

Jednou z nejvýznamnějších charakteristik sociálního systému hospodářské organizace je jeho profesní a kvalifikační struktura.

Existující zastoupení jednotlivých profesních a kvalifikačních skupin představuje významnou determinantu více či méně efektivního fungování hospodářské organizace jako celku, a proto cílevědomé vytváření optimální profesně kvalifikační struktury podnikového pracovního kolektivu je významnou součástí řídicí práce vedení hospodářské organizace.

Vzhledem k charakteru uvedených sociálních procesů je vytváření žádoucí profesně kvalifikační struktury relativně dlouhodobou záležitostí s řadou intervenujících proměnných a stává se součástí dlouhodobého, strategického řízení jednotlivých organizací.

Cílem řízení sociálních procesů směřujících k postupným změnám v profesně kvalifikační struktuře podnikového pracovního kolektivu i kolektivů základních je dosažení takového stavu, kdy struktura profesí a kvalifikace pracovníků odpovídá nejen současným požadavkům práce, ale respektuje plánované změny ve výrobně technickém a ekonomickém systému dané organizace.

Výzkumy realizované v hospodářské praxi ukazují, že neodpovídající profesní struktura a kvalifikační úroveň pracovníků snižují efektivnost nové techniky a technologie, jsou brzdou při zavádění nových forem organizace a řízení práce, limitují realizaci komplexních inovací vyšších řádů a brání tak dynamickému rozvoji hospodářské organizace v podmínkách přechodu socialistického národního hospodářství k převážně intenzivnímu typu rozvoje.

Při sociologickém pohledu na uvedenou problematiku je nutné nejen hledat prakticky realizovatelné plánovací mechanismy vedoucí v praxi k vytvoření žádoucí profesně kvalifikační struktury, ale i analyzovat sociálně psychologické souvislosti a zejména pak důsledky pro fungování sociálního systému konkrétní hospodářské organizace.

Každý sociální systém kterékoli hospodářské organizace je specifický nejen svými strukturálními znaky, ale na jejich základě i charakteristikami odrážejícími vnitřní mechanismy jeho fungování. Na základě těchto skutečností se daný sociální systém v dlouhodobém vývoji relativně stabilizuje a jakékoli změny v jeho struktuře nutně vyvolají změny v jeho fungování. Zvláště důležité je tyto skutečnosti respektovat v případech, kdy dochází ke kvalitativně i kvantitativně výraznějším změnám.

V souvislosti se strategií urychlení sociálně ekonomického rozvoje naší společnosti po XVII. sjezdu KSČ lze očekávat podstatné změny v technicko-technologické základně hospodářských organizací. Zejména rozvoj robotizace jako nejvyššího stupně automatizace výroby, který je pro léta 8. pětiletky, ale i celé období do roku 2000 jedním z hlavních inovačních směrů, by se měl reálně přeměnit z dosavadního převážně experimentálního ověřování v hromadné využívání ve většině odvětví národního hospodářství.

V tomto období tak lze předpokládat i výraznější vliv na změny v obsahu a charakteru práce většího počtu pracovníků a z toho vyplývající změny v pro-

fesních a kvalifikačních strukturách pracovních kolektivů i v požadavcích na jejich řízení.

Při změnách v profesně kvalifikačních strukturách pracovních kolektivů, a to zvláště tam, kde jsou výrazněji posíleny nové progresivní profese a skupiny s vyšší kvalifikací, obvykle dochází ke zdůraznění požadavku na obohacení obsahu práce, rostou nároky na organizaci a řízení práce, zvyšuje se iniciativa a účast na řízení.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že řízení změn profesně kvalifikačních struktur pracovních kolektivů je na jedné straně pro danou hospodářskou organizaci existenčně důležité, na druhé straně však velmi složité a komplikované.

Základní předpoklady úspěšného řízení profesních a kvalifikačních struktur

Procesy optimalizace profesně kvalifikační struktury pracovních kolektivů jsou komplexními a značně strukturovanými sociálními procesy, jejichž úspěšné řízení závisí nejen na respektování sociálně ekonomických podmínek, v nichž probíhají, ale i na cílevědomém a systematickém vytváření rozhodujících předpokladů. Tyto předpoklady mají samy povahu nejen sociální, ale i výrobně technickou a ekonomickou, neboť zcela reálně odrážejí vzájemné souvislosti mezi výrobně technickým, ekonomickým a sociálním systémem hospodářské organizace.

Za rozhodující předpoklady úspěšné optimalizace profesně kvalifikační struktury je nutno považovat:

1. ujasnění perspektivních směrů rozvoje hospodářské aktivity dané organizace,
2. přesné a jednoznačné vymezení a zvládnutí jednotlivých pracovních činností, profesí a profesionálních statusů,
3. stabilizaci podnikového pracovního kolektivu,
4. teoreticky dostatečně propracovaný a prakticky realizovaný systém řízení vnitropodnikové mobility,
5. vytvoření systému zvyšování kvalifikace pracovníků,
6. vytvoření informačního systému vzhledem k potřebám řízení sociálních procesů.

ad 1.

Prvním a jednoznačně rozhodujícím předpokladem, který nejnázorněji ukazuje souvislosti mezi jednotlivými systémy, je konkrétní ujasnění dalších směrů rozvoje hospodářské aktivity v technicko-ekonomických plánech jednotlivých organizací.

Existující struktura profesí a kvalifikační úroveň pracovníků zpravidla reálně odráží aktuální strukturu výrobně ekonomických činností dané organizace a úroveň používané techniky a technologie výroby.

Vzhledem k dlouhodobému charakteru optimalizace profesně kvalifikační struktury, který je dán především délkou období v němž je možno požadované změny realizovat, je bezpodmínečně nutné mít k dispozici dlouhodobé a reálné plány změn právě v oblasti výrobně technické.

Nejsou-li s dostatečným předstihem a přesností známy změny ve struktuře výroby, v druzích používaných materiálů, surovin a energie, v používané technice a technologii výroby a organizaci práce, pak plánování kvalitativních a kvantitativních změn v profesně kvalifikační struktuře chybí věcný základ.

Druhým významným předpokladem úspěšného plánování a vytváření optimální profesně kvalifikační struktury pracovních kolektivů je přesné a jednoznačné vymezení a zvládnutí jednotlivých pracovních činností, profesí a profesionálních statusů, vytvářejících celkovou strukturu sociálního systému hospodářské organizace.

V zájmu upevnění žádoucí vazby mezi výrobně technickým a sociálním systémem hospodářské organizace je třeba veškeré podstatné technické, technologické a organizační změny plánovat v relativně uzavřených etapách. Jedním z výstupů těchto plánovacích etap musí být zcela konkrétní charakteristika nových pracovních míst, resp. těch míst, kde dochází k výraznějším změnám. Měla obsahovat zejména:

- všeobecné parametry předpokládané pracovní činnosti
- popis obsahu pracovní činnosti a tomu odpovídající popis pracovních úkolů a operací
- souhrn povinností pracovníka podle organizačních a technologických předpisů
- seznam a popis pracovních prostředků a předmětů používaných při pracovní činnosti
- popis pracovních podmínek, a to technických, technologických, organizačních, ekonomických i sociálních, které tvoří rámec budoucí pracovní činnosti.

Na základě této charakteristiky je třeba vypracovat požadované profesně kvalifikační profily jednotlivých pracovníků, jejichž souhrn představuje modelovou profesně kvalifikační strukturu podnikového pracovního kolektivu vzhledem k určité etapě výrobně technických změn v hospodářské organizaci.

Pracovní místo je základní a nejnižší organizační jednotkou, kterou je možno charakterizovat jako funkčně vydělenou část pracovního procesu, vážící se na základní pracoviště. Pracovník, jenž je organizačně spojen s konkrétním pracovním místem, zaujímá v rámci sociálního systému hospodářské organizace určitou profesionální pozici, vymezenou těmi znaky pracovního místa, které se bezprostředně vztahují na pracovníka. Je to zejména:

- obsah vykonávané pracovní činnosti
- rozsah odpovědnosti a pravomoci
- podíl na informacích
- platové podmínky
- kvalifikační nároky [Čech 1978 : 386—400].

Z hlediska této pozice je od každého jednotlivce očekáván určitý druh jednání, které nazýváme profesionální rolí. Ta představuje:

1. sled úkolů a činností, které má jednatel obsazující konkrétní pozici plnit,
2. očekávání týkající se morálních postojů a jednání (např. profesionální etika),
3. požadavky a očekávání, které se týkají vztahů člověka k jiným lidem, jež se nacházejí v okruhu působení dané profesionální role (např. autorita).

Jednoznačné uspořádání a přesné vymezení profesionálních pozic a jim odpovídajících rolí představuje další předpoklad vytváření požadované profesní a kvalifikační struktury, a to nejen z dlouhodobého hlediska, ale i z pohledu optimalizace struktury aktuální. Nepřesnost, nejednoznačnost a nedokonalé zvládnutí profesionálních pozic a rolí vytváří nepříznivé sociální klima, pracovní konflikty mezi jednotlivými pracovníky i celými pracovními kolektivy. Z tohoto pohledu lze tedy optimalizaci profesně kvalifikační struktury chápat

jako přesnou specifikaci a vymezení profesionálních pozic a rolí v hospodářské organizaci a proces vytváření základních předpokladů pro jejich zvládnutí jednotlivými pracovníky.

Profesně kvalifikační strukturu hospodářské organizace lze považovat za optimální teprve tehdy, kdy profesní a kvalifikační úroveň každého jednotlivého pracovníka odpovídá požadavkům jím vykonávané pracovní funkce. Celková, globální vyváženost profesně kvalifikační struktury je sice pro efektivní fungování organizace podmínkou nutnou, nikoli však postačující.

ad 3.

Dlouhodobé plánování pracovních sil v požadované profesní a kvalifikační struktuře je značně komplikováno v takových typech hospodářských organizací, kde se projevují značné flukтуаční tendence, ať již v podobě potenciální nebo reálné fluktuace.

Nedostatečná stabilizace pracovníků brání realizovat dlouhodobou koncepční strategii, která je v případě optimalizace profesně kvalifikační struktury zcela nezbytná. Při nadprůměrné fluktuaci, projevující se v podobě nestabilních pracovních kolektivů, nelze počítat s dostatečně početnou a cílevědomě strukturovanou základnou pracovníků jako oporou pro realizaci plánovaných cílů. Důsledná kádrová a personální práce, jejímž výsledkem je dlouhodobě stabilizovaný podnikový pracovní kolektiv, je třetím významným předpokladem pro úspěšnou optimalizaci profesně kvalifikační struktury na úrovni jednotlivých hospodářských organizací.

Na druhé straně však pro dlouhodobou strategii, ale zejména její postupnou realizaci, se ukazuje jako nežádoucí i fluktuace silně podprůměrná, která se může projevit v podobě dlouhodobé stagnace podnikového pracovního kolektivu. Ta prakticky znemožňuje nebo alespoň značně omezuje přijímání nových pracovníků, jejichž profesně kvalifikační profily jsou vzhledem k prognostickým cílům žádoucí. Stagnace podnikového pracovního kolektivu značně limituje i realizaci výrobně technických a organizačních změn v podobě společensky i podnikově žádoucích inovací.

Na základě výzkumů provedených v řadě hospodářských organizací resortu strojírenství se například zde z hlediska stability jeví jako optimální takové pracovní kolektivy, kde

- realizovaná fluktuace, včetně objektivně nezbytných odchodů, se pohybuje v rozmezí od 8 ‰ do 13 ‰ ročně
- průměrná délka praxe všech zaměstnanců v dané hospodářské organizaci dosahuje 14—18 let
- počet zcela stabilizovaných pracovníků, s nimiž lze počítat po většinu nebo i po celou dobu jejich aktivní pracovní činnosti, činí přibližně 40—55 ‰ osazenstva, přičemž jeho většinu tvoří kvalifikovaní dělníci a mistři, odborníci ze štábních útvarů a ostatní řídicí pracovníci [Normativní 1981 : 32—45]. Zároveň je však třeba, aby tato skupina stabilizovaných pracovníků byla vyvážená i z hlediska některých demografických znaků, neboť její rovnovážný a přirozený vývoj lze zabezpečit jen při zastoupení většiny věkových kategorií.

I zde se tedy aktuálně projevuje nezbytnost řízení procesů sociální mobility, neboť živelný pohyb pracovních sil objektivně nemůže přispívat v plném rozsahu k dosažení žádoucího stavu.

Kromě realizované fluktuace, projevující se v podobě odchodů jednotlivých pracovníků z hospodářské organizace, se jako výrazný faktor, ovlivňující postupné vytváření optimální profesně kvalifikační struktury, ukazuje fluktuace

potenciální, kdy pracovníci dosud nejsou jednoznačně rozhodnuti, zda v hospodářské organizaci setrvají či odejdou. Tato nejistota de facto snižuje celkový efekt plánování a zejména realizace změn v profesně kvalifikační struktuře, neboť kdykoli (a zpravidla nečekaně) se může přeměnit ve fluktuaci reálnou.

Problematika stabilizace a fluktuace pracovníků musí být chápána jako komplexní, ovlivňovaná řadou celospolečenských a podnikových faktorů i osobními charakteristikami jednotlivých pracovníků. Stabilizační programy podniků musí pracovat s celým komplexem těchto vlivů, které v různých hospodářských organizacích nabývají specifického charakteru a musí být sledovány periodicky se opakujícími sociologickými výzkumy.

ad 4.

Dalším důležitým předpokladem je teoreticky dostatečně propracovaný a prakticky realizovaný systém řízení vnitropodnikové mobility. Ten se týká především velkých hospodářských organizací.

Pohyby pracovníků v rámci dané hospodářské organizace jsou závažné sociální procesy, které mohou i pozitivně ovlivňovat pracovní spokojenost a stabilizaci jednotlivých pracovníků.

Z hlediska sledovaného cíle se jako rozhodující ukazuje nutnost metodického zpracování systému optimálních změn profesionálních pozic v podobě modelových profesionálních drah. Při jejich rozpracování je nutné vycházet jednak z dlouhodobé zkušenosti konkrétní hospodářské organizace při řízení procesů zejména vertikální mobility, jednak z teoretických poznatků společenských věd. Praktická realizace tohoto požadavku je usnadněna v těch podmínkách, kde byl úspěšně zvládnut předpoklad přesného a jednoznačného vymezení profesionálních pozic a rolí, v dané hospodářské organizaci existujících nebo z hlediska výrobně technických a organizačních změn plánovaných.

Praxe ukazuje, že obvykle však dochází k nesystematickým, pouze aktuálními potřebami vyvolaným přesunům pracovníků.

Systémové rozpracování profesionálních drah v konkrétních podmínkách hospodářské organizace však pro úspěšnou optimalizaci profesně kvalifikační struktury nestačí. Hypotetické mobilní procesy musí být realizovány konkrétními pracovníky, jejichž současný profesně kvalifikační profil a zastávaná profesionální pozice jsou rozhodujícími determinanty ovlivňujícími vlastní realizaci profesionálních drah.

Z tohoto hlediska se ukazuje jako zcela nezbytná systematická a důsledná kádrová a personální práce, jejímž výsledkem musí být i přesná diagnóza profesně kvalifikační úrovně každého pracovníka a zpracování plánu jeho osobního rozvoje v rámci vlastní hospodářské organizace. Tyto činnosti se zatím zpravidla v praxi omezují na oblast kádrových rezerv, je však žádoucí takto postupovat u všech pracovníků dané hospodářské organizace. Subjektem důsledného řízení těchto procesů musí být kromě útvaru kádrové a personální práce zejména řídicí pracovníci a společenské organizace, jako KSČ, ROH a SSM.

Při optimalizaci profesně kvalifikační struktury podnikového pracovního kolektivu se tedy ukazuje zpravidla jako efektivnější využívání vlastních rezerv pracovníků prostřednictvím řízení procesů vnitropodnikové mobility než zvyšováním fluktuace a přílivu většího počtu nových pracovníků.

Svoji významnou úlohu by měla sehrát i mzdová stimulace zvyšování kvalifikace pracovníků v souladu s rostoucí náročností vykonávané práce. Praxe však ukazuje, že současné mzdové předpisy tuto pozitivní stimulační úlohu nesehrávají.

ad 5.

Významným předpokladem úspěšné realizace optimální profesně kvalifikační struktury je propracovaný systém zvyšování kvalifikace.

Kvalifikaci je nutno chápat jako jednotný a souhrnný pojem, jehož obsah je charakterizován stránkou politickou, odbornou a kulturně morální. Všechny tyto stránky jsou nezbytné a vzájemně nezastupitelné, mají pouze rozdílný akcent u jednotlivých profesních skupin, resp. úrovně profesionálních pozic v rámci hospodářské organizace.

Jak již bylo uvedeno, růst nároků na kvalifikační úroveň pracovníků je v podmínkách realizace inovačních změn v hospodářské organizaci přirozeným a nezbytným procesem, který vytváří nejen další předpoklady jejich intenzivního rozvoje, ale je i jejich objektivním důsledkem.

V procesu postupného přibližování skutečné profesně kvalifikační struktury podnikového pracovního kolektivu struktury modelové, optimální, při maximální snaze respektování všech uvedených zásad efektivního využívání procesů vnitropodnikové mobility, vystupuje do popředí nutnost vytvoření vnitropodnikového systému zvyšování kvalifikace.

Je samozřejmé, že i nadále bude v procesu získávání kvalifikace hrát svou významnou úlohu školní vzdělání. Vědomosti takto získané zůstávají při změnách, které vnáší do výroby věda a technika, základnou, z níž lze odvozovat stále nové dovednosti a návyky. Na ně musí, a to intenzivněji než dříve, navazovat podniková výchova a vzdělávání, která může probíhat rychleji, pružněji a pokud možno v přiměřených časových cyklech [Kohout 1983 : 49—50].

Základní otázku představuje přesné vymezení dělby úloh mezi celospolečenskými výchovně vzdělávacími institucemi a orgány resortního a podnikového charakteru. Ukazuje se, že stále přetrvávají tendence nahrazovat (zpravidla ne příliš efektivně) chybějící vzdělání nejrůznějšími formami výchovně vzdělávacích procesů podnikového (VHJ, resort, ...) charakteru. Objektivní úlohou těchto výchovně vzdělávacích institucí je však nikoli nahrazovat, ale doplňovat a rozšiřovat dosažený stupeň vzdělání o poznatky takového charakteru, které jsou specifické a aktuální v konkrétních podmínkách vlastní hospodářské organizace.

Vnitropodnikový, vnitřně strukturovaný systém zvyšování kvalifikace musí odpovídat konkrétním požadavkům na změny v profesně kvalifikačních profilech jednotlivých skupin pracovníků a umožňovat i jejich pohyb v rámci předpokládaných profesionálních drah. V těchto případech se vytváří i značný prostor pro návaznost vnitropodnikového systému zvyšování kvalifikace na systém VHJ, resp. vyšších článků řízení.

ad 6.

Vzhledem k závažnosti problematiky vytváření optimální profesně kvalifikační struktury pro dlouhodobě dynamický rozvoj hospodářské organizace neustále vzrůstají požadavky na úroveň jejího řízení.

Řízení ekonomických a technických procesů vyžaduje kvalitativně i kvantitativně dostatečnou základnu informací, na jejichž základě je možno realizovat rozhodovací procesy. Nejinak je tomu i v oblasti řízení procesů sociálních. Dosavadní praxe ukazuje, že existující informační systém organizací není dostatečně propracován vzhledem k potřebám řízení. Pouze výjimečně se provádějí komplexní sociální analýzy a nejsou založeny dlouhodobější koncepce a prognózy získávání, třídění a využívání informací pro potřeby řízení sociálních procesů.

Ve vztahu k řešení problematice se jeví jako nezbytná zejména informace:

- o pracovních místech, a to nejen již existujících, ale i těch, které vzniknou vzhledem k předpokládaným inovačním procesům v časovém horizontu plánovacího období. Tyto informace by měly odrážet zejména celkový obsah pracovní činnosti, souhrn povinností pracovníka podle organizačních a technologických předpisů, seznam a charakteristiku pracovních prostředků a pracovních podmínek, stejně jako kvalifikační nároky na jednotlivé pracovníky;
- o pracovnících, odrážející základní specifika profesně kvalifikačního profilu každého pracovníka, včetně předpokládaného zájmu a možností pro jeho rozšíření.

Jak potvrzují zkušenosti z některých hospodářských organizací (např. VSŽ Košice), vytvoření informačního systému, průběžně aktualizovaného vzhledem k probíhajícím změnám ve výrobně technické, ekonomické i sociální realitě hospodářské organizace a respektujícího výše uvedené požadavky, je dalším z předpokladů pro úspěšné vytváření optimální profesně kvalifikační struktury.

Komplexní inovace vyšších řádů, zejména v podobě postupné automatizace a robotizace průmyslových oborů kladou nové a značně vyšší nároky na kvalitativní stránku pracovních sil. Na úrovni teoretických poznatků, úvah a závěrů je tato skutečnost do jisté míry známa, avšak její respektování v praktické činnosti hospodářských organizací není vždy samozřejmé.

Dlouhodobý a cílevědomý proces řízení optimalizace profesně kvalifikační struktury podnikového pracovního kolektivu v souladu s výrobně technickými a ekonomickými aspekty inovačních změn je nejen nutnou reakcí na uváděné změny výroby, ale pomáhá v plné míře zhodnotit nemalé investiční náklady, jež jsou s inovacemi spojené.

Literatura

- Čech, V.: *Sociologické metody při systémové analýze základních pracovišť*. Sociologický časopis 1978, č. 4.
- Kalinová, L.: *Máme nedostatek pracovních sil?* Praha, Svoboda 1979.
- Kerimov, D. A.: *Metodika plánování sociálního rozvoje kolektivu průmyslového podniku*. Praha, Práce 1973.
- Kohout, J. a kol.: *Sociální analýza a prognóza rozvoje pracovních kolektivů*. Praha, Horizont 1983.
- Kohout, J. a kol.: *Sociologie a psychologie pro ekonomy*. Praha, Svoboda 1985.
- Kollárik, T.: *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava, Práca 1983.
- Kutla, F. — Soukup, M. a kol.: *Řízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha, Svoboda 1973.
- Kutla, F.: *Systém řízení sociálních procesů*. Praha, Svoboda 1976.
- Mihalik, J.: *Plánování počtu a kvalifikace pracovních sil*. Bratislava, VŠE 1962.
- Mihalik, J.: *Úvod do štúdia sociálno-ekonomických problémov práce*. Bratislava, VŠE 1973.
- Normatívni model systému řízení strojírenského podniku*. VUSTE 1981.
- Pichňa, J.: *Sociológia podniku*. Bratislava, Práca 1972.
- Pichňa, J.: *Sociologické problémy fluktuace*. Bratislava, Práca 1973.
- Pichňa, J.: *Sociologické problémy povolání*. Bratislava, Práca 1980.
- Tomšík, M. — Velehradský, A.: *Sociologie a psychologie v řízení*. Praha, VŠE 1978.

Резюме

И. Новый: Некоторые вопросы управления профессиональными и квалификационными структурами на предприятии

Оптимальная профессиональная и квалификационная структура социальной системы представляет собой знаменательный детерминант эффективного функционирования каждой хозяйственной организации. Ее целенаправленное и систематическое формирование является важной частью управленческого труда руководства хозяйственной организации.

В связи со стратегией ускорения социально-экономического развития общества после XVII съезда КПЧ можно ожидать существенные изменения в технико-технологическом базисе ряда, в частности, промышленных предприятий. В этот период можно предполагать значительные изменения в содержании и характере труда большого количества работников и вытекающие из этого изменения в профессиональных и квалификационных структурах трудовых коллективов.

Процессы оптимизации профессионально-квалификационной структуры являются сложными и структурированными социальными процессами, успешное управление которыми зависит также от целенаправленного с систематического формирования решающих предпосылок. Эти предпосылки сами носят не только социальный, но и производственно-технический и экономический характер, ибо они вполне реально отражают взаимосвязи между производственно-технической, экономической и социальной системой хозяйственной организации. *

Решающими предпосылками нужно считать, в частности, выявление перспективных направлений развития экономической активности данной организации, точное и однозначное определение отдельных трудовых деятельности, профессий и профессиональных статусов и овладение ими, стабилизацию трудового коллектива предприятия, теоретически достаточно разработанную и практически реализованную систему управления подвижностью внутри предприятия, создание системы повышения квалификации, содействующей процессам движения внутри хозяйственной организации и созданию информационной системы по отношению к потребностям управления социальными процессами.

Summary

I. Nový: Some Issues Connected with the Control of Professional and Qualification Structures in the Enterprise

An optimal professional and qualification structure of the social system represents an important determinant of the effective functioning of each economic organization. Its purposeful and systematic formation is an important part of the managerial work performed by the economic organization's top management.

In connection with the strategy of accelerating the society's socio-economic development after the 17th Congress of the Communist Party of Czechoslovakia, substantial changes may be expected to take place in the technico-technological basis of a number of (particularly industrial) enterprises. In this period it is possible to anticipate significant changes in the content and character of work in a large number of workers, and the hence ensuing changes in the professional and qualification structures of working collectives.

Processes of the optimization of the professional-qualification structure are complex and structured social processes whose successful control also depends on a goal-directed and systematic formation of decisive preconditions. The character of these preconditions themselves is not only social but also productionally technical and economic, in view of the fact that they quite realistically reflect interconnections between the productionally technical, economic and social system of the economic organization.

Especially the following preconditions should be considered decisive: elucidation of prospective developmental trends in the economic activity of the given organization, exact and unambiguous delimitation and mastery of single working activities, professions and professional statuses, stabilization of the working collective of the enterprise, a theoretically sufficiently elaborated and practically realized system of controlling intra-enterprise mobility, elaboration of a system of raising the qualification level facilitating mobility processes within the economic organization, and setting up an information system with a view to the needs of the control of social processes.