

Řehořková, Marie

## **Začlenění absolventa vysoké školy do pracovního procesu a jeho současné problémy**

*Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. I, Řada pedagogicko-psychologická. 1983, vol. 32, iss. 118, pp. [105]-119*

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/112650>

Access Date: 08. 12. 2024

Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

MARIE ŘEHOŘKOVÁ

## ZAČLENĚNÍ ABSOLVENTA VYSOKÉ ŠKOLY DO PRACOVNÍHO PROCESU A JEHO SOUČASNÉ PROBLÉMY

Rozmístovací řízení absolventů vysokých škol je z hlediska ekonomiky vzdělání stejně důležité jako kvalita přijímacího řízení na vysokých školách a úroveň výchovně vzdělávacího procesu na vysokých školách.

Kvalita rozmístovacího řízení má velký význam i pro samotné absolventy vysokých škol. Studují čtyři až šest let především proto, aby se uplatnili v oboru, který si vybrali. Poněvadž praxe teprve ověří absolventovy pracovní schopnosti, s tím, že ho bude dále formovat ve směru svých pracovních záměrů, je její úroveň od prvopočátku při prověřování kvalit absolventa velmi důležitá.

Téměř všechna naše pracoviště odrážejí vysoký stupeň dělby práce, kterým je charakterizována moderní doba. Rychlý vědecký a technický pokrok vyžaduje na jedné straně stále užší specializaci v oborech, na druhé straně schopnost kvalifikovaně spolupracovat s obory dalšími. To předurčuje přípravu absolventa ve směru další specializace, ale i kooperace. Mzdové a kvalifikační katalogy naprosté většiny podniků a institucí odrážejí složitou kooperaci i v rámci podniku. Spolupracují pracovníci, kteří vykonávají v rámci podniku pracovní činnosti poměrně jednoduché, s těmi, kteří vykonávají v rámci podniku pracovní činnosti složitější a dokonce i velmi složité. Pro všechny činnosti není nutná dlouhodobá příprava ve školském systému.

První problém, na nějž můžeme při rozmístování absolventů vysokých škol narazit, souvisí s řešením priority vzdělání před praxí v oboru. V případě, že by praxe v oboru mohla substituovat vzdělání, byla by potřeba nových, vysokoškolsky vzdělaných pracovníků značně nižší. Tendence pracovních postupů na některých pracovištích takové jsou. Pracovníci se středoškolským vzděláním a dlouhodobější praxí postoupí na místa, pro něž je stanoveno vysokoškolské vzdělání. Podnik pak pracovníka, nesplňujícího vzdělání, vysílá na studium při zaměstnání.<sup>1</sup>

Z uvedeného je zřejmé, že rozmístování absolventů vysokých škol sou-

---

<sup>1</sup> Viz tabulku č. 1. — Přehled o SPZ na UJEP na základě výsledků přijímacího řízení ve šk. roce 1979/80.

visí nejen s prioritou vzdělání před praxí v oboru, ale také s požadavky praxe na odborníka s vysokoškolským vzděláním. V některých resortech jsou tyto požadavky přesně vymezeny. Tam pak není možné, aby pracovník s vysokoškolským vzděláním byl — byť dočasně — nahrazen pracovníkem se středoškolským vzděláním. Toto přesné vymezení pracovní činnosti je např. ve zdravotnictví. V jiných resortech je toto vymezení pracovních činností méně přesné a umožňuje substituování předepsaného vzdělání dlouhodobější praxí v oboru.

Je možné konstatovat, že kvalita rozmišřovacího řízení je přímo úměrná přesnému vymezení pracovních činností v daném resortu. Tvorba profesiogramů souvisí pak s požadavky na absolventy vysokých škol příslušných oborů. Má-li výrobní podnik nebo nevýrobní instituce plnit zodpovědně úkoly stanovené národohospodářským plánem, pak tomu musí odpovídat i inovace pracovních procesů a s nimi spjaté požadavky na kvalifikaci pracovníků.

Nevýrobní instituce jsou spjaty s kvalitou a inovací výrobních procesů zprostředkovaně, přes lidského činitele ve výrobě. Kulturní, vzdělanostní a zdravotní úroveň pracujících i jejich rodin se odráží v jejich pracovním výkonu. Nevýrobní sféra účinně napomáhá tvorbě národního důchodu tehdy, plní-li své úkoly s maximálním využitím poznatků vědy a techniky. Nové vědní disciplíny, rozvíjející se v bezprostřední blízkosti praxe, vyžadují nejen diferencovanější přístup, a proto i průpravu odborníků, ale také promyšlený přístup k jejich využití v rámci podniku.

Zamysleme se nad tím, jak partner vysoké školy, praxe, využívá vzdělání. Před deseti lety, tj. v roce 1970, pracovalo v národním hospodářství celkem milión odborníků, každý pátý byl absolventem vysoké školy. Jak se shodoval skutečný stupeň vzdělání se vzděláním požadovaným na místech, které zastávali? 61 % pracovalo na místech, kde skutečné vzdělání se ztotožňovalo se vzděláním požadovaným, 22 % pracovalo na místech, pro něž bylo předepsáno vzdělání vyšší, a naopak, 17 % mělo vyšší vzdělání, než bylo pro dano u činnost požadováno.<sup>2</sup>

Ideální stav by nastal tehdy, kdyby skutečné vzdělání se 100 % ztotožňovalo se vzděláním požadovaným, tj. na místech, kde je požadováno vysokoškolské vzdělání, by skutečně byli pracovníci s vysokoškolským vzděláním, na místech, kde je vyžadováno střední odborné vzdělání, by byli pracovníci s tímto vzděláním a tam, kde by dostačovalo vzdělání základní, byli pracovníci se základním vzděláním.

Pomineme nyní pracovníky se středním odborným vzděláním a zaměříme se jen na pracovníky s vysokoškolským vzděláním. V roce 1970 bylo 26 000 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků na místech, pro něž byla předepsána nižší kvalifikace, z toho 2000 dokonce na místech, kde by dokonce stačilo základní vzdělání.

Toto konstatování by mohlo vést k závěru, že vzdělanostní struktura naší společnosti předstihuje požadavky praxe, že již v roce 1970 jsme měli více vysokoškoláků, než jich praxe potřebovala, a proto museli pracovat na místech, pro něž nebylo třeba vysokoškolské kvalifikace.

<sup>2</sup> Dagmar M a t a s o v á: Využívání vzdělání praxí. Vysoká škola, roč. XX, 1971 až 1972, č. 4, str. 191.

Skutečnost však byla zcela jiná. V roce 1970 z celkového počtu 306 000 obsazených funkčních míst s předepsaným vysokoškolským vzděláním byla polovina obsazena pracovníky, kteří vysokoškolskou kvalifikaci nespĺňovali, z toho pak 15 000 dokonce nemělo ani vzdělání střední, měli vzdělání pouze základní. Pracovníci se základním vzděláním zastávali ve 242 000 případech místa, na něž bylo předepsáno vyšší vzdělání — střední nebo dokonce vysokoškolské.

70tá léta jsou tedy charakterizována nevhodným rozmístěním absolventů vysokých škol, při čemž ve funkcích, kde stačilo jen základní vzdělání bylo 342 nových, nejmladších absolventů vysokých škol.

Dle resortů pak uplatnění vysokoškolského vzdělání bylo nejlepší ve zdravotnictví, kde na místech s požadovaným vysokoškolským vzděláním bylo 99,6 % vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, naopak nejvíce nevyužitých vysokoškolsky vzdělaných pracovníků bylo ve strojírenství — 4600 pracovníků, dále pak v zemědělství a lesnictví — 4500 pracovníků.

Rozmísťování absolventů vysokých škol není záležitostí, která by se dotýkala jen vysoké školy a jejich absolventů. Je to záležitost celospolečenská, ovlivňující rozvoj našeho národního hospodářství. Inovace výrobních procesů probíhá v úzkém sepětí vědy a praxe, při čemž s nejnovějšími poznatky vědy a techniky se cílevědomě seznamují především studenti vysokých škol.

Vysoké škole je možno právem vytýkat, zaostává-li ve výchovně vzdělávacím procesu za nejnovějšími vědecko-technickými poznatky. Praxi je však možno právem vytknout, nedovede-li absolventa umístit na místo, kde by svých vědomostí okamžitě mohl využít ve prospěch inovace pracovních procesů.

Odborníkem se stává vysokoškolsky vzdělaný pracovník až v praxi, na základě každodenní činnosti. Jiří Toman je toho názoru, že „chce-li se mladý člověk stát odborníkem, měl by aktivní postoj k svému povolání zaujmout ihned a již v prvních pěti letech svého zaměstnání systematicky analyzovat, jaké užší specializace v daném oboru existují...“<sup>3</sup>

Názor sovětských autorů Viktora Šepela a P. M. Kerženceva je ten, že se pracovník musí dostat k práci, pro niž byl připravován. Dostane-li se absolvent vysoké školy na místo, které neodpovídá jeho přípravě v průběhu vysokoškolského studia, může vykazovat výkon nižší, než pracovník s předepsaným vzděláním, v tomto případě nižším.

Neúspěchy v práci, pro niž nebyl připraven, motivují pracovníka negativně k vykonávané činnosti. Nevyužití kvalifikace je tedy brzdou nejen z hlediska celospolečenského rozvoje, ale i z hlediska životních aspirací jedince a často jej ovlivňuje negativně v celé šíři jeho životních postojů a ideálů: oslabuje jeho lásku k vlasti, k socialistické společnosti i k povinnostem, které tato společnost na něho klade mimo pracoviště, např. v rodině, při výchově dětí, ve veřejném životě atd.

To, že nejméně vysokoškolsky vzdělaných pracovníků bylo využito v 70tých letech ve strojírenství, mělo své příčiny i v přípravě absolventů strojírenských oborů. Nomenklatura oborů a základní oborové charakte-

<sup>3</sup> Jiří Toman: Organizace a technika duševní práce, Svoboda, Praha 1970, str. 9 a násl.

ristiky profilů z roku 1966 byly poplatny úzké specializaci, jež nepomáhala uplatnění v praxi. V roce 1971 volá František Valenta po tom, aby „konkrétní užší zaměření v přípravě na povolání, získané ve skupinách volitelných předmětů, bylo posunuto co nejvíce ke konci studia.“<sup>4</sup> Vidí zásadní nedostatek v tom, že nomenklatura skupin technických oborů vychází ze struktury výrobních závodů, místo toho, aby ji ve studijních oborech integrovala a vytvářela dostatečně široký absolventský profil. Z toho pak vyvozuje, že 70 % absolventů takovýchto oborů nenajde v praxi uplatnění právě v onom zaměření, v němž absolvovali.

Od nomenklatury studijních oborů a podstatně širších profilů absolventů z roku 1977 lze očekávat i lepší, požadavkům praxe i kvalifikaci jedinců více odpovídající, rozmisťovací řízení.

V rámci UJEP v Brně probíhá rozmisťovací řízení především na učitelských fakultách, tj. na fakultě filozofické, pedagogické a přírodovědecké. Rozmisťovací řízení probíhá také na lékařské fakultě UJEP. Ve studijním roce 1978/79 ukončilo na UJEP studium 344 absolventů učitelského studia. 235 posluchačů absolvovalo pedagogickou fakultu, 69 filozofickou fakultu a 40 posluchačů absolvovalo přírodovědeckou fakultu. Rozmisťovací řízení bylo vedením univerzity hodnoceno vcelku uspokojivě, i když se projevil mezi fakultami určitá diference.<sup>5</sup>

Začlenění absolventů pedagogické fakulty do učitelské služby provádí rozmisťovací komise fakulty ve spolupráci s JmKNV a odbory školství ONV. Všichni absolventi pedagogické fakulty hodlali nastoupit do učitelského povolání, mimo toto povolání nehdal nastoupit žádný z absolventů. Z vynikajících absolventů byli dva doporučení na Ústav marxismu-leninismu a jeden přijat do interní aspirantury. Absolventi nastoupili většinou jako učitelé na školy v okresech svého trvalého bydliště, nástup do jiného okresu nebo i kraje byl vždy podmíněn rodinnými důvody.

Při rozmisťovacím řízení byli někteří absolventi studia učitelství 6. až 9. roč. prozatímně umístěni jako učitelé 1. stupně základní školy, podle podmínek jednotlivých okresů. Toto zařazení bylo vyvoláno nedostatkem učitelských sil na 1. stupni, který vznikl nepřesným plánováním směrných čísel na studijní obory.

Při rozmisťování absolventů učitelského studia na filozofické fakultě se vyskytly některé problémy závažnějšího rázu. Ke konci studia je 50 % absolventek vdaných, jejich umístění je závislé na umístění partnera. Další nepříznivou skutečností bylo to, že nebyla místa pro absolventy kombinace s latinou, francouzštinou, hudební vědou a částečně také pro kombinaci dějepis — čeština. Do školské služby nastoupilo celkem 48 absolventů, 5 nastoupilo na vysoké školy jako asistenti, 5 studijních pobytů na vysokých školách a v ČSAV, 7 absolventů učitelských kombinací nastoupilo na neučitelská místa (překládání, tlumočení, výzkum, tisk). Vojenskou službu nastoupilo 7 absolventů a 5 není z rodinných důvodů (mateřství především) umístěno.

<sup>4</sup> František Valenta: Racionalizace vyučovacího procesu a jeho forem, Vysoká škola, roč. XX, 1971—1972, č. 4. str. 170.

<sup>5</sup> Viz Výsledky ideové politické výchovy absolventů učitelského studia na UJEP v roce 1979 a jejich příprava pro praxi. Zpráva ze dne 22. 9. 1979, str. 12, archiv. stud. odd. rektorátu UJEP v Brně.

Na přírodovědecké fakultě v roce 1979 přímé rozmisťovací řízení neproběhlo. Fakulta obdržela nabídku volných míst ve školské službě z KNV severomoravského, východočeského, jihočeského a severočeského. Z Jihomoravského KNV nabídku volných míst vedení školy neobdrželo. Vedení přírodovědecké fakulty zdůrazňuje, že fakulta nemá na umístění absolventů žádný vliv a nemá ani přehled, na která místa absolventi skutečně nastoupí.<sup>6</sup>

Uspokojivě probíhá rozmisťovací řízení absolventů lékařské fakulty UJEP. Absolventi jsou informováni o volných místech ve zdravotnických zařízeních ČSR a SSR. Přehledy volných míst předaly děkanátu LF jednak ministerstvo zdravotnictví, jednak zdrav. odbory KNV, ONV i přímo některá zdravotnická zařízení. Přehled volných míst, s nímž se mohli absolventi počátkem dubna 1979 seznámit, byl následující:

	počet volných míst		
	směr všeobecný	pediatrický	stomatolog.
Hlavní město Praha	19	3	27
Kraj Středočeský	105	15	60
Jihočeský	69	8	42
Západočeský	64	9	40
Severočeský	117	35	121
Východočeský	121	28	76
Jihomoravský	186	40	51
Severomoravský	183	41	40
ČSR	864	179	457
Kraj západoslovenský	185	30	45
Středoslovenský	170	30	50
Východoslovenský	172	27	49
SSR	527	87	144
ČSSR	1391	266	601

Celkový počet absolventů LF UJEP byl v roce 1978/79 427, z toho 242 ukončilo směr všeobecný, 48 směr pediatrický a 137 směr stomatologický. Počet nabídnutých míst byl tedy dostačující i s ohledem na směr studia. I při dostatečném množství volných míst dle specializace nemohl být zcela uspokojen zájem o umístění některých absolventů v rámci města Brna. O umístění v zařízeních KÚNZ Brno požádalo 87 absolventů všeobecného směru, tj. 35,5 %, 18 absolventů pediatrického směru, tj. 37,5 % a 1 absolvent stomatologického směru. Na základě konkursního řízení bylo v za-

<sup>6</sup> Tamtéž. str. 11, zpráva proděkana přírodovědecké fakulty UJEP, Jana Kučírka.

řízení KUNZ Brno umístěno 61 absolventů všeobecného směru, tj. 25,2 % a 3 absolventi pediatrického směru, tj. 6,5 %.<sup>7</sup>

Rozmísťovací řízení socialistického státu musí prioritně pokrýt celospolečenský zájem před zájmem individuálním. Plyne-li nevyužití kvalifikace např. z toho, že absolvent volí raději méně kvalifikovanou práci v místě bydliště, než změnu bydliště spolu s umístěním dle své kvalifikace, nelze to přičítat na vrub nízké úrovni rozmísťovacího řízení. Důvody jsou jinde, často v nevhodné motivaci studenta pro studium daného oboru, v silném subjektivismu, který není schopen brát v úvahu zájem společnosti na využití získané kvalifikace atd. Všechny vysoké školy určité procento takovýchto studentů, později absolventů mají, proto se s nimi můžeme setkat jak mezi učiteli, tak lékaři, ekonomy, inženýry i právníky.

Rozmísťovací řízení a další uplatnění vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je do značné míry odvislé od úrovně řízení jednotlivých podniků a institucí. Potřeba a zájem každého pracovníka směřuje především k tomu, aby mohl v práci uplatnit své schopnosti, aby byl platným a uznávaným členem pracovního kolektivu. Jen správným pracovním zařazením lze dosáhnout toho, že pracovník své schopnosti uplatní a dále úspěšně rozvine.

Absolvent vysoké školy se dostane na základě rozmísťovacího řízení do zcela konkrétního podniku, instituce. Přijetí pracovníka a začlenění do pracovního procesu se děje prostřednictvím kádrové a personální práce. „Kádrová práce je nedílnou součástí každé řídicí činnosti. Jejím obsahem je výběr, organizování přípravy a výchovy lidí pro vedoucí a jiné důležité funkce, jejich rozmísťování podle politických a odborných předpokladů, osobních a morálních vlastností, pravidelné vyhodnocování jejich práce...“<sup>8</sup>

Úroveň kádrové práce a jí podřízené personální činnosti podniku se projeví již při jednání s novým pracovníkem při nástupu na pracoviště. Úměrně tomuto přijetí je pak i uvedení do praxe, odborné vedení absolventa vysoké školy.

„Personální práce zahrnuje činnost a agendu týkající se pracovního poměru všech pracovníků, jako je přijímání, uvolňování, přemísťování, zvyšování kvalifikace.“<sup>9</sup> Povinností personálního útvaru je objasnění zaměstnaneckého poměru nastupujícího zaměstnance, a to nejen jeho materiální stránky, tj. výše platu a platového postupu, ale i funkčního postupu, zvyšování kvalifikace a forem spoluúčasti na řízení podniku. Kvalitně prováděná personální práce ovlivňuje od prvopočátku vztah nového zaměstnance k podniku, jeho jistotu, že je správně pracovní a platově zařazen.

Přijímání pracovníků, jejich výběr a rozmísťování v souladu s požadavky oborů je velmi závažný úkol vedoucích pracovníků. Pracovní činnost, na niž jsou připravováni studenti v průběhu vysokoškolského studia, je mimořádně náročná. Tuto mimořádnou náročnost musí odrazit i kri-

<sup>7</sup> Hodnocení studia absolventů lékařské fakulty UJEP ve šk. roce 1978/79, vypracované proděkanem LF, Ferdinandem Přecechtělem, archiv stud. odd. rektorátu UJEP, str. 3 + příl.

<sup>8</sup> Usnesení předsednictva ÚV KSČ ke kádrové práci ze dne 6. 11. 1970, vyd. ÚV KSČ, Praha 1970, str. 3.

<sup>9</sup> Tamtéž, str. 3.

téria pro přijetí, podle nichž by bylo možno pracovní způsobilost kandidáta posoudit. Vedoucí pracovník, který absolventa přijímá, se opírá o odborné posouzení, které poskytuje škola (diplom, vysvědčení, komplexní hodnocení absolventa), dále lékař, který podá posouzení zdravotního stavu absolventa. Hlediska, k nimž vedoucí pracovník přihlíží, bývají následující: morální a politický profil uchazeče, obor a stupeň vzdělání, zatímni pracovní zkušenosti, příp. odborná praxe, zdravotní stav a věk uchazeče, osobní vlastnosti a schopnosti podle profesiografického schématu oboru.

Vedoucí pracovník, příp. komise, která absolventa přijímá, musí mít schopnost posoudit osobnost uchazeče, jeho vědomostní úroveň i schopnost uplatnit se v pracovním procesu. Vysoká škola připravuje absolventy jak do výrobních, tak i do nevýrobních resortů. Připravuje pro velmi odlišné pracovní činnosti, a proto také přijímání pracovníků se liší, s ohledem na resort a konkrétní podnik, instituci, příp. pracovní výkon. Jedno je však obecně platné: při přijímání pracovníků nejsou rozhodující jen kvality uchazeče, ale také kvality těch, kteří uchazeče přijímají a začleňují do pracovního procesu.

I vynikající student — absolvent se může při vstupu do praxe dostat do obtížné situace. Důvody mohou být v podstatě dvojího rázu: pracovní a mimopracovní, vyplývající např. z interpersonálních vztahů na pracovišti. Zdeněk Říha se zabývá problémy absolventů strojních fakult v konstrukční praxi a konstatuje: „Asi 40 % všech absolventů strojních fakult nastupuje po ukončení studia na vysoké škole do konstrukčních kanceláří. Všeobecně se dá říci, že absolventi vysokých škol prožívají po svém nástupu do zaměstnání určité zklamání. Toto zklamání je způsobeno jednak realitou více či méně monotonní práce, jednak vlastním subjektivním zjištěním, že někdy nemají ani základní znalosti oboru, do kterého nastoupili. Toto zjištění, spolu s vlivy sociálními jako je výše platu, bytové podmínky atd. vedou k psychicky neutěšenému stavu, plnému zmatků, popř. i nedorozumění. Rozporný stav, který absolventi po nástupu do praxe prožívají, ustupuje během dvou až tří let a nastává období číno-rodé, tvůrčí práce.“<sup>10</sup>

I vynikající student, který kvalitně plnil všechny požadavky vysoké školy, musí se přizpůsobit pracovišti, s přesně stanovenou pracovní dobou, kolektivem spolupracovníků a s úkoly, stanovené ročním nebo krátkodoběji vymezeným plánem. Dá se říci, že čím hlouběji je svému oboru oddán, tím citlivěji reaguje na způsoby a formy vedení, příkazy nadřízeného, jeho hodnotící kritéria i míru samostatnosti v pracovním procesu.

Sociální podmínky, plat, byt, nelze si od formování vztahu k práci odmyslit. Už proto ne, že od vysokoškolsky vzdělaného pracovníka se očekává, že bude na sobě dále pracovat, svůj volný čas zčásti věnuje studiu a přípravné práci pro pracovní výkon, zpravidla v domácích podmínkách. Tyto podmínky by tedy měly být takové, aby očekávané mohl plnit. Žít po absolvování vysoké školy několik let v nevyhovujícím podnájmu, to značně podlomí zájem o obor, další studium i uplatnění na pracovišti a

<sup>10</sup> Zdeněk Říha: Problémy absolventů strojních fakult v konstrukční praxi. Vysoká škola, roč. XXI, 1972—73, č. 8, str. 371.



většinou vede ke zdůvodnění, i když nežádoucí fluktuaci právě v průběhu těch let, která jsou velmi důležitá pro zapracování a schopnost nastoupit cestu samostatné, tvůrčí práce.

Interpersonální problémy mohou pracovníkovi nastat tehdy, přijde-li do kolektivu jedinců, kteří nemají smysl pro spolupráci, ve své práci vidí především výdělečnou činnost nebo odrazový můstek pro kariéru. V takovém kolektivu se mladému pracovníkovi špatně začíná. Cítí se odkázán pouze na sebe; se svými problémy, ať už pracovního nebo osobního rázu, není schopen se svěřit, individualismus spolupracovníků zahání mladého člověka do izolace.

Do zvláště obtížného postavení se dostává absolvent tehdy, je-li jeho bezprostřední nadřízený pod úrovní požadovaného vysokoškolského vzdělání (má střední nebo dokonce pouze základní vzdělání). Vedoucí pracovník zná praxi, a toto své poznání praxe staví často jako protiváhu vysokoškolskému vzdělání. Jen ve výjimečných případech je pak hodnocení pracovního výkonu začínajícího pracovníka objektivní, s tendencí dalšího odborného růstu. Jestliže ještě v roce 1970 zastávali pracovníci se základním vzděláním místa, pro něž bylo předepsáno vzdělání vyšší, není rozhodně uvedený jev ani dnes zcela zanedbatelný.

Pro interpersonální vztahy, tak důležité pro začínajícího pracovníka, jsou velmi důležité pracovní podmínky. Na pracovištích se můžeme setkat s různými formami pracovní návaznosti. I vysoce kvalifikovaná práce se stává stále více záležitostí buď většího, nebo menšího kolektivu. Přesto se však od pracovní činnosti, vyžadující nižší kvalifikaci, liší větší mírou samostatností, tím, co je jedinec schopen do pracovního procesu vložit jako osobní přínos, většinou na základě intenzivní duševní činnosti. Tomu by měly v zásadě odpovídat i pracovní podmínky. Jde-li o intenzivní duševní činnost, neměl by být pracovník rušen vnějšími vlivy (hlukem, odlišnou činností, např. psaním na stroji, jednáním s dalšími lidmi atd.). Pracovníkovi může někdy vadit při práci i zdánlivá maličkost, např. osvětlení zářivkou a pod.

Má-li být pracovní výkon na určité úrovni, pak je nutné dodržovat pracovní hygienu. František Engelsmann chápe pod pojmem pracovní hygiena kulturu a pohodu pracoviště, ochranu proti hluku, klimatické podmínky, osvětlení, barevnou úpravu pracoviště, zařízení a uspořádání pracoviště, pracovní pomůcky, plánování a hospodaření časem.<sup>11</sup> Nedo-držuje-li se pracovní hygiena, dochází k vyčerpání nervové soustavy a ke snížení pracovního výkonu.

Měřítkem pracovní činnosti jakéhokoliv pracovníka, tedy i pracovníka s vysokoškolským vzděláním, se stává dosažený pracovní výkon. Pracovní výkon není veličina stálá, je to veličina proměnná, závislá na více okolnostech. Pod vlivem těchto okolností je možné zjistit nejen rozdílný výkon u různých pracovníků, ale i rozdíly ve výkonu u téhož pracovníka. Faktory, které určují výkonnost pracovníka, se zpravidla člení do dvou skupin: 1. jde o technické a ekonomické podmínky, 2. jde o osobní předpoklady pracovního.

<sup>11</sup> František Engelsmann: Hygiena a organizace duševní práce, Stát. zdravotnické nakl., Praha 1962, str. 37 a násl.

Produktivita práce a výkonnost pracovníka je objektivně určována daným stupněm rozvoje výrobních sil a vztahy lidí ve výrobě, spolu s dosaženým stupněm technického rozvoje. Technické a ekonomické podmínky se promítají:

- a) v systému řízení a v organizaci práce,
- b) v systému odměňování a hmotné zainteresovanosti pracovníků,
- c) v technologii výroby,
- d) v uspořádání pracovního prostředí a pracovního místa.

Osobní předpoklady pracujícího obsahují:

- a) tělesné a duševní schopnosti pro práci,
- b) odbornou připravenost (kvalifikační úroveň),
- c) morálně politické vlastnosti pracovníka,
- d) pracovní motivaci a zájmové zaměření,
- e) zdravotní stav.

Lze říci, že individuální rozdíly mezi pracovníky jsou zpravidla velké, a to i na jednotlivých pracovištích nebo v konkrétních oborech, kde soubor pracovníků nikdy nepředstavuje náhodný vzorek populace, neboť je určován odbornou přípravou, požadavky praxe, profesiografickými schématy.

Pracovní výkon nemá zpravidla jednoznačnou determinaci, bývá podmíněn kombinací determinant a je možná také jejich kompenzace. Pracovník s vysokoškolským vzděláním (nejvyšší požadovaná kvalifikační úroveň) může svými psychickými předpoklady kompenzovat některé tělesné nedostatky, které by byly nepřijatelné pro manuální pracovní výkon. Lili Monatová říká, že „existují různé poruchy, které jsou za určitých okolností považovány za chybu, nedostatek, jindy naopak hodnoceny nejsou“.<sup>12</sup>

Osobní předpoklady pro práci, které ovlivňují výkon, může jedinec podřídit autoregulaci, včetně rozvoje psychických schopností. Proto také jedinci za stejných technických a ekonomických podmínek dosahují rozdílného pracovního výkonu. Pracovní výkon se liší i při stejné odborné připravenosti, ovlivňuje ho pracovní motivace, morálně politické zaměření pracovníka a jeho zdravotní stav. Existuje také vztah mezi výkonem pracovníka a délkou vykonávané činnosti.

Stanovit normy pro duševní práci je složitější, než stanovit normy pro manuální činnost. Manuální práce má totiž výsledky, které jsou průběžně měřitelné, výkon jedince můžeme dokonce graficky vyjádřit v tzv. výkonových křivkách.<sup>13</sup> Výkon duševního pracovníka je měřitelný obtížněji, zahrnuje někdy velmi složité vazby mezi subjektem a objektem pracovní činnosti (např. učitel — žák, lékař — pacient).

Socialistická společnost má ovšem zájem na dobře vykonané práci ve všech resortech, tedy např. i ve zdravotnictví a ve školství. Proto je normování práce i v těchto oblastech velmi žádoucí. Ke kvalitě práce patří bezesporu i to, že byla včas provedena, splněna v předpokládaných časových limitech.

<sup>12</sup> Lili Monatová: Problémy výchovy dospělých s tělesnými vadami in Problémy výchovy dospělých, vysokoškol. skriptum, SPN, Praha 1973, str. 153.

<sup>13</sup> Jiří Růžička — Oldřich Matoušek: Psychologie práce, Učební texty vysokých škol, UK v Praze, SPN, Praha 1963, str. 82 a násled.

Včasnému zabezpečování všech pracovních činností úspěšně napomáhá plánování. V naší společnosti má plánování mimořádný význam, vyplývající ze společenského vlastnictví výrobních prostředků. Národohospodářský plán je konkrétním vyjádřením tohoto stavu a představuje proces, v němž se předem promýšlí budoucí činnost a současně se zajišťují předpoklady její úspěšné realizace.

Má-li plánování pro řízení socialistické společnosti mimořádný význam, pak se to nutně musí obrazit i v přístupu jedince k plánování vlastní činnosti. Obecně můžeme říci, že čím kvalifikovanější práci provádíme, tím více je její plánovací složka zdůrazněna. Funkce plánování spočívá především ve stanovení cílů a také nutných postupů k dosažení stanovených cílů. Kvalifikovaná práce se vyznačuje větší mírou samostatnosti ve stanovení pracovních cílů i pracovních postupů.

Absolvent vysoké školy, začátečník v praxi, nebude patrně oplývat vysokou mírou samostatnosti ve stanovení pracovních cílů i pracovních postupů. Bude se houževnatěji držet pracovních norem, plánu, osnov. Proto má kvalita plánu činnosti na výkon začátečníka daleko větší vliv, nežli má kvalita plánu na pracovníka s dlouhodobou praxí.

Reálně sestavený plán je zákon, který musí být splněn. Plánování výroby se uskutečňuje na základě ekonomických zákonů socialismu, prostřednictvím vědecké analýzy výroby, prognóz odbytu, ekonomických počtů technických a organizačních opatření. Plánování činnosti v nevyrobních sektorech jako je školství, kultura, zdravotnictví, nemůže být v rozporu se základními ekonomickými zákony socialismu, musí posilovat rozvoj ekonomiky zkvalitňováním péče o kulturní, vzdělanostní, zdravotní úroveň lidu.

O plánování lze říci, že je základním nástrojem řízení činnosti jedince i kolektivu. Úroveň plánování úzce souvisí s úrovní řízení pracovní činnosti. Plánování je základní činností v procesu řízení, nikoli však jedinou. Dalšími činnostmi v procesu řízení je organizování pracovní činnosti, koordinování pracovní činnosti, motivování, výchova, rozhodování a kontrola. Úroveň všech těchto činností dává výslednou úroveň řízení dané výrobní nebo nevyrobní jednotky. Je objektivním činitelem, který ovlivňuje úroveň práce začínajícího pracovníka.

Je-li absolvent umístěn podle své kvalifikace, přináší si na pracoviště soubor vědomostí a dovedností, které ho opravňují k výkonu v dané profesi. Tento subjektivní činitel, míra vědomostí a dovedností, spolu s úrovní řízení jeho činnosti ovlivňuje od prvního dne jeho výkon. Je zásadním nedostatkem v pojetí pracovní činnosti, snižuje-li se význam objektivního činitele, tj. úrovně řízení.

Od počátku tohoto století se vykrystalizovává nová, závažná profese, profese řízení. Je důsledkem stále specializovanější dělby práce, obráží v sobě i úroveň rozvoje výrobních sil a výrobních vztahů. Profese řízení v socialismu se kvalitativně odlišuje od profese řízení v kapitalismu. Je to přirozené, neboť postavení lidského činitele v pracovním procesu je v obou systémech odlišné.

Začínající pracovník je závislý ve zvýšené míře nejen na úrovni plánování v dané instituci, ale také na úrovni koordinace pracovních činností, která představuje sladování dílčích činností v zájmu plnění hlavního cíle

dané instituce, podniku. Moderní podnik je zpravidla bohatě strukturovaný celek, jehož jednotlivé části musí být podřízeny ústřednímu zájmu, výslednému produktu, ať už povahy materiální, či duchovní. Koordinace je tím účinnější, čím hlouběji zasahuje již do oblasti plánování.

Účinnost koordinace závisí do značné míry na osobních schopnostech vedoucího pracovníka a na správné organizaci podniku. Smyslem organizování je vytvoření odpovídající struktury, tj. takového celku, kde všechny jeho prvky přispívají k plnění cíle, pro nějž byl celek zřízen. Miloslav Máša uvádí takovýto postup v organizování: a) přesné vymezení druhu práce, kterou je třeba provádět k dosažení stanovených cílů, b) seskupení jednotlivých prací do sourodých skupin, nejčastěji podle principu podobnosti. Přitom je třeba dbát, aby bylo dosaženo rovnoměrného zatížení pracovníků. Analýzu potřebných činností je účelné provádět postupně, od nejnižších složek směrem nahoru. Nejprve se určí, které činnosti se mají provádět a pak se určí potřebné útvary, c) vymezení se pravomoci a odpovědnosti útvarů a jejich pracovníků. Každý musí přesně vědět, jaká má práva a jakou má zodpovědnost.<sup>14</sup>

Vymezení práv a zodpovědnosti formuje pracovníka velmi zásadně v jeho vztahu k práci a k pracovišti. Dále se tento vztah může pozitivně rozvíjet vhodnou motivací k práci. Vztah k práci a pracovišti musíme chápat jako výsledek dlouhodobějšího společenského procesu.

Vysoká škola je z hlediska zájmu jedince školou výběrovou, tj. vychovává pozitivně orientované studenty pro obor, který se pak v praxi na zcela konkrétním pracovišti a v rámci určitého pracovního kolektivu realizuje jako každodenní pracovní činnost. Předpokládáme, že úroveň rozlišovacího řízení neporuší základní kladný vztah absolventa k pracovní činnosti a že se tedy na pracovišti setkáme s mladým člověkem, který je rád, že úspěšně ukončil vysokoškolské studium a byl vhodně umístěn. Pro pracovní úkoly bude pozitivně motivován již správným umístěním a také finančním ohodnocením. Finanční ohodnocení by nemělo být nejnižší možností, danou platným platovým řádem. U nástupních platů bývá vždy určité platové rozpětí, a toho je možno pro vhodné motivování využít.

Úroveň motivace pro danou činnost je dána nejen faktory objektivními, ale také subjektivním prožíváním činnosti. Je známo, že určitou činnost můžeme chápat pouze jako výdělečnou záležitost, u odborníků se s tím setkáváme velmi zřídka, nebo jako citově prožívané povolání, které se může stát i životním posláním.

Na vztah k vykonávané práci významně působí hodnocení nadřízeným pracovníkem. Toto hodnocení někdy velmi výrazně ovlivňuje i pracovní výkon a řadí se mezi významné objektivní podmínky, ovlivňující pracovní proces co do kvantity i co do kvality. Je dobré si uvědomit, že pracovní zařazení se neliší pouze obsahem vykonávané činnosti, ale také společenským postavením. Naše společnost nikterak neupevňuje stavovské postavení pracovních oborů, s čímž se běžně setkáváme v kapitalistických státech, přesto však nemůžeme zastírat, že některé obory jsou z hlediska společenského mínění preferovány, jiné opomíjeny. Závažnost společen-

<sup>14</sup> Miloslav Máša: Základy teorie řízení a správy, Krajské kulturní středisko v Brně, Brno 1970, str. 80.

ského postavení jednotlivých oborů je patrná i při volbě povolání a obráží se každoročně zvýšeným zájmem o studium na některých typech středních a vysokých škol.

Vysoký společenský status některých povolání s sebou nese i prvky pozitivnějšího hodnocení absolventů příslušných vysokých škol. Toto se pak kladně obráží v postoji začínajících pracovníků k vykonávané činnosti (nemění pracoviště, neopouštějí specializaci v oboru atd.). Naopak, nižší společenský status vykonávané činnosti je charakterizován i méně vhodnými formami kontroly a hodnocení.

Kontrola pracovní činnosti je nezbytná z hlediska plánování a kordinování činnosti v rámci větších pracovních celků. Jejím úkolem je zajistit provádění potřebných činností včas, v odpovídajícím rozsahu a kvalitě. Kontrola vykonávané práce je základem pracovního hodnocení pracovníka. Spočívá na těchto zásadách:

- zavedení přesných norem výkonu a vymezení odpovědnosti pracovníka,
- měření výkonu a jeho srovnání s předpokládanou normou, (to je u odborných a koncepčních činností značně obtížné, předpokládá to objektivní analýzu činnosti při plnění stanovených cílů a podíl jednotlivce na výsledcích této činnosti),
- účinný kontrolní systém musí anticipovat vývoj pracovní činnosti a účinně předcházet nevhodným odchylkám.

Dobrá kontrola odhaluje rychle odchylky a zajišťuje okamžitou nápravu zjištěných nedostatků, je pružná a ekonomická.

Při formě kontroly pracovního výkonu vystupuje do popředí úroveň řízení pracovní činnosti, daná především osobností bezprostředního nadřízeného. Osobnost vedoucího pracovníka není jen kategorie psychologická, ale také ekonomická a společenská. Řídit práci druhých vyžaduje znalosti pracovních záměrů, cílů dané organizace a také schopnost podněcovat, motivovat lidi ve směru pracovních záměrů. Miroslav Stříteský je toho mínění, že „Umění předávat úkoly, vydávat příkazy, umění poroučet, jak se říkávalo po staru, je jedno z nejnepřehlednějších umění a neosvojí si je nikdo lehce. Kdo si ho chce osvojit, musí se neustále vzdělávat v nejrůznějších disciplínách společenských nauk, ve vědě o řízení, v tom, jak vést lidi.“<sup>15</sup>

Skutečně ovládnout lidského činitele ve výrobě znamená přesvědčit každého pracovníka o nepostradatelnosti jeho činnosti při plnění celkového pracovního záměru, stanoveného plánem činnosti. V instituci, kde toto mínění převládá, dochází k minimálním prostojům v práci, lidé pracují samostatně, protože nacházejí ve své práci závažný společenský smysl, což zpětně obohacuje jejich osobnost radostí z výsledků dobře vykonané práce. Z uvedeného plyne, že schopnost týmového řízení pracovních činností odpovídá ekonomickým i společenským zájmům socialistické společnosti. Karel Marx píše v Kapitálu o „nové síle, která vzniká ze splynutí mnoha sil v jednu celkovou sílu“.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Miroslav Stříteský: Zásady a praxe socialistického řízení, Svoboda, Praha 1975, str. 142.

<sup>16</sup> Karel Marx: Kapitál, SNPL, Praha 1954, díl I, str. 351.

Formou týmového řízení se zapojuje do rozhodování v podniku i začínající pracovník. Pro pracovníka s vysokoškolským vzděláním je toto závažný moment. Postupně se seznamuje se základními funkcemi řízení. Znáť obsah pracovní činnosti se teoreticky naučí již v průběhu vysokoškolského studia, prakticky ovšem až při výkonu povolání. Při výkonu povolání by se měl seznámit i se základními funkcemi řízení. Jedině pak lze říci, že je odborník připraven i pro řídicí práci.

Tento proces trvá několik let, to je obecně známo a zakódováno i do mzdových a kvalifikačních katalogů. Pro většinu řídicích funkcí je předepsáno nejen vysokoškolské vzdělání, ale také několik let praxe v oboru. Toto odpovídá i požadavku na optimální věk řídicího pracovníka. Zpravidla se udává věk mezi 40. až 45. rokem. U vedoucích s menšími rozhodovacími pravomocemi se požadovaný věk poněkud snižuje.

Je nutno konstatovat, že tak, jako by neměl být opomíjen požadavek odbornosti pro řídicí funkci, daný většinou již předepsaným vzděláním, neměl by být opomenut ani požadavek předepsané praxe v oboru, poněvadž právě praxe umožňuje pracovníkovi setkat se se zásadami řízení jakožto náročné řídicí práce. Podle sovětského autora G. CH. Popova „výchozím se musí stát uznání, že řízení je profese, které je třeba se speciálně učit.“<sup>17</sup> Učit se především při výkonu své odbornosti spoluúčastí na týmovém řízení podniku, dále pak studiem teorie řízení. Schéma tvorby profesiografické charakteristiky, tzv. profesiogramu řídicího pracovníka, nám jasně ukáže náročnost řídicí profese.<sup>18</sup>

Jan Zieleniewski soudí, že „jsou lidé, kteří pro vrozené osobní vlastnosti jsou více než jiní předurčení k vykonávání řídicích úkonů, a jsou takoví, kteří i kdyby se učili, nemají předpoklady stát se dobrými vedoucími. První i druzí však mohou hodně získat, jestliže se budou řízení učit. Ti, kteří talent mají, mohou ho učením rozvinout, ti, kteří talent nemají, mohou ho alespoň částečně nahradit znalostmi.“<sup>19</sup>

Je nesprávné se domnívat, že vysoká odborná kvalifikace, znalost a dovednost vlastní pracovní činnosti, předurčuje k řízení pracovní činnosti druhých. Není tomu tak, dokonce ani při zcela homogenních pracovních činnostech, neboť obsahem řídicí činnosti je působení na lidi, jejich vztahy k práci, k pracovišti a k sobě navzájem. Tyto vztahy se vyvíjejí, pozměňují právě podle forem a metod řízení.

Přechod do řídicí funkce musí být vědomým aktem lidské vůle, uvědomělou změnou postoje. Nové, řídicí povolání vyžaduje i nový přístup k získávání vědomostí a dovedností. S tím, co jedinec doposud znal a dělal, nevystačí. Řízení pracovní činnosti druhých vyžaduje soustavnou práci na sobě sama.

Kvalitní řídicí pracovník vyrůstá z řadového pracovníka. Toho by si měl být plně vědom absolvent vysoké školy, nastupující na své pracoviště. Neměl by se vyhýbat důležitým formám týmové práce, neměl by podceňovat např. práci v odborech, neboť i zde se učí rozhodovat, spolu-

<sup>17</sup> G. Ch. Popov: Problémy teorie řízení, Ekonomika, Moskva 1970, str. 23.

<sup>18</sup> Antonín Hučík: Tvorba profesiogramu a struktura kvalifikace řídicího pracovníka, vyd. FF UJEP, Brno 1973, str. 35.

<sup>19</sup> Jan Zieleniewski: Teorie organizace a řízení, Svoboda, Praha 1967, str. 27.

rozhodovat, schvalovat a brát na vědomí záležitosti, důležité pro dobrý chod podniku. Osobní názor presidenta Antonína Zápotockého byl ten, že nejlepší ředitelé našich podniků se zpravidla naučili řídit, tj. rozhodovat o práci i lidech v odborářských funkcích, především ve funkcích předsedů ZV ROH. Na tom je velice mnoho pravdy, neboť pracovní kolektiv si zpravidla do neplacené odborové funkce volí člověka zodpovědného k druhým, houževnatého, cílevědomého a znalého nejen pracovních problémů, ale i problémů života.

Tab. 1. Studium při zaměstnání ve šk. roce 1979/80. Výsledky přijímacího řízení

fakulta	přihlášeno			přijato		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
právníká	436	303	133	113	76	37
filozofická	93	50	43	40	23	17
přírodovědecká	52	27	25	30	17	13
pedagogická	130	32	98	116	30	86
<b>celkem</b>	<b>711</b>	<b>412</b>	<b>299</b>	<b>299</b>	<b>146</b>	<b>153</b>

Pro studium při zaměstnání nejsou stanovena směrná čísla.

Počet přijatých se řídí:

1. požadavky institucí, podniků
2. studijními předpoklady přihlášených (výsledky přijímacího řízení)
3. možnostmi fakulty.

Uplatňuje se i hledisko hospodárnosti, obor se otevírá minimálně pro 5 přijatých do SPZ.

## ВКЛЮЧЕНИЕ ВЫПУСКНИКА ВУЗА В ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС И ЕГО СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Высшее учебное заведение с точки зрения интересов и возможностей индивида является избирательным заведением. С точки зрения общества вуз — это наивысшая ступень воспитательно-образовательной системы, это научные и культурные заведения высшего уровня. В воспитательно-образовательном процессе происходит завершение формирования личности студента, расширяются его знания, развиваются его навыки и способности.

Учеба в вузе является подготовкой к трудовой деятельности. Почти все предприятия ЧССР являются отражением высокого уровня разделения труда, которым характеризуется наша современность. Быстрый темп научного и технического прогресса требует, с одной стороны, постоянно сужающейся специализации профессии, а, с другой, — способность на высоком квалифицированном уровне сотрудничать со специалистами других отраслей.

С точки зрения экономики образования распределение выпускников имеет такое же важное значение, как требования, предъявляемые абитуриенту приемной комиссией и уровень воспитательно-образовательного процесса в вузах. При распределении выпускников нельзя выпускать из виду не только то, что рабочему стажу в определенной специальности предпочитается образование, но и то, что работнику с высшим образованием должен отвечать требованиям предприятия. Таким образом, можно констатировать, что требования, предъявляемые распределительной комиссией прямо пропорциональны четкому определению трудовой деятельности в данной отрасли.

Трудовые возможности работника с высшим образованием определяются как субъективными факторами, т. е. степенью его знаний, навыков и способностей, так и объективным фактором, конкретно — уровнем руководства. Умаление значения объективного фактора, т. е. уровня руководства, является принципиальным недостатком понимания трудовой деятельности.

## LA PREPARATION DES ETUDIANTS A LA PROFESSION ET SES PROBLEMES CONTEMPORAINS

L'école supérieure est une école de sélection quant aux intérêts et aux capacités de l'individu. Du point de vue de la société les écoles supérieures représentent le plus haut degré du système d'éducation et d'instruction aussi bien que les établissements du plus haut niveau scientifique et culturel. Au cours d'un processus d'éducation et d'instruction on y forme la personnalité de l'étudiant en développant en même temps ses connaissances et ses capacités.

Les études supérieures ont pour but de préparer l'étudiant à son prochain emploi. Elles reflètent le trait caractéristique de l'époque actuelle — la spécialisation dans la profession. Le progrès scientifique et technique, très rapide, exige d'un côté un travailleur spécialisé dans son ressort d'une façon toujours plus prononcée, d'autre côté on souligne la capacité de celui-ci d'être capable de collaborer avec les spécialistes dans d'autres ressorts.

Du point de vue de l'économie de l'instruction on doit avouer que le fait d'incorporer l'étudiant dans le processus de travail est aussi important que la qualité des examens d'entrée et le niveau du processus de l'éducation et de l'instruction dans les écoles supérieures. Le processus de l'incorporation dépend non seulement de la priorité de l'instruction par rapport à la pratique dans le ressort, mais aussi du niveau des connaissances pratiques que doit prouver celui qui a fini ses études à l'école supérieure. On peut constater que la qualité de ce processus est directement proportionnelle à la définition exacte des activités dans le ressort donné.

L'effet du travail de celui qui a passé avec succès ses études supérieures dépend non seulement des facteurs subjectifs, c'est-à-dire du niveau de ses connaissances et de ses capacités, mais aussi d'un facteur objectif — du niveau de la direction qui ne doit pas être sousestimé.



