

Personální činnost a psychologie práce

Dr. Zbyněk Bureš, Psychologický ústav University Karlovy, Praha

*Psychologické aspekty systému práce s lidmi se týkají dvou základních skupin podnikových řídicích činností. Především jsou nedílnou součástí činnosti většiny vedoucích pracovníků, byť i v různé míře. Za druhé tvoří do značné míry náplň personální činnosti těch pracovníků, kteří se specializují právě jen na práci s lidmi. Předmětem článku jsou vzájemné vztahy mezi psychologii práce a personálními činnostmi.**

Personální činnosti je obtížné zkvalitnit, pokud je nepodrobíme důkladnému rozboru. Není mi známo, že by v posledních letech byly u nás publikovány studie, věnované rozboru personálních činností. Při nedostatku studií, zabývajících se rozбором personálních činností z psychologického hlediska, se pokusíme alespoň shrnout dosavadní zkušenosti v této oblasti.

Vzájemné vztahy různých personálních činností

Výběr a rozmístování pracovníků je v praxi jen jedním z mnoha opatření, která většinou sledují společné cíle: zvyšovat produktivitu práce, chránit pracovníka a napomáhat rozvoji jeho schopností a celé osobnosti. Těmto cílům slouží řada dalších opatření, která se týkají zejména organizace práce, odměňování, pracovních podmínek, výcviku a výchovy. Výsledek kteréhokoli z těchto opatření je pak závislý také na účinnosti ostatních opatření, směřujících ke stejnému cíli. Jestliže je tedy například dobře vybraný zaměstnanec nedostatečně zacvičen, přijde na nevhodně organizované pracoviště, je nesprávně veden, hodnocen a odměňován, jakož i nedostatečně kontrolován, pak nedosáhne žádoucích pracovních výsledků ani při bezvadném výběru a zařazení. Jestliže naopak pracovník nemá potřebné předpoklady pro určené pracovní úkoly, pak výcvik, dobrá organizace práce a kontrola mohou jen stěží zajistit jeho mistrovský výkon při práci.

V některých situacích se jedna činnost stává z určitého hlediska prostředkem, jak uskutečňovat cíle činnosti druhé a naopak. Tak například výběr a rozmístování pracovníků, mají-li být úspěšné, musí používat pro své účely jak poznatků o průběhu a výsledcích výcviku, školení, kontroly pracovníků, vyšetřování nehod a úrazů, jakož i zkušeností s plněním výkonových norem apod. Na druhé straně správný výběr pracovníků je důležitým prostředkem motivace a výchovy pracovníků, je zárukou úspěšného výcviku a utužení pracovní kázně. Naproti tomu nesprávně prováděný výběr, bez přihlídnutí ke schopnostem pracovníků, k jejich zájmu o společenský přínos jejich práce, vede k frustraci pracovníků, k jejich nezájmu o řádné plnění povinnosti. Nesprávně umístěný pracovník dělá tedy dvojí škodu: ve své vlastní práci i v motivaci ostatních pracovníků.

Řešit psychologické aspekty výběru a rozmístování v těchto širších souvislostech znamená vlastně řešit psychologické aspekty organizace a řízení práce vůbec. Tyto úkoly nemůže psycholog řešit sám, nýbrž nutně a vždy ve spolupráci a za

příspěvkem těch, kteří práci organizují a řídí. Účinnost psychologického příspěvků při výběru a rozmístování pracovníků závisí tedy nejen na psychologii samé, tj. na stavu jejích poznatků, a na použitých metodách, ale také na tom, do jakého organizačního rámce, čili do jakého podnikového systému práce s lidmi je zařazena.

Uplatnění psychologického hlediska v personálních činnostech

Výběru a rozmístování je společný jejich účel, tj. organizování schopností a individuálních zvláštností jednotlivců ve společnosti i v podniku se zřetelem ke specifickým požadavkům jednotlivých druhů práce, které kladou na pracovníka odlišné nároky.

Cíle výběru a rozmístování pracovníků jsou jednak objektivní (zvýšení efektivity práce, snížení nehodovosti a úrazovosti), jednak subjektivní (dosažení uspokojení z práce, rozvoj osobnosti pracujícího člověka). Výběr a rozmístování jsou organizačním opatřením jak celé společnosti, tak i v omezené působnosti jen určitého podniku nebo pracoviště. Můžeme také říci, že jsou prostředkem, funkcí společnosti nebo podniku vzhledem k jejich daným cílům. Avšak kromě těchto společenských rysů výběru a rozmístování vystupují za určitých podmínek do popředí i jejich odlišnosti. Nezbytným předpokladem pro uskutečnění výběru pracovníků je malý počet náročných (z hlediska objektivního) nebo žádoucích (z hlediska subjektivního) pracovních míst a existující větší počet uchazečů o tato místa. Pod vlivem dosavadní dlouholeté praxe se však pod termínem výběru osob nemyslí pouze vlastní akt vybírání podle daných znalostí uchazečů, nýbrž také opatření ověřených poznatků o těchto uchazečích, a to teprve v době, kdy jsou uchazeči známí, tj. kdy se výběr stal aktuálním. Je tedy pro výběr osob charakteristické to, že chybějí předchozí znalosti uchazečů.

Rozmístování zaměstnanců bylo především prostředkem vnitropodnikovým, prováděným v rámci jednoho podniku. Účelem tohoto opatření byl většinou „postup“ vlastních zaměstnanců v podniku na místa náročnější a lépe hodnocená. Základním předpokladem rozmístování je, že podnik zaměstnance po delší dobu zná, zná jeho pracovní výkony, dobu zácviku, kterou potřeboval pro zvládnutí určitých pracovních způsobů, míru mistrovství, kterého přitom dosáhl, zná jeho záznam o úrazech, nehodách, odměnách i trestech, je znám jeho chování ke spolupracovníkům a k nadřízeným. Podniková výcviková střediska, podniková kontrola výroby, oddělení úrazové a nehodové prevence, oddělení práce a mezd mohou při dobré evidenci poskytovat vhodné nástroje správného rozmísto-

*) Článek je výtahem z autorova příspěvku, předneseného na shrncování psychologů, o němž jsme přinesli zprávu v Podnikové organizaci č. 7/1966, str. 312–313.

vání pracovníků. A nejen to, pracovníka znají jeho nadřízení, spolupracovníci, odborová organizace atd. Je možno využít i všech jejích znalostí o pracovníkovi, zkušeností s ním, pro jeho další zařazení v podniku. Za těchto okolností je také pomoc psychologie při rozmísťování v podstatě odlišná od pomoci při výběru pracovníků. Psychologie zde pomáhá zlepšit vyšetřování příčin nesprávného a nebezpečného protipředpisového jednání pracovníků, příčiny neúspěchu některých pracovníků v práci, pomáhá zlepšovat metody výcviku, výchovy a kontroly zaměstnanců. Zlepšuje spolehlivost výpovědí a poznatků o zaměstnanci získaných pozorováním, různými způsoby hodnocení a kvalifikace, dotazníky a řazením do pořadí podle určitých hledisek. Nakonec pomáhá vyhodnocovat všechny tyto dílčí údaje a zařazovat je do souborného obrazu osobnosti zaměstnance. Rozmísťování pracovníků se tak stává záležitostí procesuální a kolektivní, která je při správném provádění zároveň výchovou a motivováním zaměstnance při práci, jakož i jednou ze záruk jeho spokojenosti.

Nyní je snadnější zhodnotit jak účinnost výběru a rozmísťování, tak i naději na úspěch, kterou má psychologie při pomoci jim. Rozmísťování je daleko účinnějším způsobem. Je dlouhodobé a vyloučí náhodné časové výkyvy. Usuzuje z dosavadní výrobní činnosti na podobnou výrobní činnost budoucí. Je s to zhodnotit chování jednotlivce ve skutečném sociálním prostředí. Je zároveň výchovou, pomáhá zlepšit řadu podnikových opatření v jiných oborech činnosti.

Při výběru osob pro své náročnější povolání je každý podnik do značné míry závislý na organizačních a ekonomických podmínkách, které tkví mimo podnik. Jedna z těchto vnějších podmínek tkví ve způsobu, jak společnost organizuje přísun pracovníků pro jednotlivá hospodářská odvětví, zda jej totiž ponechává živelnosti, nebo zda jej organizuje a plánuje. Tam, kde chybí organizace a plán přísunu, musí podnik s náročnými profesemi vybírat vhodné uchazeče sám. Tato situace tak s sebou nese všechny nevýhody výběru, jak jsme je vysvětlili, a žádná, po stránce praktické a teoretické sebelepší psychologická pomoc nemůže dosáhnout optima účinnosti. Jestliže se přísun pracovníků ze škol do podniku děje organizovaně, jestliže dobře pracuje příprava a poradenství pro volbu povolání, pak i výběr zaměstnanců je snazší a kvalitnější, popřípadě téměř zbytečný. Je tedy podnikový systém výběru a rozmísťování součástí celostátního systému a plánu rozmísťování pracovníků sil a je na něm do značné míry závislý.

Výběr, rozmísťování a výchova pracovníků jsou součástí povinností vedoucích činitelů všech stupňů. Je to do značné míry umění jednotlivce, může však být zlepšeno odborným školením, které by obsahovalo ověřené poznatky psychologie. Je tedy z tohoto aspektu zkvalitnění výběru a rozmísťování pracovníků věcí výuky a aplikace známých poznatků, jakož i věcí vypracování vhodných pomůcek, jako je evidence pracovních úspěchů a neúspěchů podřízených pracovníků.

Jednou ze závažných chyb, kterých se psychologové při pomoci výběru a rozmísťování dopouštějí, bylo směřování společenských úkolů s psychologickými, což vedlo k některým neúspěchům. Podle našeho názoru je výběr a rozmísťování pracovníků úkolem celospolečenským, resp. úkolem pověřených vedoucích pracovníků či kolektivů, nikoli však psychologů samotných. Psychologovým úkolem při výběru pracovníků je posuzovat psy-

chickou způsobilost pro určitou práci, při rozmísťování pracovníků je jeho úkolem hodnotit pracovníky, vlastně přispět při získávání relevantních psychologických poznatků o zaměstnancích a při jejich vyhodnocování.

Tak se například ukazuje, že pro zkvalitnění výběru a rozmísťování pracovníků je optimální dlouhodobé získávání určitých údajů o úspěších a neúspěších kandidátů jednotlivých profesí ve škole a v zácviku, jakož i během vykonávání svěřené práce; avšak za nynějších podmínek je velmi obtížné takové údaje získávat a evidovat. Psychologové pak musí volit jiné, většinou pouze náhradní způsoby řešení, tj. opírat se o analýzu výsledků činnosti, které souvisí s vlastní vykonávanou prací jen velmi zprostředkovaně (zkouška, testy).

Psychologie představuje jen jedno hledisko v personálních činnostech

V minulosti byl zvláště výběr osob ve společnosti převážně determinován společenskými činiteli, jako je například rodová nebo třídní příslušnost, které se měnily podle změn v charakteru společenských poměrů. S rostoucí účinností práce a s rozvojem výrobních sil postupně přibývalo i na ekonomické závažnosti individuálních osobních faktorů, z nichž se při výběru a rozmísťování pracovníků prakticky uplatňovaly jenom takové, které nebyly v rozporu s cíli té které společenské formace se zřetelem na danou konkrétní užší společensko-ekonomickou situaci.

V socialistické společenské praxi je práce s lidmi do jisté míry věcí celé společnosti, a podnik z ní přejímá jen určitou dílčí část. Přezírali bychom složitost problému, kdybychom odborného psychologa považovali za jediného nebo hlavního činitele ve výběru a rozmísťování zaměstnanců. Takové podmínky mohou nastat jen za velmi výjimečných okolností. Většinou hrají při výběru a rozmísťování zaměstnanců roli tato čtyři hlediska:

- a) hledisko politické a morální vhodnosti uchazeče,
- b) hledisko zdravotnické a fyziologické, zvláště pokud jde o smyslovou způsobilost,
- c) hledisko kvalifikační (vzdělání, prokázané odborné znalosti a zkušenosti),
- d) hledisko psychologické (schopnosti, nadání, osobnost, začlenění do skupiny, individuální zvláštnosti, způsoby práce a celková metodologie).

Vidíme tedy, že pro účely společenského výběru a rozmísťování zaměstnanců se připravují podklady většinou z více hledisek, a to různými organizačními složkami.

Výběr a rozmísťování pracovníků je úkolem, funkcí celého podniku, který jej plní prostřednictvím všech svých činností (výcvikem, kontrolou, vyšetřováním příčin nehod a úrazů atd.) pomocí odborných státních orgánů, ale hlavně prostřednictvím vedoucích pracovníků všech stupňů, mistrem počínaje a ředitelem podniku konče, a to z hlediska politického, zdravotnického, kvalifikačního a psychologického.

Účast psychologie v tomto procesu musí být principiální. Forma využití psychologie byla v minulosti podmíněna jednak společensky, jednak stavem teoretické psychologie. Za nejméně účinný považujeme takový způsob, podle kterého se podnikový systém výběru a rozmísťování nahrazoval pouze psychologickou expertizou jednotlivých případů při výběru. Za kompromisní řešení je nutno považovat takové, při kterém sice psychologie s ostatními hledisky k výběru přispívá, ale ne-

ovlivňuje systém. Za nejspřávnější považujeme takové řešení, při kterém psychologie jak spoluvytváří systém, tak spolupůsobí při jeho činnosti ze svého hlediska.

Psychologické hledisko se tedy neuplatňuje v takovém případě pouze psychologickým vyšetřováním některých kandidátů, nýbrž tím, že:

1. buduje, rozvíjí a zkvalitňuje celopodnikový systém výběru a rozmisťování;

a) ujasňuje teoretické zásady výběru,

b) vypracovává metody a pomůcky výběru a rozmisťování, zvláště ty, které souvisí s procesem přípravy na povolání,

c) školí a instruuje nadřízené, kteří výběr a rozmisťování provádějí,

d) ve spolupráci s podnikovými činiteli stanoví specifická hlediska při výběru a rozmisťování pro určité důležité profese;

2. zkvalitňuje, ověřuje a zpřesňuje výběr a rozmisťování u kandidátů určitých profesí a jiných zaměstnanců ve zvláštních případech ještě vlastním psychologickým vyšetřením;

3. působí zpětně na ostatní personální činnosti, týkající se zaměstnanců podniku.

I při zmíněném optimálním řešení se jistě vyskytnou případy, kdy u některých jednotlivců bude jádro problému při výběru a rozmisťování ve sféře psychologické, u jiných ve zdravotní atd. Teprve budoucí zkušenosti mohou ukázat, jak časté budou případy, kdy psychologické hledisko bude převažovat.

Co by mohli doporučit psychologové v současné situaci?

Sebelepší záměry na zkvalitnění personálních činností nemohou mít naději na úspěch, pokud tyto činnosti nezaujmou v naší společnosti to místo, které jim právem náleží. Nelze se dopracovat úspěchu za situace, kdy se práce inženýra-projektanta považuje za vysoce speciální odbornou práci, ale personální činnosti za úkol, který může plnit každý.

Personální činnost nemůže být účinná, neznáme-li objektivní kritéria úspěchu v jednotlivých profesích a na jednotlivých pracovních místech. Ačkoli se to zdá být málo uvěřitelné, mé zkušenosti ukazují, že závody mají tato kritéria jen v nepatrné míře rozpracována. Skoro by se dalo říci, že je nemají a neznají; nanejvýše v myslí zkušených pracovníků. Ale to pak nejsou data objektivní. Evidence a registrace, která by mohla být pro stanovení kritérií solidním, objektivním základem, většinou neexistuje.

Bez kritérií úspěchu nelze jednotlivé pracovníky hodnotit. Hodnocení pracovníků je vždy srovnáním jejich osobních výsledků s kritériem úspěchu.

Na druhé straně však není hodnocení pracovníků možné ani tehdy, jestliže kromě znalostí objektivních kritérií úspěchu nemáme možnost registrovat pracovní výsledky těch pracovníků, které v budoucnosti chceme hodnotit, nebo z nichž chceme vybírat. Je tedy dokonalá evidence pracovních výsledků u těchto kategorií pracovníků dalším nezbytným předpokladem pro objektivní hodnocení.

Uskutečnění těchto dvou požadavků — stanovení objektivních kritérií úspěchu a zavedení evidence pracovních výsledků v praxi — musí předcházet zcela jasné přesvědčení našich vedoucích pracovníků, že cesta, vedoucí přes dojmy, nahodilý názory a neodborné „zobecnování“ subjektivních názorů je nesprávná, pro ekonomickou praxi

škodlivá a že do značné míry ohrožuje motivaci pracovníků v širokém měřítku.

Avšak ani znalost objektivních kritérií úspěchu, ani objektivní data o výsledcích pracovníka nestačí. Máme-li učinit spolehlivý obraz o pracovníkovi, je nutné tato data vyhodnocovat. Toto vyhodnocování je náročným úkolem. V jádru tohoto problému je teoreticky obtížná otázka vztahu mezi individuálními zvláštnostmi osobnosti a znaky vykonávané činnosti. Vliv individuálních vlastností osobnosti na výkon bývá jen výjimečně izolovaný a bezprostřední. Většinou se uplatňuje v mnohonačně podmíněných životních souvislostech. Na konečný výsledek činnosti působí kromě druhu činnosti a potřebných osobních vlastností ještě řada jiných okolností: sociální situace, za které se činnost vykonává a vztahy mezi pracovníky v kolektivu; míra a způsob zácviku pracovníka; organizace práce a vnější pracovní podmínky; způsob odměňování a všechny faktory, které ovlivňují vztah člověka k práci a tím i výsledek jeho práce. Problém však není složitý jenom množstvím činitelů, které společně působí, ale i tím, že nejde vždy jen o činitele nezávislé. Velmi často se určitá schopnost pracovníka může uplatnit jen za určitých vnějších podmínek nebo je-li přítomná určitá charakterová vlastnost.

Avšak ani sebedokonalejší poznání pracovníka na jeho dosavadním pracovišti není zcela spolehlivou zárukou pro předpověď jeho úspěchu v jiné profesi (zvláště pokud se tyto dvě profese z hlediska jejich nároků na pracovníka liší). Vzniká tak odborný problém *predikce*.

O co jde v predikci při posuzování pracovní způsobilosti nebo při predikčním hodnocení pracovníků? V podstatě jde o to, na základě výkonů pracovníka v minulosti, ať již v laboratoři nebo v přirozených podmínkách, předpovědět s jistou dávkou spolehlivosti jeho chování či výkony v budoucnosti, většinou u *jiných činností*. O co se opírá úspěch v predikci?

Úspěch v predikci se opírá o *soubor předpokladů*. První předpoklad se týká toho, že některé požadavky prvé úlohy jsou obdobné některým požadavkům druhé úlohy. Jestliže se mi podaří tyto společné prvky obou činností poznat, mohu z jednoho usuzovat na druhý. Druhý předpoklad se týká existence relativně stálých vlastností osobnosti, které jsou pro úspěch jak v jedné, tak v druhé činnosti rozhodující. Třetí se pak týká toho, že vztah pracovníka k jeho práci není významný nebo zůstane v obou případech konstantní. Jestliže jsou všechny tyto tři předpoklady v určité míře splněny, pak je možno s určitou pravděpodobností se o predikci pokusit.

Dosavadní psychologické výzkumy se většinou zabývaly otázkou jim nejbližší, totiž poznáním oněch vlastností osobnosti, jejichž stálost a popřípadě obecnost je jedním z předpokladů predikce. Je zářejší, jak málo se tyto studie zabývaly stálostí druhých dvou předpokladů: nároků na pracovníka a jeho vztahu k práci a stálostí nebo měnlivostí vlastností osobnosti.

Není pochyby o tom, že všechny tři faktory, které jsme vyjmenovali, jsou zčásti měnlivé a zčásti trvalé. Nejvíce variabilní, proměnlivý, je třetí faktor, lidská motivace. Nejspíše také může změnit pracovní úspěchy při jinak stejných schopnostech. Avšak i zde jsou relativně stále inter-individuální rozdíly: sklon k pozitivní motivaci i ve frustračních podmínkách a sklon k frustraci i v poměrně příznivých podmínkách je v mnohých případech ověřenou skutečností.

Z tohoto rozboru vyplývá pro predikci zcela spolehlivý závěr, že totiž predikce může být v nejlépeším případě spolehlivá jen do určité míry, jinak řečeno, že má pravděpodobnostní charakter.

Pro oblast ekonomiky a řízení z toho vyplývají tři závěry:

I. Nutnost distancovat se od subjektivistické metody nahodilých dojmů a přihlásit se k metodě faktů. II. Učinit vše, aby fakta potřebného druhu bylo možno v žádoucím rozsahu získávat. III. Počítat s tím, že predikce je problém pravděpodobnostní, snažit se, aby tato pravděpodobnost byla co největší.

Pokud jde o rozšíření a prohloubení psychologické poznatkové základny, bylo by prospěšné:

a) provést psychologický (a třeba i jiný) rozbor současného stavu a provádění personálních činností v různých podnicích a resortech tak, aby mohl být pro další závěry reprezentativní;

b) z psychologického hlediska dále propracovávat (I) Systém hodnocení pracovníků, zvláště ve-

doucích (II) Posuzování pracovní způsobilosti (zvláště v železniční, silniční, letecké dopravě, u jeřábníku a jiných průběžných profesí, zejména v automatizovaných provozech — operátoři).

Pokud jde o využití psychologických poznatků v praxi, lze doporučit:

— zahájit plánovitě školení personalistů v otázkách psychologie ve shodě s dosavadními zkušenostmi a se současnými možnostmi, zvláště pokud jde o počty zkušených psychologů;

— propracované systémy hodnocení pracovníků a posuzování pracovní způsobilosti plánovitě ověřovat v různých podnicích, kde psychologové pracují;

— ověřené a osvědčené způsoby psychologické pomoci v rámci personálních služeb postupně zavádět z vybraných experimentálních závodů do ostatních závodů ve shodě s obecným plánem uplatnění psychologie v naší společenské praxi a ve shodě s kvantitativním plánem studujících psychologie.

DT 331.869

K některým otázkám řízení vzdělávání pracujících

Dr. Jitka Dvořáková, sekretariát Ústřední komise pro vzdělávání pracujících

Vzdělávání dospělých se stává trvalým průvodcem hospodářského rozvoje. Ústřední komise pro vzdělávání pracujících při ministerstvu školství a kultury vytyčila program dalšího prohloubení práce na vzdělávání praktiků.

Vzdělávání pracujících patří dnes k nejdiskutovanějším otázkám. V zásadě při tom všichni nahlíží, že vědeckotechnická revoluce vyžaduje lidi schopné vysoce kvalifikovaných pracovních výkonů, lidi s hlubším a širším vzděláním, než s jakým vystačili dřív. V praxi ovšem leckde příprava kvalifikovaných kádrů z různých důvodů vázne. Ve vyspělých kapitalistických zemích se dostávají do situace, že při nezaměstnanosti pracovníků (převážně manuálních) je citelný nedostatek kvalifikovaných pracovních sil pro určité obory. Náznamy tohoto vývoje jsou patrné i u nás; na mnoha úsecích našeho národního hospodářství nám chybí značný počet vysoce kvalifikovaných pracovníků. Není proto divu, že na celém světě stoupá zájem o vzdělávání pracujících.

U nás probíhal rozvoj vzdělávání pracujících doposud rozličnými formami a dost živelně. V podstatě šlo o tři cesty, kterými se pracující dostávali k zvyšování své kvalifikace a vzdělání: studiem na státních školách, v podnikovém vzdělávání a různými formami mimoškolního vzdělávání. Prošlou etapu určuje snad nejvýrazněji, že v ní převažovalo získávání stupně vzdělání nebo kvalifikačních předpokladů pro funkci nebo činnost, kterou už studující zastával nebo konal. V tom tkví přechodnost některých druhů podnikového vzdělávání pracujících, které stupeň vzdělání nahrazovaly, jako jsou podnikové technické školy a podnikové instituty. Sahrály svou úlohu v době, kdy kapacita státních škol nestačila připravit potřebný počet kvalifikovaných pracovníků v souladu s rostoucí potřebou a přitom část těchto zařízení vyhovovala též požadavkům výroby na krytí potřeby specialistů. Některé z těchto forem vzdělávání pracujících potrvají až do r. 1970. Pak již zpravidla budou stupeň vzdělání poskytovat pouze státní školy. Jejich úkolem je připravovat k povolání převážně mladé lidi a poskytovat jim vzdělání všeobecného charakteru a širokého profi-

lu. Úkolem podnikového školství bude tedy vedle získávání a zvyšování kvalifikace pracujících doškolování pracovníků a příprava specializovaných kádrů.

Plné opodstatnění trvalé existence podnikového vzdělávání je právě v dynamickém rozvoji vědy a techniky dnešních dnů a z něho vyplývajícím požadavku cílevědomého, plánovitého a soustavného vzdělávání pracujících v nových vědeckých a technických poznacích. Cílem při tom je, abychom si v ekonomickém soutěžení zajistili velmi významný náskok, kterým je včasná a dobrá příprava kvalifikovaných pracovníků pro všechna odvětví národního hospodářství.

V úvodu jsme se zmínili o tom, že v praxi leckde tato příprava z různých důvodů vázne. Jedním z důvodů jsou i nedostatky v řízení. V závažných stranických a vládních dokumentech je otázka řízení výchovy kvalifikovaných pracovníků řešena a odpovědnost za ni jednoznačně uložena vedoucím pracovníkům na všech stupních řízení. Nová soustava plánovitého řízení národního hospodářství a zvýšená pravomoc i odpovědnost vedoucích pracovníků v této nové soustavě vytváří mnohem lepší předpoklady i pro to, aby se v celém našem národním hospodářství realizovaly zásady usnesení ústředního výboru KSČ o kádrové práci. Má-li vedoucí pracovník právo vybrat si takové spolupracovníky, aby úspěšně zvládli náročné úkoly, pak také jistě bude — i ve svém vlastním zájmu — dbát o to, aby během doby nezačali zaostávat, ale naopak aby byli stále odborně na výši. Z toho musí nutně vyplývat zájem vedoucího podniku o zvyšování kvalifikace pracovníků, počínajíc dělníky a konče řídicími pracovníky.

Úspěšné řízení výchovy a vzdělávání pracujících není myslitelné bez znalostí perspektivního roz-