

## Výskum objektivizácie pracovných funkcií robotníkov vo Východoslovenských železiarňach

MICHAL HAŇDIÁK  
Východoslovenské železiarne,  
Košice

Východoslovenské železiarne patria medzi tie podniky a organizácie, kde využívanie a uplatňovanie spoločenskovedných poznatkov v riadiacej práci má už vyše dvadsaťročnú tradíciu. Vďaka tomu bolo možné v uplynulých troch rokoch uskutočniť jeden z najnáročnejších a zároveň ojedinelých výskumov, a to — *Výskum objektivizácie pracovných funkcií robotníkov VSŽ*. Jeho základný význam a progresívnosť spočíva v tom, že sa pokúša na vedeckých základoch (analyticko-syntetickou metódou) identifikovať šírku a hĺbku vzájomnej väzby základných subsystémov podniku, t. z. technického, ekonomického a sociálneho (personálneho), čo z hľadiska zabezpečenia žiaducej kvality riadiacej práce má zásadný význam.

Výskum teda vzišiel z potreby dobudovania jednotného systému riadenia rozvoja robotníckych pracovných kolektívov v podniku, na ktorom sa pracuje cieľavedome a programovo už od roku 1973. Teoreticko-empirickými východiskami výskumu boli poznatky získané štúdiom sociologickej a spoločenskej teórie, ako aj dlhodobou podnikovou praxou. Možno ich sformulovať do dvoch základných premis:

- a) Dynamika a kvalita rozvoja podniku ako jednotného systému je vždy závislá od hĺbky a šírky vzájomnej väzby medzi jeho objektívnymi a subjektívnymi prvkami. Je to preto, že medzi uvedenými skupinami prvkov existuje silný dialektický vzťah. Tento vzťah sa prejavuje v tom, že objektívne prvky (technická úroveň práce, charakter práce, technológia výroby, ekonomika a efektívnosť hospodárskej činnosti a pod.) sú určujúcim činiteľom kvality subjektívnych prvkov, a naopak subjektívne prvky (pracovníci — ich kvalita, štruktúra, adaptabilnosť na zmeny, výkonnosť a stabilita) sú spätne určujúcim činiteľom dynamiky a kvality rozvoja objektívnych prvkov.
- b) Každý samostatný systém musí vytvoriť žiaduce podmienky a vybaviť sa potrebnými nástrojmi pre vlastný dynamický rozvoj, a to vždy vo vzťahu ku globálnemu cieľu činnosti. V podmienkach vedeckotechnickej revolúcie je ďalej mimoriadne dôležitým prvkom každého systému schopnosť adaptability na zmeny, ktorých dynamika stále narastá.

Rešpektujúc uvedené skutočnosti (potreba dobudovania systému a východiská), *hlavným cieľom výskumu bolo objektívne posúdiť každú pracovnú funkciu u robotníckej populácie podniku z hľadiska jej nárokov na prácu ľudí, t. j. z hľadiska miery zodpovednosti, stupňa automatizácie, charakteru práce, rizikovosti práce a miery uspokojenia pracovníka.*(1)

---

(1) Z hľadiska metodologickej „čistoty“ miera uspokojenia pracovníka nepatrí do nárokov práce. Vo výskume sme tento faktor použili preto, že sme mu dali nový obsah. Miera uspokojenia pracovníka nebola vyjadrením subjektívnych pocitov robotníkov, ktorí na danom mieste pracujú, ale vyjadrením objektívneho súdu (na základe postojov kvalifikovaných sudcov — vedúcich pracovníkov) o potencionálnej možnosti daného pracovného miesta uspokojiť pracovníka.

Z tohoto hlavného cieľa vyplynuli tieto dielčie ciele:

- zhodnotiť súčasný stav technických a ekonomických podmienok práce vo vzťahu k ľudskej činnosti
- uskutočniť špecifikáciu základných optimálnych požiadaviek na osobnostno-kvalifikačný profil robotníkov u každej pracovnej funkcie, resp. skupiny rovnorodých pracovných funkcií vo vzťahu na technickú úroveň a ekonomické podmienky práce
- objektivizovať práva a povinnosti v robotníckych činnostiach
- vypracovať optimálne modely funkčnej štruktúry pracovných kolektívov, vypracovať a zaviesť *kartu pracovného miesta* pre potreby personálnej praxe, k optimalizácii obsadzovania pracovných funkcií robotníkov a k riadeniu sociálnych procesov pomocou využitia výpočetnej techniky.

Spĺnenie uvedených cieľov kladlo mimoriadne nároky jak na organizačnú stránku výskumu (posudzovalo sa vyše 19 000 pracovných funkcií), tak, a to predovšetkým, na metodologickú stránku výskumu. Po dlhodobej príprave a pomocou pilotáží bol za základnú techniku výskumu zvolený *matričný list pracovnej funkcie*, ktorý zachycoval primárnu charakteristiku každej pracovnej funkcie z hľadiska jej nárokov a podmienok pre prácu ľudí. Dopĺňujúce techniky — riadený rozhovor a analýza existujúcej štruktúry robotníkov v podniku, slúžili k hlbšiemu poznaniu konkrétnych problémov a špecifik, ako aj k porovnaní reálu a ideálu.

V súvislosti s realizáciou predmetného výskumu je potrebné zvlášť zdôrazniť, že jeho úspešné zvládnutie bolo podmienené nasledovnými činiteľmi.

Po prvé, že od začiatku sedemdesiatych rokov sa v podniku začala v oblasti práce s ľuďmi uplatňovať koncepcnosť, plánovitosť, systematickosť a progresívne metódy práce na báze výsledkov sociologických a psychologických výskumov. V tomto smere rozhodujúcu úlohu zohralo mimoriadne pochopenie vedenia úseku pre kádrovú a personálnu prácu a plná podpora straníckych, hospodárskych a odborových orgánov podniku.

Po druhé, že vďaka už vyše dvadsaťročnej existencii spoločenskovedného pracoviska v podniku bolo možné objektívne a systematicky poznávať a analyzovať sociálnu realitu podniku. To umožnilo úspešne a efektívne riešiť nejdôležitejšie sociálne problémy, trvale skvalitňovať prácu s ľuďmi a započať s budovaním jednotného systému riadenia personálnej práce, ktorý rieši plánovanie a organizáciu personálnej práce, šandardizáciu základných výkonných personálnych činností, vybudovanie spoľahlivého informačného systému s využitím výpočetnej techniky a vyhodnocovanie (kontrolu) výsledkov personálnej činnosti v podniku.

Po tretie, že postupným rozvíjaním a prehľbovaním spolupráce s ekonomickým a technickým systémom podniku sa podarilo zjednotiť stanoviská na mieru a úlohu vzájomnej väzby medzi týmito základnými systémami. V tomto smere bol celý proces urýchlený potrebou intenzifikácie výroby podniku, kde vzájomný súlad medzi technickými, ekonomickými a sociálnymi podmienkami práce je podmieňujúcim činiteľom kvality a produktivity práce ľudí. Vďaka tomu pracovníci technických, výrobných a ekonomických útvarov majú veľmi významný podiel na úspešnom zvládnutí výskumu, ale aj na realizácii jeho výsledkov. Bez ich aktívnej účasti by tento výskum nemohol byť úspešne zvládnutý a realizovaný.

### *Hlavné smery výskumu*

Z teórie riadenia, ale najmä z poznania súčasných a perspektívnych potrieb našej socialistickej spoločnosti vyplýva, že pre zabezpečenie žiaducej dynamiky

a intenzifikácie hospodárskeho rozvoja každého podniku sú určujúce tri faktory:

- a) stupeň technickej vyspelosti výroby a práce, to znamená, podiel špičkovej techniky založenej na automatizovanom riadení výroby podniku, respektíve podiel nekvalifikovanej a nízkokvalifikovanej práce
- b) ekonomické podmienky práce, to znamená stupeň ekonomickej motivácie a stimulácie pracovnej výkonnosti a tvorivosti ľudí
- c) kvalita pracovných kolektívov, to znamená ich kvalifikačná vyspelosť na technické zmeny (vzdelanie a prax), fyzická a psychická zdatnosť (vek) a stabilita (dĺžka praxe v podniku).

Uvedené faktory sa preto stali základnými kritériami pri analýze a zhodnocovaní výsledkov nášho výskumu, ako aj pri špecifikácii problémov, ktoré by mali byť prioritne riešené v ďalšom období.

## *1. Zhodnotenie výsledkov výskumu v technickej, ekonomickej a sociálnej oblasti rozvoja podniku*

### *1.1. Technická úroveň práce a jej vplyv na rozvoj pracovných kolektívov*

Posudzujúc riešenie problematiky z hľadiska širšieho celospoločenského kontextu, možno celkovú úroveň technickej vyspelosti práce v podniku hodnotiť ako veľmi dobrú. Podľa dosiahnutého stupňa mechanizácie a automatizácie práce radia sa VSŽ medzi vyspelé a technicky moderné podniky v Československu i v európskom meradle.

Podiel vysoko a stredne kvalifikovanej práce (automatizovaná, poloautomatizovaná a plnemechanizovaná práca) v podniku predstavuje 64,7 %. To znamená, že v podstate dve tretiny pracovných činností majú charakter výslovne kvalifikovanej práce, vyžadujúcej dlhodobú prípravu.

Dosiahnutému stupňu technickej vyspelosti práce plne zodpovedá aj štruktúra práce robotníkov. Kvalifikovanú prácu vyžadujúcu vyučenie vykonáva 65,7 % robotníkov podniku a z nich 26,1 % pracuje na prácach výrazne prevažujúcich duševného charakteru, ako je obsluha automatizovaných liniek, poloautomatov, predáci, vedúci skladov a podobne. Pri komplexnom pohľade na štruktúru práce robotníkov v podniku je potrebné brať do úvahy aj obslužné práce, kde sa síce nevyžaduje odborná kvalifikácia (žeriavníci, vodiči, strojníci a pod.), ale kde je podiel duševnej práce rovnaký alebo vyšší ako práce fyzickej. Takýto charakter práce vykonáva 18,1 % robotníkov. To znamená, že viac ako 80 % robotníkov podniku vykonáva prácu na strednom a vysokom stupni technickej vyspelosti, čo vytvára vcelku priaznivé podmienky pre pracovný a odborný rozvoj pracovných kolektívov.

Aj napriek vyššie uvedenému pozitívnemu javu v doterajšom technickom rozvoji podniku z hľadiska perspektívnych potrieb nie je súčasný stav technickej úrovne práce považovaný za uspokojivý, a to z dvoch príčin. Po prvé, že podiel automatizovaného riadenia výroby je pomerne nízky a technická inovácia nepriniesla podstatnejšie zlepšenie podmienok práce ľudí. Po druhé, že podiel nekvalifikovanej a nízkokvalifikovanej, fyzicky namáhavej práce zostáva naďalej značne vysoký a zavádzaním novej techniky nielenže neklesá, ale sa ešte zvyšuje. Potvrdzujú to nasledovné výsledky.

Podiel plnoautomatizovanej práce v podniku činí 0,5 % pracovných funkcií, ktoré vykonáva 0,6 % robotníkov. Optimálna potreba predstavuje 4–6 % pracovných funkcií, na ktorých by pracovalo približne 10 % robotníkov. Rizikovú prácu v súčasnosti vykonáva 45,3 % robotníkov, z toho viac ako 60 % je vystaveno pôsobeniu dvoch a viac rizík súčasne. Za posledných 10 rokov sa rizikovosť práce v podniku znížila iba o 3 %, pričom nárast novej techniky za

toto obdobie činil 9<sup>0</sup>/<sub>0</sub>. Oveľa nepriaznivejší vývoj sme zaznamenali u nekvalifikovanej a nízkokvalifikovanej práce. V roku 1976 (začiatok technickej inovácie hutnej prvovýroby) predstavoval podiel manuálnej a záručnej práce 34,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub> a v súčasnom období číni 35,2<sup>0</sup>/<sub>0</sub>. Na týchto výsledkoch možno jednoznačne dokumentovať, že doterajší technický rozvoj podniku úspešne riešil technickú a ekonomickú stránku výroby (výrazné zvýšenie produktivity výroby, kvality výrobkov, zníženie nákladov a pod.) a len v malej miere sociálne aspekty práce ľudí (znižovanie nekvalifikovanej a rizikovej práce, zvyšovanie príťažlivosti práce a pod.). Z toho vyplýva, že z hľadiska perspektívnych potrieb zabezpečenia žiaduceho dynamického rozvoja podniku v celom komplexe (táto potreba vychádza z dialektického vzťahu objektívnych prvkov výroby) musí technický rozvoj podniku v ďalšom období venovať rovnocennú pozornosť aj sociálnym aspektom práce.

### *1.2. Ekonomické podmienky práce a ich vplyv na rozvoj pracovných kolektívov*

Pri hodnotení ekonomických podmienok práce sa plne potvrdil veľmi hlboký vzťah medzi technickou vyspelosťou práce odmeňovaním. Tým sa ešte viac zvýraznila úloha a miesto technického rozvoja v systéme riadenia podniku, pretože priamo vplýva aj na rozvoj ekonomických podmienok práce. V tomto vzťahu boli ekonomické podmienky práce v podniku hodnotené ako dobré až veľmi dobré, nakoľko objektívne zodpovedajú existujúcej duševnej a fyzickej náročnosti práce.

Podľa náročnosti práce existuje v podniku celkom 35,2<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pracovných funkcií, kde sa vyžaduje len základné vzdelanie, respektíve zaškolovací kurz. Na základe ekonomických kritérií sú také práce zaeľňované do I. a II. kvalifikačného stupňa. V týchto dvoch kvalifikačných stupňoch je však zaeľňované iba 25,4<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pracovných funkcií, to znamená, že 9,8<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pracovných funkcií aj napriek tomu, že sa pri ich výkone nevyžaduje odborná kvalifikácia, bolo zaradených do III. kvalifikačného stupňa. Ide o také prípady, kde na základe konkrétnych podnikových podmienok bola zohľadnená vyššia psychická a fyzická náročnosť práce (žeriavníci veľkotonážnych žeriavov, vodiči autobusov, fahačov, niektorí strojníci a pod.), a ktoré prevažne vykonávajú pracovníci s určitým druhom odborného vzdelania alebo s úplným všeobecným vzdelaním. Celkovo je teda v III. a IV. kvalifikačnom stupni zaradené 74,6<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pracovných funkcií a 76,0<sup>0</sup>/<sub>0</sub> robotníkov podniku, ktorí ich vykonávajú. Tento výsledok je priaznivý sám o sebe, ale najmä vo vzťahu k technickej náročnosti práce, pretože komplexnejšie a objektívnejšie odráža súčasnú úroveň technického rozvoja podniku.

Za posledných 5 rokov bol ďalej zaznamenaný aj značne dynamický rozvoj odmeňovania robotníkov. Priemerný hrubý mesačný príjem vzrástol o 13,9<sup>0</sup>/<sub>0</sub>, čo predstavuje 2,8<sup>0</sup>/<sub>0</sub> ročný prírastok. K tomu je treba dodať, že na tomto raste majú veľký podiel opatrenia prijaté vládou ČSSR k zvýšeniu príťažlivosti práce v hutníctve a ťažkom strojárstve.

Na základe týchto výsledkov bolo konštatované, že ekonomický systém podniku, vo vzťahu k existujúcej technickej úrovni práce a kvalifikačných kvalít robotníkov, vytvoril odpovedajúce ekonomické podmienky práce, ktoré celkovo pozitívne vplývali na rozvoj pracovných kolektívov.

### *1.3. Personálne podmienky práce a ich vplyv na rozvoj pracovných kolektívov*

Z hľadiska personálnych podmienok práce výskum preukázal vysokú úroveň kvality robotníkov. V podniku je celkom 70,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pracovných miest, kde sa podľa sprísnených podnikových kritérií (v záujme vyššej kvality práce) vyžaduje vyučenie, respektíve vyučenie so zaškolovacím kurzom. Na obsadenie týchto pra-

covných miest máme v podniku 70<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pracovníkov vyučených a s vyšším stupňom vzdelania, čiže úloha je obečne plnená na 99,4<sup>0</sup>/<sub>0</sub>. Skutočný stav je ešte priaznivejší, pretože ďalších 8,4<sup>0</sup>/<sub>0</sub> robotníkov, ktorým sa priznáva plnenie kvalifikačných požiadaviek, má náhradné podnikové formy odborného vzdelania (ako napr. koksár, biely murár, vulkanizér), respektíve pre dlhoročnú prax a dobré pracovné výsledky bolo im vzdelanie odpustené (u 2<sup>0</sup>/<sub>0</sub> robotníkov). Z tohoto celkového pohľadu sa teda javí určitá kvalifikačná presýtenosť, a to nielen z hľadiska kvantity, ale aj z hľadiska kvality, pretože v robotníckych funkciách pracuje 14,1<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pracovníkov s úplným stredným odborným vzdelaním, ktoré u robotníckych profesií kvalifikačný katalóg nevyžaduje. Obe dve tieto výsledky sú však hodnotené pozitívne, pretože priaznivo ovplyvňujú kvalitu a produktivitu práce.

Dôležitými kritériami kvality rozvoja pracovných kolektívov je ich veková štruktúra podľa dĺžky praxe v podniku. Súčasný stav je v oboch prípadoch veľmi priaznivý. Vo vekovej štruktúre robotníkov nášho podniku jednoznačne prevažujú mladé kategórie pracovníkov nad kategóriami vekovo staršími. Index reprodukcie robotníkov, to znamená podiel robotníkov vo veku do 29 rokov ku robotníkom vo veku nad 50 rokov, predstavuje hodnotu 2,6660, čo znamená, že pre náhradu robotníkov, ktorí odídu v najbližších 10 rokoch do dôchodku, máme pripravených 2,6 krát viac mladých robotníkov. Podľa dĺžky praxe v podniku činí priemerná prax 10,5 rokov, na čom sa podieľa skutočnosť, že viac ako polovica robotníkov pracuje v podniku 10 a viac rokov.

Vzhľadom k charakteru hutníckej výroby, existujúcej technickej úrovni práce a ekonomických podmienok práce bol uvedený rozvoj pracovných kolektívov v podniku hodnotený ako optimálny.

## *2. Špecifikácia problematiky k riešeniu ďalšieho rozvoja podniku*

Vychádzajúc z hodnotenia výsledkov výskumu v technickej, ekonomickej a sociálnej oblasti rozvoja podniku v uplynulom období a z očakávaných perspektívnych potrieb ďalšieho rozvoja podniku bola uskutočnená aj špecifikácia základných problémov, ktorých riešenie by malo zabezpečiť žiadúcu dynamiku ďalšieho rozvoja podniku v troch oblastiach práce.

### *2.1. V oblasti technickej úrovne práce*

Objektívizácia pracovných funkcií robotníkov ukázala, že z troch rozhodujúcich faktorov dynamického rozvoja podnikového kolektívu pracovníkov najvýraznejšie nedostatky sú v technickej úrovni práce. Keď v oblasti ekonomických podmienok práce a kvalifikačných kvalít robotníkov dosahujeme v našom podniku optimálnej úrovne, potom v oblasti technickej úrovne práce máme ešte značné rezervy. Využitie týchto rezerv je najdôležitejším zdrojom pre ďalšie zlepšenie ekonomických podmienok a pre ďalší kvalitatívny rozvoj podnikového kolektívu pracovníkov. Od úspešnosti riešenia tejto problematiky bude závisieť aj dynamika hospodárskeho rozvoja podniku.

Z hľadiska existujúcich poznatkov je potrebné, ale aj možné riešiť tento problém dvoma spôsobmi. Po prvé, technickou inováciou výroby a práce cestou realizácie nových investícií. V tomto smere možno aj doterajší rozvoj podniku hodnotiť pozitívne. Po druhé, znižovaním nekvalifikovanej, fyzicky náročnej a rizikovej práce cestou mechanizácie. V tomto smere existujú značné rezervy a súčasný stav je brzdou intenzívnejšieho skvalitňovania a rozvoja štruktúry robotníkov, zvyšovania príťažlivosti práce a výkonnosti pracovníkov.

Vychádzajúc z uvedeného vplyvu technickej úrovne práce na rozvoj základných podmienok práce (technických, ekonomických a personálnych), môžeme hlavné úlohy na tomto úseku špecifikovať takto:

- cestou technickej inovácie investičného charakteru zabezpečiť, aby nová technika okrem zdokonaľovania technológie výroby riešila aj problematiku práce ľudí, to znamená zlepšovala technické, ekonomické a sociálne podmienky práce
- zvyšovať technickú úroveň nekvalifikovanej (vyložene manuálnej) práce predovšetkým cestou jej mechanizácie, zabezpečiť, aby podiel nekvalifikovanej práce systematicky klesal a postupne dosiahol optimálnej úrovne 10 % oproti súčasným 18,7 % robotníckych pracovných funkcií.

## 2.2. V oblasti hmotnej motivácie a stimulácie

Ekonomické podmienky majú priamy vzťah k technickej úrovni práce, pretože z nej vychádzajú. Čím vyššia technická úroveň, tým vyššia pracovná trieda. Z tohoto hľadiska v doterajšom rozvoji podniku zabezpečil ekonomický systém odpovedajúce podmienky. Možno povedať, že ekonomické podmienky práce u prevažnej väčšiny pracovných funkcií robotníkov objektívne odrážajú existujúcu technickú a duševnú náročnosť práce. Z ekonomického hľadiska však nie je doposiaľ uspokojivo doriešená otázka fyzickej náročnosti a neatraktívnosti práce, objektivizácie noriem práce, regulovania štruktúry pracovných tried a hmotnej stimulácie riadiacich pracovníkov na zvyšovaní technickej úrovne práce v podniku. Preto v záujme zabezpečenia ďalšieho rozvoja ekonomických podmienok práce môžeme hlavné úlohy na tomto úseku špecifikovať takto:

- v organickej jednote so zvyšovaním technickej úrovne práce ďalej rozvíjať doterajšiu dynamiku rozvoja ekonomických podmienok práce, a to cestou rozširovania a vyhľadávania nových foriem účinnosti podnikovej mzdovej sústavy
- zvláštnu pozornosť venovať riešeniu fyzicky namáhavej a neatraktívnej práce
- cielavedomejšie regulovať ďalší rozvoj štruktúry pracovných tried, a to cestou racionalizácie práce a objektivizácie noriem práce.

## 2.3. V oblasti ďalšieho rozvoja kvality personálnej práce

Rozvoj kvality personálnej práce je na jednej strane podmienený úrovňou technického a ekonomického systému podniku, ale zároveň aj úrovňou kvality vlastného systému riadenia. V doterajšom vývoji sa oblasť personálnej práce významnou mierou podieľala na dosiahnutí dobrých výsledkov podniku, jak v oblasti kvalifikačnej, vekovej a vzdelanostnej štruktúry, tak v oblasti stability, adaptability a výkonnosti robotníkov. V obecnej rovine to znamená, že systém personálneho riadenia vcelku uspokojivo riešil všetky požiadavky technického a ekonomického systému podniku.

Ďalší rozvoj podniku bude však na oblasť personálnej práce klásť oveľa náročnejšie úlohy. Z tohoto hľadiska môžeme hlavné úlohy personálnej práce špecifikovať takto:

- prehĺbiť vzájomnú väzbu medzi zvyšovaním technickej úrovne práce, zlepšovaním ekonomických podmienok práce a systémom riadenia personálnej práce, v tomto smere plne využiť poznatky a výsledky objektivizácie robotníckych funkcií
- rozvinúť komplexný systém jednotného riadenia personálnej práce za účelom trvalého rastu vlastnej kvality práce s ľuďmi; budovanie optimálnej štruktúry podnikového kolektívu realizovať na báze optimalizácie obsadzovania každej robotníckej pracovnej funkcie osobitne, to znamená neriešiť optimál-

nosť úrovne štruktúry z globálnych podnikových hľadísk, ale zabezpečiť optimálneho pracovníka na každú jednotlivú robotnícku pracovnú funkciu s rešpektovaním dynamiky zmien v technickej a ekonomickej oblasti.

## Záverom

Výskum ako celek, ale najmä nové poznatky, ktoré priniesol, sa stretli s veľkým záujmom hlavne u riadiacich pracovníkov a podnikových orgánov. Hospodárske vedenie podniku veľmi pozitívne ocenilo iniciatívu vedenia úseku pre kádrovú a personálnu prácu riešiť tak závažnú problematiku a vysoko vyzdvihlo mimoriadny prínos výskumu, predovšetkým z hľadiska koncepčného rozhodovania pri zameraní ďalšieho rozvoja podniku. V súvislosti s tým v úplnej zhode schválilo celý návrh závažných sociotechnických opatrení, smerujúcich k:

- zabezpečeniu faktickej koordinácie a organickému prepojeniu technického, ekonomického a sociálneho rozvoja podniku a zavedeniu pevných sociálnych kritérií pri príprave, posudzovaní a schvaľovaní technických inovácií a modernizácii
- zavedeniu tvorčích tímov pracovníkov na jednotlivých závodoch podniku za účelom riešenia znižovania nekvalifikovanej práce
- optimalizácii potrieb pracovníkov pri zabezpečovaní výrobných úloh a zvýšení motivácie vedúcich pracovníkov na zvyšovaní technickej úrovne práce a rozvoji pracovných kolektívov
- skvalitneniu riadenia štruktúry pracovníkov a mobilitných procesov cestou zavedenia *karty pracovného miesta* a dobudovania jednotného systému personálneho riadenia pri maximálnom využití výpočetnej techniky.

Konkrétna realizácia prijatých sociotechnických opatrení, ktorá bola započatá v roku 1985, priniesla zatiaľ niektoré významné výsledky.

V prvom rade bola dopracovaná teória riadenia sociálneho rozvoja podniku. Jadrom tejto teórie je vypracovanie teoretického modelu programového rozvoja podniku v období vedeckotechnickej revolúcie, ktorý je založený na preukázateľnosti organickej väzby základných podmienok práce (technických, ekonomických a personálnych) a ich vplyvu na rozvoj pracovných kolektívov. Na základe teoretického modelu bol vypracovaný praktický model riadenia sociálneho rozvoja v podniku v priamej väzbe na technický a ekonomický rozvoj. Jeho podstatou je, že sociálny rozvoj integruje do rozvoja podniku ako jednotného systému, teda jednotlivé základné stránky rozvoja podniku neoddeľuje od seba, ale v jednotnom programe modeluje hlavné ciele sociálneho rozvoja v organickom spojení s cieľmi technického a ekonomického rozvoja. Inými slovami povedané, v podniku bol za vzájomnej spolupráce vedúcich pracovníkov všetkých stupňov riadenia, odborných špecialistov technického, ekonomického a kádrovo-personálneho úseku vypracovaný praktický model (program) rozvoja podniku, v ktorom sú stanovené ciele organicky prepojené vo väzbe objektívne odrážajúcej konkrétnu prax. Ako základný nástroj pre systémové riadenie tohoto procesu budú slúžiť *karty pracovného miesta*, ktoré boli v uplynulom roku už vypracované a budú postupne zavedené do riadiacej praxe podniku prostredníctvom výpočetnej techniky.

Mimoriadne pozitívne hodnotíme aj tú skutočnosť, že táto problematika bola prejednaná a schválená vedením úseku pre kádrovú a personálnu prácu, čím sa zabezpečuje využitie nových poznatkov v konkrétnej sociálnej praxi podniku.

*Obsah karty pracovného miesta*

*1. Identifikačné údaje*

- evidenčné číslo pracovného miesta
- evidenčné číslo karty
- názov pracovného miesta
- obecný názov pracovnej funkcie (nomenklatúra JKZ)
- počet pracovníkov na mieste
- pracovný čas
- stredisko, agregát

*2. Technické podmienky práce*

- hlavná náplň práce
- vedľajšie činnosti
- hlavné rizikové práce
- stupeň automatizácie
- charakter práce
- stupeň zodpovednosti

*3. Ekonomické podmienky práce*

- pracovná trieda
- mzdová stupnica
- kvalifikačný stupeň
- hodinová sadzba
- percento prémie
- osobné hodnotenie
- priplatky
- hrubý mesačný príjem
- nadčasová práca

*4. Personálne podmienky práce*

- kvalifikačné požiadavky
- alternatívne možnosti odbornej pripravenosti
- potreba psychologického vyšetrenia
- osobný profil pre optimálny výkon
- pracovný rozvoj
- špecifická vhodnosť pracovného miesta

*5. Vykonávatelia pracovného miesta*

- väzba na osobnú kartu pracovníka