

V roce 1970 byla v národním podniku Škoda, Plzeň zpracována a v praxi použita metodika¹ výběru kádrových rezerv.

Za účelem zobecnění získaných informací o kádrových rezervách v podniku a ověření účinnosti uvedené metodiky byl v r. 1972 proveden rozbor skupiny pracovníků, kteří byli vybráni jako kádrové rezervy.

1. Sociologický a sociálně psychologický rozbor

Výběr do kádrových rezerv byl prováděn koncem roku 1970 a v průběhu roku 1971. Protože tento výběr je v podniku prováděn průběžně, byl zkoumaný soubor uzavřen k určitému termínu. Do souboru byli zařazeni všichni, kteří měli k tomuto termínu skončené výběrové řízení a o jejichž

plyvá jednak z charakteru podniku a výroby, jednak je způsobeno ne zcela správným přístupem vedoucích pracovníků k ženám jako zálohám pro řídicí funkce.

U těchto pracovníků bylo provedeno pracovní politické hodnocení a psychologické vyšetření. K získání dalších potřebných informací byly použity sociologické techniky — dotazník a řízený rozhovor.

Jedním z kritérií výběru pracovníků do kádrových rezerv je věk. Protože jde o výběr nejen pro vedoucí a řídicí funkce, ale i pro funkce specialistů, jsou převážně vybírání pracovníci s určitou praxí, kteří se v nižších funkcích již osvědčili a které vedoucí pracovníci znají z několika let praxe. Na druhé straně však — protože jde o pracovníky, kteří se mají pro výkon náročnějších funkcí připravit a řadu let

Tabulka 1. Věkové rozložení souboru

Věk		Počet	% z celkového počtu	% kumul. počtu
1.	do 30 roků	14	8,28	8,28
2.	31—35 roků	34	20,12	28,40
3.	36—40 roků	41	24,26	52,66
4.	41—45 roků	50	29,59	82,25
5.	46—50 roků	20	11,83	94,08
6.	51—55 roků	9	5,33	99,41
7.	56 roků a starší	1	0,59	100,00
Celkem		169	100,00	

zařazení nebo vyřazení z evidence kádrových rezerv bylo vedoucími pracovníky rozhodnuto.

Z celkového počtu vybraných pracovníků bylo do výzkumu zařazeno 169. V souboru je 163 mužů a pouze 6 žen (3,55 %). Závěry se tedy týkají v podstatě pouze mužů. Nerovnoměrné zastoupení žen vy-

je úspěšně vykonávat — je žádoucí, aby byli vybírání pracovníci nižšího věku.

Vedoucí pracovníci nebyli při výběru omezováni; pokud jde o věkové kategorie, bylo jim jen doporučeno, že by měli přihlídnout k oběma hlediskům. Výsledek ukazuje tabulka č. 1.

Věkové rozložení odpovídá situaci z hle-

¹ Popis metodiky viz Fiala, V., Valenta, V.: *Systém kádrové práce, základ tvorby kádrových rezerv*, Psychologie v ekonomické praxi, č. 2—3, 1972; *Sys-*

tém tvorby kádrových rezerv, Institut průmyslové výchovy, Praha 1971.

Tabulka 2. Dosažený stupeň vzdělání

	Počet pracovníků	%
Základní vzdělání	2	1,18
Střední odborné vzdělání	27	15,98
Úplné střední odborné vzdělání	55	32,54
Vysokoškolské vzdělání	85	50,30

diska cíle výběru. Navrhovaní pracovníci jsou soustředěni ve věkové kategorii 31–50 roků (86 %). Počet pracovníků nad a pod uvedenou hranicí je velmi malý a lze říci, že výběr byl vzhledem k věku vcelku proveden vhodně. Nižší počet pracovníků věkové kategorie pod 30 roků je ovlivněn i tím, že současně byl prováděn výběr talentovaných pracovníků, kde převládali mladší lidé.

Z hlediska dosaženého vzdělání můžeme zkoumaný soubor charakterizovat jako pracovníky s úplným středoškolským a vysokoškolským vzděláním (82,84 %). Z celkového počtu 104 (61,54 %) absolvovali řádnou a 65 (38,46 %) mimořádnou formu studia.

Pokud se týká délky praxe, můžeme konstatovat, že převažují pracovníci, kteří jsou delší dobu v podniku. 93,49 % jich pracuje v podniku více než 6 let, 84,02 % dokonce více než 11 let.

Obdobné rozložení se ukazuje při posu-

zování délky praxe v oboru. Převážná část respondentů má dostatečnou zkušenost z práce v podniku a vedoucí pracovníci měli dostatek možnosti je poznat a zhodnotit jejich činnost.

Při výzkumu byly dále zjišťovány názory respondentů na rozhodující faktory postupu v podniku. Četnost jednotlivých faktorů je uvedena v tabulce č. 3.

Jsmo si vědomi toho, že při hodnocení jednotlivých faktorů vycházeli respondenti převážně z hodnocení vlastních zkušeností, a jejich odpovědi proto nelze považovat za reprezentativní pro celý podnik.

Na prvním místě výrazně převažuje odborná úroveň (39,05 %), osobní vlastnosti a schopnosti (42,01 %). Politické vlivy a angažovanost jsou sice též celkově výrazně zastoupeny, ale přesunují se na druhé (29,59 %) a třetí místo (24,26 %). Toto rozložení je v souladu se zásadami prováděného hodnocení, které zdůrazňují odbor-

Tabulka 3. Faktory rozhodující o postupu pracovníka v podniku

Poř. čís.	Faktor	Pořadí			Celkem	
		1. místo	2. místo	3. místo	N	%
1.	Odborná úroveň	66	46	34	146	86,39
2.	Osobní vlastnosti a schopnosti	71	55	25	151	89,35
3.	Možnosti na pracovišti	17	8	42	67	39,64
4.	Politické vlivy, angažovanost	12	50	41	103	60,95
5.	Osobní známosti	2	5	8	15	8,88
6.	Náhoda, štěstí	—	3	15	18	10,65
7.	Jiné	—	—	—	—	—
8.	Neuvedl	1	2	4	7	4,14

nou a politickou způsobilost i osobní vlastnosti.

Respondenti též správně upozorňují na „možnosti na pracovišti“. Tato okolnost nás vede k závěru, že nestačí ponechávat výběr kádrových rezerv pouze v kompetenci vedoucích pracovníků (kteří navrhuji „své podřízené“), ale je nutné vypracovat metodu aktivního vyhledávání vhodných pracovníků bez ohledu na to, kde právě pracují. Z četnosti odpovědí u tohoto faktoru můžeme též dedukovat, že i schopný pracovník může v nepříznivém prostředí zaniknout (bude na něho zapomenuto).

Pokud jde o spokojenost respondentů na pracovišti (viz tabulka č. 4), průzkum potvrdil, že velkým problémem stále zůstává „organizace práce“, „péče o zaměstnance“ a „pracovní prostředí“. Naproti tomu u charakteru práce, vztahů mezi spolupracovníky a u dosavadního pracovního postupu v podniku jsou uváděny údaje příznivé.

kud se týká funkčního postupu, 125 (73,96 %) respondentů vykazuje plynulý vzestup, u 27 (15,98 %) byl zjištěn „skok“ na vyšší funkce, pouze u 10 (5,92 %) je uveden v průběhu jejich služební kariéry v podniku funkční pokles a u 7 (4,14 %) „skok“ na vyšší funkci i pokles.

U respondentů bylo též provedeno zdravotní vyšetření. 82 (48,52 %) bylo doporučeno bez výhrad, 75 (44,38 %) s výhradami, 1 (0,59 %) nebyl doporučen a 11 (6,51 %) nebylo vyšetřeno.

Jednou ze základních otázek kádrové práce je zabezpečování vedoucí úlohy KSČ v této oblasti. Jedním z objektivních výrazů tohoto požadavku je počet členů strany, kteří jsou v rozhodujících funkcích podniku a závodů. Je pochopitelné, že zvláště při výběru a přípravě kádrových rezerv je nutno klást velký důraz na politickou vyspělost a angažovanost jednotlivců, aby byla zajištěna nejen odbornost, ale i političnost vedení. Ve sledovaném

Tabulka 4. Spokojenost s jednotlivými faktory práce

Pořadové číslo	Faktor	Zcela nebo převážně spokojen	Zcela nebo převážně nespokojen	Neuvedl	% spokojených
1.	Charakter práce	162	7	0	95,86
2.	Organizace práce	118	50	1	69,82
3.	Pracovní prostředí	139	29	1	82,25
4.	Vztahy mezi spolupracovníky	159	10	0	94,08
5.	Vztahy vedoucích k podřízeným	158	11	0	93,49
6.	Vztahy podřízených k vedoucím	156	11	2	92,31
7.	Výše platu	148	21	0	87,57
8.	Rozdělení odměn	153	16	0	90,53
9.	Jistota zaměstnání	157	11	1	92,90
10.	Celková péče o zaměstnance	143	24	2	84,62
11.	Využívání odborné kvalifikace	140	29	0	82,84
12.	Spokojenost v pracovním kolektivu	166	2	1	98,22
13.	Dosavadní pracovní postup v podniku	160	9	0	94,67
14.	Výhled do budoucna	150	18	1	88,76

161 respondentů (95,27 %) uvedlo, že svoji budoucnost spojují s podnikem, a pouze 2 (1,18 %) uvedli, že svoji budoucnost s podnikem nespojují. Na otázku, zda jsou ochotni převzít navrhovanou funkci, jich 135 (79,88 %) odpovědělo kladně a pouze 29 (17,16 %) záporně (ostatní se nevyjádřili).

K dokreslení obrazu o funkčním postupu pracovníků jsme provedli rozbor dosavadního funkčního a platového postupu. Po-

souboru je 129 členů KSČ a 40 nestraníků. V souboru se nevyskytuje člen strany před r. 1945; celkové rozložení souboru podle délky členství v KSČ a věku ukazuje tabulka č. 5.

I když převážnou část souboru tvoří členové KSČ, vyskytuje se zde skoro čtvrtina nestraníků. Je zde reálný předpoklad, že část nestraníků může být získána do řad KSČ. Plán přípravy kádrových rezerv předpokládá totiž vypracování individuál-

Tabulka 5. Délka členství v KSČ podle věku

Člen od roku	Věk					Celkem
	46 let a starší	41—45	36—40	Do 35 let		
1945—1955	14	29	10	1	54	31,95 %
1956—1960	5	9	14	8	36	21,30 %
1961—1971	3	7	11	18	39	23,08 %
Nestraník	8	5	6	21	40	23,67 %
Celkem	30	50	41	48	169	100,00 %

ních plánů, v nichž vedle odborné přípravy je plánována příprava politická, zahrnující společenskou angažovanost pro politiku strany.

Pokud jde o společenskou angažovanost, je v našem případě objektivně vyjádřena výkonem funkcí v KSČ nebo ve složkách Národní fronty; z tohoto hlediska je pouze 10 % pracovníků bez funkcí. Naproti tomu 59 % pracovníků vykonává dvě nebo více funkcí. Závislost společenské angažovanosti a členství v KSČ je v souboru jasně prokazatelná (viz tab. 6).

Členové strany vykonávají funkce nejen ve straně, ale jsou zapojeni i v dalších organizacích NF. Výsledky upozorňují na nutnost věnovat zvýšenou pozornost společenské angažovanosti nestraníků, zvláště jsou-li vybírání a připravování jako kádrové rezervy.

Již v úvodní části byl zkoumaný soubor charakterizován z hlediska dosaženého vzdělání jako pracovníci se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Postup na odpovědnější místa vyžaduje ovšem i další zvyšování odborné kvalifikace, kterou jsme objektivně vyjádřili požadovaným vzděláním na základě platové

soustavy. Z porovnání kvalifikačního požadavku vzdělání se skutečným stavem vyplývá, že 55,03 % pracovníků splňuje požadavek vzdělání pro navrhanou funkci a 43,20 % pracovníků jej nesplňuje (u 1,77 % pracovníků nezjištěno). Sledovali jsme pouze splnění předpokladu vzdělání, nebrali jsme v úvahu „prominuté vzdělání“.

Značný počet pracovníků nesplňuje tedy požadavek vzdělání pro navrženou funkci. Jde především o pracovníky se středoškolským vzděláním, u nichž je plánováno zařazení do funkcí vyžadujících vzdělání vysokoškolského. 40 pracovníků, kteří nesplňují požadavek vzdělání, je starších 40 let. Pro tyto pracovníky bude zřejmě obtížné získat vysokoškolské vzdělání a bude účelné je nahradit jinými vhodnými formami studia s přihlédnutím k dosavadní praxi, např. podnikovým institutem nebo účelovými kursy. Řešení celého problému představuje náročný úkol jak pro pracovníky samé, tak i pro útvary výchovy kádrů.

O závažnosti řízení a plánování studijní přípravy svědčí i ta okolnost, že v době prováděného výběru udalo 130 pracovníků

Tabulka 6. Společenská angažovanost v závislosti na členství v KSČ

Členství v KSČ	Počet funkcí				Celkem
	bez funkce	1 funkce	2 funkce	3 a více funkcí	
Člen KSČ	3	36	46	44	129
Nestraník	13	17	5	5	40
Celkem	16	53	51	49	169

(77 %), že si kvalifikaci nezvyšuje. Ostatní (23 %) studují nebo navštěvují některé kurzy (jsou zde zahrnuty i jazykové kurzy). Nejméně si studiem zvyšují kvalifikaci pracovníci s nejnižším vzděláním. Domníváme se, že se zde zčásti projevuje nadměrný praktikismus, který se často projevuje nepříznivým postojem k inovacím a u vedoucích pracovníků je zvláště škodlivý (viz tabulka č. 7).

Tabulka 7. Zvyšování kvalifikace v závislosti na vzdělání

Zvyšování kvalifikace	Vzdělání			
	SO	ÚSO	VŠ	Celkem
Nezvyšuje	26	44	58	128
Navštěvuje školu, kurs	1	11	27	39
Celkem	27	55	85	167

Výběr a příprava kádrových rezerv byly již v minulosti v podniku prováděny, avšak poprvé byly prováděny podle uvedené metodiky v rámci uceleného systému kádrové práce. Zeptali jsme se proto vybraných pracovníků, jaký je jejich názor na tuto akci, zda ji pokládají za potřebnou. Pouze 2 pracovníci odpověděli, že o tom nic bližšího nevědí, a 4 pochybovali o jejím významu. 95 % pracovníků odpovědělo, že ji pokládají za správnou. Všichni však dodávali, že je nutno celou akci vždy dovést do konce, aby nezůstalo jen u výběru a nedocházelo k obsazování uvolněných míst bez ohledu na to, že někdy v minulosti byla kádrová rezerva navržena a připravována. Zdůrazňovali nutnost plánovitého výběru pracovníků pro uvolněná místa především z řad připravovaných pracovníků. Přijatá metodika tyto požadavky splňuje.

Je všeobecně známo, že jednou z potřeb všech pracovníků podniku je potřeba jistoty zaměstnání a znalosti perspektiv, na jejichž základě si pracovník utváří svůj vztah k podniku a k pracovnímu zařazení. Domníváme se, že systém práce s kádrovými rezervami významně přispívá k uspokojení této potřeby.

Na otázku, zda s nimi bylo projednáno zařazení do kádrových rezerv, 90 pracovníků odpovědělo, že s nimi vedoucí projednali návrh, s mnohými byly též projednány

výhledové možnosti. 39 pracovníků odpovědělo, že bližší podrobnosti s nimi nikdo neprojednal, že však jim vedoucí oznámili, že jsou navrženi do této skupiny. 40 pracovníků (23,7 %) odpovědělo, že s nimi návrh nebyl ani projednán, ani je o tom vedoucí neinformoval.

Takový postup není správný. Je pravda, že navržení pracovníka jako kádrové rezervy na určitou funkci nebo činnost je

pro vedoucího velmi odpovědný akt a pro navrženého pracovníka i závod určitým závazkem do budoucna. Zřejmě z tohoto důvodu mnozí vedoucí pracovníci nechtějí podřízeným pracovníkům oznamovat své návrhy, dokud „to není jisté“. Mnohde mohou být tyto úvahy i oprávněné. Je však nutno vzít v úvahu dvě okolnosti:

a) Je velmi málo pravděpodobné, že pracovník, o něhož se jedná, se o tom dříve nebo později nic nedoví. A působí pak mnohem nepříznivěji, když se o tom dovídá od spolupracovníků na různých místech — mnohdy zkresleně nebo neúplně.

b) Není nikde psáno, že návrh musí být realizován. Pracovník si nemůže osobovat právo realizace návrhu, neboť právě účelem celého systému práce s kádrovými rezervami je zajistit maximálně možnou objektivnost výběru a přípravy. Je zde naopak ponechán prostor pro soutěživost (možnost návrhu nebo přípravy více pracovníků), která může věci jen prospět.

Domníváme se, že neinformovanost pracovníků o návrhu pro kádrovou rezervu byla přechodným jevem i z toho důvodu, že výběr v takovém rozsahu byl v podniku prováděn poprvé a byla zde určitá časová tíseň.

O důležitosti projednání perspektivy s pracovníkem svědčí také okolnost, že 29 pracovníků prohlásilo, že navrženou funkci by převzít nechtěli ani po přípravě na

ni. Uvádějí někdy důvody „věkové“, kdy už nechťejí s vyšší funkcí přebírat i vyšší odpovědnost, nechťejí se zapracovávat do nových činností a mnohdy je vyšší plat jen velmi slabým motivačním faktorem. V některých případech nejsou spokojeni se svým pracovním zařazením a nevidí svoji perspektivu v setrvání v oboru, ale spíše pomýšlejí na přechod do jiné pracovní oblasti a čekají na vhodnou příležitost. Je pak přinejmenším podivné, když pracovník navržený do skupiny kádrových rezerv prohlásí: „Navrhli mne bez mého vědomí, já s tím však nesouhlasím a navrženou funkci bych nikdy nevzal.“ Je velmi obtížné pracovníka s takovýmto negativním postojem k funkci kladně motivovat a jeho důvody by měly být při návrzích vzaty v úvahu.

II. Pracovní politické hodnocení

Na základě zkušeností s prováděním hodnocení v předchozích letech bylo hodnocení provedeno kombinovaným způsobem – dotazníkem a volně stylizovaným závěrem. Závěr hodnocení byl proveden v souladu s osnovou komplexního hodnocení kádrů (viz Usnesení ÚV KSČ ke kádrové a personální práci z 6. 11. 1970).

Jednotlivé položky dotazníku jsou zřejmé z tabulky č. 8. Současně byla pro hodnotitele zpracována i metodická příručka obsahující pojetí jednotlivých kritérií hodnocení.

Cílem použití dotazníku bylo:

1. Vytvořit předpoklady pro jednotné zpracování závěru hodnocení podle předepsané osnovy, aby všichni hodnocení byli posouzeni na základě stejných kritérií.
2. Ověřit vhodnost použití dotazníku pro určení dvou základních faktorů komplexního hodnocení: odborné a politické způsobilosti.

Hodnocení zpracoval vždy přímý nadřízený hodnoceného pracovníka a při hodnocím pohovoru se k němu hodnocený vyjádřil.

Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno tím způsobem, že pro každé kritérium bylo stanoveno rozmezí 8–1 bodů.² Pro jednotlivá kritéria byly vypočteny základní statistické parametry, uvedené v tabulce č. 8.

V hodnocení jednotlivých kritérií převládá horní polovina stupnice (8–5 bodů). Můžeme tedy usuzovat, že pracovníci byli

Tabulka 8. Základní statistické parametry jednotlivých kritérií dotazníku pracovní politického hodnocení

Pořadové číslo	Název kritéria	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
1.	Pracovní iniciativa	6,4	1,1
2.	Pracovní tempo	6,8	1,0
3.	Soustředění a pečlivost	6,6	1,0
4.	Pracovní zatížení	6,5	0,9
5.	Snaha po vyšším uplatnění	6,5	1,0
6.	Politická a společenská angažovanost	6,2	1,3
7.	Odborné znalosti	6,3	0,9
8.	Politická vyspělost	6,5	1,3
9.	Schopnost úsudku	6,1	0,7
10.	Smysl pro nové	6,3	0,8
11.	Znalost cizích jazyků	4,4	2,1
12.	Zájem o teoretickou přípravu a další vzdělávání	5,0	1,2
13.	Plánovitost práce	6,8	1,0
14.	Vztah k odpovědnosti	6,6	1,0
15.	Delegování pravomoci	7,0	0,9
16.	Péče o podřízené	6,7	0,9
17.	Vztah k spolupracovníkům	6,4	1,1
18.	Vztah k nadřízeným	6,6	1,2
19.	Celkové jednání s lidmi	7,2	1,0
20.	Životní rozhled	5,9	0,9
21.	Vztah k podniku	7,0	1,1
22.	Vztah k socialistickému zřízení	6,8	1,0
23.	Údaje o kvalifikačních předpokladech	6,3	1,3
24.	Vhodnost uplatnění	7,1	0,9

² Pro informaci uvádíme v tabulce č. 9 příklad bodového hodnocení kritéria č. 1, včetně formální úpravy v dotazníku.

Tabulka 9. Bodové hodnocení

Požadavek	Splňuje	Pracovní iniciativa
A	8 7	Velmi iniciativní. Má velmi aktivní a tvořivý přístup k práci.
B	6 5	Iniciativní. Pracuje samostatně a aktivně.
C	4 3	Při práci většinou aktivní, ale občas potřebuje pobídnutí.
D	2 1	Málo iniciativní a aktivní. K práci musí být pobízen.

vybírání uvážlivě a na základě dosavadních pracovních a politických výsledků a osobnostních rysů. Hodnocení podle jednotlivých kritérií je vcelku rovnoměrné, přesto se však u některých kritérií projevily odchylky.

Politická vyspělost

U tohoto kritéria došlo k poměrně nízkému hodnocení u 10 pracovníků. Vysvětlení může být to, že na některých pracovištích není dostatečné množství pracovníků, kteří po všech stránkách splňují požadavky na zařazení do skupiny kádrových rezerv a později do vedoucích funkcí.

Tabulka 10. Výsledek zhodnocení vhodnosti uplatnění

Vhodnost uplatnění	Počet pracovníků	
	absolutní	v %
Pracovník je schopen zastávat úspěšně i vyšší funkci	122	72,2
Pracovník je schopen úspěšně zastávat vykonávanou funkci	35	20,7
Pracovník je schopen průměrně zastávat vykonávanou funkci	1	0,6
Pracovník není schopen zastávat vykonávanou funkci	0	0,0
Nezjištěno	11	6,5

Tento nedostatek je možné odstranit systematickou přípravou vhodných pracovníků, což je posláním výběru, hodnocení a přípravy kádrových rezerv. Ovšem z hodnocení politické stránky pracovníků vyplývá, že v plánování a realizaci plánu přípravy je nutno se zaměřit na všestrannou přípravu. Při hodnocení politicko-společenské aktivity je 12 % pracovníků

souboru hodnoceno takto: „Veřejného života se zúčastňuje pouze pasívně. Agitační práci neprovádí.“ Při hodnocení politické vyspělosti je 5,92 % pracovníků hodnoceno takto: „Chybí mu hlubší znalosti politické teorie. V zásadních otázkách má vcelku správné názory. Samostatně si znalosti nedoplňuje.“ U části pracovníků jsou tedy nízké hodnoceny předpoklady, které jsou u vedoucích pracovníků součástí jejich kvalifikace a které jsou potřebné pro jejich činnost.

Jazykové znalosti

Hodnocení tohoto kritéria upozorňuje na vážný nedostatek jazykových znalostí některých vybraných pracovníků. Tomuto problému musí být vzhledem k charakteru podniku věnována zvýšená pozornost.

Zájem o teoretickou průpravu a další vzdělávání

Také u tohoto kritéria není jednoznačné kladné hodnocení. 9,47 % pracovníků je hodnoceno takto: „Opírá se o kdysi získané znalosti. Nárazově nebo na doporučení se seznamuje s novinkami svého oboru.“ I když to není vysloveně negativní hodnocení, přece je nutno přiznat, že pro bu-

doucí vedoucí pracovníky je kladný a aktivní přístup k zvládnutí a zavádění nové techniky důležitým požadavkem, který by podle uvedeného hodnocení splněn nebyl.

Jak již bylo uvedeno, obsahuje hodnocení 24 hodnotících kritérií. Výsledkem celého hodnocení je poslední kritérium, které vyjadřuje závěr — posouzení vhod-

Tabulka 11. Faktorové váhy (rotované) pracovního hodnocení; faktor č. 1

Pořadové číslo	Název kritéria — pracovní hodnocení	Faktorová váha
2	pracovní tempo	.687
1	pracovní iniciativa	.685
19	celkové jednání s lidmi	.660
17	vztah ke spolupracovníkům	.609
3	soustředění a pečlivost	.606
18	vztah k nadřízeným	.580
24	vhodnost uplatnění	.578
15	delegování pravomoci	.564
14	vztah k odpovědnosti	.523
4	pracovní zatížení	.514
20	životní rozhled	.501
13	plánovitost práce	.470
10	smysl pro nové	.462
7	odborné znalosti	.355
21	vztah k podniku	.315
16	péče o podřízené	.296
9	schopnost úsudku	.251
5	snaha po vyšším uplatnění	.202
23	kvalifikační předpoklady	.201
22	vztah k socialistickému zřízení	.173
6	politická a společenská aktivita	.149
8	politická vyspělost	.127
12	zájem o teoretickou průpravu	.065
11	znalost jazyků	.056

Tabulka 12. Faktorové váhy (rotované) pracovního hodnocení; faktor č. 2

Pořadové číslo	Název kritéria — pracovní hodnocení	Faktorová váha
6	politická a společenská aktivita	.861
22	vztah k socialistickému zřízení	.839
8	politická vyspělost	.842
21	vztah k podniku	.564
17	vztah ke spolupracovníkům	.337
20	životní rozhled	.314
16	péče o podřízené	.294
18	vztah k nadřízeným	.244
14	vztah k odpovědnosti	.202
1	pracovní iniciativa	.202
24	vhodnost uplatnění	.197
13	plánovitost práce	.150
15	delegování pravomoci	.149
7	odborné znalosti	.139
5	snaha po vyšším uplatnění	.133
4	pracovní zatížení	.065
2	pracovní tempo	.056
12	zájem o teoretickou průpravu	.056
11	znalost jazyků	.050
19	celkové jednání s lidmi	.050
3	soustředění a pečlivost	.032
9	schopnost úsudku	.022
10	smysl pro nové	.014
23	údaje o kvalifikačních předpokladech	.008

nosti dalšího uplatnění pracovníka. I výsledky tohoto závěrečného kritéria ukazují, že se jedná o výběrový soubor (viz tabulka č. 10).

Pracovníci navržení do skupiny kádrových rezerv úspěšně zvládli funkce, které zastávají, a je u nich předpoklad, že po přípravě by mohli úspěšně zastávat i vyšší

Tabulka 13. Faktorové váhy (rotované) pracovního hodnocení; faktor č. 3

Pořadové číslo	Název kritéria — pracovní hodnocení	Faktorová váha
12	zájem o teoretickou přípravu	.691
9	schopnost úsudku	.652
11	znalost jazyků	.576
5	snaha po vyšším uplatnění	.537
7	odborné znalosti	.532
16	péče o podřízené	.500
10	smysl pro nové	.445
13	plánovitost práce	.403
14	vztah k odpovědnosti	.365
4	pracovní zatížení	.329
1	pracovní iniciativa	.322
15	delegování pravomoci	.286
2	pracovní tempo	.258
3	soustředění a pečlivost	.211
8	politická vyspělost	.135
21	vztah k podniku	.129
23	údaje o kvalifikačních předpokladech	.119
6	politická a společenská aktivita	.064
17	vztah ke spolupracovníkům	.025
22	vztah k socialistickému zřízení	.022
19	celkové jednání s lidmi	.004
18	vztah k nadřízeným	.014
20	životní rozhled	.109
24	vhodnost uplatnění	.025

funkce; u více než 70 % pracovníků souboru je tento předpoklad vyjádřen přímo již v hodnocení.

* * *

Položili jsme si současně otázku, zda by nebylo možno pomocí faktorové analýzy izolovat a interpretovat nejdůležitější faktory, které jsou rozhodující v procesu výběru kádrových rezerv. Provedli jsme korelační a faktorovou analýzu hodnotícího dotazníku. Tabulky faktorových vah (rotovaná faktorová matice) jsou uvedeny v tabulkách č. 11, 12, 13.

Interpretace získaných faktorů:

Faktor č. 1

Může být interpretován jako motivační, projevující se pracovním tempem, pracovní iniciativou, schopností soustředění a pečlivosti, odolností proti pracovnímu zatížení a smyslem pro nové. Protože jde vesměs o vedoucí pracovníky, je celkem logické, že značnou faktorovou váhu má celkové jednání s lidmi, vztah ke spolupracovníkům a k nadřízeným, schopnost uplatňování delegace pravomoci i vztah k odpovědnosti. Významnou váhu má i životní rozhled a plánovitost práce.

Faktor č. 2

Je proti prvému faktoru určen výrazněji. Interpretujeme jej jako faktor politické způsobilosti, určený převážně čtyřmi kritérii: politicko-společenskou aktivitou, vztahem k socialistickému zřízení, politickou vyspělostí a vztahem k podniku.

Faktor č. 3

Tento faktor můžeme interpretovat jako faktor znalostí a schopností; je obdobný faktoru prvému, nezahrnuje však kritéria sociálních vztahů. Je převážně určen zájmem o teoretickou průpravu a další vzdělání, schopností úsudku, znalostí jazyků i odbornými znalostmi a smyslem pro nové. Jeho motivační aspekt posiluje kritérium „snaha po vyšším uplatnění“ a jediné z kritérií sociálních vztahů péče o podřízené.

Použitý dotazník ověřil pracovní hypotézu, že je možno jeho pomocí určit tři faktory: motivační (1), politické způsobilosti (2) a odborných znalostí a schopností (3). Jsme si však vědomi toho, že sledovaná skupina pracovníků je výběrovou skupinou a že dosažené výsledky bude vhodné konfrontovat s hodnocením všech technicko-hospodářských pracovníků určitého závodu nebo podniku.

V této práci jsme chtěli ukázat, že sociologický a sociálně psychologický rozbor může přispět k objasnění některých výsledků kádrové práce, a tím i k jejím zkvalitňování.

Резюме

Фиала В. - Герман К.: Возможности использования опыта социологии и психологии в борьбе и оценке резервов кадров

Авторы осуществили социологическое обследование и анализ политико-трудовой оценки 169 работников, подобранных по предложению зачисления их в резервы кадров. Они дали оценку этой группе с точки зрения возраста и квалификации и привели взгляды респондентов на их удовлетворенность и стабильность их на предприятии.

Из факторов удовлетворенности меньше всего положительно оцениваются: организация труда, забота о работниках, рабочая среда. Стабильность на нынешней должности приводит 112 работников (72,19%). В исследовании дается оценка также участию этих работников в общественной и политической работе. Полностью проявила себя зависимость участия в общественной работе от членства в КПЧ. Авторы также обращают внимание на всестороннее дальнейшее дополнение образования резервов кадров и мотивируют их всестороннюю подготовку (политическую и профессиональную, теоретическую и практическую).

Во второй части они расценивают использование анкеты для оценки этих работников. При помощи статистической обработки анкеты они устанавливают факторы, показывающие более низкие качества, и обращают внимание на решение этих недостатков (языковая и теоретическая подготовка).

В заключение статьи приводятся итоги факторного анализа использованной анкеты. Получены и интерпретированы 3 фактора:

- 1) мотивационный, проявляющий себя прежде всего посредством темпа работы, инициативы в работе, способностью сосредоточиться и прилежностью, выносливостью при нагрузке, интересом к новому.
- 2) годности с политической точки зрения, удовлетворенный 4 критериями: политико-общественной активностью, положительным отношением к социалистическому строю, политической зрелостью и положительным отношением к предприятию.
- 3) фактор знаний и способностей, удовлетворенный критериями: интерес к теоретической подготовке и получению дальнейшего образования, способность составить мнение, знание языков и профессиональные знания.

Целью статьи было указать на возможности социологии и психологии внести вклад в улучшение качества работы с резервами кадров.

Summary

Fiala V. - Herman K.: Utilization of Sociological and Psychological Findings in Selecting and Evaluating Cadre Resources

The authors submitted the working-political evaluation of 169 workers selected for cadre resources to sociological research and analysis. They evaluated this group from the point of view of age and qualification and presented the respondents' views of their satisfaction and stability in the enterprise.

From the factors of satisfaction, the following are least positively evaluated: organization of work, care of employees and working environment. 112 workers (72,19%) indicate stability in their present function. Also the public and political involvement of these workers is evaluated. The dependence of social involvement on membership in the Communist Party of Czechoslovakia is clearly shown. The authors draw attention to the relevance of further complementing the education of cadre resources and give reasons for their all-round training (political as well as professional, theoretical as well as practical).

In the second part, the authors appreciate the use of the questionnaire for evaluating these workers. Having subjected the questionnaire to statistical elaboration, they ascertain factors showing lower values and point out the solution of such imperfections (language preparation, theoretical training).

The close of the article contains results of the factor analysis of the questionnaire applied. Three factors were found and interpreted:

- 1) the motivation factor manifesting itself primarily in the rate of work, working initiative, capability of bearing the burden of work and a sense for the new;
 - 2) the factor of political competence saturated by four criteria: political and social activity, relation to the socialist order, political maturity and relation to the enterprise;
 - 3) the factor of knowledge, skills and abilities saturated by the following criteria: interest in theoretical training and further education, capability of judgement, knowledge of languages and expert knowledge.
- The aim of the paper was to point out the possibilities of sociology and psychology to contribute to improving the quality of work with cadre resources.