,5	5. Výše platu obecně
42,2	30,3	6. Výše platu vzhledem ke kvalifikaci a schopnostem
32,4	33,3	7. Bydlení a byt
31,0	33,3	8. Celková péče podniku o pracovníky
39,5	24,2	9. Možnosti dalšího zvyšování kvalifikace
29,6	33,3	10. Možnosti tvůrčí práce

Nejméně vysokoškoláků projevilo nespokojenost s těmito pracovními podmínkami:

1. Jistota zaměstnání
2. Spokojenost s pracovním kolektivem
3. Vztahy mezi spolupracovníky
4. Spravedlivé přidělování práce
5. Vztahy podřízených k vedoucím

V případech odchodu na jiné pracoviště nebo do jiného podniku jeví se pořadí faktorů ovlivňujících změnu takto:

1. Výše platu včetně odměn a prémie
2. Pracovní perspektiva
3. Náplň vykonávané práce
4. Pracovní prostředí
5. Možnosti tvůrčí práce

Proti šetření prováděnému v loňském roce se procento vysokoškoláků se silnými fluktuálními tendencemi snížilo na polovinu (z 20 % asi na 10 %). Zlepšení je však třeba posuzovat vzhledem ke zvýšení fluktuace. Téměř 40 % absolventů vysokých škol uvádí, že příčiny jejich nespokojenosti mohou být při větším zájmu odstraněny.

Profesionální zaměřenost

Na řídicí funkce aspiruje v současné době jen malé procento vysokoškoláků po čtyřech letech odborné praxe v podniku. To potvrzuje také skutečnost, že asi jen 15 % by se chtělo uplatnit v činnostech, jejichž těžiště spočívá v jednání s lidmi. Podobně malé procento vysokoškoláků by se chtělo v budoucnosti uplatnit v samostatné práci a naopak své uplatnění vidí v týmu spolupracovníků pracujících na společném úkolu.

I když jsme nepostavili postoje k tvůrčí činnosti a rutinním činnostem do přísného protikladu, jsou z výsledků pozitivní postoje k tvůrčím a negativní postoje k rutinním činnostem zřejmé.

Značné procento odpovědí typu „vyhovuje mi objevování zcela nového a dosud neznámého principu řešení“ a „vyhovuje mi vymýšlení námětů k řešení, které by dále rozpracovával jiný pracovník“ (asi třetina souboru), svědčí o dosud méně jasné představě absolventů vysokých

školař o povaze tvůrčí práce v podniku.

Pokud jde o vysokoškolskou přípravu vzhledem k uplatnění v podniku, hodnotí ji asi 80 % absolventů kladně. I když se část jich přimlouvá za studium užších specializací do větší hloubky než dosud, hodnotí naprostá většina současný stav jako vyhovující vzhledem k tomu, že potřebné vědomosti si musí doplnit každý sám podle svého odborného zaměření v praxi.

Politická angažovanost

Angažovanost ve veřejných a politických funkcích se proti šetření v loňské skupině vysokoškoláků zlepšila. Zatímco v loňském roce přes 50 % vysokoškoláků nevykonávalo žádnou funkci a 21 % vysokoškoláků vykonávalo dvě a více funkcí, angažují se absolventi vysokých škol, kteří na konci prvního čtvrtletí 1976 ukončili 3,5 roku odborné praxe v podniku, ve dvou a více funkcích už téměř ze 40 %. Z této skupiny nevykonává žádnou funkci 30 % pracovníků.

4. Zdokonalování péče o rozvoj osobnosti inženýrů

Plánování struktury THP v podniku v posledních letech vycházelo ze zásady, že je nutno posilovat technické funkce hlavně v předvýrobních složkách, jak to odpovídá zásadám vědeckotechnického vývoje.

Abyste mohla být zvýšena úroveň plánování pracovních sil podniku v oblasti THP, bylo rozhodnuto v rámci zpracování IDP vytvořit předpoklady pro kvalitní prognózování a plánování změn ve struktuře a kvalifikaci odborných funkcí a výchovy pracovníků pro tyto funkce. Podle současné plánovací metodiky je v podniku více než čtyři sta pracovních činností THP. Tak podrobné členění pracovních činností pro dlouhodobé plánování nevyhovuje.

Bylo navrženo vytvořit oblasti činností v podniku tak, aby vyhovovaly:

- a) dlouhodobým politickohospodářským cílům rozvoje podniku,
- b) potřebám dlouhodobého plánování vývoje profesní struktury podniku,
- c) potřebám řízení rozvoje kvalifikace pracovníků podniku.

Jako východisko k této práci byl přijat mimo jiné jeden ze závěrů Rady ekonomického výzkumu:

„Jedním ze základních předpokladů zvyšování úrovně produktivity práce je podstatně vyšší využívání schopností lidí a jejich kvalifikace, dále iniciativa a správné sladění profesionálního a kvalifikačního složení s potřebami rozvoje národního hospodářství. Celý dosavadní systém určování nároků na výchovu v určitých profesionálních a kvalifikačních strukturách je nedokonalý. V souvislosti s tím vystupuje do popředí poradenství, které má sloužit cílům racionálního rozdělení pracovních sil podle povolání a oblastí činnosti v souladu s potřebou, jakož i optimálním sladěním vlastností a schopností jednotlivce se zvoleným povoláním a pracovním místem.“²⁾

Dále byla přijata tato teze: Každý odborný útvar podniku plní stanovené úkoly a má pro jejich splnění uspořádanou strukturu odborných funkcí, která má horizontální a vertikální členění. Horizontální členění odborných funkcí tvoří pracovníci jednotlivých profesí (např. konstruktér, technolog, ekonom aj.) a zabezpečuje komplexní řešení daných úkolů.

Vertikální členění odborných funkcí zahrnuje jednotlivé profesní stupně určité profese uspořádané podle kvalifikačního růstu nároků na pracovníka. (Např. v profesi konstruktér rozlišujeme profesní stupně: vedoucí konstruktér, samostatný konstruktér, konstruktér, pomocný konstruktér).

Kromě toho lze uvnitř horizontálního členění určit i některé speciální činnosti, jako např. v oblasti konstruování: výzkumný a vývojový pracovník, výpočtář, průmyslový designer aj.³⁾

Uvnitř vertikálního členění lze určit rozhodující odbornou funkci, která je charakterizována výkonem vysoce odborné činnosti, včetně koordinace této činnosti vyžadující nejvyšší odbornou kvalifikaci, a tedy i nejdělnější přípravu v celém vertikálním členění, a není přitom výhradně řídicí funkcí. (Zpravidla jde o funkce charakterizované přívlastkem „vedoucí“, maximálně funkce vedoucího skupiny a oddělení.)

Na výkon rozhodujících odborných činností se musí systematicky připravovat absolventi vysokých škol s dobrými

schopnostmi a teoretickými znalostmi, kteří v podnikové praxi získají další znalosti, dovednosti a schopnost aplikovat to, čemu se naučili, tvůrčím způsobem v podnikové praxi.⁴⁾

K realizaci navrhovaného systému plánování a rozvoje osobnosti THP v podniku (s hlavním důrazem na potřebný růst odbornosti a připravenosti vysokoškoláků k přebírání vyšších, odborně řídicích funkcí) byly zatím zpracovány v podniku tyto profesiogramy pracovní činnosti:

- vedoucího projektanta a konstruktéra (VŠ vzdělání technického směru),
- vedoucího technologa (VŠ vzdělání technického směru),
- průmyslového designera (VŠ vzdělání technického směru),
- vedoucího pracovníka informační soustavy (VŠ ekonomického směru),
- vedoucího plánovače (VŠ ekonomického směru),
- vedoucího pracovníka investiční oblasti (VŠ vzdělání technického směru, resp. stavební).

Profesiogramy mají tuto strukturu:

1. Účel profesiogramu
2. Celková charakteristika pracovní činnosti
3. Základní náplň rozhodujících odborných činností
4. Kvalifikace
5. Požadavky na psychickou způsobilost pracovníka
6. Řízení růstu kvalifikace

Profesiogramy jsou určeny pro potřeby výběru a rozvoje pracovníků do vysoce kvalifikovaných profesních stupňů jednotlivých oblastí.

Na pracovníky předvýrobních složek, kde je zařazena největší část vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, jsou kladeny stále vyšší požadavky. Vyplývají ze zavádění nových oborů, rozšiřování sortimentu a poklesu sériovosti. Dále je to stále vyšší náročnost na větší komplexnost a složitost výrobního procesu, kde zcela novým požadavkem je automatizace a regulace technologických a výrobních procesů. Jedním z předpokladů plnění těchto náročných úkolů je nejen neustálý růst kvalifikace pracovníků, ale i její využívání. U pracovníků s vysokoškolským vzděláním jde hlavně o rozvoj tvůrčí potence osobnosti a zajištění podmínek pro její plné využití odstraňováním rušivě půso-

ujících vlivů. Základní podmínkou pro vyšší využití tvůrčích schopností pracovníků je důsledné oddělení tvůrčích činností od rutinních a administrativních prací racionalizačních systémů činností, větším využitím výpočetní techniky, mechanizací a automatizací prací. V podniku se např. začalo intenzivně pracovat na racionalizaci činností technické přípravy výroby, která sleduje uvedené předpoklady a jejímž cílem je zvýšit podíl tvůrčích činností na úkor rutinních prací. Realizace tohoto záměru je v souladu s vytvářením podmínek pro rozvoj osobnosti pracovníků s hlavním důrazem na tvůrčí pracovníky.

5. Z á v ě r

V systému kádrové a personální práce podniku je věnována značná pozornost rozmísťování pracovníků s vysokoškolským vzděláním a rozvoji jejich osobnosti. Pro zdokonalování práce s nimi jsou získávány zpětnovazební informace, z kterých je možno získat představu o účinnosti systému, a jsou navrhována příslušná opatření. Novým podnětem k zvýšení úrovně plánování a řízení rozvoje těchto pracovníků je zmíněná specifikace jednotlivých pracovních oblastí a vybraných odborných funkcí, na jejichž základě a s pomocí profesiogramů se bude systém rozvoje inženýrů dále rozvíjet.

Václav Fiala — Karel Herman
— Pavel Wittner

¹⁾ Např. Fiala, V. — Wittner, P.: *Zkušenosti útvaru Psychologie a sociologie, o. p. Škoda Plzeň při sledování adaptace absolventů vysokých škol v podniku*. Psychologie v ekonomické praxi, 1977, č. 3, s. 109 — 121. Herman, K.: *Přispěvek k stabilizaci mladých pracovníků v podniku*. Sociologický časopis, 1977, č. 3, s. 264 — 269.

²⁾ Rada ekonomického výzkumu ČSSR: *Řízení sociálně ekonomického rozvoje, I. díl, část A, s. 80, Praha 1978.*

³⁾ Fiala, V. — Šmíd, M.: *Profesiogram pracovní činnosti průmyslového designera o. p. Škoda Plzeň*. Průmyslový design 1979, č. 1. s. 5 — 8.

⁴⁾ O přístupu k horizontálnímu členění podnikové struktury viz: Fiala, V. — Wittner, P.: *Profesiografie jako východisko řízení růstu kvalifikace absolventů vysokých škol v o. p. Škoda Plzeň*. Syntéza 3/78, s. 109 — 113.