

TÖÖKOLLEKTIIVI SOTSIAALSED PROBLEEMID

Andragoogilised ülesanded tootmise juhtimisel (Mõtteid tootmisjuhi praktilise töö tarbeks)

AINO KURENIIT

NLKP XXV kongressi otsused ning pärast kongressi vastuvõetud parteidokumendid, eriti NLKP Keskkomitee otsus «Ideoloogiatöö ja poliitilise kasvatustöö edasisest parendamisest» rõhutavad, et töötajate kommunistlikul kasvatamisel peavad järjest suuremat osa etendama töökollektiivid. Järelikut suureneb pidevalt ka iga majandusjuhi andragoogiline¹ roll ja vastutus. «Kasvatustöö efektiivsus langeb tunduvalt seal, kus tekib lõhe sõna ja teo vahel, kus ei ole tagatud organiseerimis-, majandus- ja ideoloogiatöö ühtsus. Juhtide ja majanduskaadri tööd hinnates tuleb arvesse võtta mitte üksnes tootmisplaanide täitmise näitajaid, vaid ka distsipliini taset, kollektiivis valitsevat moraalsust ja poliitilist kliimat ning töö- ja olmetingimusi,» rõhutatakse NLKP Keskkomitee ülalmainitud otsuses. Nüüdisaegne tootmisjuht teab, et efektiivse majandusliku tegevuse kõrval (täpsemini öeldes, selle nimel) oodatakse temalt töötajate distsiplineerituse, vastutus- ja kohusetunde kasvatamist, nende aktiivsuse ning loova initsiatiivi arendamist.

PROBLEEMID

kerkivad majandusjuhtide ette kasvatusülesannete praktilisel lahendamisel. Arvestamist

¹ Andragoogika ehk täiskasvanute pedagoogika kohta lähemalt vt. «Eesti Kommunist», 1978, nr. 9, lk-d 94—103.

vajavaid tegureid on palju, inimesed ning situatsioonid on väga erinevad ja keerukad, nõuded aga järjest kõrgemad.

Tootmisjuhi ja töotajate tavapärane suhtlemissfäär on märksa lihtsam: pärast inimese töölevõtmist tuleb talle teatavaks teha esitatavad nõuded, töötingimused, kohustused ja vastutuse ulatus ning töö kätte anda. Ühtlasi peab juht kindlustama, et antud tööd oleks võimalik teha ning et see valmiks tähtjaks ja oleks kvaliteetne. Ta kohustus on ka töö täitmist jälgida ning kontrollida. Selle kõiega ta juhib tööd. Ent milline koht peab majandusjuhi tegevuses olema kasvatamisel, kus ja milal seda teha?

Tootmine on protsess, mille tingimused pidevalt muutuvad. Selle tõttu seisab ka juht järjest vajaduse ees suunata, muuta ja hinnata inimeste (alluvate, kaastöötajate) tegevust ja käitumist. Töö häireteta laabumiseks tuleb tal panna töötajaid midagi tegema või tegemata jätma, midagi teisiti tegema, millegi üle teisiti mõtlema või millessegi uut moodi suhtuma, neid selleks käskides, keelates ja õpetades. Järelikult ei piisa juhtimistöös üksnes majanduslike faktorite silmaspidamisest ning juhtimise organisatoorsest küljest, mille sisuks on eelkõige inimeste tegevuse kooskõlastamine, tööde ja ülesannete otstarbekas jaotamine, järjestamine ning ajastamine ja nende sooritamiseks vajalike materiaalsete ning tehniliste tingimuste loomine. Üha enam läheb tarvis ka inimeste psüühika mõjutamise oskust.

See aga ongi juba kasvatusel valdkond, sotsiaalse juhtimise **andragoogiline komponent**, tootmisega tegelevate inimeste sisemise suunamise esimene, lihtsam tasand. Ent nüüdisülesanded nõuavad kasvatustöölt märksa enam.

Sotsialismi ja kommunismi edukaks ehitamiseks ei piisa ainult teadmisest, mida on vaja teha, ja selle tegemisest. Töötaja peab mõistma, miks seda vaja on, ta peab aru saama oma tegevuse kaugematestki eesmärkidest, tunnetama tehtava töö ühiskondlikku tähtsust. Ta peab suutma ja olema valmis täitma üha keerulisemaid ülesandeid, töötama järjest paremini. Temalt oodatakse, et ta oleks loovalt aktiivne, teeks rohkem, kui otseselt peab, annaks endast maksimaalse.

Töötajas niisuguse suhtumise ja suutlikkuse tekkimise ning arenemise eest peab majandusjuht samuti hoolt kandma. Selleks tuleb tal osata isiksuse arengut suunata. See on juba **üpris nõudlik kasvatusülesanne**.

MIDA JA KUIDAS KASVATADA?

Tuleb kohe öelda, et **TÖÖTAJATE KASVATAMISE LÄTTED PEITUVAD JUHI KÕIGE IGAPÄEVASEMAS TEGEVUSES**, selles, millega ta loob ja organiseerib töökeskkonna. Vastupidi levinud arvamusele on temaatilised loengud jt. massiüritused kasvatusel põhiülesande seisukohalt kõrvalised. Nad on küll vaja-

likud, kuid jäävad ikkagi ainult algväljaõppe, täiendavate teadmiste andmise või hankimise mooduseks, mitte kasvatusel põhitegevuseks. Viimase all mõistame **isiksuse kujundamist**, inimese jätkuva arengu suunamist **igapäevase töö käigus**, kusjuures **kasvatatavateks on kõik töötajad**, enamikus tublid, positiivsed, arenenud täiskasvanud inimesed.

Väärastunud isiksuste ümberkasvatamine või paheliste iseloomuomaduste ning harjumuste väljajuurimine kujutab endast **kasvatuse erijuhtumit**, mitte selle põhiülesannet, nagu jällegi üsna sageli ekslikult arvatakse. Tõsi, ümberkasvatamise vajadus on praegu pahahti olemas ja puhuti hakkab see üsna teravalt silma, kuid sisuliselt on sel juhul ennekõike tegemist n.-ö. praagi parandamisega, tarvidusega kõrvaldada kasvatusvead või tegemata jäänud kasvatustöö tagajärjed. Esmajoonel on kasvatusel eesmärk siiski vältida isiksuse väärdumist, suunata tema arengujoon kõrge taseme poole.

Kasvatuse olulisemaid tunnuseid on seega inimese maailmavaate ja käitumisjoone, tema suhtumiste, teomotiivide **fiig** elulaadi **TEADLIK** ning **SIHIPÄRANE** kujundamine. Pole oluline, kas seda teeb selleks seatud kaader (pedagoogid-andragoogid, ideoloogiatöötajad, juhid) või asjaosaline ise. Täiskasvanute puhul ongi enesekasvatust õigupoolest kasvatusel põhivorm; väljastpoolt tulev suunamine saab olla vaid abistav ning anda häid tulemusi üksnes siis, kui kasvatusprotsessis osaleb aktiivselt ka kasvatatav ise.

Põhiliselt sünnib areng uue omandamise teel, kuid põrmugi vähem oluline pole muutunud tingimustesse sobimatute, aegunud arusaamade ning suhtumiste ümberkasva(ta)mine. Niisuguses seoses on viimane, s.o. ümberkasvatamine — niisama nagu vananenud teadmiste ümberõppiminegi — arenguvastuolude ületamise seaduspärane tee, isiksuse arengu loomulik käik. Nii et pole põhjust ka ümberkasvatamist mõista kitsalt üksnes vändunu õgvendamisena.

KASVATUS JA STIIHIA

eitavad teineteist. Juhtimise ja kasvatamise vahekordade õigeks mõistmiseks tuleb endale selgeks teha kasvatuslikult suunatud ning stiihiliselt kulgeva arengu vahekorrad. Kõigile on tuntud marksismi põhitõde inimese ning keskkonna vastastikusest toimest. Teatakse omagi kogemustest, et inimene muutub mingil määral alati ning pidevalt. Need miljöö ja inimese organismis asetleidvate bioloogiliste protsesside mõjul toimuvad muutused on objektiivselt võttes küll seaduspärased, kuid isiksuse kujundamise seisukohalt ometi stiihilised, juhuslikud. Kasvatamine seab eesmärgiks talitseda isiksusele toimivaid stiihilisi mõjusid ning anda tema arengule kindel suund.

Stiihiat valitseb inimene organiseeritud tegevuse kaudu, mille üks tähtsamaid liike on sotsiaalne juhtimine. Et viimane reguleerib

inimeste ühist tegevust, ei saa sellest kuidagi moodi välja lülitada vajadust tahtlikult kujundada kollektiivi liikmete käitumist ja ka isiksuse omadusi töökeskkonna nõuetele võimalikult vastavaks. **Kui mis tahes tasandi majandusjuht ei sea endale juhitavate kujundamise ülesannet, muutub** tema juhtimistegevusega tahes-tahtmata kaasnev **mõju inimestele stiihiliseks**. Tekib vastuolu organiseerituse kui eesmärgiga, sest juhuslikkus võib alati kaasa tuua ebasoovitavaid tagajärgi.

Näiteks reguleerib (juhib) meister tööliste tööd oma kõige igapäevasema tegevusega, neile päevaülesande kätteandmisega. Ta teeb seda ka siis, kui kontrollib või ei kontrolli töö kulgu, kui ta korraldusi andes toorutseb või viisakalt käitub, kui ta töödistsipliini nõuab või selle rikkumisele läbi sõrmede vaatab, hoolitseb materjali, tööriistade, jooniste kohal- ja korrasoleku eest või selle tegemata jätab jne. Ühel juhul teeb meister oma tööd hästi, teisel halvasti, alluvate käitumist mõjutab ta aga mõlemal puhul ja muidugi mitte ühtmoodi.

Hästi korraldatud töö soodustab hinnatud tööharjumuste ja iseloomujoonte kujunemist ka juhi teadlike kasvatustaotluste puudumise korral. Halb üldjuhtimine seevastu, niisamuti üksikud juhtimisvead desorganiseerivad alati töötajaid sisemiselt: ühel juhul ulatuslikumalt, teisel nõrgemini, ühtesid rohkem, teisi vähem. Kui maad võtab surutud ning närviline õhkkond, halvab see töötajate algatusvõimet, madaldab vastutustunnet, sigitab pugejalikkust. Töökeskkond muutub isiksuse arengule ebasoodsaks, sageli seda otseselt kahjustavaks. Inimesed kibestuvad, nende töömeeleolu on rikutud. Lodev juhtimine, liberaalitsemine, läbimõtlemata töökorraldus jätab vaba voli lohakuse, distsiplineerimatuse ja muude negatiivsete tööharjumuste kujunemisele, aga ka mitmete pahede — eriti alkoholismi — levikule, avavad sageli tee kriminaalsetele tegudele (huligaanitsemine, vargused, pisiriisumised). Juht peab alati endale aru andma, et kuigi ta loetletud nähtusi ühelgi juhul ei soovi, levivad need tema enda kasvatuslikult väära käitumise ning tööstiili mõjul stiihiliselt. Et inimesi rikuda, ei pruugi juhi käitumisvead esineda hulgi või äärmuslikul kujul. Juba iga üksik neist ähvardab kaasa tuua soovimatuid tagajärgi. Näiteks võib ainuüksi juhi otsustusvõimetuse või vähene nõudlikkus vallandada mitmesuguste väärnähtuste ahelreaktsiooni. Möistagi etendavad suurt osa ka töötajate individuaalsed omadused: üks vajab hästi töötamiseks pidevat kontrolli, teine jooksvat tunnustamist või tähelepanu, kolmas on juba loomu poolest distsiplineeritud ning enese suhtes nõudlik.

Kasvatuslike eesmärkide ignoreerimine tootmise juhtimisel muudab materiaalselt ning tehniliselt hästi organiseeritud töökeskkonnagi positiivsed mõjud paratamatult stiihiliseks. Stiihiat ei välista ka juhi korrektne käitumine, kui sellel puudub kasvatuslik suunitlus. Täpse, korraliku ja distsiplineeritud, kuid kiretu teotegemise varjus võib mõnes inimeses juuri

ajama hakata näiteks egoistlik töösse suhtumine ning ahnitsemine, paigaltammuv enesega rahulolu, ühiskondlikult madalad püüdlused vms. Meeleldi ja hästi tehakse siis ainult niisugust tööd, mis on tulus, muidu piiratakse rangelt üksnes kindlaksmääratud kohustusega, ei taheta omandada uusi töövõtteid, valvatakse hoolikalt, et tööle ei kuluks sekunditki «oma» aega jne.

Ühegi niisuguse joone kujunemist pole juht tahtnud. Ent tuleb mõnda, et ta pole aktiivselt tahtnud ka vastupidist: suunanud inimeste suhtumiste ning soovitud isiksuseomaduste kujunemist. Kohusetruu, kuid inimeste siseelu suhtes muretu või ükskõikne, on ta oma organiseerimistööga võib-olla ise üsna rahule jäänud ega ole seadnudki endale andragoogilist eesmärki, pole püüdnudki arendada alluvates ühiskondlikku mõtteviisi, avarat silmaringi, aktiivsust, kommunistlikku elukäsitust.

Seda on aga vaja teha, sest üksnes laitmatu tehniline töökorraldus ei taga veel sotsialistliku tootmise rahuldavat juhtimist. Siinkohal meenub «Rahva Hääles» avaldatud kriitiline kirjutus EPT ühe rajoonikoondise kohta, mille autor resümeeris järgmiste sõnadega: «Territoorium on puhas ja korrastatud, hooned küllaltki uued ja hea välisilmega; ettevõttes töötavad dispetšisüsteem — näiteks võib juhtkond korraldusi allapoole anda ka valjuhääldi kaudu; juhtivad spetsialistid kasutavad oma kabinetides sõrmestikuga telefoniaparaate. Kuid samal ajal on töökojas tegelik peremees üks kesiste töövõimetega joodik!»

Ka siis, kui kollektiivis ei ilmne silmapaistvaid väärnähteid, pälvib kasvatustöö stiihia hoolde jätnud majandusjuht põhjendatud etteheiteid kollektiivi arenguvõimaluste olulise reservi kasutamata jätmise pärast.

KASVATUSÜLESANNE TULEB SEADA

endale oma töös igal tootmisjuhil. See peab olema konstruktiivne, töötajate kui isiksuste arengut taotlev, väarsuhtumiste teket ärahoidev. Iga tootmisjuhi kohus on organiseerida temale alluvas lõigus plaaniline tootmine nõnda, et töötajad mitte ainult OSKAKSID ja SAAKSID, vaid ka PEAKSID ja TAHAKSID tööd teha võimalikult hästi ning rohkem.

Kasvatusülesannete kavandamisel tuleb tootmisjuhil arvestada kolmest komponendist koosnevat kompleksi:

- töökeskkonna ja selle psühhokliima arengusoodsaks kujundamise üldtingimusi ning -nõudeid;

- temale alluva tööloigu ja kollektiivi konkreetset olukorda ja kasvatusvajadusi;

- üksiktöötajate individuaalse arengu probleeme.

Reeglina kehtib seos: mida paremini on tädetud kasvatus üldtingimused, seda kõrgemaid ja sisukamaid kasvatusülesandeid saab ning tuleb püstitada. Viimased on ka arenenud ja silmatorkavate kasvatuspuudusteta kollektiivi või isiksuse jaoks alati olemas, ikka on võimalik tõusta kõrgemale tasemele.

Kasvatustöö eriülesannete lahendamisel, eriti võitluses juurdunud väärarengu ilmingutega (tööluusid, alkoholism, egoism, suhtlemishäired jms.) tehakse praktikas sageli see viga, et kavandatakse mitmesuguseid nende vastu sihituid abinõusid, nagu selgitustöö, veenmine, karistused jne., kuid samal ajal jäetakse paljudel juhtudel kõrvaldamata ning parandamata kõnealuste väärnähtuste tegelikud põhjused: lõtv töödistsipliin, madalad töönormid, juhi enda leebus, vastutuse ebamäärane jaotamine jne. Üldise vähese nõudlikkuse korral ei saa veenmisega ega ka karistustega kasvatada distsiplineerimatuid distsiplineerituiks või vastutustundetuid vastutustundlikeks, rääkimata kõrge ideelisuse või kommunistliku töössesuhtumise kasvatamisest. Eriküsimuste lahendamisele saab efektiivselt asuda ikka alles siis, kui üldtingimused on täidetud ning soovimatu nähtuse tekkimise põhjused likvideeritud. See kehtib nii kogu kollektiivi hõlmavalt kui üksikindiviidi puudutavalt juhtudel.

KASVATAMISE TINGIMUSED,

millele tootmisjuht saab tugineda, johtuvad otseselt TÖÖ OLEMUSEST. Töö on inimese eksisteerimise põhitingimus, kõigi sotsiaalsete väärtuste looja ja isiksuse füüsilise ning vaimse arengu alus. Ühises töös ületab inimene üksikisiku olulise piirid ning saab osaleda kogu ühiskonna oleviku ja tuleviku ehitamises. Töö annab inimese elule bioloogilisest kõrgema, sotsiaalse sisu, liidab inimesi ühise tegevuse, ühiste eesmärkide ja ühiselt saavutatut kaudu.

Need on üldtuntud tõed, mis enamasti võetakse omaks (õigemini teadmiseks) kergesti ning vastuvaidlemata, kuid samal ajal neisse ometi süvenemata. Tavaliselt ei hakka ka tootmisjuht neist abi otsima, kui ta püüab oma andragoogilisele tegevusele leida pidepunkte. Kummatigi rajanevad inimese käitumise ja karakteri mõistmise ning töökeskkonnas mõjutamise lähtealused just neil tõdedel.

Igal tööprotsessil on omadus avaldada selles osalejaile isiksust kujundavat mõju. Viimast saab aga andragoogiliselt juhtida.

Selleks on tööprotsessi tehnilisest küljest tootmisjuhi käsutuses töökorraldus, sotsiaalsest poolest aga töökollektiiv. Neid ühendab inimene, töö tegija, kollektiivi liige, kelle arengutase ning teadlikkuse aste ongi kolmas põhitingimus, millele juht oma kasvatustegevuses saab toetuda ja mida ta peab arvestama.

OTSTARBEKAS TÖÖKORRALDUS

pakub kasvatusülesannete teadlikul silmaspidamisel tootmisjuhile rohkesti võimalusi suunata töötajate positiivsete käitumisharjumuste ja omaduste kujunemist ning suutlikkuse arengut.

Inimese ja töö vahel valitsevad keerukad, mitmetasandilised nõudmiste ning nende täitmise eest saadavate vastuväärtuste suhted. Need sõltuvad suuresti ühiskonnakorraldusest,

milles inimene elab, aga ka tema enese arengu ning sisemiste nõudluste tasemest. Kapitalistlikes riikides valitsevad töö ja töötajate vahel põhiliselt palgavahekorrad ning majanduslik sund. Sotsialistlikus ühiskonnas on töö kõigi töövõimeliste kodanike põhiseaduslik kohustus ja ühiskondliku tunnustuse alus. Sotsialistlik töö on muutunud inimesele vajaduseks või on selleks muutumas, peab muutuma. Ühelt poolt peab inimene töötama, et elada ja osa saada ühiskondlikest hüvedest. Teiselt poolt tahab ta seda teha mainitud hüvede hankimiseks (elatisvahendid, kultuuriväärtused, lõbustused), aga ka sisemisest vajadusest, loomerõõmu ja eneseteostuse pärast, mida töö talle annab.

Töökorraldus peab looma kooskõla ning tasakaalu töö ja ühiskonna nõuete, inimeste kohustuste ja soovide, suutlikkuse ning tehtu eest saadavate vastuväärtuste vahel. Sotsialistlik riik on huvitatud igaljuhul kõrgest tööviljakusest ja töötulemuste heast kvaliteedist, samuti oma kodanike igakülgsest arengust ja aktiivsest soovist hästi töötada ning omistab töötajate järjepidevale arendamisele ja kasvatamisele, nende tööolude parandamisele suure põhimõttelise tähtsuse. Vastavad printsiibid on fikseeritud nii NSV Liidu kui Eesti NSV uues konstitutsioonis (§-id 8, 20, 21 jt.). Järelikult on ka iga ettevõtte või tootmisüksuse juhi kohus tööorganiseerimisel suunata ja stimuleerida töötajaid

OMA TEADMISI, OSKUSI JA ISIKSUSE-OMADUSI ARENDAMA.

Selleks peab ta hoolt kandma, et:

- igale tööle ja ametikohale esitatavad nõuded oleksid vastavuses inimeste suutlikkusega;

- töötasustuse oleks vastavuses inimeste tööviljakusega;

- inimeste suutlikkuse, tööviljakuse tõusu ja antavate vastuväärtuste (hüvituste) vahel valitseks perspektiivne kooskõla;

- tehniline korraldus ja materiaalne varustatus võimaldaks igaljuhul teha järjest paremat tööd;

- töötajate moraalne ja aineeline ergutamine oleksid omavahel kooskõlas.

Kui loetletud põhiseostes esineb ebakõlasid, langeb inimestel vajadus ning huvi end pingutada. Näiteks kui esitatavad nõuded on suured, võimalused ja oskused nende rahuldamiseks aga vähesed (ning puudub ka olukorra paranemise väljavaade), muutub töötaja pikapeale pessimistlikuks, passiivseks ning arengutahtetuks. Heade töötulemuste madal tasustamine kibestab ja põhjustab käegaloomist, vähesed kvaliteedinõuded sigitavad hooletut ja vastutustundetut suhtumist, stimuleerimine ainult aineliste hüvedega soodustab ahnuse ja tarbijamentaliteedi juurdumist jne. Seevastu tööõiglane tasustamine, uute võtete, silmapaistva töömeisterlikkuse, tööse ausa suhtumise jne. materiaalne ja moraalne ergutamine ning hindamine tõstavad töötajate emotsionaalset toonust, virgutavad neid enesetäiustamise püüd-

lustele ning arendavad aktiivsust. Niisuguseid seoseid on tööprotsessi organiseerimisel rohkesti, nende leidmine ja arvestamine moodustabki juhi kasvatustegevuse avara tagamaa.

Administreerivate võtete kasvatuslikku mõju saab juht oluliselt tugevdada ühiskondlikuma iseloomuga organiseerimistegevuse kaudu, nagu:

— töötajate laialdane kaasatõmbamine tootmise juhtimise, tootmistehniliste ja ökonoomia-probleemide lahendamisele;

— sotsialistliku ja kutsevõistluse, eesrindlike kogemuste vahetamise, kvaliteedi- ja ökonoomiapäevade jms. ürituste toetamine;

— uute töövõtete, ratsionaliseerimistegevuse, novaatorluse ja muu enesealgatusest ning loominguilisest suhtumisest tunnistust andvate ettevõtmiste propaganda.

Olulist osa etendab latus töökorraldus positiivsete HARJUMUSTE, SUHTUMISTE ja ISELOOMUJOONTE KUJUNDAMISEL.

Tööprotsessis regulaarselt korduvad situatsioonid ja toimingud, stabiilsed tingimused, püsivad nõuded, kindel režiim — see kõik loob ideaalsed eeldused niisuguste tööharjumuste ja käitumisjoonte kujunemiseks nagu distsiplineeritus, korra- ja puhtusearmastus, lugupidav suhtumine töösse, tööriistadesse, materjalidesse, töökaaslastesse, töötulemustesse jne. Juhi hoolitseda on, et need eeldused muutuksid reaalsuseks ning töökeskkond oleks tõepoolest organiseeritud töötajais positiivseid ja soovitud harjumusi kujundavalt. Põhinõue on otstarbeka ja läbimõeldud töökorralduse järjekindel ning kõrvalekaldumatu elluviimine. Mehhanism on lihtne, tulemused ihaldatavad. Kord kujunenud harjumuste puhul tekib inimesel psühholoogiline vajadus alati nende järgi talitada; sageli areneb harjumusest iseloomujoon, mis püsivalt tagab isiksuse soovitud käitumise.

On paradoksaalne, et praktikas pööratakse halbade harjumuste väljajuurimisele sageli suuremat tähelepanu kui heade kujundamisele. Harjumuste muutmine on aga raske ülesanne. Suhteliselt hõlbus on panna inimest küll aru saama, et ta talitab halvasti, kuid see ei anna veel asjaosalisele alati piisavat jõudu juurdu-nud harjumusest lahti saada. Enamasti jääb juba paheks kasvanud harjumuse vastu suu-natud kasvatustöö tulutuks peajasjalikult siiski selle tõttu, et tahetakse inimest muuta teda mõjutavaid tegureid muutmata.

Tasub meeles pidada, et samuti on püsiv loo-mus headel harjumustel: ka neid ei suuda ker-gesti väärata ei juhuslikud mõjutused ega isegi kahjulike tegurite kestev toime. Sellepärast on mõttekas tootmise organiseerimisel asetada andragoogiline pearõhk heade harjumuste ku-jundamisele, mis on ühtlasi halbade harju-muste tekke parim profülaktika.

Hoolega tuleb VÄLTIDA VASTUOKSUS-LIKE SITUATSIOONIDE LOOMIST, eriti nende kordumist või süstemaatiliseks muutumist.

Seepärast ei tohi juht kunagi:

— nõuda alluvalt võimatut käitumist, kor-

raga kahte ühendamatut tegu, nagu näiteks tööaja maksimaalset ärakasutamist, kui pole välditud tööseisakud materjalide, tööriistade vms. puudumise tõttu;

— lubada vastuolu nõudmiste ja täitmise vahel, näiteks nõuda kvaliteetset tööd ning lasta valmistoodang hiljem rikneda laos või ära lõhkuda transportimisel;

— anda korraldusi, mida ei ole vaja täita, samuti antud korraldusi ühtelugu muuta;

— käituda silmakirjalikult, ebaprintsiipiaalselt, ebaõiglaselt või ebaausalt, näiteks lasta juurdekirjutuste alusel töötasufondist kinni maksta juhtimis- ja planeerimisvigu, olla eba-objektiivne korralageduse süüdlaste suhtes, lubada sõnade ja tegude lahkuminekuid.

Vastuoksuslik situatsioon sunnib inimest enamasti tegutsema nii, nagu ta ei tohiks; kui tal soodustatakse lubamatu (soovimatu) käitu-mise valimist, võib see muuta nulliks sotsiaalse normi (sealhulgas juhi nõudmiste) toime: kord on teatud teguviis lubatud, teinekord keelatud.

Töökeskkonna kõige määravam, kõige oluli-sem isiksust kujundav komponent on selle elav osa, s. o. inimesed, kaastöötajad ehk

TÖÖKOLLEKTIIV.

Töö on eelkõige sotsiaalne nähtus ja inimene sotsiaalne olemus. Kogu tema tööine tegevus saab mõtte, sisu ning eesmärgid ainult ühiskonnas, mille olulisemaid lülisid on töökollektiiv.

Sotsialistlikus ühiskonnas iseloomustab töö-kollektiivi ühiste töö- jt. sotsiaalsete ülesannete teadlik täitmine kooskõlas töötajate isiklike vajaduste rahuldamise ja isiksuse arenguga. Just niisuguse olemuse tõttu on meie töökol-lektiivid kujunenud oma liikmete mõjutamise võimsaks vahendiks. Meenutagem siinkohal seltsimees L. I. Brežnevi tuntud ütlemist NSV Liidu ametiühingute XVI kongressil peetud kõnest: «Inimesele on kollektiiv, kus ta töötab, omamoodi kodu, perekond ja kool. Just siin lähevad ühelt põlvkonnalt teisele üle kutseala-sed kogemused, meisterlikkus ja harjumus kohusetundlikult töötada.»

Isiklike ning ühiskondlike huvide teadlik ühitamine tõstab sotsialistlikus ühiskonnas kollektiivi kõrgemale majanduslike suhete tase-mest: ta on inimesele märksa rohkem kui ela-tise teenimise koht. Meil tunneb ja kogeb töö-taja ühiskonna hoolt tema heaolu eest kollek-tiivi kaudu. See kogemus vormib inimese mõt-telaadi ja käitumist, ta hakkab mõistma, et kui igaüks töötab hästi, täidab kõrgendatud kohus-tusi, ilmutab aktiivsust puuduste kõrvaldamisel jne., siis paranevad kogu ettevõtte töötulemu-sed, rohkem töötajaid saab preemiat, osutub võimalikuks ehitada uus puhkekodu, lasteaed või spordirajatis, kollektiivi tuntakse ja sellest peetakse lugu mitte ainult oma linnas, vaid kogu vabariigis, võib-olla kaugemalgi. Niisugu-sesse kollektiivi tahab inimene meelsasti kuu-luda ning selle nõuete kohaselt käituda.

Vastavad nõuded on aga paratamatud. On ju inimesed kollektiivis omavahel seotud ja üks-

teisest vastastikku sõltuvad. Kõige vahetum on see sõltuvus mikrokollektiivis, kus inimesed tegutsevad ühiselt nii ajas kui ruumis ja peavad üksteist otseselt arvestama juba nii töös kui suhtlemises.

Vastastikuse sõltuvuse tulemusena tekivad inimeste vahel mitmesugused kontaktid ja vahekorrad. Töökeskonnas on esiplaanil töökontaktid ja töised vahekorrad. Osa neist on reguleeritud organisatoorselt ametiredeli ning sellest johtuva õiguste—kohustuste—vastutuse süsteemiga, osa tulenevad tööprotsessi (tehnoloogia) iseloomust, osa kujunevad võrdlemisi vabalt isiklike vajaduste, suhtumiste ja sümpaatiate pinnal. Muide, ka neid vabalt kujunevaid suhteid püüab ühiskond (inimene) talle omase stiihiavastase hoiaku tõttu reguleerida, kasutades selleks ühiskondlike käitumisnorme (eriti kõlblusnõudeid), veendumusi ning muud emotsioonidele, intellektile ja teadlikkusele tuginevaid mõjutamisvorme, nagu tavad, traditsioonid jt. ühiselureeglid.

Nende sotsiaalsete normide ja nõuete abil, mida kollektiiv kui tervik indiviidile esitab, avaldabki kollektiiv oma liikmete käitumisele ja hinnangutele survet, neid selle kaudu mõjutades ehk kasvatades. See surve on efektiivne siis, kui kollektiivi kuulumine tähendab töotajale väärtust, kui talle on tähtis töökaaslaste reageering. Niisugusel juhul pidurdab või väldib kollektiivi hukkamõist normivastast käitumist suuresti. Normi jõudu tugevdab (või nõrgendab) suhtlemise tase kollektiivis ja seal valitsev psühhokliima, aga ka kollektiivi monoliitsus (või selle puudumine) ja lähedus ning vajalikkus üksiktöotaja huvidele.

Tugev, aktiivne ja ideoloogiliselt kindel töökollektiiv suudab oma liikmete arengut ning arusaamade kujunemist isegi väga suuresti mõjutada. Toetudes parteiorganisatsioonile, realiseeribki juht olulise osa oma kasvatuslikest kavatsustest just kollektiivi kaudu.¹ Kollektiivi pale, seal valitsev ellusuhtumine, kõlbelised tõekspidamised, niisamuti suhtlemise laad ja psühhokliima kollektiivis olenevad omakorda suurel määral kollektiivi juhi tegevusest. Juht saab kollektiivi elu ja normide kujunemist suunata kommunistliku moraali põhiprintsiipidele vastavaks üksnes siis, kui need osana tema oma elukäsitusest kajastuvad lakkamatult ning järjepidevalt kogu ta juhtimistegevuses.

Esmajoones tuleb kollektiivis kujundada **positiivset suhtumist tööülesannete täitmisse**, tööaja kasutamisse, tööviljakusse, distsipliinisse jms. kvaliteeti ja efektiivsust puudutavasse nõudeisse, samuti **ühiskondlike kohustuste täitmisse**, kõrgendatud kohustuste võtmisse, sotsialistliku ja kutsevõistluse organiseerimisse, **loomingulisse tegevusse** (ratsionaliseerimine, uute algatuste, töövõtete ja eesrindlike kogemuste

juurutamine), **poliitilisse ja majanduslikku enesetäiendamisse**. Seda suhtumist vormivate normide juurdumist mõjutab majandusjuht eelkõige praktilise tegevuse kaudu: tööülesannete ja kohustuste jaotamise, tulemuste diferentseeritud hindamise, oma suhtumiste selge ilmutamise teel, samuti nõudlikkuse ja kontrolliga, isikliku eeskujuga, kogu oma juhtimisstiiliga.

Alahinnata ei või ka vastutus- ja kohustunde arendamist ning kollektiivsustunde ja solidaarsuse kasvatamist. Ühtekuuluvuse, vastastikuse seotuse ja sõltuvuse tunnetamine nii töö tegemisel, tulemuste vaagimisel kui hüvede jagamisel sisendab igapähele austust töö vastu, äratab sisemise kohustuse anda head toodangut ka siis, kui valmistatu ei lähe tehnoloogiliselt järgmisele lülile, s. o. naabertsehhi tuttava mehe kätte. Eesmärk on saavutatud, kui töotaja mõistab vajadust alati head tööd teha, teab, et igal juhul keegi tarbib tema valmistatud toodet ning soovib ja vajab, et see oleks kvaliteetne. Sellisest tunnetusest kasvab välja oma kutseu ja tehase prestiiži kalliks pidamine, vastutus mitte ainult oma kollektiivi ees, vaid ka tema eest. Niisugused tunded mitte üksnes et liidavad kollektiivi, vaid neil on ka suur isiksust kasvatav jõud, kõrgemaid püüdlusi ning arusaamasid sisendav toime.

Ühise tegevuse ja ühtmoodi suhtumise rõhutamine ei tähenda loomulikult mingit nivelleerimispüuet. Vastupidi. Kommunistliku kasvatus eesmärk on just nimelt isiksust igakülgsest arendada, pöörata erilist tähelepanu inimeste eripärale, nende loova jõu, võimete ja annete paremale rakendamisele. Ka kõige tublimates ja monoliitsemates kollektiivides inimesed on ja jäävad ning peavadki jääma erinevateks isiksusteks. Kasvatuslikust aspektist tähendab see, et üldtingimuste taustal on igapähele tema mõjutamiseks vaja

LÄHENEDA INDIVIDUAALSELT,

silmas pidades ta karakterit ja temperamenti, huve ja kalduvusi, samuti eluolu jms. asjaolusid, tingimata ka teomotiivide laadi, haridust ja eriti teadlikkuse taset.

Vajadust osata inimesele individuaalselt läheneda on tundnud küllap iga tootmisjuht. Praktiliselt koheldaksegi vähemalt mõningaid töotajaid (kas või näiteks nn. raskeid karaktereid) teistest mingil määral erinevalt. Ent tavaliselt toimub see vaid suhtlemise tasandil ja kasvatusliku taotluseta, et saavutada hetkeolukorras soovitud või vajalik käitumine, mitte püsiv muutus. Paraku esineb olukordade sunnil nii mõnigi kord hoopis nuripidist «individualiseerimist»: talutakse «vajaliku mehe» väärkäitumist (distsipliinirikkumist, omavolitsemist ja suuremaidki süütegusid) väidetavalt objektiivseil asjaoludel (tööjõupuudus!), ilma et mõeldaks seda laadi salliva suhtumise stiihilistele, enamasti ebasoovitavatele tagajärgedele nii asjaosalise enda kui kogu kollektiivi arengu seisukohalt.

¹ Parteiorganisatsioonide osast kõnealuses valdkonnas vt.: K. Lebedev. Töökollektiivide avangardis. «Eesti Kommunist», 1978, nr. 3, lk-d 10—22; V. Väilja s. Parteiorganisatsioonide ülesannetest ideoloogia- töö mõjukuse edasisel suurendamisel. «Eesti Kommunist», 1978, nr. 4, lk-d 13—26.

Individuaalse arengu probleeme on igas kollektiivis rohkesti. Kuid siiski tuleb tootmisjuhil neist vist küll kõige sagedamini kokku puutuda alluva vähese teadlikkuse ja sellest johtuva sotsiaalse passiivsusega ning teomotiivide ühekülgsusega. Teadlik töötaja mõistab oma tegevuse sisu ja tähendust temale enesele ja ühiskonnale, ta on suuteline endale aru andma oma mõtetest ja püüdlustest, tunnetest ja tegutsemismotiividest ning tal on reaalne kujutus oma kohast elus, oma ülesannetest ja vastutusest. Inimese teadlikkuse arendamise põhiteid on talle süstemaatiliselt uute teadmiste andmine ja haridustaseme tõstmine. Oluline osa on ka tööalase informatsiooni vahendamisel. Kui see on liiga napp või tuim, muutub töötaja tegevuse eesmärgi suhtes hõlpsasti ükskõikseks. Aga just eesmärgi tunnetamine on aktiivsuse arendamise ja vastutustunde suurendamise paremaid impulsse. Seepärast peab isegi kõige lihtsam jooksev informatsioon (käsk, korraldus, keeld) olema piisav tegevuse mõtte tabamiseks, sõnastuselt selge ja üheselt mõistetav.

Üksnes kuuletumist nõudev aegunud arusamine «käsk on vanem kui meie» tekitab rahulolematust ja passiivsust. Seevastu perioodiline informatsioon ettevõtte perspektiividest, probleemidest ja raskustest mõjub mobiliseerivalt ja loomejõudu virgutavalt. Suure kasvatusliku väärtusega on ka tootmisnõupidamised ja töö-liskoosolekud, mis annavad igaühele aktiivse kaasarääkimise võimaluse. Suurepärase näide selle kohta on NSV Liidu ja Eesti NSV konstitutsiooni projekti üldrahvalikud arutelud, mis aktiveerisid miljoneid inimesi. Oma arvamuse avaldamine sunnib inimest probleemidesse süvenema, teeb eesmärgid talle omaseks ja äratab tahtmist nende saavutamise nimel pingutada.

*

Kasvatamine taotleb alati ning kõigi oma vormide ja võtetega isiksuse eneseteadvuse ja eneseregulatsiooni arendamist sellise määrani, et inimese käitumist juhiks teadlik enesekontroll ilma välise sekkumise või surveta. Mida arenenum on isiksus, seda iseseisvamalt seab ta oma püüdlusi ning reguleerib ise oma käitumist, muidugi ühiskonnas kehtivaid norme silmas pidades või nende (näiteks aegunud tavade ja igandite) muutmiseks teadlikult samme astudes.

Arenenud isiksuse kujundamine on ka tootmisjuhi andragoogilise tegevuse lõppeesmärk. See vastutusrikas tööloik nõuab majandusjuhilt tugevat enesedistsipliini, head inimestetundmist, taktitunnet, suhtlemisoskust ning erialaste teadmiste pideva täiendamise kõrval individuaal- ja sotsiaalpsühholoogiliste ning kasvatusalaste teadmiste omandamist ja täiendamist. Kasvatusülesannete püstitamisel ja lahendamisel on tootmisjuhile abiks ja toeks parteiorganisatsioon, ideoloogiataotajad ja kollektiivi teadlikum osa. Kuid igapäevases juhtimises pidevalt vajanevat kasvatustööd tema eest ära teha ei saa neist ükski.