

EVA BEDRNOVÁ—ANTONÍN VELEHRADSKÝ

## HLOUBKOVÁ ANALÝZA KVALIFIKACE VÝZKUMNÝCH PRACOVNÍKŮ

Výsledky výzkumné práce, její efektivita a kvalita jsou do značné míry závislé i na subjektivních a kvalifikačních předpokladech, úrovni připravenosti jednotlivých výzkumných pracovníků pro tuto činnost. Kvalifikace výzkumných pracovníků je jedním ze základních a významných faktorů výzkumné práce. Proto také při řešení úkolu — „Rozbor podmínek výzkumné práce ve výzkumném ústavu“ jí byla věnována zvláštní pozornost provedením hloubkové analýzy kvalifikace výzkumných pracovníků.

Metodika hloubkové analýzy kvalifikace se opírá o vymezení tohoto pojmu v Usnesení předsednictva ÚV KSČ ze dne 6. 11. 1970 Ke kádrové a personální práci:

„Kvalifikaci tvoří politická vyspělost, třídní uvědomělost, požadovaný stupeň teoretických znalostí a vědomostí, životních a zejména pracovních zkušeností, dovedností a návyků, všeobecného rozhledu a intelektu, morálních vlastností a osobních schopností. Její významnou součástí jsou politické postoje věrnost socialismu, marxisticko-leninské politice Komunistické strany Československa a socialistického státu, přátelství k Sovětskému svazu.“

Z této obecné charakteristiky kvalifikace mimo jiné vyplývá, že ji v podstatě tvoří tyto složky:

- politická vyspělost a třídní uvědomění,
- životní a pracovní zkušenosti,
- vlastnosti osobnosti,
- teoretické znalosti a vědomosti,
- všeobecný rozhled a intelekt,
- dovednosti a návyky.

Hloubková analýza kvalifikace je prováděna vzhledem k uvedeným složkám. Proto je nutné určit, jaké konkrétní požadavky určitá pracovní funkce klade na člověka v jednotlivých složkách kvalifikace. V podstatě se jedná o zpracování charakteristiky kvalifikačních požadavků příslušné pracovní funkce. Tato charakteristika je vlastně určitým ideálním kvalifikačním modelem funkce, ke kterému je přirovnávána zjištěná úroveň kvalifikace jednotlivých pracovníků, kteří tuto funkci vykonávají. Tím je umožněno posoudit, jak pracovníci splňují kvalifikační požadavky své pracovní funkce.

Charakteristiky kvalifikačních požadavků na funkci výzkumného a vedoucího výzkumného pracovníka byly zpracovány na základě výsledků dotazníkového šetření u pracovníků ústavu, kteří tyto funkce znali, případně měli i osobní zkušenosti z jejich výkonu.

U jednotlivých vybraných pracovníků byla hloubková analýza kvalifikace prováděna podle:

- deskriptivních znaků kvalifikace (např. dosažené školní vzdělání, délka praxe, členství ve společenských a politických organizacích apod.),
- obsahových znaků kvalifikace (např. to, jak se v jeho práci uplatňuje dosažené vzdělání, jak využívá a uplatňuje své zkušenosti apod.).

Potřebné informace pro hloubkovou analýzu kvalifikace byly získávány těmito metodami:

- deskripce popisných znaků kvalifikace u jednotlivých vybraných výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků,
- poradenské posouzení psychické způsobilosti,
- posouzení úrovně znalostí a vědomostí pro řízení didaktickým testem,
- posouzení pracovníka nadřízeným,
- hodnocení obsahových znaků kvalifikace.

Hloubková analýza kvalifikace byla prováděna ve dvou etapách:

- přípravná etapa, ve které byly připraveny podklady,
- vlastní hloubková analýza kvalifikace.

Vlastní hloubková analýza kvalifikace byla prováděna v komisích. Tvořili je: vedoucí kádrového a personálního útvaru, který práci komise řídil, bezprostřední nadřízený pracovníka, u kterého byla hloubková analýza kvalifikace prováděna, zástupce CZV KSČ, zástupce ZO KSČ, do jejíž působnosti hodnocený pracovník patřil, zástupce ZV ROH a dva psychologové, kteří pro hloubkovou analýzu kvalifikace připravovali podklady. Členům komisí byly předloženy charakteristiky kvalifikačních požadavků příslušných pracovních funkcí a všechny shromážděné informace o popisných znacích kvalifikace pracovníka, u kterého byla hloubková analýza kvalifikace prováděna.

Hodnocení kvalifikace výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků v komisi bylo vždy prováděno po jednotlivých složkách kvalifikace. Každý člen komise se k ní vyjádřil a výsledné hodnocení bylo zaznamenáno. Dále bylo provedeno souhrnné posouzení kvalifikace a na základě jeho výsledků byly formulovány návrhy na kádrová opatření.

Orientačně bylo prováděno i bodové hodnocení kvalifikace u jejích jednotlivých složek. Na základě jeho výsledků byla zpracována kvalifikační křivka příslušného pracovníka. Řešitelé úkolu na základě informací, které měli k dispozici, zpracovali před prací v komisi předběžné křivky kvalifikace. Členové komise po skončení verbálního hodnocení provedli ještě hodnocení bodové a na základě jeho výsledků byla zpracována druhá kvalifikační křivka pracovníka. V komisi se srovnávala předběžná křivka kvalifikace s křivkou kvalifikace zpracovanou na základě stanovisek a vyjádření všech členů komise. V případě podstatných diferencí se tyto rozdíly vysvětlovaly. Bodové hodnocení bylo prováděno na pětistupňové škále, kde stupeň jedna vyjadřoval nejlepší hodnocení a stupeň pět hodnocení nejhorší.

Výsledky hloubkové analýzy kvalifikace byly zpracovány do charakteristik kvalifikace jednotlivých pracovníků, které obsahují:

- základní osobní údaje pracovníka včetně jeho pracovní funkce,
- posouzení kvalifikace podle jednotlivých složek,
- souhrnné hodnocení kvalifikace,
- návrhy na kádrová opatření,
- předběžné a výsledné křivky kvalifikace.

Dále byl zpracován souhrnný přehled návrhů na kádrová opatření.

Cílem hloubkové analýzy kvalifikace výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků ústavu bylo zjistit její celkovou úroveň u pracovníků zařazených do plánu práce s perspektivními pracovníky a plánu práce s kádrovými rezervami. Hloubková analýza kvalifikace byla provedena u 76 pracovníků ústavu. Z toho jeden pracovník byl z kategorie hospodářských pracovníků a u jednoho pracovníka nebyly získány úplné podklady pro provedení hloubkové analýzy kvalifikace.

Provedenou hloubkovou analýzou kvalifikace vybraných výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků byly získány jedny z podkladů pro řešení problémů dalšího sociálního rozvoje kolektivu výzkumných pracovníků ústavu.

Analýzou kvalifikačních požadavků na funkci vedoucího výzkumného a výzkumného pracovníka byly získány následující výsledky:

Pořadí závažnosti jednotlivých složek kvalifikace se v kvalifikačních požadavcích liší u výzkumného a vedoucího výzkumného pracovníka. Politická vyspělost a třídní uvědomění jsou zde podobně jako i u jiných pracovních funkcí na prvním místě závažnosti. Základním předpokladem úspěšné pracovní činnosti kteréhokoliv pracovníka je jeho ztotožnění se s celospolečenskými zájmy a cíli, potřebami a požadavky. Proto politická vyspělost a třídní uvědomělost je v kvalifikaci základní, výchozí a určující.

U vedoucího výzkumného pracovníka na druhém místě jsou jeho teoretické znalosti a vědomosti a na třetím všeobecný rozhled a intelekt. U výzkumného pracovníka je toto pořadí obrácené. Souvisí to zřejmě s tím, že vedoucí výzkumný pracovník připravuje celou koncepci a zaměření výzkumu, přináší a formuluje náměty pro výzkumnou činnost a k tomu jsou nutné právě teoretické znalosti a vědomosti.

V pořadí závažnosti čtvrtou složkou kvalifikace je u vedoucího výzkumného pracovníka jeho osobnost. U výzkumného pracovníka je uváděna na pátém místě. Toto pořadí podmiňuje obsah a zaměření pracovní činnosti uvedených pracovníků. Práce vedoucího výzkumného pracovníka zahrnuje vedení lidí, pracovních kolektivů a k tomu jsou nezbytné určité vlastnosti osobnosti. U pracovní činnosti výzkumného pracovníka jsou na čtvrtém místě uváděny životní a pracovní zkušenosti. Pro řešení konkrétních výzkumných úkolů jsou zřejmě závažnější, než některé vlastnosti osobnosti výzkumného pracovníka. Dovednosti a návyky jsou u vedoucího výzkumného pracovníka, i u výzkumného pracovníka uváděny na posledním, šestém místě.

Charakteristiky kvalifikačních požadavků u výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků se také liší ve svém obsahu, rozsahu a výši požadavků. U vedoucího výzkumného pracovníka jsou vyšší požadavky kladeny na úroveň jeho politického vzdělání, politickou a společenskou angažovanost. V oblasti všeobecného rozhledu a intelektu je u výzkumných pracovníků závažná schopnost zvládnout nové experimentální techniky a produkovat nové metody. Dále technické myšlení a schopnost slovně-logického uvažování. U vedoucích

pracovníků vystupuje jako závažné koncepční, tvořivé myšlení, schopnost zobecňování a interpretace výsledků práce, organizační schopnosti a schopnost objektivně poznávat lidi.

Pro vedoucího výzkumného pracovníka je nutné dosažení vědecké hodnosti, nebo absolvování postgraduálního studia. Závažná je i znalost cizích jazyků.

Ve vlastnostech osobnosti výzkumného pracovníka jsou zejména závažné: ochota ke spolupráci, systematicčnost, důslednost, svědomitost, kritičnost k výsledkům vlastní práce, přizpůsobivost v kolektivu. U vedoucích výzkumných pracovníků je žádoucí: přiměřená důraznost ve vystupování, společenský takt, schopnost jednat s lidmi. Vedoucí výzkumný pracovník by měl být schopen aktivně používat a uplatňovat získané teoretické a praktické odborné znalosti ve své práci. Současně jsou pro něj nezbytné zkušenosti a praxe z řídicí činnosti. Dovednosti a návyky u vedoucího pracovníka se vztahují především k písemnému a slovnímu vyjadřování. U výzkumného pracovníka by to měly být především dovednosti potřebné pro ovládnutí pracovní techniky příslušného oboru a řešení výzkumných úkolů.

### **Charakteristika kvalifikačních požadavků na funkci výzkumného pracovníka**

Z jednotlivých složek kvalifikace jsou pro uvedenou funkci podle uvedeného pořadí závažné:

1. politická vyspělost a třídní uvědomění,
2. všeobecný rozhled a intelekt,
3. teoretické znalosti a vědomosti,
4. životní a pracovní zkušenosti,
5. vlastnosti osobnosti,
6. dovednosti a návyky.

Jednotlivé složky kvalifikace jsou pro tuto funkci blížeji specifikovány takto:

#### **Politická vyspělost a třídní uvědomělost**

Absolvování stranického vzdělávání na úrovni střední politické školy. Schopnost uplatňovat a používat teorii marxleninismu ve vlastní práci. Zapojení do výkonu společenských, případně politických funkcí. Správné chápání politických událostí a aktivní prosazování politiky strany. Morálně-politické vlastnosti — politická angažovanost, pracovní iniciativa, vysoká pracovní morálka. Socialistický vztah ke kolektivu. Schopnost sladit osobní zájmy a cíle se zájmy společnosti. Zásadovost a důslednost.

#### **Všeobecný rozhled a intelekt**

Schopnost pohotové a rychlé orientace v nové problematice politické i odborné, schopnost zvládnout nové experimentální techniky a produkovat nové metody. Operativní využívání pracovní kapacity a účelné využití základních fondů a přístrojové techniky i servisních služeb. Technické myšlení a schopnost slovně-logického uvažování. Schopnost kombinování, přezkušo-

vání, zkoumání při hledání nejvhodnějšího řešení a ověřování určitých postupů. Schopnost plánovitě experimentovat, soustavně pozorovat a soustředit se na práci, pohotově reagovat, jednat a řešit situaci. Schopnost organizovat si vlastní práci a úkoly plnit s ohledem na bezpečnost a hygienu. Schopnost interpretace výsledků vlastní práce. Úroveň rozumových schopností odpovídající výzkumné práci.

### Teoretické znalosti a vědomosti

Vysokoškolské vzdělání příslušného směru, případně postgraduální studium, znalost odpovídající odborné problematiky. Znalosti praktické aplikace teoretických poznatků, experimentální zručnost, informovanost o úkolech, na nichž se podílí. Znalosti o přístrojové technice, její dostupnosti a možnostech aplikace. Znalost dvou cizích jazyků. Úzká a hlubší specializace v oboru, znalosti kooperace s výrobou. Zkušenosti s měřením, znalost bezpečnosti práce.

### Životní a pracovní zkušenosti

Praxe ve výzkumu v příslušném oboru. Aktivní používání a uplatňování získaných teoretických a praktických odborných znalostí a vědomostí ve vlastní práci. Zkušenosti z jednání s lidmi.

### Vlastnosti osobnosti

Celková vyrovnanost osobnosti. Iniciativnost, ochota ke spolupráci, tvořivost, systematickosti, důslednost a svědomitost. Zdravá ctížádost, kritičnost k výsledkům vlastní práce. Přizpůsobivost v kolektivu. Odolnost vůči neuro-psychické zátěži. Zaměření na konkrétní pracovní metodiku, shromažďování, třídění a analýza poznatků.

### Dovednosti a návyky

Dovednosti potřebné pro ovládání pracovní techniky příslušného oboru a řešení výzkumných úkolů. Stylizační dovednosti, návyk pečlivého formulování poznatků a závěrů.

### Charakteristika kvalifikačních požadavků na funkci vedoucího výzkumného pracovníka

Z jednotlivých složek kvalifikace jsou pro uvedenou funkci podle uvedeného pořadí závažné:

1. politická vyspělost a třídní uvědomělost,
2. teoretické znalosti a vědomosti,
3. všeobecný rozhled a intelekt,
4. vlastnosti osobnosti,
5. životní a pracovní zkušenosti,
6. dovednosti a návyky.

Jednotlivé složky kvalifikace jsou pro tuto funkci blíže specifikovány takto:

## Politická vyspělost a třídní uvědomělost

Znalost marx-leninské teorie. Absolvování vyššího stupně stranického vzdělávání, např. VUML. Schopnost uplatňovat a používat teorii marx-leninismu ve své práci. Aktivní zapojení do výkonu politických, případně veřejných funkcí. Nejvhodnější politická příslušnost — člen KSČ. Uvědomělé prosazování a uplatňování stranických usnesení.

Morálně-politické vlastnosti — zásadovost, čestnost a důslednost, zejména v prosazování a uplatňování politiky strany. Socialistický poměr k lidem a schopnost správně, účinně s nimi jednat. Schopnost uvědomovat si, přijímat a nést odpovědnost za vykonávanou funkci. Schopnost působit na politický a odborný růst podřízených pracovníků.

## Teoretické znalosti a vědomosti

Absolvování vysoké školy příslušného zaměření. Dosažení vědecké hodnosti, nebo absolvování postgraduálního studia. Průběžné doplňování znalostí a znalost aktuální problematiky vědního oboru. Znalost alespoň dvou cizích jazyků, teorie a praxe řízení a problematiky vedení lidí.

## Všeobecný rozhled a intelekt

Pohotovost pro zaujímání správných postojů k aktuálním politickým a odborným otázkám. Jejich účinné řešení a rozpracovávání ve vlastní práci. Schopnost technicky myslet a slovně-logicky uvažovat. Kombinační schopnost uplatňující se zejména při hledání nejvhodnějších způsobů řešení. Schopnost plánovitěho experimentování. Pohotovost v rozhodování a jednání. Konceptní, tvořivé myšlení, schopnost zobecňování a interpretace výsledků práce. Schopnost organizovat si vlastní práci a práci svěřeného kolektivu. Schopnost objektivně poznávat lidi. Nadprůměrné rozumové schopnosti, schopnost kooperace a adaptability k vykonávané práci a jejím podmínkám.

## Vlastnosti osobnosti

Přiměřená důraznost ve vystupování, iniciativnost. Schopnost jednat s lidmi, společenský takt, ochota ke spolupráci. Systematičnost v práci, svědomitost, tvořivý přístup a kritičnost k výsledkům práce. Zdravá ctizádost, sebekritičnost a odolnost vůči neuropsychické zátěži.

## Životní a pracovní zkušenosti

Aktivní používání a uplatňování získaných teoretických a praktických odborných znalostí a vědomostí ve vlastní práci. Přiměřená praxe v oboru. Zkušenosti a praxe v řídicí činnosti.

## Dovednosti a návyky

Obratnost v písemném a slovním vyjadřování, formulační a stylizační dovednosti. Systematičnost při zajišťování pracovních úkolů. Dovednost jasně, srozumitelně, přesně a jednoznačně formulovat problémy, případně pracovní pokyny. Dovednost uplatňovat experimentální techniky ve svém oboru.

Hloubkovou analýzou kvalifikace byly ve skupině vybraných výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků zjištěny následující převažující charakteristiky kvalifikace.

Ve skupině výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků, u kterých byla prováděna hloubková analýza kvalifikace bylo celkem 53 výzkumných pracovníků a 21 vedoucích výzkumných pracovníků. Celkový počet pracovníků ve sledovaných kategoriích byl tedy 74.

Poměrně malý počet uvedených pracovníků odpovídá bez výhrad kvalifikačním požadavkům vykonávané funkce. Zeela jí odpovídají pouze 4 výzkumní pracovníci a 6 pracovníků vedoucích. Přiměřená je kvalifikace u 15 výzkumných pracovníků a 4 vedoucích výzkumných pracovníků.

Nedostatky v kvalifikaci pracovníků především vyplývají z nízké úrovně politické a společenské angažovanosti výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků a některých jejich vlastností osobnosti. Politická vyspělost a třídní uvědomělost se ve své celkové úrovni jako mimořádná projevovala pouze u třech vedoucích výzkumných pracovníků. Poměrně nízká úroveň politické a společenské angažovanosti neodráží a nevyjadřuje zde zřejmě politické názory a postoje pracovníků. Je spíše podmíněna vlastnostmi osobnosti, které určují v tomto směru charakteristiky sledované skupiny pracovníků. Převažuje u nich sklon k sociální zdrženlivosti až rezervovanosti. Tyto vlastnosti jsou především zřejmé z výsledků získaných Mikšíkovým komplexním dotazníkem odolnosti vůči zátěži (HAVEZ). Bylo jím zjištěno celkově nižší sociální odtlumení, sklon k úzkostnosti, zvýšená emočionalita, nižší odolnost vůči rušivým podnětům, nízká sociální exhibice, vysoká tendence k předvídaní důsledků a nízká tendence ke spoléhání se na náhodu.

Sklon k určité sociální pasivitě podmíněné strukturou vlastností osobnosti je zřejmý i z výsledků získaných dalšími metodami. V Eysenkově dotazníku (EPI) bylo zjištěno poměrně vysoké procento pracovníků s převažujícími flegmatickými (39 %) a melancholickými (20 %) rysy. Převažující introverse byla zjištěna u 62 % pracovníků.

Podobné výsledky byly získány metodou PI, kde byly brány v úvahu pouze extrémní hodnoty. Výrazná introverse byla tak zjištěna u 14 % pracovníků, depresivita u 9 % pracovníků.

Ve sledované skupině vybraných výzkumných pracovníků zřejmě převažuje uzavřenost, pravděpodobně podmíněná zaměřeností na odbornou práci. Navazování širších sociálních vztahů a veřejné vystupování je zřejmě pro ně méně závažné než výsledky, kterých dosahují při řešení konkrétních výzkumných úkolů. Tato jejich odborná práce pravděpodobně také podmiňuje i to, že se nespolehají na náhodu a při rozhodování předvídají možné důsledky rozhodnutí. Tím se ovšem snižuje dynamičnost jejich jednání.

Uvedené charakteristiky osobnosti sledovaných výzkumných pracovníků jsou zřejmě závažné pro plnění jejich úkolů a jsou zde žádoucí. Ztěžují však zveřejňování výsledků odborné práce jednotlivými pracovníky a jejich společenskou angažovanost. Tuto skutečnost potvrzují také výsledky analýzy politické vyspělosti a třídního uvědomění. Společenská angažovanost je ve sledované skupině poměrně nízká, ale převažuje ztotožnění se s politikou strany a kladné politické postoje. Řada kádrových opatření se také vztahuje k individuální péči o pracovníky zaměřené na změnu některých jejich vlastností.

Převažující zájmové zaměření bylo zjišťováno metodou PI. Největším procentem je zde zastoupeno zaměření na vědeckou činnost (43 %), dále jazykové literární (30 %) a rukodělnou činnost (29 %). Z těchto výsledků se dá do určité míry usuzovat na zaměření spíše do oblasti aplikovaného výzkumu.

Jedním ze základních subjektivních faktorů výzkumné práce je celková úroveň rozumových schopností a jejich skladba. Ve sledované skupině vybraných výzkumných pracovníků nebyly zjištěny významnější, výrazné nadprůměrné výsledky při ověřování úrovně a skladby rozumových schopností metodou IST.

Získaná vážená skóre v jednotlivých subtěstech byla rozdělena do šesti pásem:

—100 — 1. pásmo, 101—110 — 2. pásmo, 111—120 — 3. pásmo, 121—130 — 4. pásmo, 131—140 — 5. pásmo, 141— 6. pásmo.

Výsledky ve sledované skupině výzkumných pracovníků byly rozloženy ve všech subtěstech v pásmu 1—3. V minimálním měřítku se vyskytl výkon ještě v pásmu 4 a v pásmech 5 a 6 nebyly zjištěny vůbec žádné hodnoty. Nejvyšší četnost výkonu byla ve všech subtěstech v pásmu 2 (101—110 váženého skóre) s výjimkou subtestu PL (představivost, kde největší četnost výkonu byla v pásmu 3, 111—120 váženého skóre).

Na základě uvedených výsledků se dá předpokládat, že ve sledované skupině výzkumných pracovníků jsou celkem průměrné předpoklady pro výzkumnou práci z hlediska celkové úrovně a skladby rozumových schopností. Projevují se zde tendence spíše k „praktickému“ myšlení než myšlení teoretickému. Tomu odpovídá i úroveň rozumových schopností. Lze tedy předpokládat, že sledovaná skupina výzkumných pracovníků je celkem dobře připravena řešit úkoly aplikovaného empirického výzkumu. Existují zde však i pracovníci, kteří tuto celkovou úroveň svými rozumovými schopnostmi přesahují a mají zřejmě předpoklady i pro náročnou teoretickou práci. Tomu odpovídají i zjištění získaná při analýze převažujících znaků kvalifikace, kde několik pracovníků projevilo mimořádně dobrou teoretickou úroveň připravenosti pro výzkumnou práci. Tyto výsledky dobře korespondují i s uváděným zájmovým zaměřením pracovníků.

Další charakteristiky kvalifikace převažující ve sledované skupině vybraných výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků nejsou příliš výrazné. U dvou výzkumných pracovníků a jednoho vedoucího výzkumného pracovníka je zřejmě vyhraněné zaměření především na odbornou práci. Velmi dobrá úroveň teoretické připravenosti byla zjištěna u šesti výzkumných pracovníků a třech vedoucích výzkumných pracovníků.

Uvedeným skutečností odpovídají také návrhy na kádrová opatření, které byly formulovány na základě výsledků hloubkové analýzy kvalifikace. U značného počtu pracovníků je doporučováno prohloubení nebo rozšíření, doplnění politického vzdělání. Dále je v mnoha případech doporučena individuální péče o pracovníky, zaměřená na rozvíjení jejich osobnosti.

Návrhy na kádrová opatření, která vyplynula z hloubkové analýzy kvalifikace výzkumných pracovníků se především vztahují k dalšímu rozvoji a prohlubování jejich kvalifikace. Kádrová opatření vztahující se k pracovnímu zařazení se nevyskytovala. V několika případech je však potřeba věnovat pozornost úpravě podmínek pracovního zařazení. Všechny návrhy na kádrová opatření lze proto rozdělit do těchto skupin:



1. Zařazení do plánu práce s kádrovými rezervami:
  - a) projednané a schválené kádrové rezervy,
  - b) návrhy na zařazení do plánu práce s kádrovými rezervami.
2. Zařazení do plánu práce s perspektivními pracovníky.
3. Úprava podmínek pracovního zařazení.
4. Další politické vzdělání.
5. Prohloubení odborných znalostí a zkušeností, blíže nespecifikované.
6. Zařazení do vědecké přípravy.
7. Postgraduální studium.
8. Speciální příprava v IMP.
9. Studium jazyků.
10. Odborná stáž:
  - a) v zahraničí,
  - b) na pracovištích v ČSSR.
11. Zapojení do politických nebo veřejných funkcí.
12. Příprava pro přijetí za kandidáta KSČ.
13. Individuální péče.

### Příklad charakteristiky kvalifikace jednoho výzkumného pracovníka

#### Posouzení kvalifikace podle jednotlivých složek

1. Ve svých postojích a názorech na pracovišti projevuje dobrou politickou orientovanost a správný přístup k politickým událostem. Dosud se však aktivněji nezapojuje do veřejného života na ústavu, zaměřuje se především na řešení odborné problematiky.
2. Jeho rozumové schopnosti jsou rozvinuty v pásmu mírného nadprůměru. Nejlépe je u něj rozvinuto kombinační myšlení, konkrétně početní myšlení a smysl pro skutečnost. Podprůměrná je jeho prostorová představivost.
3. Je absolventem VŠCHT, obor organické technologie a v tomto oboru absolvoval i postgraduální kurs. Jeho znalosti problematiky ústavu jsou průměrné.
4. Jeho zkušenosti pracovní i životní jsou průměrně odpovídající vzhledem ke kvalifikačním požadavkům vykonávané funkce.
5. Jeho osobnost je spíše méně vyrovnaná, projevuje se u něj zvýšená emoционаlita, sklon k depresím a nedůvěřivosti. Je tížádstivý, avšak méně odolný vůči zátěži, zejména vzhledem k uvedeným skutečnostem. Ve vztahu k lidem je uzavřenější.
6. Jeho dovednosti a návyky jsou vzhledem k vykonávané pracovní činnosti přiměřené.

#### Souhrnné hodnocení kvalifikace

Svémi předpoklady vcelku odpovídá požadavkům kvalifikace na výzkumného pracovníka. Ve svých projevech a názorech na politické dění prokazuje dobrou orientovanost v politické situaci. Souhlasí s politikou strany, aktivněji se zapojuje v místě bydliště. Odbornou problematiku dobře zvládá, dovede odlišit podstatné souvislosti. Jeho myšlení je nadprůměrné, zejména ve složce

slovně-logického a kombinačního myšlení. Svěřené odborné úkoly řeší tvůrčím způsobem. Má přiměřené teoretické znalosti a vědomosti. Postupně získává potřebné zkušenosti. Ve vlastnostech jeho osobnosti je zřejmý sklon k depresivitě a uzavřenosti. Je méně odolný vůči zátěži, jeho dovednosti a pracovní návyky jsou odpovídající.

### Návrhy na kádrová opatření

Měl by být zařazen do plánu práce s perspektivními pracovníky a v rámci jeho další přípravy je nutné jeho zapojení do výkonu náročnější funkce v některé ze společenských organizací v ústavu. Bylo by také žádoucí působit na některé vlastnosti jeho osobnosti (sklon k depresím, nedůvěřivost, zvýšená emocionalita...), aby získal větší vyrovnanost.

Hlubková analýza kvalifikace je m.j. jedním z prostředků plánování a řízení rozvoje kvalifikace zejména řídicích kádrů. Ve své podstatě představuje specifickou formu sociální analýzy v organizaci. Je také jedním ze základních předpokladů účinného uplatnění plánu sociálního rozvoje podnikového kolektivu v organizaci tím, že umožňuje analýzu individuálních předpokladů a možností rozvoje osobnosti pracovníků. Proto také hlubková analýza kvalifikace může být účinná jen v rámci komplexního přístupu k plánování sociálního rozvoje podnikového kolektivu.

Analýza kvalifikace jako součást sociální analýzy v organizaci je zvlášť závažná u řídicích pracovníků a pracovníků, kteří vykonávají náročnou tvůrčí činnost (výzkumných pracovníků). Vyplývá to z toho, že úspěšnost v těchto pracovních činnostech je podmíněna řadou nejrůznějších determinant v závislosti na měnících se podmínkách situací, ve kterých jsou vykonávány a osobními předpoklady těch, kteří ji vykonávají. Poznání kvalifikačních předpokladů těchto pracovníků a zejména jejich specifických charakteristik m. j. umožňuje plánovitou práci s kádrovými rezervami a účinné rozmístování kádrů v organizaci.

Hlubková analýza kvalifikace nenahrazuje komplexní hodnocení kádrů, které je jednou z významných a rozhodujících kádrových a personálních činností vedoucího pracovníka. Je především zaměřováno na zhodnocení a poznání toho, jak pracovník v období mezi dvěma hodnoceními plnil své pracovní úkoly, jaké byly výsledky jeho práce a pracovní výkonnost. Při komplexním hodnocení kádrů především se postihují změny, ke kterým u pracovníka za hodnocené období došlo, postihuje se tak dynamika změn v pracovních předpokladech pracovníka.

Ve srovnání s komplexním hodnocením kádrů hlubková analýza kvalifikace umožňuje především poznání stávající úrovně kvalifikace pracovníků. Poskytuje současně příležitost bezprostředně působit a ovlivňovat vedoucí pracovníky organizace tak, aby překonávali zjednodušené přístupy v práci s lidmi a používali v této činnosti adekvátní metody a postupy odpovídající současné úrovni poznání věd o člověku a cílům socialistické společnosti. Hlubková analýza kvalifikace umožňuje také zapojení psychologické expertizy při posuzování pracovní způsobilosti pracovníků organizace do širších souvislostí. Posouzení psychické způsobilosti pracovníků se tak stává organickou součástí procesu poznávání kvalifikace pracovníků.

Cílem hloubkové analýzy kvalifikace je m.j. vytvářet účinné podklady pro rozhodování o lidech. V tomto směru se jeví jako závažný metodický prostředek umožňující objektivní poznání rozhodujících pracovních předpokladů pracovníků. Takovéto zaměření hloubkové analýzy kvalifikace je v souladu se stranickým řízením kádrové práce jehož účinnost je m.j. závislá i na důsledném využívání poznatků vědy.

### Závěry

Kvalifikace výzkumných pracovníků představuje významnou podmínku výzkumné práce. Ve výzkumném úkolu — Rozbor podmínek výzkumné práce ve výzkumném ústavu X byla provedena analýza kvalifikace u vybraného vzorku výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků. K tomuto účelu bylo použito metodiky hloubkové analýzy kvalifikace. Východiskem pro vymezení pojmu kvalifikace se stala její obecná charakteristika v usnesení PÚV KSČ Ke kádrové a personální práci ze 6. 11. 1970. S ohledem na takto pojatou kvalifikaci byly zpracovány charakteristiky kvalifikačních požadavků na funkce výzkumných a vedoucích výzkumných pracovníků.

Na základě provedené analýzy kvalifikace byly zjištěny převažující charakteristiky ve zkoumaném vzorku pracovníků. Pozornost byla přitom věnována zejména politické a společenské angažovanosti, sociální flexibilitě, extraverci a introverzi, dynamičnosti sociálního jednání a úrovni rozumových schopností. U jednotlivých pracovníků byly dále zpracovány charakteristiky kvalifikace. Obsahovaly posouzení kvalifikace pracovníka podle jednotlivých jejích složek, souhrnné hodnocení kvalifikace, návrhy na kádrové opatření. Zpracované charakteristiky kvalifikace umožnily formulovat návrhy na další práci s lidmi v systému kádrové a personální práce ústavu.

Hloubková analýza kvalifikace je m.j. jedním z prostředků plánování a řízení rozvoje kvalifikace zejména řídicích kádrů. Ve své podstatě představuje specifickou formu sociální analýzy v organizaci, která je jedním z východisek plánu sociálního rozvoje podnikového kolektivu.

### LITERATURA

1. Aktuální otázky kádrové politiky a kádrové práce, Vysoká škola politická, ÚV KSČ, Praha 1974.
2. Chalupa, Bohumír, Tvořivost ve vědě a technice, universita J. E. Purkyně, Brno 1973.
3. Mikšík, O., Metodologie, koncipování a vývoj testů ke zjišťování subjektivních předpokladů odolnosti vůči zátěži, Výzkumný ústav psychiatrický, Praha 1973.
4. Bedrnová, E., Růžička, J., Velehradský, A., Rozbor podmínek výzkumné práce ve výzkumném ústavu, Praha 1974 (závěrečná zpráva o výzkumném úkolu).
5. Velehradský, A. a kol., Metodika hloubkové analýzy kvalifikace, IMP, Praha 1973.
6. Velehradský, A., Růžička, J., Poradenská činnost vedoucího pracovníka, VŠE — v tisku.
7. Usnesení předsednictva ÚV KSČ Ke kádrové a personální práci ze dne 6. listopadu 1970.

## ГЛУБОКИЙ АНАЛИЗ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ИНСТИТУТОВ

Квалификация исследовательских работников является знаменательным условием исследовательской работы. В рамках исследовательского задания „Анализ условий исследовательской работы в исследовательском институте X“ был сделан анализ квалификации избранного образчика исследовательских и заведующих исследовательских работников. Для этой цели использовалась методика глубокого анализа квалификации. Основой определения понятия квалификации стала ее общая характеристика в постановлении ЦК КПЧ „К кадровой и персональной работе“ из 6го ноября 1970 г. Принимая во внимание это понятие квалификации разработались характеристики квалификационных требований для функций исследовательских и заведующих исследовательских работников.

На основе сделанного анализа квалификации установились преобладающие характеристики в исследованном образчике работников. При этом внимание сосредоточилось особенно на политическую и социальную ангажированность, на социальную гибкость, на экстраверсию и интроверсию, на динамичность социального поведения и на уровень интеллектуальных способностей. У отдельных работников разрабатывались далее характеристики квалификации. Они содержали обсуждение квалификации работника по ее отдельным элементам, суммарную оценку квалификации и предложения кадровых мероприятий. Обработанные характеристики квалификации сделали возможной формулировку предложений о дальнейшей работе с людьми в системе кадровой и персональной работы института.

Глубокий анализ квалификации является кроме прочего одним из средств планирования и управления развития квалификации особенно руководящих кадров. По своей сущности он представляет специфическую форму социального анализа в организации, которая является одним из исходных пунктов плана социального развития коллектива предприятия.

### A DEEP ANALYSIS OF THE SKILL IN RESEARCH WORKERS

The qualification of research workers is the significant condition of the research work. The analysis of the qualification of the choosed sample of research and managing research workers was made in the frame of the research task „The analysis of conditions of the research work in the research institute X“. The method of the profound analysis of qualification was used for this purpose. The general characteristic in the decree of the Central Committee of the Czechoslovak Communist Party „To the cadre and personnel work“ from 6th November 1970 was the basis of the definition of qualification. Characteristics of qualification requirements for functions of research and managing research workers were elaborated with regard to this conception of the qualification.

The analysis of the qualification has given the predominant characteristics of the researched sample of workers. The attention was given especially to the political and social engagement, to the social flexibility to the extraversion and introversion, to the dynamism of the social action and to the level of intelectual abilities. More, characteristics of the qualification were stated for individual workers. They contained the appreciation of the worker's qualification by its individual components, the total evaluation of the qualification and proposals of cadre measures. The elaborated characteristics of the qualification enabled the formulation of proposals for the further work with people in the system of the cadre and personnel work of the institute.

The profound analysis is among others one of means of planning and management of the development of the qualification especially of managers. It is in its substance the specific form of the social analysis in the organization, which is one of basises of the plan of the social development of the collective in the enterprise.