

PhDr. Jan R y t i n a, VÚHU

Výběr a příprava pracovníků prvního technologického celku TC-2 na VČSA
Ervénice (některé poznatky z řešení výzkumného úkolu).

1. Úvod

Ve Zpravodaji VÚHU č. 9-10/1975 byla obsažena úvodní informace o výzkumném úkolu "Výzkum vlivů vysoké koncentrace výkonů, rostoucí mechanizace a automatizace na pracovníka, pracovní skupinu, pracovní poměry". V ní byly stručně charakterizovány cíle a metody řešení tohoto úkolu, příčiny jeho zařazení do plánu výzkumné činnosti VÚHU.

Úkol je orientován na problematiku přípravy kolektivů pracovníků na práci s moderní technologií, konkrétně na skryvkových technologických celcích. Konečné výstupy - výsledky řešení mají mít podobu metodických námětů pro řízení podstatných sociálních procesů při přípravě nových technologických celků (TC). V této souvislosti je vhodné, vedle podrobné analýzy a vyhodnocování zkušeností pracovních kolektivů již provozovaných TC, zaměřit výzkumnou pozornost na výběr a přípravu pracovníků nově se tvořícího TC, kde jsou mnohé podstatné problémy živé a aktuální. Při účelném sladění výzkumného postupu řešitelů s vedoucími pracovníky a orgány příslušného závodu se nabízí možnost využít a současně poprvé ověřit dosud získané poznatky z řešení při konkrétní přípravě nového TC. Současně se některé činnosti, které jsou v souvislosti s přípravou nového TC zabezpečovány, mohou stát předmětem i systematického výzkumného sledování. Reálná situace výběru a přípravy pracovníků TC na závodě, kde dosud nejsou zkušenosti s obdobnou technologií (zde především DPD), může být z výzkumného hlediska pojímána jako experimentální výzkumný terén.

Prvním technologickým celkem TC 2, který bude uveden do provozu v době řešení komentovaného výzkumného úkolu, je skryvkový technologický celek TC 2 na VČSA Ervénice (rypadlo KU 800, dálková pásová doprava o šíři 1800 mm, zakladač ZP 6600). Nezbytnost věnovat se včas a v potřebném rozsahu, vedle řešení technických a báňských problémů, přípravě najetí TC, také problémům výběru a přípravy pracovníků, je vedoucím pracovníkům na závodě VČSA zřejmé. Proto bylo poměrně rychle po navázání

kontaktů obou pracovišť přistoupeno k uzavření dohody o podílu VÚHU na řešení úkolů, souvisejících s výběrem a přípravou pracovníků prvního TC na VČSA. Dohoda závazně vymezuje některé konkrétní oblasti, u nichž bude podíl VÚHU realizován, tvoří výchozí bázi pro věcnou, pružnou a cílevědomou spolupráci obou pracovišť při řešení problémů společného zájmu.

Dnešní článek si klade za cíl podat stručnou informaci o postupu, který byl pro výběr a přípravu pracovníků prvního TC-2 VČSA Ervénice zvolen a o dosavadních poznatcích z jeho realizace. Částečně tím odpovídat na otázku, jak jsou naplňovány cíle řešení, vytýčené při zařazení tohoto výzkumu do plánu výzkumné činnosti VÚHU.

2. Harmonogram hlavních úkolů při výběru a přípravě pracovníků 1. TC-2 na VČSA Ervénice

Jako prostředek cílevědomého a pokud možno komplexního přístupu k řešení všech podstatných úkolů, podmiňujících kvalitní přípravu na jetí TC, byl zpracován "Harmonogram hlavních úkolů při výběru a přípravě pracovníků 1. TC-2 VČSA". Jeho obsah je zaměřen na práci s lidmi, technické problémy zahrnuje pouze okrajově.

Časově zahrnuje období 1.10.1976 - 30.6.1978, rozložené do jednotlivých čtvrtletí. Vždy je vymezena odpovědnost za plnění úkolů (VČSA, VÚHU, případně jiná organizace). Jsou v něm zakotveny všechny hlavní úkoly, známé v době jeho vzniku, tedy i takové, u kterých se podíl VÚHU nepředpokládá.

V konkrétním časovém vymezení zachycuje např. zpracování technologických postupů jednotlivých částí TC, stáže techniků a zácvik dělníků na provozovaných TC v SHR (Skrývkový závod Markur-Březno, Velkolom Maxim Gorkij), průběh potřebných odborných kursů, zkoušky z funkčních technologických postupů pracovníků TC a z bezpečnostních předpisů a jiné.

Průběžně je prováděna korektura dalšího výběru a přijímání pracovníků TC podle podnikem přijatého harmonogramu přijímání lidí. V této souvislosti jsou využívány zkušenosti, získané a vyhodnocené prostřednictvím tzv. "ankety odborníků". x) Její vyhodnocení např. umožňuje di-

diferencovat jednotlivá pracovní místa na TC z hlediska významu pro výrobní úspěšnosti pracovního kolektivu, vymezit "jádro" kolektivu jako okruh pracovníků, jejichž včasný výběr a potřebná odborná a politická připravenost jsou pro příští provoz TC nejdůležitější. Jsou zde dále diferencovány jednotlivé profese z hlediska významu dřívější praxe na velkостrojích nebo dálkové pásové dopravě, stupně potřebnosti včasného výběru a potřebnosti stáže na obdobném TC v SHR.

Technologický celek VČSA zahájil provoz v prosinci 1977. V říjnu 1977 proběhla 1. část speciálního přednáškového cyklu pro "jádro kolektivu TC". Jeho cílem je vyzbrojit tyto pracovníky moderními poznatky z oblasti práce s lidmi v daných podmínkách (řízení procesu adaptace nových pracovníků, úloha kolektivu při aktivizaci pracujících, obsah a formy socialistické soutěže aj.) V obsahu 1. části kursu byly současně zahrnuty základní pracovněprávní otázky, základy mzdové politiky a praxe v odměňování. Jeho součástí byly úvodní instruktáž a následná beseda k racionálnímu využití informací pro řízení, získaných prostřednictvím informačního systému "Sledování provozu TC samočinným počítačem". Uskutečnila se beseda s vybranými vedoucími pracovníky již provozovaného TC-2 o hlavních zkušenostech a problémech provozu TC. Celý cyklus bude rozložen do delšího časového období tak, aby bylo umožněno pružně, i ve vzdělávacích aktivitách, reagovat na poznatky z vlastní praxe provozu TC.

Harmonogram počítá rovněž s psychologickým testováním pracovníků vybraných profesí, které provádí psycholog GR SHD. Z hlediska výzkumu je tím alespoň částečně kompenzována neúčast psychologa ve výzkumném týmu, kterou si charakter výzkumného úkolu téměř vynucuje.

V období přípravy najeť TC byla realizována účast pracovníků TC na montáži jednotlivých částí TC. Tato je účelná z několika důvodů: - Závod se tak spolupodílí na zabezpečení montáže v požadovaných termínech.

x) V roce 1976 vyplnilo celkem 74 vybraných provozních pracovníků sledovaných TC, VÚHU a BP Teplice anketní dotazník, jehož cílem bylo obohatit poznání o některých klíčových problémech TC.

ferencovat jednotlivá pracovní místa na TC z hlediska významu pro výrobní úspěšnosti pracovního kolektivu, vymezit "jádro" kolektivu jako okruh pracovníků, jejichž včasný výběr a potřebná odborná a politická připravenost jsou pro příští provoz TC nejdůležitější. Jsou zde dále diferencovaně zhodnoceny jednotlivé profese z hlediska významu dřívější praxe na velkostrojích nebo dálkové pásové dopravě, stupně potřebnosti včasného výběru a potřebnosti stáže na obdobném TC v SHR.

Technologický celek VČSA zahájil provoz v prosinci 1977. V říjnu 1977 proběhla 1. část speciálního přednáškového cyklu pro "jádro kolektivu TC". Jeho cílem je vyzbrojit tyto pracovníky moderními poznatky z oblasti práce s lidmi v daných podmínkách (řízení procesu adaptace nových pracovníků, úloha kolektivu při aktivizaci pracujících, obsah a formy socialistické soutěže aj.) V obsahu 1. části kursu byly současně zahrnuty základní pracovněprávní otázky, základy mzdové politiky a praxe v odměňování. Jeho součástí byly úvodní instruktáž a následná beseda k racionálnímu využití informací pro řízení, získaných prostřednictvím informačního systému "Sledování provozu TC samočinným počítačem". Uskutečnila se beseda s vybranými vedoucími pracovníky již provozovaného TC-2 o hlavních zkušenostech a problémech provozu TC. Celý cyklus bude rozložen do delšího časového období tak, aby bylo umožněno pružně, i ve vzdělávacích aktivitách, reagovat na poznatky z vlastní praxe provozu TC.

Harmonogram počítá rovněž s psychologickým testováním pracovníků vybraných profesí, které provádí psycholog GŘ SHD. Z hlediska výzkumu je tím alespoň částečně kompenzována neúčast psychologa ve výzkumném týmu, kterou si charakter výzkumného úkolu téměř vynucuje.

V období přípravy na jetí TC byla realizována účast pracovníků TC na montáži jednotlivých částí TC. Tato je účelná z několika důvodů: - Závod se tak spolupodílí na zabezpečení montáže v požadovaných termínech.

x) V roce 1976 vyplnilo celkem 74 vybraných provozních pracovníků sledovaných TC, VÚHU a BP Teplice anketní dotazník, jehož cílem bylo obohatit poznání o některých klíčových problémech TC.

- Závod má prostřednictvím svých kmenových pracovníků trvalý přehled o postupu montážních prací.
- Pracovníkům je umožněno relativně detailně poznat techniku, kterou budou obsluhovat.
- U vybraných profesí jde současně o součást záviku, vymezeného platnými normami.

Celý harmonogram slouží jako nástroj, prostředek, pomůcka, spolupodmiňující účelné řízení a regulování sociálních procesů, naplňujících nebo bezprostředně souvisejících s přípravou pracovníků na provoz TC. Proto obsahuje rovněž zásady kontroly, průběžného vyhodnocování jednotlivých etap. V rámci průběžných permanentních kontaktů pracovníků obou organizací se jednou za čtvrt roku uskutečňuje kontrolní schůzka pověřených zástupců obou organizací, na které je hodnocen dosavadní a upřesňován budoucí postup. Její součástí je vyhodnocení nedostatků, chyb a omylů v uplynulém období, snaha nalézt jejich příčiny z pozice jak bychom postupovali, kdyby hodnocené období teprve začínalo. Z kontrolních schůzek je pořizován podrobný zápis, sledující mimo jiné záměr zachytit pro tvorbu cílových metodických námětů pro další TC vše podstatné.

3. Dosavadní poznatky ve vybraných oblastech

3.1. Odborné stáže techniků, zabezpečujících provoz TC na VČSA

Pracovníkům VČSA logicky chybí praktická zkušenost s dálkovou pásovou dopravou těžené hmoty, jen teoreticky mohou uvažovat o organizaci práce na TC. Proto bylo přistoupeno k řízení odborných stáží techniků, kteří budou provoz TC zabezpečovat, na již provozovaných TC v SHR (VMG v Bílině, Skryvkový závod Merkur-Březno v Prunéřově).

Každý účastník stáže obdrží předem písemný výčet konkrétních problémů, na které má zaměřit svou poznávací činnost. Podle charakteru zastávané funkce je tento výčet vedoucím úseku TC VČSA konkretizován, zpřesňován, případně rozšiřován. Mezi konkrétní obsahové problémy mj. patří:

- Technologické postupy pro vybrané práce z hlediska dalších rizik.
- Vybavení a organizace práce na dispečinku, systém raportování, sběr

informací pomocí reportování.

- Přestavba dálkové pásové dopravy, prodlužování DPD.
- Problémy MTZ pro novou technologii (minima, zásobovací systém, kontakty s dodavateli - co je běžné na trhu, co se těžko shání).
- Systém plánovaných preventivních oprav.
- Organizace údržby na závodě, na úseku, ve směně.
- Organizace vulkanizérských prací (příprava, nejen vlastní lepení).
- Problémy při přejímání nové techniky od dodavatele.
- Ekonomická posuzování odměňování jednotlivých profesí, prémiová nadstavba.

Zpráva o odborné stáži je zpracována na zvláštním formuláři, kde účastník uvádí své hlavní poznatky z provozu TC, konkrétní doporučení pro závod VČSA a další účastníky stáže. Před započatím stáže má každý účastník zápisy svých "předchůdců" k dispozici, může tedy na zajímavé poznatky dále navázat.

Stáží se do doby zpracování článku zúčastnilo celkem 11 pracovníků, vesměs budoucích techniků TC. I když dosud není provedeno celkové vyhodnocení ukazuje se, že napříště bude vhodné uplatnit větší diferenciaci z hlediska doby trvání stáže a zastávané technické funkce (od 14 dnů do 6 týdnů). Prakticky vždy bude vhodné stáž organizačně zabezpečit tak, aby její část probíhala v době plánované revize v místě stáže. Rozšiřuje se okruh konkrétních problémů, kterým je vhodné věnovat pozornost. Účastníci hodnotí stáže kladně, jako přínos. Kladně, až s určitou dávkou závisti, je organizace stáže hodnocena techniky na provozovaných TC, ochotně a odpovědně zabezpečují účelný program pro "stážisty" z VČSA. Vyskytují se názory, že krátkodobé stáže by bylo účelné organizovat i u vedoucích pracovníků TC, kteří jsou již relativně dlouho ve funkci (jako vhodná forma v rámci cyklické přípravy vedoucích pracovníků).

Již dnes lze konstatovat, že získané poznatky poslouží jako cenný podklad pro zpracování návrhu uceleného systému řízení odborných stáží, s cílem efektivně techniky připravit na řešení organizačních a věcných problémů při vlastním provozu TC.

3.2. Průběžná analýza tvořícího se kolektivu TC

S každým nastupujícím pracovníkem vyplňují technici TC "nástupní dotazník", obsahující řadu základních informací o pracovníkovi (předchozí odborná příprava, politická angažovanost, odborné vzdělání aj.) včetně motivů odchodu z předchozího pracoviště a očekávání, která spojuje s novým pracovištěm.

Dotazníky slouží jako základní prostředek pro provádění průběžných analýz tvořícího se kolektivu pracovníků TC. Jejich cílem je poskytovat pracovníkům VČSA hlubší informace o tvořícím se kolektivu, upozorňovat na zjištěné disproporce. Současně umožnit bližší poznání problémů, spojených s přípravou pracovníků TC.

V prvním pololetí 1977 byly provedeny dvě průběžné analýzy tvořícího se kolektivu. V té době bylo přijato celkem 91 pracovníků, vesměs pro rozhodující dělnické profese (řidiči velkostrojů, zámečníci, elektrikáři), v nich též 11 provozních techniků. 55 % těchto pracovníků bylo vybráno pro práci na TC záměrným výběrem, převážně na závodě VČSA.

Z hlediska věku jde o soubor relativně mladých pracovníků, žádný z dosud přijatých není starší 50ti let, průměrný věk činí 30 roků, pouze 15 % pracovníků je 40tiletých a starších.

Z hlediska odborného vzdělání je 9 % těchto pracovníků bez vzdělání, 45 % vyučených, 40 % absolventů odborných škol. Z hlediska odbornosti dosud není v kolektivu žádný absolvent báňské profese, 23 % přijatých má profesi elektro, 68 % strojní. 35 % dosud přijatých pracovníků má praxi s odbornou technikou (pracovali na velkostrojích nižšího typu nebo při údržbě velkostrojů), jen ojediněle již dříve pracovali na TC s dálkovou pásovou dopravou těžené hmoty (konkrétně dva manželé z DNT).

Tyto a další podrobnější informace dovolují konstatovat, že úvodní etapa náboru pracovníků byla využita dobře. Rozhodující pracovní místa jsou obsazena, poměrně velký počet pracovníků má možnost se připravovat na vlastní práci prostřednictvím zácviku na jinde provozovaných velkostrojích a bezprostřední účastí na montáži nové techniky.

Zajímavé informace přináší analýza některých postojů nastupujících pracovníků.

Mezi nejčastějšími příčinami odchodů z minulého pracoviště jsou uváděny:

- skutečnost, že byl vybrán pro práci na TC, ve 27 %
- kvalifikační důvody v 18 %.

Přitom kvalifikační a mzdové důvody jsou častěji uváděny u pracovníků mladších 30ti let. Přijetí technici dávají nejčastěji hlavní váhu charakteru práce na TC (ve 35 % případů).

Zajímavé poznatky ukazuje hodnocení dílčích pracovních podmínek na předchozím pracovišti nastupujících pracovníků. Nejvíce negativně je hodnoceno fyzikální pracovní prostředí (hluk, vibrace, čistota ovzduší), péče o pracující, organizace práce, na 4. místě je pracovní oceňování včetně prémie. Nejmenší problémy jsou spojovány se vztahy uvnitř kolektivu a vztahy s nadřízenými pracovníky. Přitom dělníci hodnotí vyjmenované jevy zpravidla negativněji než technici, pracovníci ve strojní profesi negativněji než v profesi elektro. Mladší hodnotí většinu jevů negativněji než starší, v případě "organizace práce" a "fyzikálního pracovního prostředí" zjišťujeme opak.

Největší význam (z evidovaných informací) pro provozní pracovníky může mít znalost úrovně očekávání spojovaných s novým pracovištěm. Celkově jsou očekávány větší problémy se stroji a technikou na novém pracovišti, s charakterem práce, dále v oblasti péče o pracující a ve vztahu k fyzikálnímu pracovnímu prostředí (prašnost, hlučnost, atd). Nejmenší problémy očekávají v oblasti možnosti využití odborné kvalifikace a při konfliktech s nadřízenými.

Relativně málo obav spojovaných s odbornou připraveností na novou práci může mít kořen v nízkém věku dosud přijatých pracovníků. Uvnitř celého kolektivu v tomto případě zjišťujeme často výrazné vnitřní rozdíly. U většiny sledovaných jevů vidíme difference v postojích dělníků a techniků, nejvýrazněji u očekávání problémů v oblasti nového pracovního kolektivu, charakteru práce, strojů a techniky na novém pracovišti. Zde jsou očekávání techniků oproti dělníkům méně optimistická. Příčinou je zřejmě vědomí odpovědnosti za řešení těchto problémů.

Poměrně malé difference zjišťujeme z hlediska věku pracovníků, jejich monolitost je zřejmě dána příslušností k jedné generaci. Zajímavé jsou difference zjištěné z hlediska stupně politické angažovanosti pracovníků. Ti, kteří se více politicky angažují, očekávají větší problémy v oblasti stroje a techniky na novém pracovišti a v charakteru práce. Vysvětlení můžeme hledat v jejich větším přehledu, informovanosti o problémech, stejně jako ve větším vědomí odpovědnosti.

Volné výpovědi na otázku "čeho si vůbec nejvíce ceníte v zaměstnání" podávají po zhodnocení následující obrázek: 31 % přijatých uvádí charakter práce (nejednotvárnost, nová technika), 25 % dobrý pracovní kolektiv, 19 % přiznává, že o tom nepřemýšleli, neví. Ostatní výpovědi jsou méně časté (12 % finanční odměňování, dále dobrý přímý vedoucí, 12 hodinová pracovní doba a jiné). Zvláštní hodnoty spojené s charakterem práce a dobrým pracovním kolektivem jsou příznivé.

Znalost postojů je jedním z předpokladů úspěšné řídicí práce. Také proto budou poznatky v dané oblasti využity jako podklad při školení "jádra kolektivu TC". Současně jejich zmapování vytváří předpoklady pro následné sledování změn postojů v závislosti na nových jevech, které příští praxe provozu TC přinese.

V závěru průběžné analýzy jsou shrnuty hlavní poznatky a připomenuty nejzávažnější zjištěné disproporce, rozpory. Této části je ze strany provozních pracovníků VČSA věnována největší pozornost, možná by pro jejich vlastní potřebu byla postačující. Pro řešitele je reakce na tuto část průběžné analýzy rozhodujícím zpětným ověřením její účelnosti pro provoz. Jedním z praktických opatření, které vedení VČSA na tomto základě přijalo, bylo vyslání 3 mladých techniků TC bez předchozí provozní praxe na 2 měsíce do provozních vedoucích funkcí v již zahájených provozech (získat zkušenost v práci s lidmi).

3.3. Odborné kursy

Praktická potřeba závodu VČSA připravit pracovníky na úspěšnou práci na TC vedla k tomu, že v rámci řešení výzkumného úkolu byl proti původním časovým záměrům řešení zpracován vyčerpávající přehled odbor-

ných kursů, jejichž absolvování je pro vybrané pracovníky vhodné nebo nutné.

Vzhledem k rozdílné technické vybavenosti, časové a místní různorodosti a skutečnosti, že doplňková vzdělávací činnost pracovníků TC není řešena jednotnou normou, je praxe v organizování odborných kursů na jednotlivých TC v SHR rozdílná. Ucelený přehled kursů pro jednotlivé profese celého kolektivu dosud neexistoval.

Při sestavování návrhu odborných kursů byla hodnocena dosavadní praxe na 8mi provozovaných TC (Skrývka Merkur-Březno, Valcholom Maxim Gorkij). Při určování nezbytnosti nebo vhodnosti toho kterého odborného kursu pro jednotlivé profese byly rozhodující postoje a zkušenosti vybraných mechaniků a elektromechaniků TC.

Celkem je v případě kolektivu pracovníků TC aktuálních 22 druhů (různých) odborných kursů. Uvnitř jednotlivých profesí vidíme výraznou diferencovanost. Existují funkce, pro jejichž úspěšný výkon je vedle normální odborné vzdělávací přípravy třeba absolvovat 5-7 odborných kursů (řidič velkostroje, elektrikář velkostroje, zámečnick velkostroje, klapkař). Zajímavé je zjištění, že prakticky všichni pracovníci TC, by pro úspěšný výkon své pracovní funkce měli absolvovat alespoň dva odborné kursy (např. obsluha přesypu - školení obsluhovateli tlakových nádob a kurs vazačů břemen jako kursy nutné, kursy operátorů a vulkanizérů jako vhodné). Praxe je dosud jiná.

Popisovanou metodou získaný pohled na odborné kursy byl konfrontován s postoji cca 70 odborníků, majících několikaletou praxi s provozem TC, prostřednictvím již zmiňované "ankety odborníků". Jejich postoje v zásadě potvrdily potřebnost a realnost zpracovaného návrhu odborných kursů. Současně přinesly některé rozporné poznatky. Jako příklad si v této souvislosti připomeňme rozpor mezi požadavkem na absolvování odborných kursů a významem pro celkovou výrobní úspěšnost kolektivu v některých profesích. Nejvýrazněji v případě operátora (operátorky) dálkové pásové dopravy, jehož význam pro výrobní úspěšnost je hodnocen jako velmi vysoký a pro jeho výkon teoreticky postačují dva odborné kursy, v praxi často nejsou tito pracovníci vyzbrojováni žádným odbor-

ným kursem. Na druhé straně důležitost klapkaře je hodnocena jako relativně nízká, ale pro úspěšný výkon funkce je doporučováno 5 odborných kursů.

Ukazuje se relativně výrazný rozpor mezi představami provozních pracovníků TC o tom, jak by měli být pracovníci TC odbornými kursy vybaveni a skutečností. Při globálním obecném pohledu vidí nezbytnost absolvovat dva nebo více kursů u 43 % pracovníků TC, při individuálním posuzování jednotlivých profesí činí tento poměr v celém kolektivu 56 %. Ve skutečnosti činí tento podíl v průměru u sledovaných TC pouze 23 %. Podle zhodnocených názorů mechaniků by měl mít alespoň dva kursy každý pracovník TC.

Úvodní řešení problémů v oblasti odborných vzdělávacích kursů pracovníků TC tedy přináší zajímavé poznatky v několika směrech. Nelze vyloučit, že jde o jednu z oblastí, která má pro úspěšný provoz TC větší význam, než jaký jí je až dosud přikládán. Důslednější a cílevědomější řízení procesu vzdělávání (v tomto případě doplňkového, řešícího větší adaptabilitu pracovníků na novou techniku) může mít - i když obtížně dosažitelný - vliv na větší pracovní úspěšnost pracovních kolektivů, může se stát účinným nástrojem optimalizace TC.

V této souvislosti může zpracovaný přehled posloužit jako východisko pro přípravu příslušné vzdělávací normy. Současně stojí za zvážení řešit, po posouzení vzdělávacího obsahu jednotlivých kursů u vybraných profesí (v konkrétních případech), účelnou redukci a kumulaci jednotlivých kursů. V jiné souvislosti důslednější domyslení vazeb mezi absolvováním kursu a hmotnou zainteresovaností, např. zvážit jednorázové finanční odměny pro nejúspěšnější absolventy odborných kursů.

Pro potřebu pracovníků VČSA a k.p. DVIL má práce VÚHU, vykonaná v oblasti odborných kursů, bezprostřední praktický význam. Těžiště jejich práce v dané oblasti bylo možné přenést do organizačního a obsahového zabezpečení kursů. Není bez zajímavosti, že v tomto směru budou v době zahájení provozu TC pracovníci 1. TC VČSA připravenější než kolektivy pracovníků TC, které jsou již několik let v provozu.

3.4. Některé další poznatky

Komentované poznatky ve vybraných oblastech umožňují přijmout již nyní předběžný závěr, že jeden ze základních cílů řešení: poskytnout podnikům SHR vhodné metodické náměty a podklady pro organizační a řídicí normy, bude splnitelný.

Díky úzké součinnosti s provozními pracovníky VČSA v reálné situaci přípravy lidí na najetí TC je dosavadní poznání kvalitativně prohloubeno, obohaceno o řadu konkrétních poznatků, které by při izolovaném postupu obou pracovišť zřejmě nebyly zjištěny. Týká se to např. potřeby vyzbrojit vedoucího úseku nového TC v budoucnu výstižným a účelným popisem práce, upozornit ho na hlavní problémy, jejichž řešení podmiňuje úspěch celé přípravy. Zhodnotit v tomto případě cenné zkušenosti vedoucího úseku l. TC-2 VČSA, využít toho, že jsou aktuální, živé. Vyhodnotit současně zkušenosti ostatních techniků, získané v relativně dlouhém období před najetím TC. Doporučit účelné úkolování techniků v období, kdy je prakticky vyloučeno důsledné uplatňování zásady jednoho odpovědného vedoucího. (Úkoly pracovníků TC v přípravném období neumožňují přistoupit k organizačnímu uspořádání, ve kterém by každý pracovník měl trvale stejného nadřízeného pracovníka). Průběžné organizační změny (montáž jednotlivých částí TC, zácvek na stejné technologii v již provozovaných TC, operativní řešení naléhavých úkolů apod.) současně vytváří stav, kdy každý technik může při společné práci poznat většinu dělníků a každý dělník všechny techniky. Tvorba zcela nového pracovního kolektivu má toto výrazné specifikum, zhodnocení jeho pozitivních a negativních aspektů a jeho následný průběh do operativních řídicích opatření mohou přinést kladné výsledky.

Některé v úvodu formulované představy byly a některé další asi budou na základě praxe korigovány. Tak bylo např. ustoupeno od záměru, vytvořit speciální skupinu centrální údržby jako součást TC, údržba TC bude řízena celozávodně. Velké a snad zbytečné problémy způsobovala skutečnost, že pro včas organizačně ustavený TC nebyly zabezpečeny potřebné objekty, šatny a sociální zařízení. Provizorní řešení organizačně a časově odvádějí práci vedoucích pracovníků od řešení podstatných

problémů. Nedobře to také působí na nastupující pracovníky.

Z pohledu řešitelů je dále velmi cenná skutečnost, že především pracovníci, kteří za přípravu TC nesou bezprostřední odpovědnost, (zde jmenujeme za ostatní hlavního inženýra závodu a vedoucího úseku TC), přistupují k problémům výběru a přípravy pracovníků TC velmi odpovědně, jejich vztah k řešeným problémům je neformální.

4. Závěr

Informace, které článek obsahuje, je třeba brát jako popis některých podstatných jevů několik měsíců před najetím technologického celku. Období bezprostředně před najetím a první měsíce provozu dosavadní poznání dále obohatí, v mnohém možná i změní. Jde tedy o poznatky neuzavřené, celkové optimistické ladění uvedených informací neznamená nevidění problémů.

Jeden ze základních záměrů řešitelského kolektivu VÚHU, ověřit v provozních podmínkách praktickou použitelnost dosavadních poznatků z řešení, lze již nyní hodnotit jako ověřený. Zcela jistě bude možné připravit pro řešení obdobných situací v budoucnu konkrétní metodické náměty pro provozní pracovníky a zdůvodněné podklady organizačních norem pro řídicí pracovníky v některých důležitých oblastech. Týká se to dalšího zpracování řízení odborných stáží techniků TC a technické správy podílejících se na provozu TC, odborných vzdělávacích kursů, popisu práce vedoucích pracovníků apod. Celý harmonogram postupu při přípravě bude zpřesněn po zmapování poznatých chyb a omylů a stane se jednou z výchozích metodických pomůcek.

Jsmo toho názoru, že zvolený postup je vhodnou formou spojení pracovníků výzkumu a výroby při řešení aktuálních provozních problémů.

S h r n u t í

Výběr a příprava pracovníků prvního TC 2 na VČSA Ervénice

Článek informuje o postupu při výběru a přípravě pracovníků 1. TC-2 VČSA Ervénice. Zaměřuje se na oblasti, kde je realizován výzkumný podíl kolektivu VÚHU. Rozebírá harmonogram úkolů při výběru a pří-