ARH Diss. B-26427

TARTU RIIKLIK ÜLIKOOL

NSV Liidu ajaloo kateeder

Mati S i k k

TRÜ väitlustööde komisjoni otsusega 18. juuni
1974 a. on määratud käesolevale tööle
Tauhind
T. Maarend TRÜ Teaduslik sekretär

TÖÖVÕISTLUSE JUHTIMISE ALANE OLUKORD JA KOGEMUSED MÖNINGATES EESTI NSV TÖÖSTUSETTEVÕTETES

D i p l o m i t ö ö

Juhendaja: dots. K. K o g e r

T a r t u 1 9 7 4

SISSEJUHATUS

Võistlus on kogu inimühiskonna ajaloo arengus etendanud olulist osa. Erilise koha omandab võistlus sotsialismi tingimustes. NLKP Keskkomitee otsuses "Sotsialistliku võistluse organiseerimise edasisest parandamisest" on võistluse osa ja koht sotsialismi ajaloolises arenguprotsessis fikseeritud järgmiselt: "Sotsialismi ja kommunismi ülesehitustöö kõigil etappidel on võistlus olnud ja jääb rahvahulkade loova initsiatiivi arendamise ning sotsialistliku kollektiivsustunde kujundamise võimsaks vahendiks. Ta on alati olnud tootlike jõudude edendamise, tootmissuhete täiustamise, töötajate kasvatamise ja tootmise juhtimisele kaasatõmbamise efektiivne meetod."[1]

On loomulik, et inimühiskonna ajaloo erinevail arenguastmetel muutuvad võistluse vorm ja sisu, võistluse organiseerimise ja juhtimise meetodid, võistluse osa ning eesmärgid. Seda peabki silmas NLKP Keskkomitee poolt vastu võetud otsus, kus märgitakse, et tänapäeva arenenud sotsialistliku ühiskonna tingimustes peab sotsialistlik võistlus etendama kvalitatiivselt uut osa, et võistlus tuleb orgaaniliselt ühendada uue majanduspoliitika põhisuundadega.[2]

---

[1] Sotsialistliku võistluse organiseerimise edasisest parandamisest. NLKP Keskkomitee otsus, "Rahva Hääl", nr.208, 05.09.1971.

[2] Vt. üksikasjalikumalt L. Brežnev. NLKP XXIV kongressi otsused on Nõukogude ametiühingute tegevuse võitlusprogramm. NSV Liidu ametiühingute XV kongressi materjale, Tln., 1972, lk.6-30.

Uue kvaliteedi saavutamine sotsialistliku võistluse juhtimises nõuab automatiseeritud juhtimissüsteemide laialdase kasutamise kõrval ka juhtimise sotsiaal-psühholoogiliste ning pedagoogiliste aspektide senisest efektiivsemat ärakasutamist.[1] Ei tööta ju vabrikud ja tehased, tsehhid ja brigaadid, vaid neid moodustavad inimkollektiivid. Tootmiskollektiivid on sotsialismi majandussüsteemi aluseks, kus formeeruvad inimeste uued omadused, tekivad seltsimehelikud koostöö ja vastastikuse abistamise suhted.[2] Sellest tulenevalt on tootmise ja töövõistluse juhtimise objektiks eelkõige inimesed, inimestevahelised suhted ja nende reguleerimine.

Kuid õigustatult märgib E.N.Nikonova, et võistluse sotsiaal-psühholoogilise aspekti uurimine on meil veel "valgeks laiguks", vaatamata sellele, et kapitalistlikes maades on psühholoogilised probleemid industriaalpsühholoogia vallas juba ammu etendanud olulist osa. Seda just sellepärast, et võistluse kasutamine tööprotsessis tõstab selle efektiivsust.[3]

Võistlusega seotud probleemide uurimisel ja hindamisel tuleb objektiivselt suhtuda saavutatud resultaatidesse,

---

[1] Vt. А.Г.Сороковой. Социально-психологические основы руководства. "Экономика", М., 1971, стр. 3-5; В.Н.Колбановский. Предмет, методы и актуальные проблемы советской общественной психологии. В сб. "Проблемы общественной психологии", М., 1965, стр. 146; Л.М.Савитская. Некоторые вопросы историографического исследования Советского рабочего класса. "Вестник Ленинградского Университета". История. Язык. Литература. 1969, № 14, стр.21-22.

[2] Материалы XXIУ съезда КПСС. Политиздат, М., 1971, стр.80.

[3] См. Э.Н.Никонова. Социальные проблемы соревнования. Автореферат диссертации, М., 1970, стр. 10.

"mitte aga rahulduda selle oskusega, mille on meis välja-töötanud varasem kogemus; tuleb minna edasi, saavutada üha enamat, minna kergemate ülesannete juurest raskemate juurde, sest ilma selleta on igasugune progress võimatu, isegi sotsialistlikus ühiskonnas."[1]

Olgu koheselt märgitud, et võistlusega seotud probleemide teoreetiline uurimuslik tase on pidevalt tõusnud. Seda näitavad viimase aja uurimused, mis on põhjalikumad, probleemiderikkamad ning enam analüüsiva iseloomuga.

Eriti produktiivne on võistluse probleemide uurimine olnud seoses nõukogude töölisklassi kujunemisega.[2] Varasematest töödest on tähelepanu keskpunkti jäänud I.I.Tsangli monograafia.[3] Tema teene seisneb selles, et ta toob esile võistluse ja selle ühe alaliigi - sotsialistliku võistluse objektiivse külje.

Sammuks edasi on N.A. Lohmanenko[4] seisukohad, kes õigustatult pole rahul mõningate vaadetega võistlusele lähenemise viisis. Kasulikke näpunäiteid võistluse tekkimise ja selle olemuse avamise kohta võib leida G.A. Muravjovi[5] ja

---

[1] В.И.Ленин. Полн. собр. соч., т. 37, стр. 196.

[2] См. Н.А.Лохманенко. Соревнование в социалистическом обществе. Минск, 1963; Ф.Г.Кротов, Л.В.Фокин, О.И.Шкаратан. Рабочий класс - ведущая сила строительства коммунизма. Изд. "Мысль", М.,1965; Н.Б.Лебедева, О.И.Шкаратан. Очерки истории социалистического соревнования. Лениздат, 1966; Е.Э.Бейлина, В.С.Лельчук. Рабочий класс и новые формы соревнования. В сб. "Из истории рабочего класса СССР". Изд. "Мысль", М., 1968; Е.Э.Бейлина. Рабочий класс и новые формы соревнования. Изд."Наука", М., 1970.

[3] См. И.И.Чангли.Социалистическое соревнование и новые формы коммунистического труда. Соцэкгиз, М., 1959.

[4] См. Н.А.Лохманенко. Соревнование в социалистическом обществе Минск, 1963.

[5] См.Г.А.Муравьев. Производственное соревнование. Изд. Ленинградского университета, 1970.

N.Suslovi[1] uurimustest. Lisaks trükis ilmunud kirjandusele oli käesoleva diplomitöö autoril võimalus tutvuda ka juhendava õppejõu dissertatsiooniga, kes tuginedes marksismi klassikute teoreetilise pärandi põhjalikule analüüsile jõudis reale uudsetele seisukohtadele võistluse küsimustes.[2] K.Kogeri vaateid jagavad osaliselt ka mitmed teised võistluse uurijad.[3]

Võistluse tekkimise ja olemusega seotud sotsiaal-psühholoogilisi probleeme on enam uurinud V.G.Ivanov,[4] E.S.Kuzmin[5], A.Puni[6], V.M.Šepel[7] ja teised.

Võistluse juhtimise sotsiaal-psühholoogilise mehhanismi seletamisel on kaugemale jõudnud J.Zelenevski[8] ja G.Popov.[9]

---

[1] См. Н.Суслов. Ленинские принципы организации социалистического соревнования и хозрасчётные интересы. "Экономические науки", № I, I970.

[2] См. К.Э.Когер.Марксистско-ленинский подход к соревнованию и опыт партийного руководства социалистическим соревнованием в промышленности ЭССР /I958-I965 гг./. Автореферат, Таллин I970.

[3] См. В.Г.Смольков. Соревнование и коммунизм. Изд. МГУ,I970. Г.П.Алексеев, В.Г.Смольков. Социалистическое соревнование в условиях развитого социализма. Изд. "Знание", М., I974; Н.Гвоздева. К вопросу о сущности социалистического соревнования. "Экономические науки", № 6, М., I97I.

[4] См. В.Г.Иванов. Коллектив и личность. Изд. ЛГУ, I97I.

[5] См. Е.С. Кузьмин. Основы социальной психологии, Л.I967.

[6] См. А.Ц.Пуни. Психологическая подготовка к соревнованию в спорте. М., I969.

[7] См. В.М. Шепель. Производство и педагогика. Изд. "Московский рабочий", I969; Пособие по психологии для мастеров и бригадиров. Изд. "Экономика", М., I973; Стимулирование труда /психологический аспект/. Изд. "Экономика", М., I969.

[8] См. Я.Зеленевский. Организация трудовых коллективов. Изд. "Прогресс", М., I97I.

[9] Г.Х.Попов. Проблемы теории управления. Изд. "Экономика", М., I970.

Nagu põgusast historiograafilisest ülevaatest järeldada võib on võistluse probleeme sotsialistlikus ühiskonnas käsitlenud mitmed erinevate teadusalade uurijad ja esindajad. Sellest tulenevalt on ka uurimuste tulemused mitmetahulised, sageli isegi vasturääkivad, mis mitte alati ei tule kasuks probleemi praktilisele lahendusele. [1]

Õigustatult tunnistab majandusteaduse kandidaat, dotsent N.Gvozdeva, et praegu valitseb nii õppe- kui ka teaduslikus kirjanduses selline sotsialistliku võistluse probleemide kohta antud seisukohtade üleküllus, milles eksivad kergesti teadlased-spetsialistid ise, kõrgemate koolide üliõpilastest, poliitharidussüsteemis õppijatest ja võistluse praktilistest juhtidest rääkimata.[2]

Loomulikult võib nüüd tekkida küsimus: millest on siiski tingitud selline vaadete mitmekesisus ja erinevus? Vastuse sellele võib anda V.I.Lenini sõnadega: "Mida rikkam ja keerukam on määratletav objekt, seda rohkem erinevaid külgi annab ta vaatluseks ning seda mitmekesisemad on nende põhjal tehtavad järeldused".[3]

Seega on vajalik uurida nii võistluse teoreetilisi probleeme kui ka üldistada võistluse organiseerimise ning juhtimise praktilisi kogemusi, kuna mõlemad võistluse uurimise aspektid täiendavad teineteist. Eelnevalt öelduga on arvestatud ka diplomitöö eesmärgi püstitamisel ning töö ülesehitusel. Diplomitöö eesmärgiks on seatud järgmised üldised

---

[1] См. В.П.Зайчин. Социалистическое соревнование как социально-экономическая категория. В сб."Тезисы докладов", Ростов-на-Дону, 1967, стр.147-148.

[2] См. Н.Гвоздева. К вопросу о сущности ..., стр. 124.

[3] В.И.Ленин. Полн. собр. соч., т.29, стр.216.

sihid. Esiteks püütakse anda lühike teoreetiline ülevaade võistluse mõistmise viisidest mõningate töövõistluse tekkimise ja olemusega seotud küsimuste lahendamisel.

Teiseks võetakse vaatluse alla võistluse juhtimise protsess, selle kesksed lülid; tuuakse välja töövõistluse juhtimise objekti ja subjekti vaheline seos ning näidatakse, missuguste psühholoogiliste ja pedagoogiliste omaduste ning juhtimisprintsiipidega peaks olema varustatud töövõistlusega tegelev tootmisjuht ja tema juhtimisstiil.

Teooria ja praktika vahekorra mõistmisele töövõistluse juhtimise protsessis peaks aitama selgust tuua igapäevase võistluskorralduse ja juhtimisalase olukorraga tutvumine. Meie teeme seda Tartu Plastmasstoodete Katsetehase, Tartu Katse-Remonditehase ning Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi kogemuste põhjal.

Vastavalt püstitatud eesmärkidele on käesolev diplomitöö üles ehitatud järgmiselt.

Esimene osa "Mida juhtida töövõistluses?" on teoreetilist laadi. Selles näidatakse ära võistluse ja selle ühe alaliigi - töövõistluse koht ja ülesanne, käibel olevad võistluse mõistmise aspektid, peatutakse töövõistluse juhtimise mõistel ja juhitaval objektil.

Kui esimeses osas on pearõhk asetatud mitte niivõrd võistluse juhtimise uurimisele, kuivõrd võistluse uurimisele, siis teises osas "Kes peavad juhtima?", on kõrvuti praeguste teoreetiliste tõekspidamistega ära näidatud võistluse praktilise juhtimise alane olukord. Püütakse võrrelda administratsiooni ja ühiskondlike organisatsioonide osa võistluse juhtimisel varasemate seisukohtade ning NLKP Keskkomitee otsuse "Sotsialistliku võistluse organiseerimise edasisest

parandamisest" ideedest tuleneva kaudu.

Kolmandas osas "Kuidas juhtida võistlust" vaadeldakse leninlikke võistluse juhtimise printsiipe ning erinevaid võistluse juhtimise viise. Praktilisest küljest vaadeldakse töövõistluse organiseerimise ja juhtimise korraldust eelpool mainitud ettevõtetes, võistluses võitjaks tulnute väljaselgitamise viise ja tingimusi ning stimuleerimissüsteemi.

I peatükk

MIDA JUHTIDA TÖÖVÕISTLUSES?

§ 1. Võistluse ajaloolisest kohast.

Enne kui asuda töövõistluse juhtimise objekti juurde, tuleks mõnevõrra peatuda võistluse ja töövõistluse ajaloolisel kohal ja ülesandel, erinevatel võistluse sfääridel ning valdkondadel.

Võistluse teooria kui teaduslikult, loogiliselt põhjendatud vaadete süsteemi väljatöötamatus on võimaldanud käibele tuua rea ühekülgseid või koguni ekslikke seisukohti võistluse ajaloolise koha kohta.[1] Sageli on need erinevad seisukohad seotud Marxi, Engelsi ja Lenini nimega. Esitagem allpool selle tõenduseks mõned enam levinumad marksismi klassikute tõlgendused võistluse ajaloolise koha suhtes.

Nii väidavad N.Lebedeva ja O.Škaratan Marxile tuginedes, et võistlus on praktikas omane vaid sotsialismile.[2] Samuti on nimetatud autorid teinud Marxist järelduse, et sotsialistlikule ühiskonnale olevat omane tööstuslik võistlus, sest kodanlus sünnitab ebainimliku konkurentsi, proletariaat aga tööstusliku võistluse. Tööstuslik võistlus olevat ainult sotsialismis.[3]

---

[1] Vt. lähemalt M.Sikk. Võistluse küsimusi nõukogude autorite käsitluses aastatel 1960-1970. Võistlustöö, Tartu 1972, lk.13-20.

[2] См. Н.Б.Лебедева, О.И.Шкаратан. Очерки истории ... , стр. 7-9.

[3] Sealsamas, lk.7-9.

Seisukohal, et võistlus on võimalik üksnes sotsialismis, näib olevat ka N.Kornilov, kui ta kirjutab, et võistlus ja kommunistlik töössesuhtumine on ainult nõukogude inimestele omane uus psüühiline omapära.[1]

F.Krotov, A.Fokin ja O.Škaratan on märkinud, et Marx näitas ära võistluse ajaloolise koha,[2] kuid pikemalt sellel küsimusel nad peatunud ei ole.

V.G.Smolkov piiritleb rea eelpool mainitud uurijatega võrreldes võistluse ajaloolise koha veidi laiemalt. Ta märgib, et võistluse suhted eksisteerivad nii kapitalismi kui ka sotsialismi tingimustes.[3]

Vaadetele, mille kohaselt võistlust mõistetakse ainult ühes ühiskondlik-majanduslikus formatsioonis esineva nähtusena, leidub ka täiesti diametraalselt vastupidiseid seisukohti. Näiteks kirjutab N.A.Lohmanenko, et võistlus on omane ükskõik missugusele ühiskondlik-majanduslikule formatsioonile.[4]

Marksismi klassikute vaadete analüüsi ja sünteesi silmas pidades jagavad viimati nimetatud seisukohta oma uurimustes ka V.Fedinin,[5] G.Muravjov,[6] K.Koger.[7]

---

[1] См. Н.Корнилов. Принципы изучения психологии личности советского человека. "Вопросы психологии", 1957, № 5, стр.141.

[2] См. Ф.Кротов, А.В.Фокин, О.И.Шкаратан.Рабочий класс - ведущая сила ..., стр.135.

[3] См. В.Г.Смольков. Социалистическое соревнование - закономерность развития нашего общества. "Вопросы философии", 1961, № 10, стр. 141.

[4] См. Н.А. Лохманенко. Соревнование в социалистическом ... стр. 9.

[5] См. В.Фединин. Социализм и соревнование. М., 1970,стр.3.

[6] См. Г.А.Муравьев.Производственное соревнование, стр.16.

[7] Vt. K.Koger. Marksistlik-leninlikust võistluse käsitlusest ja sotsialistliku võistluse parteilise juhtimise küsimusi Eesti NSV tööstuses aastail 1958-1965. Dissertatsioon. Tartu 1969, lk.174-188.

Äratoodud erinevatest vaadetest jääb vaatevälja kaks suurema tähtsusega küsimust. Esiteks. Kas Marx käsitles kooperatsiooni ja võistlust analüüsides neid ainult ühe, sotsialistliku formatsiooni piirides või laiemalt?

Teiseks. Kas Marx mõtles tõesti nii, et tulevases ühiskonnas saab olema ainult tööstuslik võistlus?

Võtkem vaatluse alla "Kapitali" I köide, ja seda just sellepärast, et siin on äratoodud põhimõtteliselt kõige olulisemad vaated võistluse kohta.

"Kapitali" I köites räägib Marx võistlusest seoses kooperatsiooniga. Ta kirjutab, et "peale uue jõu, mis tekib paljude jõudude liitmisest üheks ühiseks jõuks, kutsub juba ainult ühiskondlik kontakt suurema osa tootlike tööde puhul esile võistlust ..."[1]

K.Kogeril õnnestus Marxi "Kapitali" põhjalikumal analüüsimisel tõestada, et Marx on esitanud "Kapitalis" põhimõttelised seisukohad kooperatsiooni kogu senise arengu kohta. Ta piiritleb isegi kooperatsiooni tulevase arengutendentsi[2]. Marx ütleb sõnaselgelt, et kooperatsioon (aga järelikult ka võistlus) tööprotsessis oli olemas juba inimkonna kultuuri algmeis[3].

Järelikult ei ole õigus nendel autoritel, kes tahavad võistlust kitsendada ühe või kahe ühiskondlik-majandusliku formatsiooni raamidega.

Probleem seisneb hoopis selles, missuguse modifikatsi-

---

[1] Vt. K.Marx. Kapital. Poliitilise ökonoomia kriitika. I kd., lk.285-286.

[2] Vt. K.Koger. Marksistlik-leninlikust võistluse ..., lk.174-178.

[3] Vt. K.Marx. Kapital. Poliitilise ökonoomia..., lk.292.

ooni, spetsiifika omandab võistlus ühes või teises ühiskonnas.

Mis puutub teise probleemi, sotsialistlikus ühiskonnas esinevasse tööstusliku võistluse küsimusse, siis alust sellisele väitele käesoleva töö autor ei leidnud. Seda pole leidnud ka K.Koger,[1] kes kõrvutas ja võrdles vastavaid Marxi seisukohti prantsuse (s.o. originaal), vene, saksa ja eesti keeles.

Mitmed erineva sisuga tõlgendused võistluse ajaloolise koha suhtes on esitatud Lenini seisukohtadele tuginedes. Siinkohal me sellel ei peatu, sest autor on nimetatud küsimust põhjalikumalt vaadelnud oma võistlustöös.[2]

Põgus peatus võistluse ajaloolise kohaga seotud probleemidel võimaldab meil nüüd püstitada konkreetsemalt ka võistluse valdakondade, sfääride küsimuse.

Sellegi probleemi lahendamisel ei ole tegemist üksmeelsete seisukohtadega. Toogem mõned näited võistluse tekkimisega seoses.

V.Fedinin kirjutab, et võistlus tekib kui tootmise moment.[3] Ligilähedaselt sama konstateerib G.A.Muravjov, kui ta ütleb, et tootmisvõistlus on kõikjal kus on töökooperatsioon[4] ja A.J.Utenkov.[5]

---

[1] Vt. lähemalt K.Koger. Marksistlik-leninlikust võistluse ... , lk.163-165.

[2] Vt. põhjalikumalt M.Sikk. Võistluse küsimusi nõukogude ..., lk.26-29.

[3] См. В.Фединин. Социализм и соревнование, стр. 87.

[4] См. Г.А. Муравьев. Производственное соревнование, стр.27.

[5] См. А.Я.Утенков. Ленинские принципы организации социалистического соревнования. Вестник Московского университета. История, № I, 1971, стр. 3.

V.Smolkov aga leiab, et võistlus ei saa tekkida ega funktsioneerida väljaspool tööalast tegevust.[1]

Eelnevatest seisukohtadest erineb oluliselt K.Kogeri käsitusviis võistluse tekkimisele. Ta märgib, et võistlus on inimeste vahelistes kollektiivse tegevuse suhetes tekkiv ja arenev nähtus.[2]

Mida võiks eelpool esitatud seisukohtadest järeldada? Eelkõige seda, et võistluse tekkimise sfääre ja valdkondi mõistetakse põhimõtteliselt õigesti, kuid rea autorite poolt liiga kitsalt.

Autor ühineb K.Kogeri seisukohaga, mille järgi võistlus tekib inimestevahelistes suhetes, mitte aga ainult tööalases tegevuses nagu väidab V.Smolkov. Inimtegevus on palju üldisem ja laiem mõiste kui tööalane või tootmisalane tegevus.[3] Piirdumine ainult tööprotsessi valdkonnaga tähendaks seda, et sotsialistlik võistlus taandatakse üksnes töövõistlusele sotsialistlikus ühiskonnas.

Tuleb märkida sedagi, et võistlus ei teki ega arene mitte ainult materiaalse, vaid ka mittemateriaalse tootmise sfääris (näiteks võistulaulmised, võistutantsud, sport jne.).

Kuid kõige olulisemaks ja tähtsamaks võistluse sfääriks jääb siiski võistlus tööprotsessis ehk töövõistlus. Seda just sellepärast, et töö on alati olnud ühiskondliku ja kollektiivse iseloomuga sotsiaalne nähtus, mis on muutumas ini-

---

[1] См. В.Г.Смольков. Соревнование и коммунизм, стр. 30.

[2] Vt. K.Koger. Marksistlik-leninlikust võistluse käsitusest ..., lk.288.

[3] См. Г.Н.Евстафьев. Социалистическое соревнование - закономерность и движущая сила экономического развития Советского общества, М., 1952, стр.20-21, 42.

mesele vajaduseks. Peale selle arvavad teadlased, et tänapäeval võib hästi korraldatud ja juhitud töövõistlus anda ettevõtetes kuni 20%-lise tööviljakuse tõusu[1], mis on üheks NLKP XXIV kongressi poolt vastuvõetud Nõukogudemaa majandusliku, sotsiaalse ja poliitilise arengu programmi eduka elluviimise tähtsamaks tingimuseks. Siit ei tule järeldada, nagu oleks töövõistluse teoreetiliste probleemide ja võistluse praktiliste resultaatide tõsisem uurimine saanud alguse eelkõige kaasaja teaduse ja tehnika progressi tingimustes.

Sotsialismis esineva töövõistluse küsimuste käsitamine sai laiema aluse juba utoopilise sotsialismi teoreetikute töödes.[2]

T.Morus nägi ette, et üheks võistluse tekkimise võimaluseks on vabatahtlik ühine töö inimeste vahel, mis sünnitab uued suhted, nende hulgas ka vastastikuse töövõistluse suhted.[3]

D.Veras märgib jälle, et ühiskondliku omandi puhul tekib inimestel uus stiimul töö suhtes ühiskonna heaks - "õilis võistlus, mis tekib armastusest heategijate vastu ning õiglasest soovist teenitud kiituste järele". Tema järgi võidab võistluses see, kes õpib rohkem kunste, valmistab rohkem käsitööd, kasutab oskuslikumalt teoreetilisi teadmisi praktikas.[4]

---

[1] Vt. K.Koger. Võistlus ettevõttes. Kirjastus "Eesti Raamat", Tln., 1973, lk.24.

[2] См. И.Зильберфарб. Социальная философия Шарля Фурье. М., стр. 56, 136, 148.

[3] См. Т.Мор. Утопия. Изд-во АН СССР, М., 1947, стр. 108.

[4] См. Д.Верас.История Севарамбов. Изд-во АН СССР, М., 1956, стр. 284-299.

18.sajandi sotsialist-utopist Morelli kirjutab, et hilisemas ühiskonnas hakatakse töötama ühiskonna hüvanguks, mida tingib vastastikune rõõm, austus, au ja kuulsus ning töövõistlus. "Auahnus. - märgib ta, ei seisne mitte soovis kedagi orjastada või rõhuda, vaid selles, et ette minna teisest leiutamises ja tööarmastuses."[1]

Töövõistluse probleeme on puudutanud ka nn. suured sotsialistid-utopistid - Fourer, Sain-Simon, Owen. Fourer nägi juba tol ajal töövõistluse peamise ülesandena toodangu suurendamist ja kvaliteedi parandamist. "Võistlusse haaratud inimesed, kirjutab ta, pühenduvad töösse kogu raevu ja fanatismiga, et hoida kõrgel kodukantoni au võistluses naaberkantonitega."[2]

Hästi on erinevuse tulevase võistluse ja võistluse ühe alaliigi - konkurentsi osas esile toonud Owen. Ta märgib, et seni, kuni inimühiskonna aluseks on eraomandus ja individuaalne konkurents, on kurjus ja ülekohus vältimatu.[3] Samas rõhutab ta, et sotsialistlikus ühiskonnas pole töötegemise eesmärgiks mitte rikkuse kokkuajamine, vaid ühiskonna liikmete igasuguste vajaduste rahuldamine; ühiskondlik huvi eelistatakse isiklikule, mis ergutab inimesi intensiivsemale tööle ja töövõistluse tekkimisele.

Olgugi, et eelpool tõime esile ainult mõningad mõtted töövõistluse osa ja ülesannete mõistmisest sotsialistide-utopistide poolt, piisab, et anda nende vaadetele üldistav

---

1 См. Морелли. Кодекс природы или истинный дух её законов. Изд-во АН СССР, М., 1956, стр. 103.

2 Ш.Фурье. Теория четырёх движений. М., 1938, стр.173.

3 См. Р.Оуэн. Избр. соч., Т.II. Изд-во АН СССР, М.-Л., 1950, стр. 24.

hinnang.

Sotsialistid-utopistid nägid ühtede esimestena tulevases ühiskonnas seltsimeheliku töövõistluse tekkimise võimalusi. Need olid suures osas geniaalsed tõed, mida meie praegu tõestame teaduslikult.[1] Kuid samas tuleb märkida, et sotsialistid-utopistid käsitlesid paremal juhul üksnes inimeste ajaloolise tegevuse ideelisi motiive, kuid ei uurinud ühiskondlike suhete arengu objektiivseid seaduspärasusi. Olles idealistid oma vaadetelt sotsiaalsetele protsessidele, ei võinud nad avada ka võistluse majanduslikku alust.[2]

Teadusliku aluse töövõistluse probleemide uurimisele rajasid K.Marx ja F.Engels.[3]

V.I.Lenin oli esimene marksismi klassikutest, kes käsitles juba konkreetse võistluse organiseerimise küsimusi erinevates inimetegevuse sfäärides. Analüüsides sotsialistlikus ühiskonnas võistluse korraldamise võimalusi, on Lenin rääkinud võistlusest poliitilisel ja majanduslikul alal, raamatukogude, vabrikute ja tehaste vahel.[4] Esmajärguliseks pidas Lenin võistlust tööprotsessis. Ta kirjutas: "Ja just nõukogude organisatsioon... seab esmakordselt võistluse laiale alusele. Poliitilisel alal on seda palju kergem korraldada kui majanduslikul alal, kuid sotsialismi eduks on tähtis just viimane."[5] Sellest tulenevalt fikseeriti juba VK(b)P

---

[1] См. К.Маркс и Ф.Энгельс.Соч., т. I8, стр. 499.

[2]

[3] См. В.Г.Смольков.Соревнование и коммунизм, стр. II-I2.

[3] Üksikasjalikumalt on seda vaadelnud K.Koger. Vt. lähemalt K.Koger. Mõnda K.Marxi ja F.Engelsi võistlusekäsitlusest. TRÜ! Toimetised. Vihik 203. Töid NLKP ajaloo alalt V, Tartu, 1967, lk.3-29.

[4] Vt. V.I.Lenin. Nõukogude võimu järjekordsed ülesanded. Teosed 27.kd., lk.232; V.I.Lenin. Hariduse rahvakomissariaadile. Teosed 28.kd., lk.420.

[5] Vt. V.I.Lenin. Nõukogude võimu ..., lk.231-232.

IX kongressi otsustes põhimõttelised seisukohad töövõistluse korraldamise ja teadusliku uurimise kohta proletaarses riigis.[1]

Eelpool öeldust selgus, et sotsialistlikus ühiskonnas on töövõistlust algusest peale mõistetud kui tööviljakuse ja majandusliku võimsuse tõstmise üht olulisemat tegurit.

Kuna sotsialistliku võistluse põhisuunaks on kaasajal töötajate mobiliseerimine tootmise igakülgsele intensiivistamisele ja selle efektiivsuse tõstmisele teaduse ja tehnika progressi maksimaalse kasutamise alusel, siis on ka arusaadav, miks NLKP Keskkomitee otsuses pööratakse erilist tähelepanu võistluse küsimuste senisest sügavama teoreetilise läbitöötamise vajadusele.

Üheks selliseks probleemiks, mis vajab põhjalikumat selgitust, on ka võistlusele lähenemise viis, mida me asumegi järgnevalt vaatlema.

§ 2. Võistlusele lähenemise viisidest.

Sotsialistliku võistluse organiseerimise resultatiivsus on otseses sõltuvuses tema korraldamise ning juhtimise tasemest.

NLKP Keskkomitee otsuses seatakse ülesandeks viia kõrvalekaldumatult ellu võistluse juhtimise leninlikud printsiibid, vältida otsustavalt võistluse organiseerimisel ja juhtimisel väärnähtusi. Viimased aga saavadki tihti alguse ebaõigest lähenemise viisist nähtusele. Sellest tulenevalt

[1] Vt. lähemalt NLKP kongresside, konverentside ja Keskkomitee pleenumite resolutsioonid ja otsused. I osa, Tallinn 1956, lk.479.

vaatleksime lühidalt kahte teineteist täiesti välistavat käsitust.

Olgu ette öeldud, et lähenemisviis kus pearõhk on asetatud üksikinimesele ja temast lähtuvatele subjektiivsetele teguritele (nagu tahe, püüded jne.), võib tinglikult kanda subjektiivse lähenemisviisi nime.

Kuidas siis mõistetakse võistluse küsimusi nimetatud positsioonilt?

Vaatleksime esmalt võistluse tekkeprotsessi ja sellega seotud kõige tüüpilisemaid väiteid.

Märgitakse, et sotsialistliku võistluse on põhjustanud uus töösse ja ühiskondlikku omandisse suhtumine.[1]

Järelikult võib öelda, et kuna võistlus on töötajatest lähtuva suhtumise resultaat, siis sotsialistlik võistlus on subjektiivne nähtus, ta on subjektist lähtuv nähtus (vt. joonis 1).

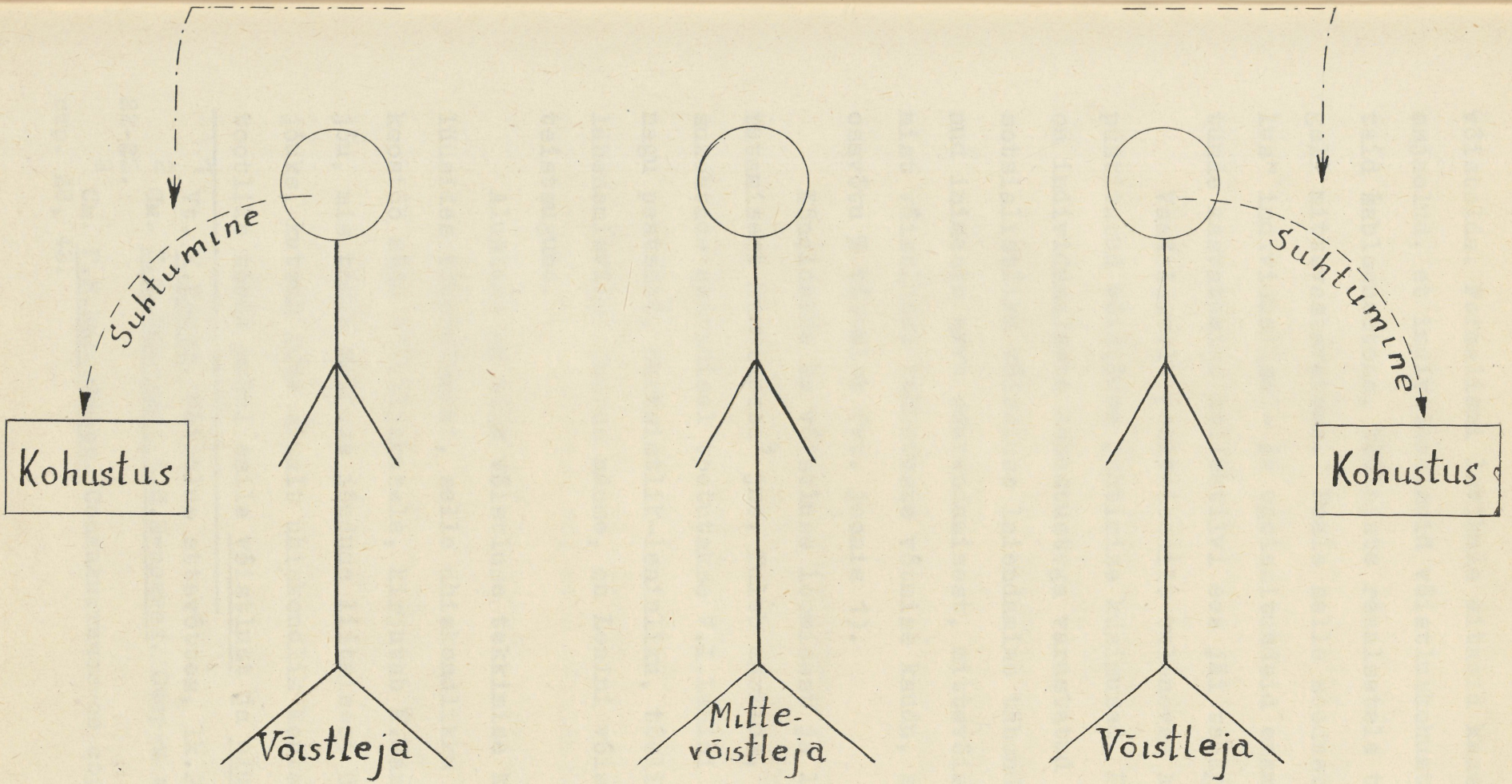
Hästi tuntud on teinegi samalaadiline seisukoht: sotsialistliku võistluse arengu alus ja eeldus on võistluskohustuste vastuvõtmine iga töötaja poolt.[2]

Siit võib omakorda järeldada, et võistlevad need, kes on vastu võtnud kohustused, need, kel neid pole, ei võistle. Antud kontseptsiooni edasi arendades jõuame välja formalismi tipuni võistluse korralduses - võistlevad võistluskohustused, s.t. paberid, mitte aga inimesed. Võistlusmoment pole sellisel juhul mitte reaalne, vaid üksnes näilik kuna individuaalse kohustuse võtnul pole kellegagi peale iseenda

---

[1] Vt. O.Dobrohotov. Ametiühingute osast sotsialistliku võistluse organiseerimisel ettevõtetes. Tln., 1964, lk.3.

[2] Vt. sealsamas, lk.4, 6-7, 18, 20.



Joonis 1. Subjektivistlik lähenemise viis võistlusele

võistelda. Formalismi levikule aitasid kaasa ka sellised asjaolud, et individuaalseid võistluskohustusi koostati aastaid šabloonsetena, töötajate reaalsetele töötulemustele sageli mittevastavatena.[1] Peale selle soodustas selline "võistlus" individualismi- ja egoismitundeid enam, sest vastutustunde kasvatamine kollektiivi ees jäi tahaplaanile.

Vaadeldavalt positsioonilt tulenevad ka omapäraselt püstitatud võistluse juhtimise küsimused. Kui võistlejateks on individuaalsete kohustustega varustatud töötajad, siis sotsialistliku võistluse laiendamine tähendab kohustusi võtnud inimeste arvu suurendamisest, mittevõistlejate lülitamist võistlusse kohustuste võtmise kaudu, s.t. võistlusest osavõtu % tõstmist (vt. joonis 1).

Kõneldakse ka võistluse loomisest ja levitamisest,[2] juurutamisest massidesse[3] jne. Tuleb märkida, et taoliste seisukohtade esitamisel toetutakse V.I.Lenini ideedele. Kuid nagu peatselt, marksistlik-leninliku, tõeliselt teadusliku lähenemisviisi juures näeme, on Lenini võistluskäsitlus teistsugune.

Alustame ka siin võistluse tekkimise küsimusest. Analüüsides tööprotsessi, selle ühiskondlikku iseloomu ning koostöö mõju tööviljakusele, kirjutab K.Marx: "Peale uue jõu, mis tekib paljude jõudude liitmisest üheks ühiseks jõuks, kutsub juba ainult ühiskondlik kontakt suurema osa tootlike tööde puhul esile võistlust ja eluenergia (animal

---

[1] Vt. K.Koger. Võistlus ettevõttes, lk.20.

[2] См. Н.В.Лебедева, О.И.Шкаратан. Очерки истории ..., стр. 22-22-23.

[3] См. Г.Н.Евставфьев. Социалистическое соревнование ..., стр. 28, 43.

spirits) erilist elavnemist, mis tõstavad üksikute isikute individuaalset teovõimet, nii et kaksteist inimest üheskoos annavad üheaegselt 144-tunnilise tööpäeva jooksul palju suurema koguprodukti kui kaksteist üksikut töölist, kellest igaüks töötab 12 tundi, või üks tööline, kes töötab 12 päeva järgemööda (minu allakriipsutused - M.S.)".[1]

Ka Engels viitab sellele, et inimeste ühise tegevuse käigus viivad kvantitatiivsed muutused kvalitatiivsetele muutustele, tekib "uus jõupotents."[2]

Järelikult on võistlus kõigepealt üks inimeste ühiskondlike kontaktide kaasnähtusi, mis tuleb ilmsiks inimeste ühise tegevuse protsessis, nendevaheliste suhete protsessis (vt. joonis 2).

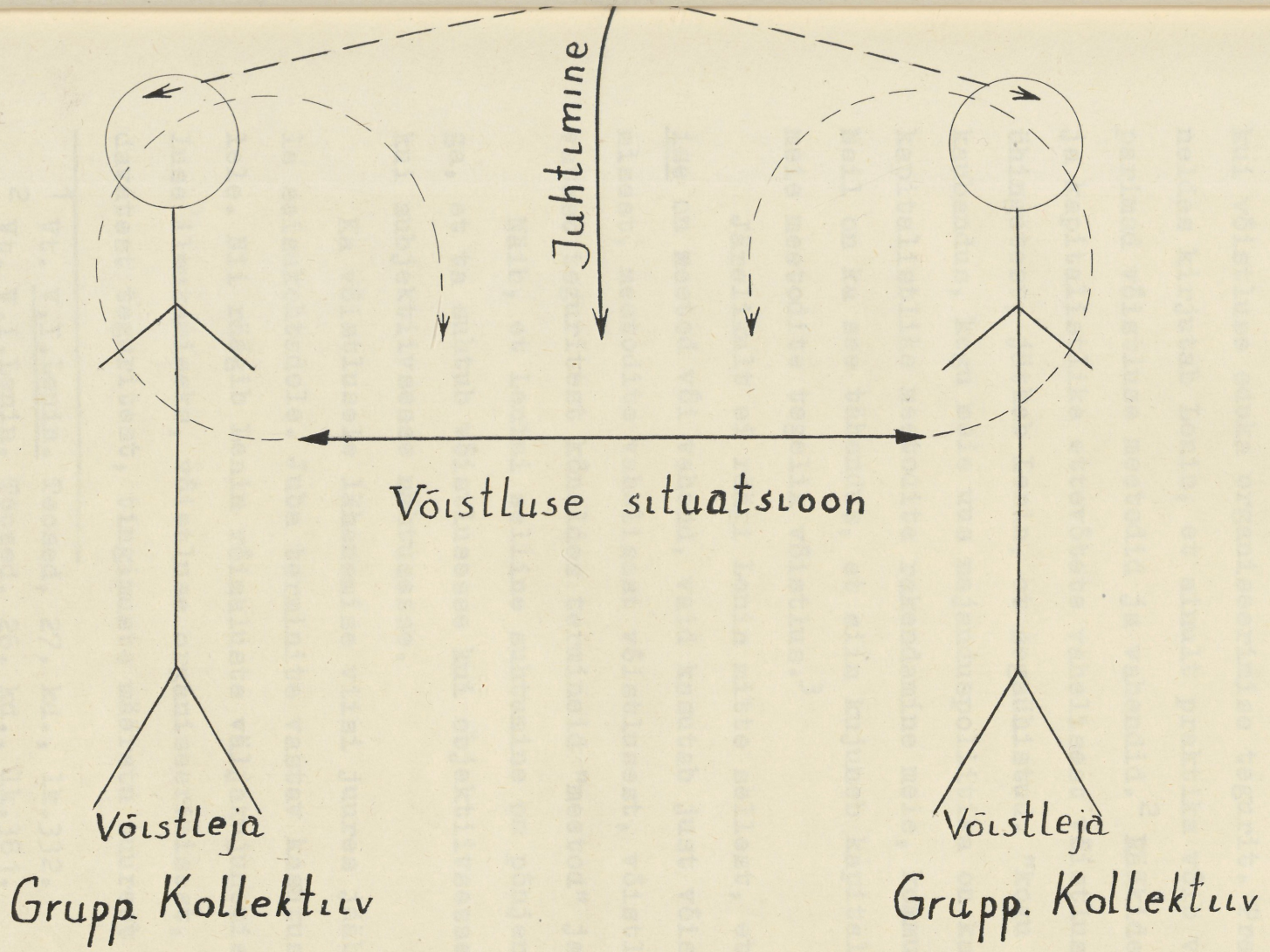
V.I.Lenin on jätkanud võistlusega seotud probleemide marksistlikku edasiarendamist. Toome ära ka Lenini põhimõttelised arusaamad võistluse olemuse kohta ja tema võistlusele lähenemise viis. See on küsimus sellest, kas V.I.Lenin rääkis sotsialistlikust võistlusest ja võistlusest üldse kui meetodist, vahendist või siis võistluse loomisest, juurutamisest, iga töötajani viimisest, levitamisest, s.o. kui subjektiivset laadi nähtusest.

Lenini töödega tutvumine annab autorile aluse väita, et Lenin ei mõistnud sotsialistlikku võistlust ennast meetodina või vahendina, mis on kellegi poolt loodud, mis on subjektiivne ja mis vajab ise põhjalikumat seletamist. Võistlusest kõneldes on Lenin kasutanud küll mainitud termineid,

---

[1] Vt. K.Marx. Kapital. I kd., lk.285-286.

[2] Vt. F.Engels. Anti-Dühring. Tln., 1954, lk.112.



Joonis 2. Marksistlik-leninlik lähenemisviis võistlusele

kuid hoopis teises mõttes.

Näiteks nimetab Lenin vahendiks võistluse avalikkust[1] kui võistluse eduka organiseerimise tegurit. Praktikast kõneldes kirjutab Lenin, et ainult praktika võib välja töötada parimad võistluse meetodid ja vahendid.[2] Rääkides riiklike ja kapitalistlike ettevõtete vahelisest võistlusest ja segaühingutest, jätkab Lenin, et segaühistud, "kogu meie riiklik kaubandus, kogu meie uus majanduspoliitika on kaubanduslike, kapitalistlike meetodite rakendamine meie, kommunistide poolt." Neil on ka see tähendus, et siin kujuneb kapitalistlike ja meie meetodite tegelik võistlus.[3]

Järelikult ei räägi Lenin mitte sellest, et <u>võistlus ise</u> on meetod või vahend, vaid kasutab just võistluse juhtimisest, meetodite vahelisest võistlusest, võistlust mõjutavatest teguritest kõneldes termineid "meetod" ja "vahend".

Näib, et Lenini selline suhtumine on põhjendatud sellega, et ta suhtub võistlusesse kui objektiivsesse, mitte aga kui subjektiivsesse nähtusesse.

Ka võistlusele lähenemise viisi juures jääb ta endistele seisukohtadele. Juba terminite vastav kasutus viitab sellele. Nii räägib Lenin võimaluste väljakujunemisest võistluse ilmutamiseks, võistluse organiseerimisest, seda võimaldavatest teguritest, tingimuste määratu suurest mitmekesisu-

---

[1] Vt. <u>V.I.Lenin.</u> Teosed, 27. kd., lk.332.

[2] Vt. <u>V.I.Lenin.</u> Teosed, 26. kd., lk.381.

[3] Vt. <u>V.I.Lenin.</u> VK(b)P Keskkomitee poliitiline aruanne VK(b)P XI kongressile 27.märtsil. Teosed, 33.kd., lk.243.

sest jne.[1]

Marksismi klassikute vaadete sügavam analüüs võimaldab teha rea olulisi, metodoloogilist tähtsust omavaid järeldusi. Esiteks on töökooperatsioon ja töövõistlus üldajaloolised nähtused.

Teiseks on töövõistluse tekkimise alus, töötajatevahelised kooperatsiooni suhted objektiivsed.

Oma tekkemehhanismilt on võistlus eelkõige sotsiaalne nähtus, mis kujutab endast objektiivse (töötajate tahtest sõltumatu) ja subjektiivse (töötajate tahtest sõltuva) ühtsust. Võistlus on ühelt poolt võimalik töö ühiskondliku iseloomu ja inimese enda ühiskondliku loomuse tõttu, mis on võistluse tekkimise vahetuks aluseks ning teiselt poolt ühiskonna sotsiaal-majanduslike tingimuste konkreetsete avaldumisvormide kaudu, mis mõjutavad võistluse sisulist ja vormilist arengut.

Nagu võistlusele lähenemise viiside kõrvutamine näitab, mõistetakse erinevalt nii võistluse tekkimise kui ka selle olemuse probleeme. Erandit ei moodusta ka võistluse juhtimise objekti küsimus. Võistluse kui subjektiivse nähtuse mõistmise juures kujunes juhtimisobjektiks kohustuste võtmine. Marksistlik-leninliku võistlusele lähenemise viisi juures on selleks aga võistluse situatsioon, võistluse õhkkond.

Järgnevalt peatumegi marksistlik-leninlikust võistlusele lähenemise viisist tuleneval võistluse juhtimise objektil - võistluse situatsioonil ja selle sotsiaal-psühholoogilise

---

[1] Vt. V.I.Lenin. Kuidas organiseerida võistlust? Teosed, 26.kd., lk.374, 378; V.I.Lenin. Nõukogude võimu järjekordsed ülesanded. Teosed, 27.kd., lk.231.

mehhanismi mõjutaval toimel inimtegevusele.

§ 3. Mida juhtida töövõistluses?

Enne kui asume võistluse juhtimise objekti selgitamisele, peatugem veel mõnedel üldistel juhtimisega seotud küsimustel.

Marx on kirjutanud, et juhtimine "on igasuguse tootmisviisi hädavajalik komponent"[1] ja "ta tekib kõikjal, kus vahetu tootmise protsess omandab ühiskondlik-kombineeritud protsessi iseloomu".[2] Sellest võib järeldada, et juhtimine tootmises tekib töökooperatsiooni baasil. Kuid kooperatsiooni olemasolust üksi ei piisa veel juhtimise tekkimise võimaluseks, on vaja ka teine tingimus, nimelt omandus.[3]

Kõrgelt on juhtimise ja organiseerimise vajadust rõhutanud ka Lenin. Ta on arutlenud, et kas saja inimese jõud võib ületada tuhande oma, ja leidnud, et võib ületada ning ületabki, kui see sada on organiseeritud; "organiseeritu kümnekordistab jõud".[4] Nii nagu juhtimise tekkimiseks on vaja mitut tingimust, nii on eduka juhtimise tagamiseks veel vähe juhtimise vajaduse mõistmisest, on vaja täpsemalt ära määratleda ka juhtimise objekt ja subjekt ning juhtimise kõige ratsionaalsemad viisid ja moodused.

Vastava kirjanduse läbitöötamine näitas, et kuna juhtimise mõiste oma mahult on väga lai, siis juhtimise ülddefinitsiooni on raske anda. Küll on aga lihtsam iseloomustada

---

[1] См. К.Маркс и Ф.Энгельс. Соч., т. 25, ч.II, стр. 356.

[2] См. К.Маркс и Ф.Энгельс. Соч., т. 25, ч.I, стр. 422.

[3] См. Г.Х.Попов. Проблемы теории управления. Изд. "Экономика", М., 1970, стр. 61.

[4] См. В.И.Ленин. Полн. собр. соч., т. 24, стр.34.

selle erinevaid külgi. Ühelt poolt võib näiteks juhtimise all mõista tehnika, asjade, tehnoloogiliste protsesside juhtimist ning teiselt poolt inimeste ja nende käitumistegevuse reguleerimist.

Probleemi edasiseks paremaks mõistmiseks toome ära mõningad olulisemad erinevused kahe juhtimise tasapinna vahel. Et esimesse valdkonda kuuluvad tööriistad, tehnoloogia, siis on selge, et inimesed ise on juhtimise subjektideks. Selles valdkonnas ei saa tekkida ka võistlussuhet, kuna elava ja mitteelava vahel pole võistlemine võimalik.

Samal ajal on ajalugu tõestanud, et tootmistegevus ning võistlus on võimalik üksnes siis, kui inimesed astuvad üksteisega teatud sidemetesse ja suhetesse.[1] See on inimeste ja nendevaheliste suhete juhtimise tasapind, kus inimesed on nii juhtimise subjektideks kui ka objektideks.

Kuna võistlus tekib ühiskondliku kontakti tulemusena inimestevahelistes suhetes, siis osutub vajalikuks peatuda pikemalt üksnes viimasel juhtimise tasapinnal. Ka selles valdkonnas võiks rääkida juhtimisest laias mõttes ja juhtimisest kitsas mõttes.

Esimese all tuleks mõista tegevust, mis on suunatud objektide ergutamisele, arvestades vastavalt juhtimise eesmärki, juhitavat objekti ja juhtijat ennast.

Teise all aga tegevust, mis ergutab tegutsema teisi inimesi vastavalt neid juhtivate inimeste eesmärkidega.[2]

---

[1] Vt. K.Marx. Palgatöö ja kapital, Tln., 1951, lk.29.

[2] Üksikasjalikumalt vt. Я.Зеленевский. Организация трудовых коллективов. Перевод с польского под.ред. Г.Э.Слезингера. Изд. "Прогресс", М., 1971, стр. 178-179.

Sellise situatsiooni rakendamine on võimalik ja vajalik eelkõige kollektiivis. Marksismi klassikud on öelnud, et kui üksik viiuldaja juhib ennast ise, siis orkester vajab dirigenti. Tundub, et kui lause teise osa puhul sõna otseses mõttes võib vaielda, siis tööprotsessis tähendab see seda, et ilma juhi ja juhtimiseta pole ei kollektiivi ega produktiivset kollektiivset tegevust.

Võistluse juhtimisel tuleb lähtuda sellest, et võistlus tekib, areneb ja tugevneb inimeste igapäevases kollektiivse tegevuse sfääris kui objektiivne nähtus, kui sotsiaal-psühholoogiline nähtus. Järelikult pole ka võistluse juhtimine tehnika ja tehnoloogia juhtimine, vaid juhtimise objektiks kujunevad inimeste vahelised suhted, võistluse situatsioon. On vaja rõhutada, et võistluse situatsioon on tööprotsessi de sotsiaalse külje üks põhilisi momente.

Siit võib teha mõningad olulist tähtsust omavad üldistused.

Esiteks on töövõistluse juhtimine tootmise igapäevase juhtimise lahutamatu koostisosa.

Teiseks on see teadlik ja plaanipärane võistlussituatsiooni tundmine ja kasutamine, inimeste energia mobiliseerimine efektiivsemate tulemuste saavutamiseks.

See on plaani ja sotsialistliku kohustuse ühendamine terviklikuks pingeliseks plaan-kohustuseks, selle täitmise juhtimine, aga mitte võistluse organiseerimine plaani ületamise eesmärgil, plaaniliste näitajate täitmiseks.

Ja lõpuks tähendab töövõistluse juhtimine materiaalsete ja moraalsete stiimulite stimuleeriva osa suunamist.

Eelpool mainitud metodoloogilist tähtsust omavad võist-

luse juhtimise üldpõhimõtted ja marksistlik-leninlik lähenemisviis võistlusele lubavad nüüd põhjalikumalt peatuda töövõistluse juhtimise objektil.

Meenutame, et subjektiivse võistlusele lähenemise viisi juures ei tähendanud võistluse juhtimine midagi muud kui võistluskohustuste võtmist, neid kohustusi võtnud inimeste suhtumise juhtimist (vt. joonis 1). Pole siis midagi imestada kui tegemist on sel juhul üksnes formaalse võistlusega, isereguleeriva stiihilise nähtusega. Seda kinnitab ka hästi sotsioloogiline uurimus, mis teostati Rostovis. Olgugi, et inimesed olid vastu võtnud võistluskohustused, ei teadnud tuhandest küsitletust iga teine, kellega võistleb tema isiklikult või tema brigaad, igast kolmest kaks ei teadnud, kellega võistleb tema tehas.[1] Nii kaotab võistluse juhtimine mõtte, sest võistluse põhiomadused - võistluslikkus ja teravus on oma mõju minetanud.[2]

Nagu märkisime, on marksistlik-leninlikust lähenemisviisist tulenevalt võistluse juhtimise objekt erinevalt eelmisest oluliselt teine.

Ka selle probleemi lahendamisel tuleb peatuda töökooperatsiooni mõistel ning selles peituvatel võimalustel.

Marx on näidanud, et töökooperatsiooni käigus ei tõuse mitte ainult individuaalne jõupotents, vaid tekib hoopis uus tootlik jõud, mis oma olemuselt on massijõud.[3] Peale selle tekib inimeste ruumilise ühendamise tagajärjel nende vahel võistlus, mis pingutab töötajate eluenergiat ja tõstab sel-

---

[1] См. "Экономическая газета", № 34, август 1968 г., стр.6.

[2] См. В.Г. Смольков. Методологические и социальные проблемы социалистического соревнования. М., 1971, стр., 220-221.

[3] См. К.Маркс и Ф.Энгельс. Соч., т. 23, стр. 337.

lega nende töö efektiivsust.

Eelkõige sellistest momentidest tuleks otsida töövõistluse juhtimise objekti.

Marxi väidetest selgub, et tõeline võistlus on võimalik üksnes kollektiivis, kollektiivide vahel ja et ainult kooperatsiooni vorm stimuleerib inimesi eriliselt pingutama ning annab individuaalsete pingutuste optimaalse koordinatsiooni.

Sellest tulenevalt kujunevad ka võistluse juhtimise objektiks kollektiiv, inimeste vahelised suhted ja neis tekkiv võistluse situatsioon. Samuti näib, et Marx ei samasta mõisteid "võistlus" ja "eluenergia". Tegemist on võistluse astmelise juhtimisega, s.t. et võistluse juhtimise all tuleks mõista võistlussituatsiooni sellist ärakasutamise viisi, mis pingutab töötajate eluenergiat ning viib sealt individuaalse ja kollektiivse teovõime tõusule.

Seda pidas silmas ka L.Breźnev oma kõnes, kui ta juhtis tähelepanu vajadusele lähtuda võistluse juhtimises tegelikust võistluslikkusest, võistluse situatsioonist töövõistluses.[1]

Mida endast kujutab aga võistluslikkuse moment? Sellele ja võistluse juhtimise objektile annab hea vastuse Minski Traktoritehase kommunistliku töö lööklane A.Filitš. Iseloomustades individuaalset töövõistlust kirjutab ta, et kuigi mul on kohustused, ei tea ma, kellega võistlen; ma tahaksin aga tõelist võistlust, sellist, kus täna tema edestab mind,

---

[1] Vt. L.Breźnev. Viiskümmend aastat Nõukogude Sotsialistlike Vabariikide Liitu. Ettekanne NLKP Keskkomitee, NSV Liidu Ülemnõukogu ja Vene NFSV Ülemnõukogu pidulikul istungjärgul 28.detsembril 1972.a., Tln., 1973, lk.50.

homme aga mina teda, et palav oleks mõlemil. (Minu allakriipsutus - M.S.).[1]

Võistluse situatsiooni kui juhtimise objekti puhul on oluline arvestada seda, et võistlus on üks inimtegevusega kaasnevaid sotsiaal-psühholoogilisi nähtusi. Sellest tulenevalt oleks autori arvates õige tõstada üles mõningaid küsimusi, millele edaspidises võistluse organiseerimise ja juhtimise protsessis enam tähelepanu tuleks pöörata.

Need oleksid järgmised: võistluse kui ühe tegevusliigi, kui protsessi mõistmisel ja juhtimisel tuleb eraldi arvestada nii võistlusele eelnevat külge, n.ö. võistluse aktualiseerimise protsessi, kus kujunevad välja inimeste vajadused, huvid, motiivid, suhtumised, hoiakud jne., kui ka võistlemist kui tegevust ennast.[2]

Võistlusega seotud aktualiseerimise protsessi käsitlust tuleb alustada "vajaduse" mõistega. Pole vist kahtlust selles, et inimene saab eksisteerida üksnes tänu teatud vajadustele, et inimene nõuab midagi ühiskonnalt, ümbritsevast keskkonnast ning püüdleb nende rahuldamisele.

Marx ja Engels on öelnud, et mitte keegi ei saa teha mitte midagi, kui ta ei tee seda mingist vajadusest lähtudes mingi vajaduse jaoks. Kuid üksnes vajadusel, mis reguleerib ja suunab subjekti ja objekti konkreetset tegevust keskkonnas, on suunduslik iseloom.[3] Teadvuse läbinud vajadus esineb huvi näol ja see määrab ära juba inimese mõtlemise ja tahte

---

[1] См. "Известия", 19 ноября 1968 г.

[2] См. Е.С.Маркарян. Системное исследование человеческой деятельности. "Вопросы философии", 1972, № 10, стр. 79-83.

[3] См. А.Н.Леонтьев. Проблема деятельности в психологии. "Вопросы философии", 1972, № 9, стр. 99.

suunduse. See on aga väga oluline, sest võistlushuvi puudumisel ei saa olla loomingulist töössesuhtumist.[1]

Eelpool öeldust selgub, et vajadused on ka motivatsiooni aluseks. Kuna töö ja võistlus on lahutamatud nähtused, siis pakuvad teatud huvi Stollbergi poolt ära toodud põhilised motivatsiooni tüübid töös. Neid oleks neli: 1) töö annab võimaluse eneseteostamiseks; 2) töö võimaldab kontakti saavutada; 3) tööga saab kasu tuua ühiskonnale; 4) töö kindlustab materiaalselt.[2]

Pole kahtlust, et ka võistlusprotsessis etendavad just kolm esimest motivatsiooni tüüpi otsustavat osa. Saab ju iga võistleja võistluses avaldada täielikult oma võimeid ja oskuseid, kõrvutada ja võrrelda enda töötulemusi võistluskaaslase omadega, leida reserve veelgi efektiivsemaks tööks, tutvuda eesrindlike kogemustega ning tuua selle kaudu kasu kogu ühiskonnale. Sellised motiivid tuleb aga inimestes välja kujundada juhtimise subjekti kaasabiga.

Kuid tuleb silmas pidada, et motivatsioonil on ergutav toime võistlussituatsioonis ainult sel juhul, kui me ei alahinda stimuleerimisprotsessi kui osalist motivatsiooni.[3]

Stiimulite ülesanne on konkretiseerida huvi või teisiti öelduna, muuta "potentsiaalne huvi" "tegevushuviks", s.t. motiiviks.[4] Siit näeme, et stiimul aitab kaasa motiivi sünnile, paneb inimese valiku ette ning aktiviseerib võistlustegevust.

---

[1] См. Е.А.Ануфриев. Социальная роль активности. М., 1972, стр. 133.

[2] Vt. R.Stollberg. Arbeitszuriedenheit - theoretische und praktische Probleme. Dietz Verlag, Berlin, 1968, S.66-69.

[3] См. А.С.Прангишвили. Установка и деятельность. "Вопросы психологии", 1972, № 1, стр. 4-5.

[4] См. П.Э.Эхин. Собственность и экономические интересы при социализме. Изд. "Мысль", М., 1972, стр. 25.

Stimuleerimisprotsessiks võib aga nimetada sellist olukorda, kus puudub väliste mõjutuste ümbertöötamise võimalus isiksuse seesmiste tingimuste poolt.[1] Sellega võiks tinglikult võistluse aktualiseerimisprotsessi esimese faasi lugeda lõppenuks.

Teine etapp algab võistluse eesmärgi püstitamisega. Siin on tegemist juba esimese, kõige tugevama seesmise inimtegevust ergutava impulsiga, kuna siin astub tegevusse tahe.[2] Eduka võistlustegevuse organiseerimiseks ongi vaja juhtida võistluseesmärkide väljatöötamist.

Kui me nüüd kõike eelnevalt oleme arvestanud ning kui me suudame selle viia juhitava objekti teadvusse läbi arutamiseks ja korrigeerimiseks, siis enne konkreetset võistlustegevust peaks lõplikult välja kujunema võistluses kasutatav tegevushoiak.

Psühholoogidest teadlased on ammu tõestanud, et ükski tegevus ei alga "tühjalt kohalt", ilma valmiduseta mingil moel millegi suhtes reageerida, s.o. ilma hoiakuta; hoiakust saab alguse tegevus.[3] Kuid just hoiak on see individuaalse või grupi teadvuse orientatsioon, mis määrab lõppkokkuvõttes ära ka suhtumise võistlustegevusse, selle produktisse ning viimase tähtsusesse. Inimese valmidus pingutuseks sõltub võistluseelsest hoiakust, suhtumisest tegevuse eesmärki.[4]

---

[1] См. Методы управления социалистическим производством. Изд. "Экономика", М., 1971, стр. III.

[2] См. В.М.Гриченко. Проблема обоснования выбора в свете социального предвидения. Вестник Московского университета. Серия VIII Философия, 1972, № 1, стр. 9-10.

[3] См. А.С.Прангишвили. Установка и деятельность. "Вопросы психологии", 1972, № 1, стр. 4.

[4] Vt. sealsamas, lk.6.

Seega on hoiak selline dünaamiline seisund, mis sisaldab endas nii motivatsiooni momendi kui ka suunduse ning on võistluse organiseerimisel ja juhtimisel otsustava tähtsusega.

Alles nüüd saab võimalikuks võistlustegevus ise kui pidev protsess, mille käigus toimub ideaalsete eesmärkide realiseerimine.[1]

Eelpool öeldust selgub, et võistluse juhtimise objektina ei tule arvesse mitte ainult võistlus kui tegevusprotsess ise, võistluslikud suhted inimeste vahel jne., vaid ka võistluseelsete külgede tundmine, mis on võib-olla isegi otsustavama tähtsusega. Seepärast tuleb ka võistluse juhtimise objektina näha kahte teineteisest lahutamatut tasapinda - see on nn. võistluse aktualiseerimisprotsessi suunamine ja kujundamine, mille lõppeesmärgiks on võistlushoiaku välja kujundamine ja teiseks võistlussituatsiooni kui tervikliku tegevuse enda ärakasutamine.

Ning lõpuks on võistluse juhtimise aspektist lähtudes oluline veelkord rõhutada, et kuna võistlus ja tootmine on teineteisest lahutamatud mõisted, siis on ka nende juhtimine teineteist täiendavaks juhtimiseks.

---

[1] Vt. K.Marx. Kapital I, lk.160.

II p e a t ü k k

KES PEAVAD JUHTIMA ?

Enne kui peatuda sellel probleemil võistluse juhtimise süsteemis, tuletagem meelde mõningaid võistluse juhtimisega seotud momendid.

Esiteks tuleb juhtimise kui keeruka süsteemi rakendamisel arvestada selle mõiste kahe erineva küljega. Seda tuleb mõista kui struktuuri (juhtimise staatika) ning kui protsessi (juhtimise dünaamika). [1]

Juhtimise objektiks töövõistluses kujunevad inimestevahelised suhted tootmisprotsessis, täpsemini võistlussituatsioon ning selle võimendamine.

Juhtimissubjektiks on spetsiaalne grupp inimesi, kes erinevate organisatsioonide kaudu viivad ellu eesmärgipärast objekti mõjutamist. Sealjuures peab ka juhtimise subjekt olema haaratud konkreetsesse süsteemi.[2]

Tuleb arvestada sellega, et juhtiva süsteemi mõjutamise aste oleneb ühelt poolt mõjutamise jõust ning teiselt poolt juhitava süsteemi vastuvõtlikkusest.

Järgnevalt peatuksimegi mitte enam võistluse juhtimise objektil, vaid subjektil, s.t. inimeste gruppidel või organisatsioonidel, kes peaksid praktiliselt tegelema võistluse

---

[1] См. А.И.Гутштейн.Управление промышленным предприятием и кибернетика. М., 1969, стр. 19.

[2] Vt. sealsamas, lk.20.

organiseerimise ja selle juhtimisega.

Olles analüüsinud erinevaid võistlusele lähenemise viise, tõdesime erinevaid vaateid ja seisukohti võistluse tekkimise ja olemuse ning võistluse ülesannete mõistmise osas.

Sellest tulenevalt on erinevalt lahendatud ka küsimus, kes peaks esinema võistluse juhtimise subjektina.

Pöördume selle tõestuseks tagasi ühe tüüpilisema ning laialt levinuma seisukoha juurde, mis sisaldub Eesti NSV AÜN poolt väljaantud O.Dobrohotovi brošüüris. Seal on väljendatud mõtet, et võistlus on üksnes sel juhul tegelik kui töötajad võtavad endale kohustuse.[1] Eespool sai juba märgitud, et sellise kontseptsiooni järgi algab võistlus võistluskohustuste võtmisega ning alles seejärel on tegemist võistlema asunutega. Need, kes kohustusi pole endile võtnud, ei võtvat tegelikust võistlusest osa.

Sellise võistluse mõistmise juures taandatakse võistlus vahekordadele "kohustus-kohustus", "inimene-kohustus", "inimene-inimene kohustuse kaudu". Tuleb märkida, et võistluse taandamine töötaja tahtest sõltuvale subjektiivsele võistluskohustusele ei aita kaasa formalismi kaotamisele võistluse korralduses, vaid üksnes süvendab seda, sest "võistlejateks" on paberlikud kohustused ning võistluse juhtimine võrdsustub võistluskohustuste võtmisega. Näib, et just sellisest ekslikust võistlusele lähenemise viisist saavad alguse moonutused võistluse juhtimise subjekti määratlemisel.

Mille muuga on seletatav asjaolu, et aastaid vaadati võistlusele kui mingile "üleplaanilisele" nähtusele, ameti-

[1] Vt. O.Dobrohotov. Ametiühingute osast sotsialistliku võistluse organiseerimisel ettevõttes. Tallinn 1964, lk.18.

ühingu masstöökomisjoni kaudu toimuvale üritusele plaanide ületamiseks; võistluskohustuste võtmist, nende täitmisest kokkuvõtete tegemist loeti ainult ametiühinguorganisatsioonide ülesandeks.[1] Et võistlustulemuste analüüsimisest ei võtnud osa administratsiooni kõigi osakondade spetsialistid, siis kujunes välja olukord, kus kontrolli, mõõtmise ja hindamise kriteeriumid olid ebamäärased, analüüsi tulemused väheütlevad ning võistlus ise kandis formaalset iseloomu.[2] Negatiivseks momendiks oli kujunenud ka põhimõte, mille järgi võistlust loeti igapäevasest tootmistööst ning ühiskondlikust elust eraldiseisvaks nähtuseks. Selline suhtumine oli üheks põhjuseks, miks võistluse korraldamist ja suunamist loeti a/ü funktsioonide hulka, aga mitte teenistujate-spetsialistide tegevussfääri kuuluvaks ülesandeks. Üksnes paarematel juhtudel sai see funktsionääride-administraatorite teisejärguliseks tegevusalaks.[3]

Ometi oli juba VK(b)P IX kongressil esiletoodud idee, mille järgi töövõistlus pidi kujunema nii ametiühingute kui ka majandusorganite jaoks hoolika organiseerimise ning tähelepaneliku uurimise objektiks, premiaalsüsteem aga võistluse ergutamise võimsaks vahendiks.[4] Pole siis midagi imestada, kui iseloomustades partei suhtumist võistluse organiseerimise ja juhtimise parandamise ülesannete vajadusse kaasaegsel etapil, väljendas L.I.Breźnev järgmise mõtte: "Ka tänapäeval jääb sotsialistliku võistluse igakülgne arendamine meie ala-

[1] Vt. K.Koger. Võistlus ettevõttes, lk.45.

[2] Sealsamas, lk.44-45.

[3] Vt. sealsamas, lk.45.

[4] Vt. NLKP kongresside, konverentside ja Keskkomitee pleenumite resolutsioonid ja otsused. I osa, lk.487.

liseks hoolitsuseks. On tarvis armutult sellest tähtsast asjast välja rookida igasugune formalism, tarbetu paraadlikkus. Järgigem kõrvalekaldumatult Lenini juhtmõtet: "Vähem kõlavaid fraase, rohkem lihtsat argipäevast tööd... (minu allakriipsutused - M.S.)."[1]

Järelikult ei seisnegi probleemi tuum mitte selles, nagu tuleks vähendada ametiühingute osa võistluse juhtimisel või koguni kõrvaldada sellest, vaid hoopis selles, et ametiühingute kõrval peaks võistluse juhtimisega tegelema ka administratsioon, partei- ning komsomoliorganisatsioon.

Selline mõte kajastub ka NLKP Keskkomitee otsuses "Sotsialistliku võistluse organiseerimise edasisest parandamisest", kus märgitakse, et võistluse korraldamisel tuleb tõsta juhtivate majandusmeeste, insener-tehniliste töötajate ning põllumajandusspetsialistide osa ja vastutust sotsialistliku võistluse organiseerimise eest.[2]

Seda on vaja rõhutada sellepärast, et töövõistluse rakendamise resultatiivsus sõltub otseselt tema korraldamise ja juhtimise igapäevasest tasemest. Tänapäeva teaduse ja tehnika revolutsiooni ning arenenud sotsialistliku ühiskonna tingimustes suudab töövõistlus etendada kvalitatiivselt uut osa aga ainult siis, kui tema juhtimisest võtavad vahetult osa spetsialistid, tootmisjuhid ise. Ning kuna võistlus on tootmisprotsessi lahutamatu koostisosa, siis eeldabki see administratsiooni ning ühiskondlike organisatsioonide vahel harmooniliselt funktsioneeruvat süsteemi võistluse korralda-

---

[1] L.I.Breźnev. Kõne Harkovi traktoriehitajate koosolekul 13.aprillil 1970.a., "Rahva Hääl", nr.87, 14.IV 1970.a.

[2] Vt. Sotsialistliku võistluse organiseerimise edasisest parandamisest. NLKP Keskkomitee otsus, "Rahva Hääl", nr. 208, 5.IX 1971.a.

misel ja juhtimisel. Üksnes sel juhul on võimalik tagada tootmise igakülgne intensiivistamine ning efektiivsuse tõus tehnilise ja teadusliku progressi alusel.[1]

Kõrvuti administratsiooni osatähtsuse tõusuga on tootmise juhtimises kasvanud ühiskondlike organisatsioonide osa. "Eriti kasvab ametiühingute kui valitsemise kooli, majandamise kooli, kommunismi kooli tähtsus."[2]

NLKP programmis on ära toodud ametiühingute ülesanded, millede täitmisest oleneb võistluse edukus.

Nendeks ülesanneteks on "pidevalt hoolitseda rahvahulkade kommunistliku teadlikkuse tõstmise eest, olla kommunistliku töö nimel toimuva võistluse organiseerijateks, aidata töötajatel omandada riigi ja ühiskonna juhtimise oskust, aktiivselt osa võtta kontrolli teostamisest töö ja tarbimise määra üle; arendada tööliste ja teenistujate aktiivsust,tõmmata nad võistlusse lakkamatu tehnilise progressi, tööviljakuse edasise tõusu, riiklike plaanide ja ülesannete täitmise ning ületamise eest ..."[3]

Sellest tulenevalt on ka võistluse kord, võistlustingimuste väljatöötamine ja kinnitamine ning võistlusest kokkuvõtete tegemine reguleeritud üleliidulise Ametiühingute Keskнõukogu poolt erinevatel aegadel väljaantud määrustega. Vabariigi Ametiühingute Nõukogu juhindub nendest võistluse juhtimisel ja praktilisel suunamisel vabariigi piires.[4]

---

[1] Vt. L.Breźnev. Viiskümmend aastat ..., lk.49-50.

[2] Nõukogude Liidu Kommunistliku Partei progremm, Tallinn 1961, lk.98.

[3] Sealsamas, lk.99.

[4] Vt. lähemalt J.Aule. Sotsialistliku riikliku tööstusettevõtte sotsialistliku võistluse juhtimise juriidilisi küsimusi. Diplomitöö, Tartu 1968, lk.41-42.

Praktilise töövõistluse juhtimise iseloomustamise parimaks teeks on igapäevasest elust võetud näidete kasutamine. Meie teeme seda Tartu Plastmasstoodete Katsetehase, Tartu Katse-Remonditehase ning Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi kogemuste põhjal.

Enam huvipakkuvamad on Tartu Plastmasstoodete Katsetehase kogemused, sest juba 1967.aastal asuti koos Tartu Riikliku Ülikooli uurimisgrupiga välja töötama ettevõttesisese võistluse juhtimise süsteemi. Aastate jooksul on juhtimissüsteemi pidevalt täiustatud ning muudetud paendlikumaks.

Tartu Plastmasstoodete Katsetehases moodustati töövõistluse juhtimiseks nõukogu, mis on komplekteeritud administratsiooni, ametiühingu ja partei- ning komsomoliorganisatsiooni esindajatest. Tootmisjaoskondades ja vahetustes moodustatud komisjonid formeeriti samuti nii administratsiooni vastavate funktsionaalsete lülide esindajatest-spetsialistidest, kui ka ühiskondlike organisatsioonide esindajatest, samuti eesrindlikest töölistest.

Sellest tulenevalt on administratsioon kui täitev-korraldav organ, kes teostab juhtimist temale antud õiguste piires.[1] Peale selle on ta koos ametiühingu käitiskomiteega võrdseks töövõistluse juhtijaks ettevõttes. Ettevõtte ametiühingu käitiskomitee koos ettevõtte administratsiooniga töötab välja töövõistluse tingimused, kinnitab need, analüüsib töövõistluse tulemusi ning määrab kindlaks töövõistluse parimad.

Selleks, et murda tegelikult harjumuseks saanud vaated ning kummutada võistluse kui ainult ametiühingulise juhtimise

---

[1] См. "Администрация", Трудовое право, Энциклопедический словарь, М., 1963, стр. 15.

püha puutumatuse oreool, on põhjapaneva tähtsusega parteiorganisatsiooni tegevus ettevõttes.[1]

Vastupidise seisukohaga esineb J.Aule, kes märgib, et parteiorganisatsiooni ja komsomoli ei saa pidada töövõistluse juhtijaks,[2] kuid ta ei põhjenda seda mitte millegagi.

Tulles tagasi parteiorganisatsiooni tegevuse juurde eelpool nimetatud ettevõttes, tuleb märkida, et töövõistluse korraldamise ja juhtimise tõhustamise võimalusi on korduvalt analüüsitud parteiorganisatsiooni üldkoosolekutel.

Nii näiteks võimaldas töövõistluse tekkemehhanismi ja võistluse praktika põhjalik tundmaõppimine fikseerida 24.nov. 1971.a. parteiorganisatsiooni üldkoosolekul uued lähtealused töövõistluse praktiliseks analüüsiks ja hindamiseks.[3]

Tehase dokumentatsiooniga tutvumine näitas, et alates momendist, mil uus võistluse juhtimise süsteem hakkas enam-vähem korralikult funktsioneerima, on töövõistluse probleemidega pidevalt tegelenud ka a/ü organisatsioon.

Administratsiooni, parteiorganisatsiooni, ametiühinguorganisatsiooni tihe ja pidev koostöö võistluse suunamisel ning juhtimisel on viinudki selleni, et Tartu Plastmasstoodete Katsetehas on oma saavutustega vastava ministeeriumi ettevõtete seas alati silma paistnud.

Võistluse parema organiseerimise ja täiuslikuma juhtimissüsteemi loomise nimel on TRÜ uurimisgrupp tihedamatesse kontaktidesse astunud ka Tartu Katse-Remonditehasega.

---

[1] Vt. K.Koger. Võistlus ettevõttes, lk.45.

[2] Vt. J.Aule. Sotsialistliku riikliku tööstusettevõtte sotsialistliku võistluse juhtimise juriidilisi küsimusi, lk.44.

[3] Vt. Tartu Plastmasstoodete Katsetehase parteiorganisatsiooni üldkoosoleku protokoll nr.8, 24.XI 1971.a.

Eelneva olukorraga tutvumine näitas, et tehases praktiliselt puudus võistluse situatsioon. Üheks negatiivseks asjaoluks, mis sellele kaasa aitas, oli vildakalt lahendatud juhtimise süsteemi probleem, täpsemini võistluse juhtimise subjekti küsimus.

Kogu võistluse juhtimise pearaskus oli pandud a/ü organisatsioonile. 1972.aasta jooksul arutati võistluse probleeme a/ü komitee protokollide järgi 11 korral, kuid praktilist kasu sellest oli vähe, kuna küsimusi ainult "puudutati".

Parteiorganisatsioon arutas võistluse küsimusi sama pealiskaudselt, ja seda ainult ühel korral[1] 1973.aasta jooksul. Ka administratsiooni esindajad ei näidanud üles mingit erilist huvi, et võistluse juhtimise taset tõsta.

Võistlusalase olukorra hindamine ning tehase omapära arvestamine võimaldasid asuda uue juhtimisstruktuuri välja töötamisele.

Analoogiliselt Tartu Plastmasstoodete Katsetehase kogemustega moodustati võistluse juhtimiseks nõukogu, kus on esindatud nii administratsioon kui ühiskondlike organisatsioonide esindajad. Samal põhimõttel on moodustatud ja komplekteeritud ka allpool seisvad võistlustulemuste analüüsi ja hindamisega tegelevad lülid.

Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadis on töövõistluse juhtimiseks moodustatud 6-liikmeline komisjon, samuti administratsiooni ning ühiskondlike organisatsioonide esindajatest komplekteerituna. Ka allpool seisvate juhtimislülide moodustamisel on lähtutud samast põhimõttest.

---

[1] Vt. Tartu Katse-Remonditehase parteiorganisatsiooni üldkoosoleku protokoll nr.2, 17.VI 1973.a.

Töövõistluse materjalidega tutvumine näitas, et administratsioon, partei- ja ametiühinguorganisatsioon on tihti arutanud võistluse küsimusi. Sellest ka tulemuste sarnasus Tartu Plastmasstoodete Katsetehase omadega: ettevõtte sisene võistlus on suhteliselt hästi korraldatud, juhtimissüsteem on kujundatud reaalseid tingimusi arvestades, võistlus toob ettevõttele praktilist kasu.

Lõpetuseks võib öelda, et kõigis nimetatud kolmes Tartu ettevõttes on võistluse juhtimise struktuuri välja töötamisel arvestatud viimasest NLKP Keskkomitee otsusest "Sotsialistliku võistluse organiseerimise edasisest parandamisest" tulenevaid põhimõtteid.

Kui administratsioon, a/ü ja parteiorganisatsioon on suuremal või vähemal määral seotud võistluse juhtimisega, siis kõigis ettevõtetes torkab silma komsomoliorganisatsiooni passiivsus võistluse probleemide lahendamisel. Ometi ei tasu kahelda selles, et komsomoli kaasatõmbamine juhtimisprotsessi oleks üheks reserviks võistluse juhtimissüsteemi senisest veelgi efektiivsemaks ja paendlikumaks muutmisel.

III peatükk

KUIDAS JUHTIDA VÕISTLUST?

§ 1. Võistluse juhtimise leninlikud printsiibid.

Olulist tähtsust omavad printsiibid, mille järgi organiseeritakse ja juhitakse võistlust.

V.I.Lenin oma töödes "Kuidas organiseerida võistlust?"[1], "Nõukogude võimu järjekordsed ülesanded",[2] "Suur algatus"[3] tõigi esile need printsiibid, mis oleksid lähtealuseks võistluse juhtimisel. Võistluse organiseerimisele asudes rõhutab Lenin kahte omavahel seotud külge:

1) juhindumine demokraatlikust tsentralismist;

2) võistlus annab võimaluse leida kõige ökonoomsem tee Venemaa majanduse ümberkorraldamiseks.[4]

Sellega on ära näidatud, et demokraatlik tsentralism on vajalik eeltingimus võistluse tekkimiseks ning maa eri piirkondade vahelisel võistlusel. Ühtlasi viitab see vajadusele valida maa majanduse arendamise erinevate vormide hulgast kõige otstarbekam suund.

Võistluse organiseerimisel astub Lenin välja šabloonsuse vastu, milles ta ei näe midagi ühist demokraatliku ja sotsialistliku tsentralismiga.[5]

[1] Vt. V.I.Lenin. Teosed, 26.kd., lk.373-382.
[2] Vt. V.I.Lenin. Teosed, 27.kd., lk.109-247.
[3] Vt. V.I.Lenin. Teosed, 29.kd., lk.377-400.
[4] Vt. V.I.Lenin. Teosed, 27.kd., lk.183.
[5] Vt. V.I.Lenin. Teosed, 26.kd., lk.380.

Tuues eeskujuks Pariisi Kommuuni, märgib Lenin, et see oli "... suureks eeskujuks altpoolt tuleva pealehakkamise, iseseisvuse, liikumise vabaduse ja hoogsa energia ühendamisel vabatahtliku tsentralismiga, mis on vaba šabloonist.Meie nõukogud lähevad sama teed."[1] Tsentralism otsest riiklikku tähtsust omavate valdkondade suhtes (Lenin märgib raudteed, posti jt.), samal ajal kohalike iseärasuste, kohaliku algatuse, initsiatiivi täielik ning takistamatu arenemine - selline on leninlik lähenemisviis demokraatlikule tsentralismile kui võistluse organiseerimise ühele eeltingimusele.

Nagu märgitud, ei tõsta Lenin päevakorda mitte üksnes võistluse küsimust üldse, vaid näitab ära ka konkreetsed võistluse organiseerimise ja juhtimise printsiibid. Toome neist ära tähtsamad:

1. Avalikkus.

Lenin märgib, et ärisaladuste kaotamine võimaldab kindlustada võistluse laia avalikkuse, kindlustada uute ideede levimise. Oluline koht võistlussaavutuste näitamisel ja propageerimisel üleriiklikuks eeskujuks langeb ajakirjandusele.[2]

2. Tulemuste võrdlemise võimalus.

3. Eeskujuks seadmine.

4. Paremate kogemuste praktilise kordamise võimalus.

5. Kohene premeerimine.[3]

Tuginedes V.I.Lenini seisukohtadele ning arvestades tänapäeva iseärasusi, on nõukogude autorid seda probleemide ringi kas ahendanud või laiendanud. Võrrelgem neist mõningaid.

---

[1] Vt. V.I.Lenin. Teosed, 26.kd., lk.380.

[2] Vt. V.I.Lenin. Teosed, 27.kd., lk.178-181.

[3] Vt. V.I.Lenin. Teosed, 27.kd., lk.183-184; 232-233.

Majandusteadlane I.Suslov toob välja neli põhilisemat printsiipi:

1) avalikkus, mis annab võimaluse tutvuda majandusliku arenguga erinevates maades ja kohtades;

2) tulemuste võrdlemine;

3) ühe kollektiivi kogemuse kordamise võimalus teise kollektiivi poolt;

4) võimalus vahetada materiaalseid ja inimjõudu, kes on end näidanud paremast küljest.[1] Oluliseks peetakse ka poliitilise läbimõelduse pidevust, võistluse avalikku läbiviimist ja võistlustulemuste hindamist, saavutuste võrreldavuse printsiipi, paremate saavutuste kordamist masside hulgas ning materiaalset ja moraalset stimuleerimist.[2]

Ühe huvipakkuvama ning kompaktsema printsiipide ringi esitab B.Rakitski.

1. Võistluse ja majanduspoliitika eesmärkide ühtsus.

See tähendab seda, et plaani täitmise võimalused on ühendatud võistluse ärakasutamisega ning sellest tuleneva efektiga.

2. Võistlejate ees seisvate ülesannete ja eesmärkide ühtsus.

Selline lähenemine küsimusele nõuab erinevate võistluse juhtimise lülide harmoonilist arvestamist; samuti võistluseesmärgi täpset ja konkreetset formuleeringut; võistluse mehhanismi optimaalset psühholoogilist ning pedagoogilist suunamist; tulemuste igakülgset analüüsi jne.

---

[1] См. И.Суслов. Ленинские принципы организации социалистического соревнования и хозяйственные интересы, "Экономические науки", 1970, № 1, стр. 6.

[2] Wörterbuch der Marxistisch-Leninistischen Soziologie. Westdeutschen Verlag. Köln und Opladen, 1969, S.513-514.

3. Riiklik lähenemine võistlusele.

Rakitski arvates peab see tähendama kohustust võistelda.

4. Võistluse avalikkus.

5. Tulemuste võrdlemine.

Siin on põhitähelepanu suunatud eelkõige väärtuselistele näitajatele, mis peavad näitama ühe või teise ettevõtte ning ühe või teise töölise tõelist panust ühiskondlikku tootmisse.

6. Parema kogemuse kordamise võimalus.

7. Võistluse tugevdamine küllaldaste stiimulitega.

8. Pidev parteiline, riiklik ja majanduslik aktiivsus võistluse juhtimisel ja arendamisel.[1]

Kuid võistluse juhtimise printsiipide all mõeldakse veel demokraatliku tsentralismi, arvestust ja kontrolli, seltsimehelikku abistamist ning kasvatuslikku mõju.[2]

Mis puutub demokraatliku tsentralismi printsiibisse, siis olgu veelkord öeldud, et ta pole ise võistluse organiseerimise printsiip, vaid kuulub eelduste hulka, mille olemasolu tõttu saab seada päevakorda võistluse organiseerimise küsimuse.[3]

Käesoleva töö autorile näib, et tähtis pole mitte niivõrd võistluse organiseerimise ja juhtimise printsiipide arv, kuivõrd nende sisulise mõistmise ning praktilise rakendamise oskus, võime neid harmooniliselt ühendada. Üksnes sellisel juhul on võimalik tagada võistluse tõeline massilisus ning

---

[1] См. Б.Ракитский. Ленинское учение о социалистическом соревнований, "Вопросы экономики", 1970, № 3, стр. 35-41.

[2] Vt. Aule, J. Sotsialistliku riikliku tööstusettevõtte sotsialistliku võistluse juhtimise juriidilisi küsimusi. Diplomitöö. Tartu 1968, lk.54.

[3] Vt. M.Kubo. Sotsialistliku võistluse parteilise juhtimise küsimusi mõningates Eesti NSV ettevõtetes aastatel 1968-1970. Diplomitöö. Tartu 1970, lk.41.

selle ergutav toime inimtegevusele.

Vaatleme nüüd põgusalt võistluse juhtimise printsiipe ka praktilise kogemuse aspektist lähtudes.

Tartu ettevõtetes varasema ja praeguse võistlusalase olukorra kõrvutamise, töötajatega toimunud vestluste ning igapäevase tootmis- ja ühiskondliku tegevuse jälgimise tulemuste detailiseerimise tulemusena võib teha järgmise üldistuse.

Peamisteks ettevõttesisese võistluse juhtimist võimendavateks teguriteks on võistluse avalikkus, kergesti mõistetav ja kõrvutatav võrdlussüsteem, pidev informatsioon (tagasiside) võistluse käigust ja tulemustest, tulemustele õigeaegse ning õiglase hinnangu andmine, võistlustulemuste teatavaks tegemisele koheselt järgnev töötajate ergutamine, parimate esiletõstmise emotsionaalsus ja pidulikkus.

Nagu näha, on tegemist eelkõige võistluse ja selle juhtimise sotsiaal-psühholoogiliste ning pedagoogiliste teguritega, mis loovad kollektiivis soodsa võistluse õhkkonna. On selge, et töökollektiivi "psühholoogiline" kliima sõltub olulisel määral sellistest momentidest nagu tööprotsessi korraldamise ja juhtimise tasemest, töötajate vahelistest suhetest, materiaalse-moraalse stimuleerimise mõjutamisest jmt.

Kuid milles siis avaldub nimetatud printsiipide võistlust võimendav toime ning kuidas nad väljenduvad võistluse juhtimise resultaatides?

Võistluse avalikkuse all tuleb mõista sellist situatsiooni, kus toimub võistluse käigu ja tulemuste laialdane valgustamine võimalikult kõikide töötajate osavõtul. Meie seome

nimetatud küsimuse selgitamise suures osas tootmisjaoskondades, meistrijaoskondades ja vahetustes toimuvate tööliskoosolekutega, kus toimub võistlustulemuste teatavaks tegemine, nende analüüs ning saavutatule väärtuselise hinnangu andmine. Peaõhk tuleb asetada mitte niivõrd tulemuste (sageli väheütlevate arvude) kuivale ettelugemisele, kuivõrd tulemuste igakülgsele vaagimisele, s.t. kuidas, missugustes tingimustes ja missugusel viisil jõuti vastavas kollektiivis teatava tulemuseni.

Sellise näpunäite mittearvestamine oli üheks põhjuseks, miks ka 1968.a. II pooleni tehtavad võistluskokkuvõtted Tartu Plastmasstoodete Katsetehases (tol ajal Tartu Kammivabrik) kandsid formaalset iseloomu ning töötajaskonnas valitses üldine passiivsus.[1]

Eelpool märgitud võistluse juhtimise põhimõtteid ignoreeriti ka Tartu Katse-Remonditehases.

Samuti on olulise tähtsusega, et võistluse juhtijate ja võistlejate endi tähelepanu ei koonduks ainult võitjakstulnutele, sest selline suhtumine õhutab niigi võitjakstulnutes auahnust, egoismi, soovi uuesti võitjaks tulla, sageli ükskõik mis hinnaga. Sellepärast vajavadki tähelepanu ja innustamist ka keskmised ning mahajäänud kollektiivid ja töötajad.

Tööliskoosolek oma põhjaliku analüüsiga peab kujunema nii "võitjatele" kui ka "võidetuile" enam-vähem võrdset ra-

[1] Alles viimasel ajal hakatakse tõsisemat tähelepanu pöörama sellistele võistluse arenguga seotud probleemidele nagu grupi suhted, ühiskondlik meeleolu, ühiskondlik arvamus, emotsioonid jmt. Lähemalt vt. Н.Г.Левитов. О психологических состояниях человека. Изд."Просвещение", М., 1964; В.Д.Паречгин. Общественное настроение. Изд. "Мысль", М., 1966; В.Шепель.Руководитель и подчиненный /конфликтные ситуации и их решение/. Изд. "Московский рабочий", М., 1969; Е.Е.Вендров.Психологические проблемы управления. Изд. "Экономика", М., 1969; С.Эпштейн.Индустриальная социология в США. Политиздат, М., 1972.

huldust pakkuvaks asjalikuks töökoosolekuks. Sellise resultaadi saamist eeldab aga kerge, kuid täpse ning töölistele arusaadava võrdlussüsteemi olemasolu. Kõigis nimetatud ettevõtetes töötavadki sellised võistlustulemuste mõõtmise ja võrdlemise süsteemid, kus iga töötaja saab rohkem või vähem mõõta ja võrrelda iseennast ning töötulemusi kaastöötajate ja nende töösaavutustega. Samuti on arvestatud sellega, et mida vahetum ja konkreetsem on võrdlus ajaliselt, seda efektiivsem on võistluse mõju. Poolaastate ja aastate kaupa tehtavaid kokkuvõtteid-võrdlusi nimetatud ettevõtteis ei esine. Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadis on isegi jõutud igapäevaste kokkuvõtete tegemiseni.

Võistluse resultatiivsus sõltub suurel määral ka sellest, kuidas on võistlusega osatud siduda materiaalse ja vaimse stimuleerimise süsteem.[1]

Vaadeldavates ettevõtetes on ergutamise vahenditest enam kasutust leidnud võitjatele preemiate, punalipu, vimplite ja märkide üleandmine, kutseala parima nimetuse omistamine ning võitnute nimede ja piltide paigutamine ettevõtte auraamatusse.

Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadis on lisaks eelpool öelduile võitjate stimuleerimisel kasutatud mõningaid enam avalikkustavama iseloomuga mooduseid nagu võitjate ära märkimine välk- ja seinalehtedes, raadiosõlme saadetes, ettevõtte autahvlile paigutamine.

[1] Stiimuli probleemide huvitavamatest käsitlustest vt. S.Lindner. Verbindung moralischer und materieller Anreize in sozialistischen Wettbewerb, "Sozialistische Arbeitswissenschaft", 1972, Heft 5, S.373-382; В.М.Ярославцев. Стимулы развития социалистического соревнования. Автореферат, М., 1971, стр. 8-16; М.Н.Ночевник. Социалистический производственный коллектив и проблемы социального исследования стимулов к труду. Автореферат, М., 1969, стр. 11-13.

Oluliselt pole arvestatud materiaalse premeerimise ja vaimse stimuleerimise mehhanismiga, s.t. et tahaplaanile on jäänud parimate ergutamise emotsionaalsus ja pidulikkus.

Siinkohal on huvitav võrrelda kahte näidet.

Nii Tartu Plastmasstoodete Katsetehases kui ka Tartu Katse-Remonditehases otsustatakse preemiate jaotamise küsimus nõukogu laiendatud koosolekul. Esimeses ettevõttes maksti preemia välja individuaalses vormis samaaegselt palgapäevaga.

Tartu Katse-Remonditehases toimus aga preemia kätteandmine tootmisjaoskonna pidulikul koosolekul, kus viibivad ka nõukogu liikmed.

On selge, et esimese variandi puhul kaotas võistluse preemia suures osas oma stimuleeriva toime, kuna viimasele vaadati kui tavalisele palgalisale, mitte kui võistluses ärateenitud autasule.

Tuginedes eelpool märgitule, võib väita, et sotsiaal-psühholoogiliste ning pedagoogiliste põhimõtete silmaspidamine võistluse juhtimise mehhanismis võimaldab tunduvalt tõsta võistluse efektiivsust.

Just tööliskoosolekul toimuvast võistlustulemuste teatamisest, saavutatu igakülgsest analüüsist ja hinnangutest, täpsest võrdlussüsteemist ja koheselt toimuvast ergutamisest saab alguse tee, mille kaudu on edukalt rakendatavad võistluse juhtimise leninlikud printsiibid.

§2. Töövõistluse juhtimise stiilist.

K.Marx on öelnud, et üksik viiuldaja suudab ennast ise juhtida, kuid orkester vajab tingimata dirigenti. Tootmises on selleks dirigendiks teatavaid juhtimismeetodeid valdav tootmisjuht ning orkestriks igapäevane tootmiskollektiiv.

Kuivõrd tihedalt on seotud juht ja kollektiiv, nendevahelised suhted ning nende reguleerimine, sellele viitab ka Makarenko. Käsitledes kasvatusprobleeme märgib ta, et üksikinimese kasvatamine tähendab kogu kollektiivi kasvatamist ning et kollektiivi loomine ilma juhi ja tema tegevuseta on võimatu.[1]

Kui siia lisada sellised eelnevalt tehtud järeldused nagu 1) töövõistlus tekib tööprotsessis, inimeste kollektiivse tegevuse sfääris, 2) võistluse juhtimine on ettevõtte igapäevase tootmis- ja ühiskondliku tegevuse suunamisprotsessi lahutamatu koostisosa, siis on näha, et tegemist on äärmiselt tiheda, üksteist siduvate probleemidega ringiga.

Eelpool märkisime, et võistluse juhtimise protsessis on tähtsal kohal leninlike juhtimisprintsiipide oskuslik kasutamine. Kuid probleemi lahendus ei piirdu mitte üksnes nende printsiipide kui võistlust võimendavate tegurite kindlaks määramisega, vaid ka selles, et võistluse juhtimise subjekti tuleb hinnata mitte niivõrd tema töö ja töötulemuste järgi kuivõrd nende saavutamiseks kasutatud juhtimismeetodite ja juhtimisviisi kaudu.

NLKP Keskkomitee otsuses "Sotsialistliku võistluse or-

---

[1] См. А.С.Макаренко. Собр. соч., т.5. Изд. АПН РСФСР, М., 1958, стр. 354.

Tartu Ülikooli Raamatukogu
ARHIIVKOGU

ganiseerimise edasisest parandamisest" ja sm. L.Breźnevi kõnes NSV Liidu ametiühingute XV kongressil osutatakse otseselt sellele, et uutes ajaloolistes tingimustes tuleb võistluse edasiarendamine orgaaniliselt ühendada partei majanduspoliitika põhisuundadega.Sellest tulenevalt peavad "inimesed, kellele partei on usaldanud majandusliku tegevuse ühtede või teiste lõikude juhtimise, väsimatult täiustama juhtimismeetodeid ja -stiili; nad peavad täiel määral tunnetama uut, näitama üles initsiatiivi ning kasutama õigeaegselt kõiki võimalusi, mida annab teaduse ja tehnika progress."[1]

Lähtudes eelpool öeldust, puudutame meiegi põgusalt töövõistluse juhtimise stiiliga seotud küsimusi. Kuna tööliskoosolek on võistluse juhtimise mehhanismis selleks fookuseks, kuhu koonduvad paljud juhtimisprobleemid, siis ongi võistluse juhtimise viisi selgitamisel sellele toetatud.

Eelpool juba märkisime, et juhi tööstiili määravad ära töömeetodid. Viimased omakorda tulenevad temast kui konkreetsest juhi tüübist. Tavaliselt klassifitseeritakse juhi tüübid järgmiselt: range autokraat, heatahtlik autokraat, asjatundmatu autokraat, demokraat, pseudodemokraat, mittevahelesegaja (liberaal).[2]

Sellest tulenevalt eristatakse juhtimise teoorias kolme juhtimisstiili: autokraatset, demokraatlikku ning liberaalset.

Võistluse juhtimise psühholoogilisest ja pedagoogilisest aspektist lähtudes tuleb märkida, et taoline jaotus on küll mõnevõrra lihtsustatud, kuid võimaldab siiski ja küllalt

---

[1] L.Breźnev. Viiskümmend aastat Nõukogude Sotsialistlike Vabariikide Liitu, lk.45-46.

[2] Vt. T.Kitvel, K.Linnart. Psühholoogia ja tootmine. Kirjastus "Valgus", Tln., 1973, lk.198.

selgelt fikseerida tähtsamad juhtimisviisiga seotud probleemid.[1]

Väidetakse, et parimaks töövõistluse juhtimise stiiliks on selline juhtimisviis, kus kõige täiuslikumalt suudetakse lahendada töö ja kasvatuse ülesanded, kus maksimaalselt leiavad rakendamist töötajate võimed ning nende ühiskondlik aktiivsus.

Näib, et [illegible] selleks on töövõistluse juhtimise demokraatlik stiil, mis ei avalda mõju mitte üksnes soodsa "psühholoogilise ja moraalse kliima" väljakujundamisele, vaid on ise sellise juhtimistöö vahetuks resultaadiks.

Samal ajal on praktiline elu näidanud, et olenevalt olukorrast võib suure eduga rakendada ka autoritaarseid juhtimisvõtteid, seda eriti "väikeste gruppide vahelistes suhetes".[2]

Järelikult on olemas teatavate autoritaarsete juhtimismeetodite ühendamise võimalus juhtimise demokraatliku viisiga.

Meie poolt esitatud töövõistluse juhtimise struktuuridest Tartu ettevõtetes (vt. käesolev töö lk. 58,71) nähtub, et töötajad on organisatsiooniliselt lülitatud juhtimisprotsessi, et tegemist on juhtimise demokraatliku stiiliga, seda aga paljuski formaalselt.

Sisulise demokratismiga on tegemist siis, kui töötajad pole mitte ainult tunnetanud juhtimisest osavõtu vajadust, vaid kui nad on omandanud võistluse juhtimise kogemused ning sisuliselt ise tegelevad organiseerimise ja juhtimisega.

---

[1] См. Е.Старосьця. Элементы науки управления. Изд. "Прогресс", М., 1965, стр. 168-171.

[2] См. Е.С.Кузьмин. Основы социальной психологии. Изд. ЛГУ, 1967, стр. 103-104.

Viimase all tuleb mõista töötajatele sellise võimaluse andmist, mis võimaldab osa võtta kõigi võistluse organiseerimise ja juhtimise alaste etappide ning probleemide lahendamisest, alustades võistluse korraldamise otsusprojekti ettevalmistamise ja vastuvõtmisega ning lõpetades selle praktilise elluviimisega.

Oluliseks momendiks kujuneb töötajate juhtimisprotsessi lülitumise rituaalne külg.

Juhtimisorganitest osavõtu ja ülesannete andmise küsimus tuleb otsustada kollektiivi koosolekul. Seda sellepärast, et antud juhul on tegemist juhtimisest osa võtma hakkamise momendiga endaga, selle oskusliku psühholoogilise ning pedagoogilise mõjutamisega. Juba kandidaadiks esitamine ja kanditatuuri arutamine tööliskoosolekul, vastavatesse organitesse valimine kogu kollektiivi silme ees tõstab valitavas vastutustunnet ning aktiviseerib tema tegevust. Teaduslikud uurimused on näidanud, et selline situatsioon virgutab otsustavalt just passiivsete ning isoleeritute gruppi kuuluvaid töötajaid.[1]

Võistluse demokraatliku juhtimise stiilis kujuneb tähtsaks sõlmprobleemiks ka tööalase informatsiooni esitamise küsimus.

Viitame siinjuures probleemi ühele küljele.

Et kollektiivis on tegemist paljude erinevate suhete tasapindadega (üksiktöötaja ja töötajate gruppide vahelised suhted; gruppide omavahelised suhted; üksiktöötaja ja juhi vahelised suhted; üksiktöötaja ja kogu juhtiva aparaadi

[1] Vt. lähemalt K.Koger. Võistlus ettevõttes, lk.99-100.

vahelised suhted; töötajate gruppide ning kogu juhtiva aparaadi suhted jne.), siis võistluse demokraatlikul juhtimisviisil põhineva informatsiooni üleandmisel ülalt alla ja alt üles tuleks eelistada kahte viimast juhtimisastet. Seda sellepärast, et tegemist on lühemate ja operatiivsemate informatsiooni kanalitega, säilitab informatsioon enamasti oma esialgse kuju, väiksem on selle kadu ning "risustumine".[1]

Koondame tähelepanu veel ühele olulisele elemendile.

Tähtsaks komponendiks demokraatlikel alustel toimuva võistluse juhtimisel kujuneb õige kohustuste, õiguste ja vastutuse vahekorra loomine.

L.Breźnev iseloomustas sellest tulenevaid ebakõlasid järgmiselt: "Suured õigused koos väikese vastutusega loovad võimalusi administratiivseks omavoliks, subjektivismiks, läbimõtlemata otsusteks.

Mitte millegi poolest ei ole parem ka suur vastutus koos väikeste õigustega. Säärases olukorras osutub isegi kõige püüdlikum töötaja sageli jõuetuks ja talle usaldatud töö eest temalt täiel määral aru pärida on raske ..."[2]

Sellisel õiguste ja kohustuste hierarhial pole mõistetud ei võistluse juhtimise demokraatlikku viisi ega selle eelistest tulenevaid tagajärgi.

Juba eelpool öeldust piisab, et näha, kuidas ettevõtete juhtimise alused avarduvad väga mitmete komponentide kaudu. Nende avaldumise paremaks teeks on juhtimise demokraatlik

---

[1] Vt. T.Kitvel, K.Linnart. Psühholoogia ja tootmine, lk.186.

[2] L.Breźnev. NLKP Keskkomitee aruanne Nõukogude Liidu Kommunistliku Partei XXIV kongressile, Tln., 1971, lk. 81-82.

stiil, mis kindlustab tegevuse eelneva ja vastastikuse kooskõlastamise, välistab võimalikud arusaamatused, tagab võistlusest normaalse tagasiside. Ainult võistluse juhtimise demokraatlikust stiilist ja seda esindavast juhist võib rääkida kui dirigendist, kellel peab kõik selge olema: kes ja kuidas mingit instrumenti mängib, kes valesti mängib, keda ja kuidas tuleks ümber paigutada, et dissonantsi parandada.[1]

§ 3. Praktilisest töövõistluse korraldusest ja juhtimisest.

Olles eelnevalt tutvunud rea teoreetiliste probleemidega, asume nüüd puhtpraktilise võistluskorralduse iseloomustamisele mõningates Eesti NSV tööstusettevõtetes.

Praktilise võistluskorralduse ja juhtimissüsteemi iseloomustamisel ja analüüsimisel on peamiselt kasutatud ettevõtete jooksvaid arhiive ning TRÜ uurimisgrupi poolt lepingulises korras üleantud materjale. Peale selle on käesoleva töö autor kasutanud mitmeid sotsioloogilisi uurimismeetodeid (vaatlus, intervjuu, vestlused juhtivate töötajatega).

Alustame ka siin Tartu Plastmasstoodete Katsetehases saavutatuga.

Tehase mõningaseks iseloomustamiseks olgu öeldud, et tehas asub põhiliselt Tartus, välja arvatud Kallaste tootmispunkt. 1974.aastal töötas tehases 4 tootmisjaoskonda. Tehase koosseisu kuuluvad ka tselluloiditsehh ning remont-mehhaanika- ja instrumentaaljaoskond. Töölisi ja teenistujaid oli tehases 1974.a.

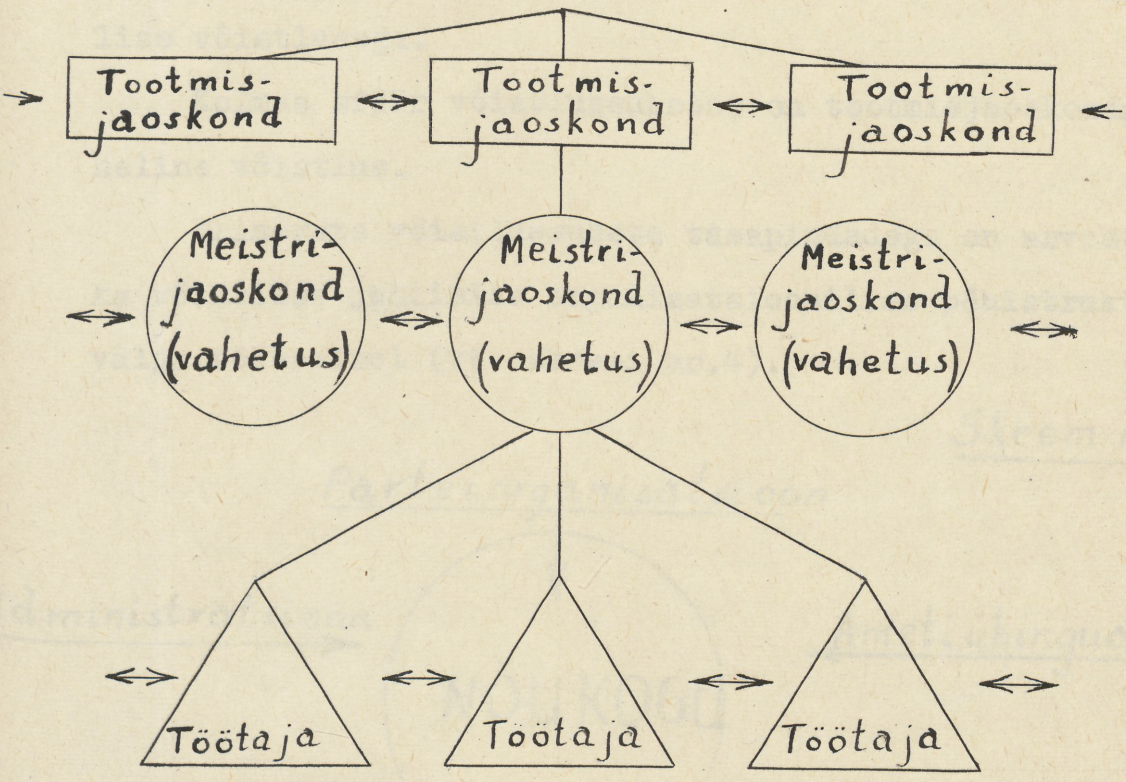
---

1 См. В.И.Ленин. Полн. собр. соч., т. 7, стр. 22.

1.aprilli seisuga 786. Tehas allub ENSV Kohaliku Tööstuse Ministeeriumile.

Enne võistluse juhtimise struktuuri iseloomustamisele asumist on mõtekas peatuda ettevõtetes esinevatel võistlussuhetel (vt. skeemil nr. 3).

Skeem nr. 3



Skeemilt nähtub, et nimetatud ettevõttes esinevad võistlussuhted võib taandada kolmele põhitasapinnale.

Vahetus võistluse situatsioonis, nn. kontaktvõistluses on töötajad, kes sooritavad samasuguseid või ligilähedaselt samu tööoperatsioone. Tavaliselt töötavad nad ühes ja samas ruumis, üheaegselt ning alluvad ühele ja samale juhtkonnale.

Sellest tulenevalt on esimeseks võistlussuhete ringiks töötajatevaheline töövõistlus. Siia kuuluvad sellised võistlusvormid nagu parimate töötajate väljaselgitamine meistrijaoskonnas ja kutsealasisene võistlus.

1974.aastal oli kutsealade parimate igakuuline väljaselgitamine organiseeritud järgmistel kutsealadel: piilõika-

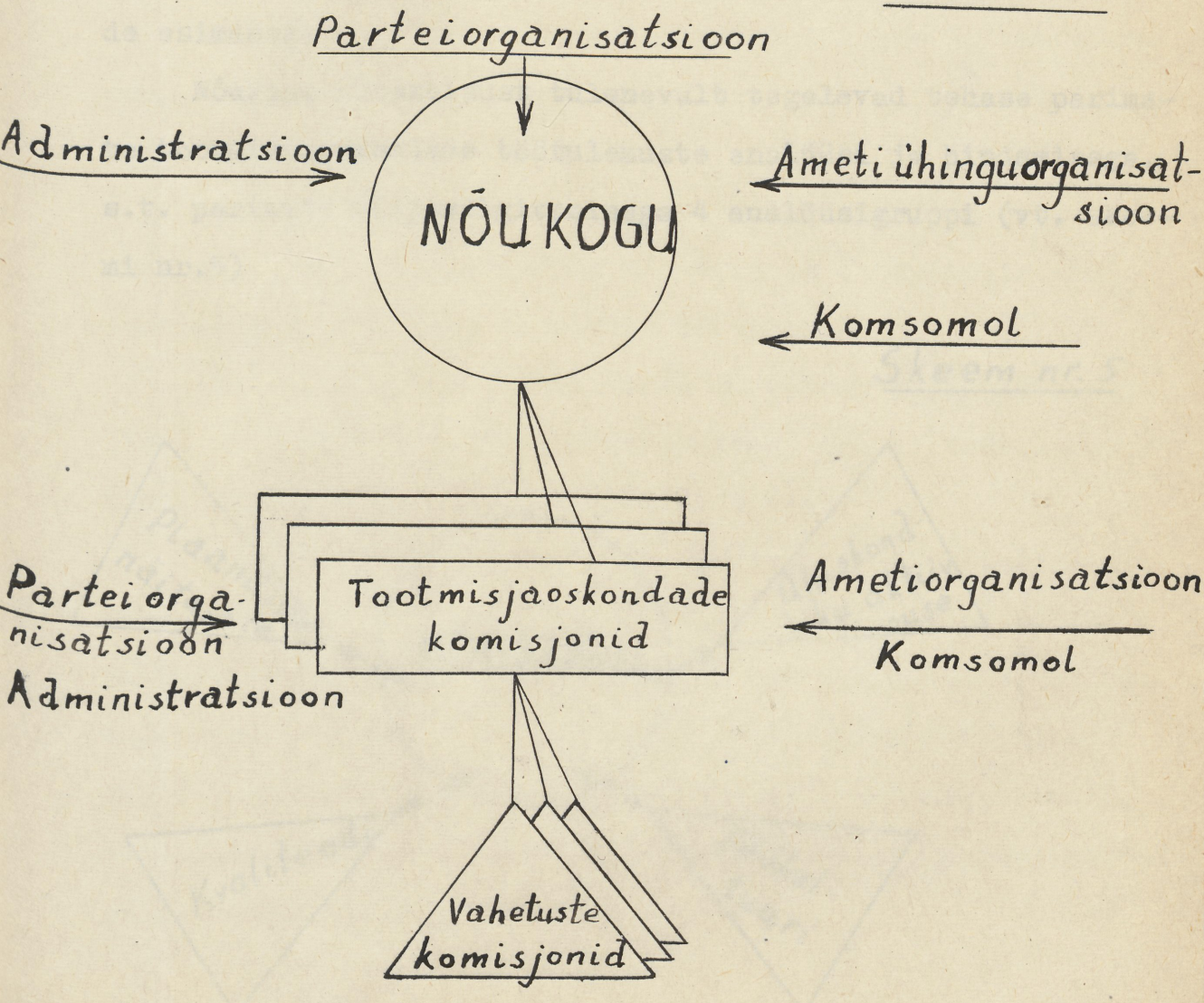
jad, lindivalmistajad, karleerijad, lihvijad, punujad, viimistlejad, surveautomaatidel töötajad, remondi- ja instrumentaallukksepad, freesijad, treialid ning elektrikud.

Teisel tasapinnal on meil tegemist juba gruppide ja kollektiividega, s.t. vahetuste ning meistrijaoskondade vahelise võistlusega.

Kolmas sfäär võistlussuhetes on tootmisjaoskondade vaheline võistlus.

Erinevate võistlussuhete tasapindadega on arvestatud ka võistluse juhtimise organisatsioonilise põhistruktuuri välja töötamisel (vt. skeemi nr.4).

Skeem nr. 4

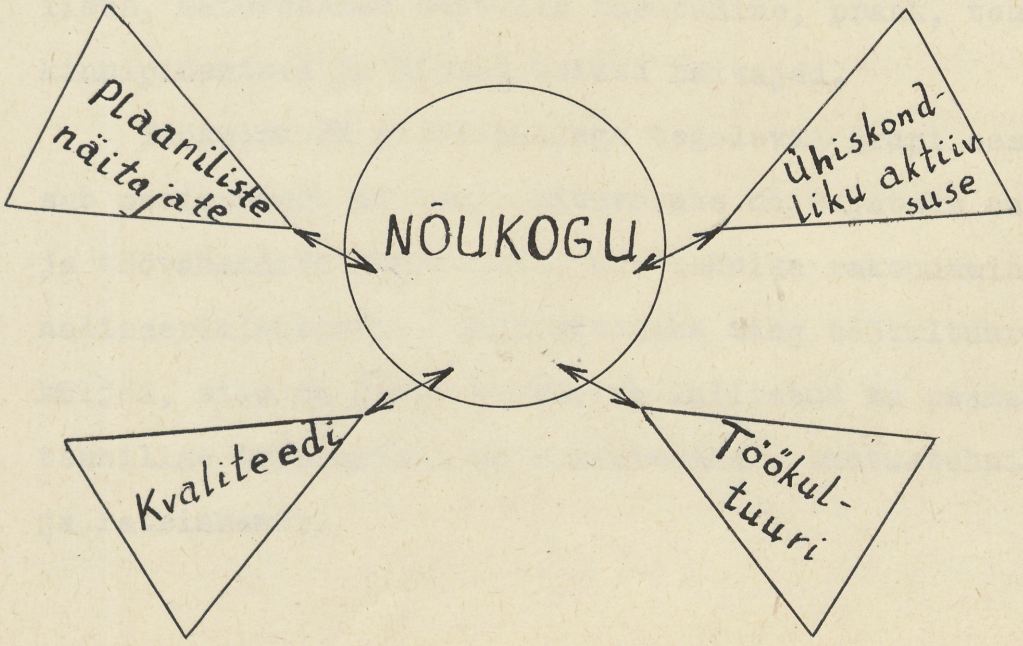


Võistluse üldiseks juhtijaks on kujunenud nõukogu, kelle ülesandeks on parimate kollektiivide väljaselgitamine kogu tehase ulatuses, aga samuti alamkomisjonide töö suunamine , ületehaselise administratsiooni ja ametiühingukomitee ühise laiendatud koosoleku läbiviimine ning mitmete teiste võistluse ja tootmisega seotud põhimõtteliste küsimuste lahendamine.

Nõukogu esimeheks on tehase direktor, tema asetäitjateks ametiühingu käitiskomitee masstöökomisjoni esimees ja peatehnoloog. Samuti on nõukogu koosseisu lülitatud sekretär ja informatsiooniteenistuse (tagasiside) eest vastutav isik ja analüüsigruppide ning tootmisjaoskondade komisjonide esimehed.

Nõukogu koosseisust tulenevalt tegelevad tehase parimate tootmisjaoskondade töötulemuste analüüsi ja hindamisega, s.t. parimate väljaselgitamisega 4 analüüsigruppi (vt. skeemi nr.5)

Skeem nr. 5



Nagu skeemilt nähtub, töötavad plaaniliste näitajate, kvaliteedi, töökultuuri ja ühiskondliku aktiivsuse analüüsigrupid nõukogu juhtimisel ja suunamisel.

Kuna analüüsigrupid said nendeks tööorganiteks, kes tegelevad paremusjärjestamiseks vajaminevate näitajate kindlaksmääramisega, nende mõõtmise ja hindamisega, siis tuleb grupi koosseisude kõrval peatuda ka grupi poolt analüüsitavatel konkreetsetel näitajatel.

Plaaniliste näitajate grupi tööd juhib tootmis- ja plaaniosakonna juhataja. Samade küsimustega tegelevad peale tootmis- ja plaaniosakonna spetsialistide ka mõned töötasu osakonna töötajad, kes on grupi koosseisu lülitatud.

Mõõtmise ja hindamise alla kuuluvad kogu- ja kaubatoodang, nomenklatuur, rütmilisus, tööviljakuse plaani täitmine, töötasufondi säästmine.

Kvaliteedi analüüsigrupi juhiks on tehnilise osakonna juhataja. Grupi koosseisu on hõlmatud ka tehnoloogia ning tehnilise kontrolliga tegelevad töötajad.

Analüüsitavateks näitajateks on võetud toodangu sordilisus, materjalide säästlik kasutamine, praak, tehnoloogiast kinnipidamised ja mitmed teised näitajad.

Töökultuuri probleemidega tegeleva grupi eesotsas seisab peainsener. Et analüüsitavateks näitajateks on seadmete ja töövahendite korrashoid, uue tehnika rakendamine,ratsionaliseerimistegevus, ohutustehnika ning töökultuurialased küljed, siis on grupi koosseisu lülitatud ka peamehhaanik, tehnilise informatsiooni vaneminsener, ohutustehnika insener ja ratsinsener.

Ühiskondliku aktiivsuse analüüsigruppi juhib kaadriosakonna juhataja. Grupi koosseisus töötavad ka kaadri väljaõppe insener, spordimetoodik ning käitiskomitee kultuurikomisjoni esimees.

Arvestuse ja analüüsi objektideks on töö- ja ühiskondlik distsipliin, teadmiste täiendamine, kvalifikatsiooni tõstmine, osavõtt kunstilisest isetegevusest ja spordist.

Tootmisjaoskondade ja vahetuste sisese võistluse organiseerijaks ja suunajaks, parimate kollektiivide ning üksiktöötajate väljaselgitajaks neile alluvates töölõikudes kujunesid vastavad komisjonid.

Järgnevalt peatuksime kokkuvõtete tegemisel, mis koosneb järgmistest põhilülidest:

1. Meistrijaoskondade sisese (vahetustevahelise) ja töötajate individuaalse töövõistluse tulemustest tehakse kokkuvõtted komisjoni poolt iga kuu 7.kuupäeval toimuval töötajate koosolekul.

2. Tootmisjaoskondade vahelisest võistlusest teevad analüüsigrupid kokkuvõtteod 1 kord kuus, hiljemalt järgneva kuu 13.kuupäevaks. Võitjaks osutub jaoskond, kes üldkokkuvõttes on saavutanud kõige rohkem punkte. Siinjuures olgu öeldud, et juhul kui tootmisjaoskonnal jääb kauba- ja kogutoodangu plaan täitmata, langeb ta edasisest võistluse arvestusest välja.

3. Analüüsigruppide poolt esitatud võistlustulemused kinnitatakse administratsiooni ja a/ü komitee laiendatud koosolekul, mis toimub iga kuu 15.kuupäeval.

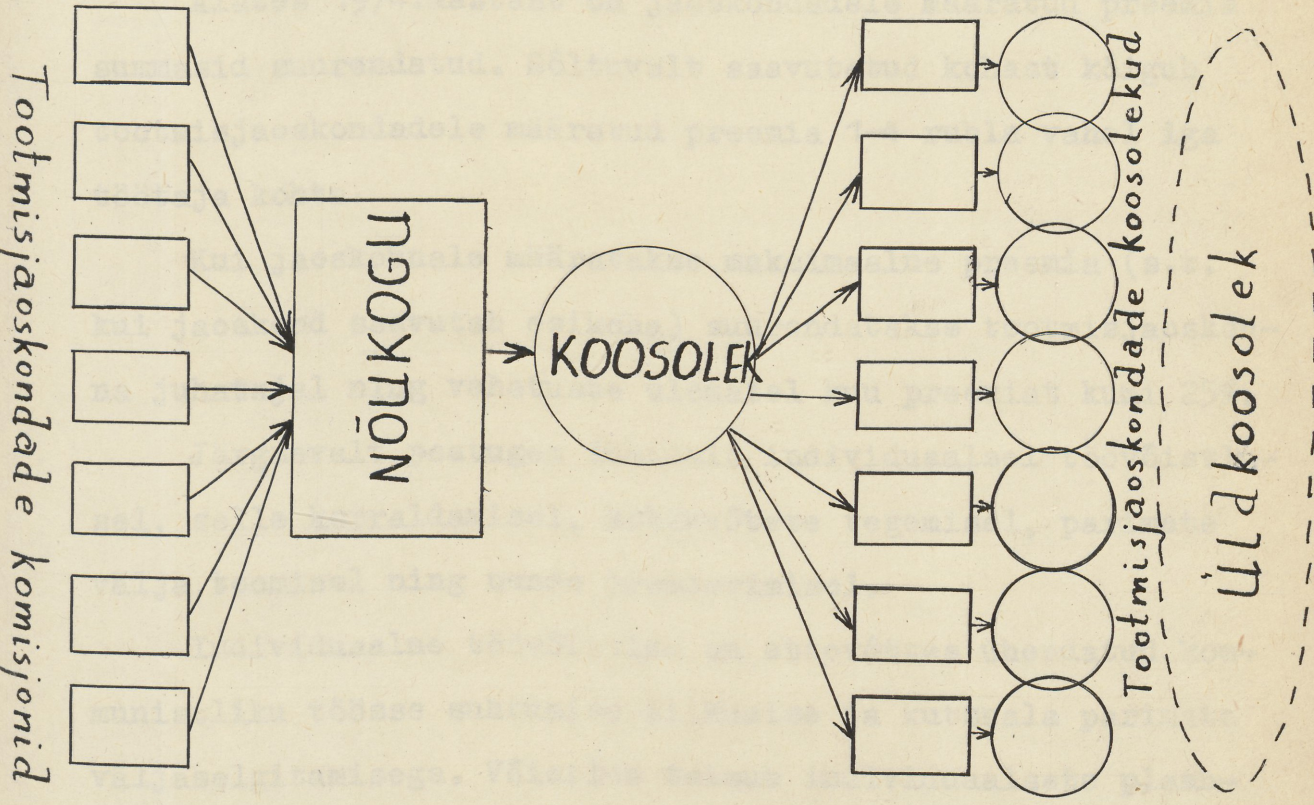
4. Tootmisjaoskondade komisjonid, analüüsigruppide ning nõukogu liikmed aitavad ette valmistada jaoskondade tööliste

üldkoosolekuid.

5. Üldkoosolekute läbiviimise piirdaatumiteks kujunesid kuu 15.-19.päev. Seal toimub võistlustulemuste teatavaks tegemine, nende põhjalik analüüs, võitjatele rändpunalipu, vimpli ning rahaliste preemiate kätteandmine.

Skeemina võiks seda protsessi kujutada järgmiselt (vt. skeemi nr.6).

Skeem nr. 6



Kuna remontmehhaanika- ja instrumentaaljaoskonna analüüsitavaid näitajaid pole võimalik võrrelda põhitootmisjaoskondade omadega, siis nende võistlustulemusi hinnatakse neile spetsiaalselt väljatöötatud tingimuste alusel hiljemalt iga kuu 10.kuupäevaks. Pearõhk on asetatud töö kvalitatiivsetele näitajatele ja põhitootmisjaoskondade teenindamise kultuurile.

Kallaste tootmispunkti tööd hinnatakse aga põhitootmisjaoskondadele kehtestatud näitajate järgi.

Olenevalt plaan-kohustuste pingelisusest ja töötulemustest määratakse preemiat jaoskonnale järgmiselt (kehtib ka remont-mehhaanika- ja instrumentaaljaoskonna kohta).

Esimesele kohale tulnud jaoskond saab preemiat 3 rbl., teisele kohale tulnud 2 rbl. ning kolmandale kohale tulnud tootmisjaoskond 1 rbl. iga töötaja kohta.

Alates 1974.aastast on jaoskondadele määratud preemia summasid suurendatud. Sõltuvalt saavutatud kohast kõigub tootmisjaoskondadele määratud preemia 1-4 rubla vahel iga töötaja kohta.

Kui jaoskonnale määratakse maksimaalne preemia (s.t. kui jaoskond saavutab esikoha) suurendatakse tootmisjaoskonna juhatajal ning vahetuste ülematel kuu preemiat kuni 25%.

Järgnevalt peatugem lühidalt individuaalsel töövõistlusel, selle korraldamisel, kokkuvõtete tegemisel, parimate välja toomisel ning nende premeerimisel.

Individuaalne töövõistlus on ettevõttes ühendatud kommunistliku töösse suhtumise liikumise ja kutseala parimate väljaselgitamisega. Võistlus toimub individuaalsete plaankohustuste vastuvõtmise ja nende täitmise alusel, millest tehakse kokkuvõtteid igakuuliselt. Parimate töötajate premeerimine toimub vahetuse töövõistluse summadest.

Töötajatele, kes rikkusid ühiskondlikku korda, töödistsipliini, ohutustehnika või tuletõrje eeskirju, kelledel esines kvaliteedi või tehnoloogia reźiimi rikkumisi või kellede ümbertehtud toodangu protsent on suurem antud tööala

keskmisest, preemiat ei maksta. Tükitöölistest kuuluvad premeerimisele ainult need, kellede normitäitmise protsent on kõrgem eelmise aasta keskmisest.

Kutseala parima väljaselgitamisel jäetakse kõrvale need töölised, kellel võrreldaval kuul:

1) töönormi täitmise % oli väiksem antud kutseala keskmisest;

2) esines preemiaprotsentide vähendamine kvaliteedi või tehnoloogilise protsessi rikkumise pärast;

3) ümbertehtud toodangu % oli suurem kui antud kutseala keskmine;

4) esines töödistsipliini rikkumisi või distsiplinaarkaristusi;

5) esines ühiskondliku korra, ohutustehnika või tuletõrje eeskirjade rikkumisi.

Olgu märgitud, et peale parima töölise tuleb iga kuu ära märkida ka neli järgmist kohta ning esile tuua parim noortööline (vanusega kuni 29 aastat). Kaks korda aastas, s.o. mai- ja oktoobripühadeks teeb jaoskonna komisjon sisuliselt poolaasta kokkuvõtteid kutsealade vahelises võistluses. Parimad esitatakse autasustamiseks tehasesisese võistluse juhtimise nõukogule. Võitnuid premeeritakse aukirjaga, nende pildid kinnitatakse kutseala parimate stendile.

Aruandeaasta lõpus premeeritakse kutsealade parimaid jäädava vimpli ning mälestusesemega. Pilt ja lühike eluloo-kirjeldus kantakse tehase auraamatusse. Kutseala parima preemiat suurendatakse kuni 25%.

Sellise üldistava pildi alusel toimubki töövõistluse

korraldamine ja juhtimine Tartu Plastmasstoodete Katsetehases.

Andes hinnangu ettevõttes funktsioneerivale võistluse organiseerimise ja juhtimise süsteemile, tuleb esile tõsta järgmised olulisemad momendid.

Leninlike printsiipide alusel toimuv võistluse juhtimine on seostatud tehase igapäevase tootmistegevusega. Võistluse juhtimiseks on leitud küllalt ratsionaalne organisatsiooniline struktuur. Orgaaniliselt on ühendatud tsentraalne, administratiivne juhtimine demokraatliku, ühiskondlike organisatsioonide aktiivi osavõtuga ettevõtte tegevuse sisulisest analüüsist. Väheseks on aga jäänud töötajate endi osa võistluse juhtimise protsessis.

Kasutusel olev analüüsi- ja võrdlussüsteem on üsnagi täpne. See on aidanud tõsta nii juhtivate spetsialistide kui ka töötajate huvi võistluse vastu. Kokkuvõtte tegemine toimub operatiivselt.

On märkimisväärne, et materiaalselt premeeritakse praktiliselt kõiki võistlusest osavõtvaid kollektiive. Küllalt kaalukas peaks olema ka ühe töötaja kohta tulev preemiasumma.

Samas ei arvestata aga moraalsete stiimulite ergutavat toimet; tahaplaanile on jäänud ka paremate esiletõstmise emotsionaalne korraldus ning võitjate töösaavutuste populariseerimine.

Kuid mitmetest puudustest hoolimata on tehase juhtkond praeguse võistlusalase olukorraga enam-vähem rahul, sest töövõistlusest tulenev majanduslik efekt on iga aastaga suurenenud.[1]

---

[1] Õiend sotsialistliku võistluse ja kommunistliku töö liikumise alase olukorra kontrollimise tulemustest Tartu Plastmasstoodete Katsetehases. Tartu Plastmasstoodete Katsetehase töötajate üldkoosoleku protokoll nr.4, 16.veebruarist 1974.a.

Põhimõtteliselt sarnast töövõistluse juhtimissüsteemi on rakendatud ka Tartu Katse-Remonditehases,[1] vaatamata sellele, et Tartu Plastmasstoodete Katsetehas ja KRT alluvad erinevatele ministeeriumidele, et võistluse organiseerimise tingimused on erinevad (Tartu Plastmasstoodete Katsetehases on selleks veidi soodsamad tingimused kuna tootmine on kontsentreeritum ning seega tööoperatsioonid kergemini võrreldavad).

Tartu Katse-Remonditehas (KRT) organiseeriti 20.augustil 1953.a. Eesti Põllumajanduse Ministri käskkirjaga. Tookord liideti kapitaalremondi töökoda autode remondi tehasega. Vastloodud remonditehasel oli tootmispinda 1400 m^2 ja 78 töölist.

1960.aastal liideti Tartu Remonditehasega tehas "Võit" ning ettevõtte nimeks sai Tartu Põllutöömasinate tehas.

Seoses Üleliidulise Põllumajandustehnika ja meie vabariigi Ministrite Nõukogu juurde kuuluva koondise Eesti Põllumajandustehnika loomisega sai ka Tartu Remonditehas 1.juulist 1961.a. selle süsteemi liikmeks, hakates taas kandma nime Tartu Remonditehas.

Oma praeguse nime sai KRT 1966.aastal, millal tehasega liideti Rahumäe osakond.

Praegu on tehasel kasulikku tootmispinda 9800 m^2 ning töötajaid üle 900.

Territoriaalselt jaguneb KRT Tartu, Ahja ja Rahumäe osakondadeks. Põhiosakond ja -tootmine on Tartus. Viimase moodustavad neli jaoskonda: mootori-remondi jaoskond, mon-

[1] Tartu Katse-Remonditehas - edaspidi lühendatult KRT.

taaźi jaoskond, mehaanika jaoskond ning hapniku jaoskond.

Töövõistluse korraldusega on ettevõttes haaratud erinevad võistlussuhete tasapinnad. Kollektiivide ja grupisuhete tasapinda kuuluvad tootmisjaoskonnad, võistluskaaslased Raasiku Katse-Remonditehasest ning Leedu NSV Gaeliva remondi--mehhaanika tehasest.

Teise võistlussuhete sfääri loetakse ettevõttes individuaalne võistlus meistrijaoskondades ning kutsealasisene võistlus. Kuid enne praktilise võistluskorraldusega tutvumist tuleb märkida veel järgmistki.

1973.a. keskpaiku astus Tartu Riikliku Ülikooli uurimisgrupp kontakti KRT-ga. Esmaseks ülesandeks seati senise võistlusalase olukorraga tutvumine ning selle edasine parandamine.

Uurimistulemustele toetudes võis tõdeda, et praktiliselt võistlus kui nähtus puudus tehase elus.

Mis takistasid kasutoova võistluse organiseerimist?

1. Võistlusele lähenemise viis oli subjektivistlik.Kesksel kohal seisid üksnes võistluskohustuste võtmise küsimused; võistlusele vaadati kui "plaanivälisele" tootmistegevusest lahutatud komponendile.

2. Tehase juhtkonnal polnud selge, kuidas peaks toimuma võistluse organiseerimine ja juhtimine, kuna

a) kõrgemal seisvad organid juhtisid võistlust liiga üldsõnaliselt;

b) võistluse objektiivset iseloomu tööprotsessis ei osatud näha ja kasutada;

c) valitses üldine passiivsus.

3. Sotsialistlikud kohustused olid liiga üldsõnalised ning väheütlevad.

4. Võitjate ergutamisel oli pinnapealselt mõeldud moraalsete ja materiaalsete stiimulite virgutavale toimele.

5. Parteiorganisatsioon, a/ü ning komsomoliorganisatsioon polnud vajalikul määral tegelnud võistlusprobleemide lahendamisega.[1]

6. Episoodiline võistluse organiseerimine ja juhtimine tekitas tööliste seas üldise passiivsuse, isegi negatiivse hoiaku võistluse suhtes.

Olles tutvunud endise olukorraga võistluse korralduses, võtnud arvesse esinenud puudused, jmt. tuli reorganiseerida senine võistluse organiseerimise ja juhtimise kord, töötada välja uued tehasesisese töövõistluse korraldamise ja suunamise põhimõtted.

Nii lähtuti võistluse edasisel organiseerimisel ja juhtimisel marksistlik-leninlikest seisukohtadest, mille järgi

1) töövõistlus töötajate vahel tekib ja areneb igapäevase kollektiivse töö protsessis kui objektiivne nähtus. Võistluse juhtimine pidi kujunema tehase igapäevase töö ja ühiskondliku elu protsesside juhtimise lahutamatuks koostisosaks;

2) töövõistluse resultatiivsuse eelduseks on plaani ja sotsialistlike kohustuste ühendamine ühtseks reaalseks ja pingeliseks plaankohustuseks;

3) võistlussituatsiooni oluliselt võimendavateks tegu-

---

[1] 1973.aasta jooksul toimus üks parteiorganisatsiooni koosolek ja 11 ametiühingu komitee koosolekut, kus võistluse küsimustele sõna otseses mõttes ainult "viidati".

riteks loeti materiaalsete ja moraalsete stiimulite komplekset ja igakülgset kasutamist.

Uue võistlussüsteemi rakendamisega loodeti algust teha 1973.aasta septembris, kuid ettevalmistav töö ei laabunud plaani kohaselt ning esimesed kokkuvõtted tehti praktiliselt alles novembrikuul.

Uue süsteemi rakendamist takistavate asjaoludena võiks märkida:

1) uue süsteemi konkretiseerimise venimist;

2) kõiki juhtivaid lülisid ei suudetud õigeaegselt töö-le rakendada;

3) üksikud töötajad täitsid neile pandud kohustusi formaalselt.

Kuid asume nüüd vaatama juhtimise organisatsioonilist struktuuri, s.t. missugused organid moodustati töövõistluse juhtimiseks, kuidas nad komplekteeriti ning missugused olid nende ülesanded.

Esmalt loodi ühiskondlikel alustel administratsiooni ning ühiskondlike organisatsioonide esindajatest nõukogu. Parteibüroo otsusega kinnitati nõukogu esimeheks tehase direktor, aseesimeheks a/ü komitee esimees. Peale nimetatute kuuluvad nõukogu koosseisu informatsiooni teenistuse eest vastutav sekretär-informaator, analüüsigruppide ning jaoskondade komisjonide esimehed.

Nõukogu ülesandeks on töövõistluse arendamise peamiste suundade väljatöötamine, analüüsigruppide ja alakomisjonide töö juhtimine, informatsiooni reguleerimine, kogemuste üldistamine, kaadri õpetamine, parimate jaoskondade välja sel-

gitamine, ületehaselise administratsiooni ning a/ü komitee laiendatud koosoleku läbiviimine.

Tähtis koht võistluse juhtimise protsessis on etendada neljal nõukogu juures loodud analüüsigrupil.

Plaaniliste näitajate analüüsigruppi juhib plaani- ja tootmisosakonna juhataja. Liikmeteks on plaani- ja tootmisosakonna insener, raamatupidaja asetäitja ning insener tööjõu alal.

Kvaliteedi analüüsigruppi juhib TKO ülem. Grupi koosseisu on lülitatud ka töötasuosakonna juhataja ning kolm TKO meistrit.

Töökultuuri küsimustega tegeleva grupi eesotsas on peainsener, peamehaanik, peaenergeetik, ohutustehnika insener ning ratsionaliseerimistööga tegelev insener.

Ühiskondliku aktiivsuse analüüsigrupi eesotsas seisab a/ü komitee esimees. Veel on grupis kaadriosakonna juhataja, kaadri väljaõppe insener ja spordimetoodik.

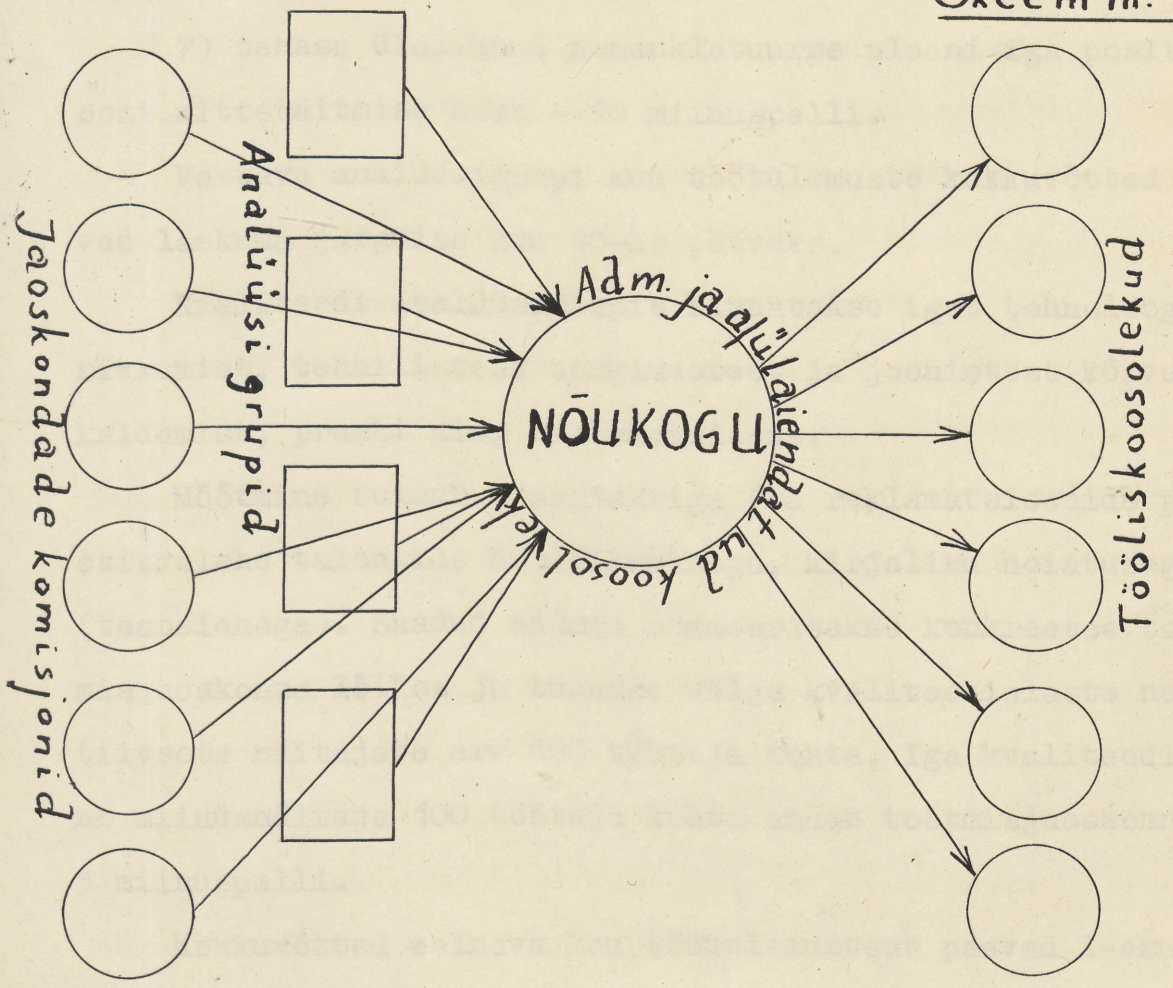
Analüüsigrupid loodi eelkõige jaoskondadevahelise töövõistluse käigu hindamiseks ning kokkuvõtete tegemiseks. Samuti tuleb analüüsigruppidel tegelda töövõistluse tingimuste väljatöötamise ning nende täiustamisega, kokkuvõtete tegemiseks leida vajalikud näitajad igas analüüsigrupis eraldi, korraldada optimaalselt analüüsitavate näitajate mõõtmine ja hindamine, teostada jooksvat kontrolli ja regulatsiooni tootmisjaoskondade piires, ettepanekute esitamine paremate kollektiivide premeerimiseks nõukogule ning a/ü komitee laiendatud koosolekule.

Ja osakondadesiseseks paremate töötajate ning paremate

meistrivahetuste väljaselgitamiseks moodustati 3-4 liikmelised jaoskondade komisjonid, mis koosnevad administratsiooni ja ühiskondlike organisatsioonide esindajatest ning eesrindlikest töölistest. Võistluse võitjate paremusjärjestamine pidi toimuma jaoskonna komisjoni töökoosolekul, kuid praktiliselt nimetab parimad jaoskonna juhataja. Meistrijaoskondade sisest individuaalset võistlust suunavad selleks moodustatud meistrivahetuste grupid.

Olles peatunud võistluse juhtimise organisatsioonilisel struktuuril (vt. ka skeemi nr. 7), asume järgnevalt vaatlema erinevates analüüsigruppides arvestatavaid näitajaid, nende mõõtmist ja hindamist ning kokkuvõtete tegemise süsteemi.

Skeem nr. 7



Alustame plaaniliste näitajate analüüsigrupiga. Analüüsitavateks näitajateks on kogu- ja kaubatoodang, tööviljakus, rütmilisus, nomenklatuuri täitmine (põhi- ja ülejäänud nomenklatuur), palgafondi kasutamine.

Nii annab:

1) kogutoodangu plaani täitmine 500 palli,

2) kogutoodangu iga % ületamine 5 palli,

3) tööviljakuse plaani iga % täitmine 5 palli,

4) palgafondi kokkuhoiu iga % (kasvavalt) 5 palli,

Pallide arvu vähendatakse järgmiselt:

5) palgafondi ülekulu eest (kasvavalt) - 100 miinuspalli,

6) tehase põhinomenklatuuri iga positsiooni mittetäitmise eest - 100 miinuspalli,

7) tehase ülejäänud nomenklatuurse plaani iga positsiooni mittetäitmise eest - 10 miinuspalli.

Vastava analüüsigrupi kuu töötulemuste kokkuvõtted peavad laekuma järgmise kuu 10-ks päevaks.

Kvaliteedi analüüsigrupis hinnatakse igat tehnoloogia rikkumist, tehnilistest tingimustest ja joonistest kõrvalekaldumist, praaki ning reklamatsioone.

Mõõtmine toimub praagiaktiga (ka reklamatsioonide puhul), esituslehe talongide äralõikamisega, kirjaliku hoiatusega (teatelehega). Saadud andmed summeeritakse konkreetse tootmisjaoskonna lõikes ja tuuakse välja kvaliteedialaste negatiivsete näitajate arv 100 töötaja kohta. Iga kvaliteedialane miinusnäitaja 100 töötaja kohta annab tootmisjaoskonnale 5 miinuspalli.

Kokkuvõtted eelneva kuu töötulemustest peavad laekuma

järgneva kuu 5-ks päevaks.

Töökultuuri analüüsigrupis on analüüsitavateks näitajateks seadmete ja töövahendite korrashoid, uue tehnika rakendamine, ohutustehnika, ratsionaliseerimistegevus, töökultuur.

Mõõtmisel ja hindamisel on arvestatud järgmisega:

1) üks ratsionaliseerimisettepanek 100 töötaja kohta annab 20 palli,

2) uue tehnika rakendamine - 100 palli,

3) halb töökultuur - 20 miinuspalli,

4) töökaitsealased puudused - 50 miinuspalli,

5) tuletõrjealased puudused - 50 miinuspalli,

6) tööõnnetus - 500 miinuspalli.

Olgu märgitud, et tuletõrje töö, töökultuuri ning töökaitse alase näitajate mõõtmisel kasutab analüüsigrupp alaliselt kindlaksmääratud näitajaid, mis fikseeritakse kontrollaktis.

Analüüsigrupi eelnava kuu kokkuvõtted peavad selguma järgneva kuu 5.kuupäevaks.

Ühiskondliku aktiivsuse analüüsigrupis hinnatakse töö- ja ühiskondlikku aktiivsust, töö- ja ühiskondlikku distsipliini, teadmiste täiendamist. Töödistsipliini rikkumised fikseeritakse direktori käskkirjade, tööluusid aga töötabeli järgi. Ühiskondliku distsipliini rikkumised miilitsaosakonna teadete, RAI, administratiivkomisjoni jt. teadete järgi.

Võrreldavuse saavutamiseks arvestatakse nimetatud näitajad 100 töötaja kohta, kusjuures üks fikseeritud juhtum annab jaoskonnale 10 miinuspalli.

Teadmiste täiendamisel arvestatakse eelkõige nõude "Igale töötavale noorele keskharidus" täitmist tootmisjaoskonnas. Selgitatakse välja selliste noorte hulk, kellel ei ole keskharidust, kellele on küll loodud tingimused haridustee jätkamiseks, kuid kes ikkagi ei õpi. Arvestus toimub analoogiliselt 100 töötaja kohta, kus iga mitteõõpiv noortööline annab 4 miinuspalli.

Arvestus paremate kohta peab nimetatud analüüsigrupi poolt laekuma kuu 5-ks päevaks.

Eelpool öeldust selgus, et analüüsigruppide poolt tehtavad kokkuvõtted võistlusest peavad laekuma hiljemalt kuu 10-ks päevaks.

Järgnevalt reastab sekretär-informaator neljast analüüsigrupist saadud materjalide põhjal parimad tootmisjaoskonnad ning kannab tulemused võistlustabelisse. Lõplik jaoskondade paremusjärjestamine selgub kuu 12-ndal päeval toimuval nõukogu laiendatud koosolekul.

Seejärel toimuvad tööliskoosolekud kõigis tootmisjaoskondades. Töötajatele antavas analüüsis kõneldakse eelkõige sellest, kuidas antud kollektiiv oskusliku tehnika ja tehnoloogia kasutamise, materjalide ja tööaja ratsionaalse kulutamise, teadmiste täiendamise, uute töövõtete omandamise tulemusena saavutas just sellise tulemuse.[1]

Võitnud jaoskonna tööliskoosolekul toimub ka võitjatele lipu üleandmine ning rahaliste preemiate kätte andmine. Esikoha võitnud tootmisjaoskond saab tööliste premeerimiseks

---

[1] Tööliskoosoleku läbiviimise psühholoogilis-pedagoogilistest teguritest vt. lähemalt K.Koger. Võistlus ettevõttes, lk.61-65.

materiaalse ergutuse fondist 2 rubla. ühe töölise kohta; võitjaks tulnud tootmisjaoskonna juhataja kuupreemia tõuseb 25%.

Osa materiaalse ergutuse fondist on eraldatud kutsealade parimatele, individuaalvõistluse ning mitmesuguste konkursside võitjatele. Seda kinnitavad kasvõi 1974.a. 3 esimese kuu andmed: 63 töötajale maksti preemiana välja 995 rbl.

Olles põgusalt puudutanud praktilise võistluse küsimusi Tartu Katse-Remonditehases, võib üldise hinnanguna märkida järgmist.

Positiivsest küljest tuleb hinnata järgmisi tähtsamaid momente: ettevõttes on välja töötatud konkreetsed tingimused kollektiivide ja töötajate vaheliseks võistluseks; võistluse juhtimine toimub kindla organisatsioonilise struktuuri kaudu; analüüsitavate näitajate mõõtmine ja hindamine toimub teatud võrdlussüsteemi abil; kokkuvõtete tegemine on tähtajaline üritus; võistluse tagasisidena esinevad analüüsiva iseloomuga tööliskoosolekud tootmisjaoskondades.

Negatiivselt mõjutavad võistluse senist arengut eelkõige järgmised asjaolud:

1) võistlusest on haaratud ainult osa ettevõtte töötajatest;

2) võistluse tingimused ei arvesta alati jaoskondade tööst tulenevaid iseärasusi võistluse protsessis;

3) esineb disproportsioone saadud pallide arvu ja saavutatud tulemuse sisulise külje vahel;

4) töötajate ergutamise süsteem ei vasta reaalsetele nõuetele.

Võrdluseks olgu märgitud, et kui Tartu Plastmasstoodete Katsetehases võidavad võistluses praktiliselt kõik, siis KRT-s premeeritakse materiaalselt ainult esikohale tulnud jaoskonda ja sedagi ainult 2 rublaga/iga töötaja kohta.

Praktilist kasutamist pole leidnud ka moraalsed ergutuse vahendid.

Soovida jätab ka töötulemuste avalikkustamine ning paremate esiletõstmise viis.

Kuid vaatamata paljudele puudustele, on tehase administratsioon, parteiorganisatsioon ning ametiühing märkinud, et aastaid kiratsenud võistlus on kollektiivi igapäevases tootmistegevuses saanud kindlama eluõiguse. Ühelt poolt olevat kasvanud tootmisjaoskondade huvi võistlemise vastu, teiselt poolt aga töötajate individuaalne osa tehase sotsiaalse elu organiseerimisel ja juhtimisel.[1]

Praegu töötatakse selles suunas, et töövõistluse juhtimise süsteemi, võistlustingimuste, analüüsitavate näitajate hindamise ja mõõtmise süsteemi ja kokkuvõtete tegemise ning parimate premeerimise viiside pideva täiustamise teel muuta senist võistluse korraldust veelgi efektiivsemaks.

Järgnevalt olulisemat Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi võistluskorraldusest ja selle juhtimissüsteemist.

Olgu märgitud, et põhitootmine on koondatud Tartusse, n.ö. abitsehhid asuvad veel Võrus ja Jõgeval. Kasulikku tootmispinda on ettevõttel 5887,4 m^2 ning 1974.a. 1.aprilli seisuga töötas kombinaadis kokku 2039 töötajat. Enamik neist töötab Tartus paiknevas jalatsivabrikus (939), Võrus (347)

[1] Tartu Katse-Remonditehase ametiühingu konverentsi otsus 5.märtsist 1974.aastal.

ja Jõgeval (133). Ettevõte allub Eesti NSV Kergetööstuse Ministeeriumile.

Enne kui asuda võistluse organiseerimise ja juhtimise süsteemi põhjalikumale selgitamisele, andkem põgus ülevaade senisest olukorrast ettevõttes.

Tootmisprotsessist tulenevalt on tingimused töövõistluse organiseerimiseks head. Suures osas tehakse samalaadset või siis kergesti võrreldavat tööd. Lihtne on korraldada tulemuste teatavaks tegemist kuna kõik ruumid on radiofitseeritud.

Tootmise iseärasusi on arvestatud ka ettevõttesisese töövõistluse juhtimissüsteemi väljatöötamisel.

Võistlusest tehakse kokkuvõtteid iga päev ja üks kord kuus. Igapäevaste võistluskokkuvõtete tegemise süsteem kehtib kolmandat aastat.[1]

Võistlus on organiseeritud tsehhide ja osakondade, brigaadide ja vahetuste vahel. Kõrvuti nendega on organiseeritud individuaalne võistlus meistrite osas ja võistlus põhikutsealade töötajate vahel (132 kutsealast on võistlusse haaratud 22 põhikutseala). Komsomoliorganisatsiooni eestvedamisel on loodud 7 noortebrigaadi, kes võistlevad omavahel.

Erinevalt Tartu Plastmasstoodete Katsetehasest ja Tartu Katse-Remonditehasest on Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadis organiseeritud ka insener-tehnilise personali (ITP) vaheline võistlus.

Töö- ja võistlusalased sõprussidemed on Leninakani "Mazis", Leedu "Raudanisis Spolis" ja "Kosmos" ettevõtetega.

---

[1] Vt. Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi töötajate üldkoosoleku protokoll nr.9, 26.novembrist 1971.a.; Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi töötajate üldkoosoleku protokoll nr.3, 16.veebruarist 1974.a.

Võistluslepingud on sõlmitud mitme ettevõttega Ivanovos ja Tallinnas (kummaski kahega), millest kokkuvõtteid tehakse 1 kord kvartalis. 1974.aasta aprilli seisuga oli võistlusest haaratud 99,7% ettevõtte töötajaid, ITP ja teenistujaid 100%.

Selle aasta 1.märtsiks töötati välja täiustatud vabrikusisese võistluse tingimused. Nende koostamisel on arvestatud sellega, et punktide saamise arv sõltuks enam tulemuste majanduslikust efektist (näiteks kvaliteedialase kohustuse täitmine annab 15 punkti, kvalifikatsiooni tõstmine aga 6 punkti).

Nagu öeldud, on üheks kesksemaks võistlussuhete lüliks tsehhide ja vahetuste vaheline võistlus igapäevaste kokkuvõtetega. Igapäevases töövõistluses antakse välja I ja II koht.

Paremate väljaselgitamisel arvestatakse:

1) tootmisplaani täitmist ja ületamist %-des kuu algusest kasvavas kokkuvõttes. % väljatoomise aluseks on arvestus materiaalses väljenduses, kusjuures on nõutav igapäevase toodanguplaani täitmine;

2) sordilisuse plaani täitmist antud päevadel ning tagastamislimiidi mitteületamist teatud tsehhides.

Juhul kui tekib raskusi paremusjärjestamisel, tuleb täiendavaks näitajaks lugeda tagastamislimiidi mitteületamine tsehhides nr. 5, 7, 8.

Kuu kokkuvõtete tegemisel on analüüsitud näitajad jaotatud põhi- ja arvestuslikeks näitajateks. Põhinäitajateks on võetud toodanguplaani täitmine naturaalses väljenduses ja sordilisuse plaani täitmine tsehhides 5, 7, 8 ning tagas-

tamislimiidi mitteületamine tsehhides 1, 2, 3, 4, 6, 9.

Arvestuslike näitajatena arvestatakse tööõnnetusjuhtumite arvu, kaadri väljaõppe plaani täitmist. Viimaste näitajate mittetäitmisel vähendatakse preemiat.

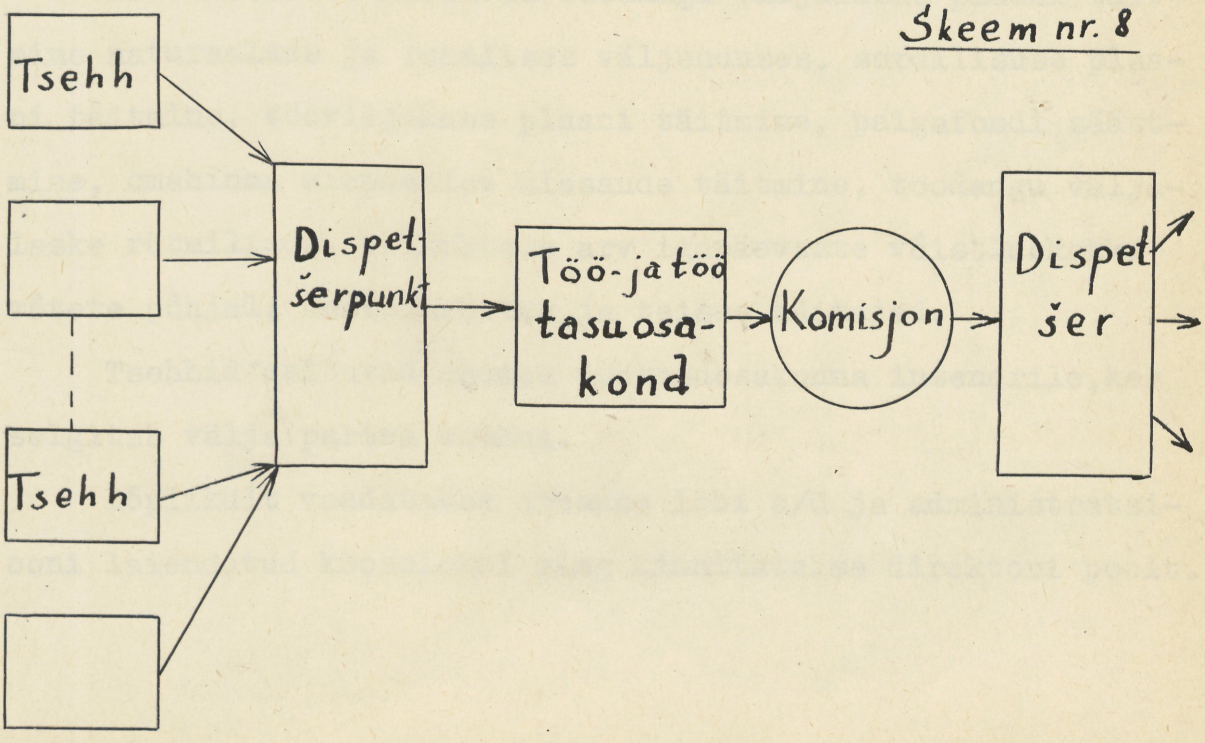
Paremate väljaselgitamiseks on Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadis kasutusel punktisüsteem, mis näib olevat kõige praktilisem.

Iga I koht annab tsehhile, vahetusele 2 p. ja II koht 1 p. iga töötaja kohta, kes võtab osa võistlusest.

I koha puhul saab iga töötaja, kes antud päeval oli tööl ja täitis kohustuse 2 p., tehnoloog 2 p., vahetuse ülem 3 p., tsehhi juhataja 4 p. ning tsehhi komitee esimees (täiendavalt) 1 p.

II koha puhul saab iga töötaja samade tingimuste täitmise eest 1 p., tehnoloog 1 p., vahetuse ülem 2 p., tsehhi juhataja 3 p. Igapäevaste võistluskokkuvõtete tegemisega tegeleb töötasu osakonna insener. Tervikuna koosneb võitjate väljaselgitamine mitmest operatsioonist. (vt. skeemi nr.8).

Skeem nr. 8



1. Tsehhid esitavad andmed diśpetśerpunkti.

2. Diśpetśer korrastab saadud andmed ja saadab need edasi töö- ja töötasuosakonda.

3. Töö- ja töötasuosakond teeb tsehhide või vahetuste vahelisest võistlusest esialgsed kokkuvõtted.

4. Lõplik kohtade otsustamine toimub 6-liikmelise komisjoni nõupidamisel, kuhu kuuluvad jalatsivabriku juhataja, dispetśer, töö- ja töötasuosakonna insener, ametiühingu, partei- ja komsomoliorganisatsioonide esindajad.

Kuulatakse ära esialgne aruanne, mis kinnitatakse ja protokollitakse ning antakse välja I ja II koht.

Samuti arutatakse nõupidamisel igapäevase tööga seotud probleeme.

Nii on kombinaadi juhtivad lülid pidevalt informeeritud tootmisalasest olukorrast ettevõttes.

5. Dispetśer teatab võistluse tulemused tsehhidele.

Tsehhidevahelise võistluse kuu kokkuvõtteid tehakse 1 kord kuus (20-ndal päeval).

Arvestamisele kuuluvad toodangu väljalaske plaani täitmine naturaalses ja rahalises väljenduses, sordilisuse plaani täitmine, tööviljakuse plaani täitmine, palgafondi säästmine, omahinna alandamise ülesande täitmine, toodangu väljalaske rütmilisus, esikohtade arv igapäevaste võistluskokkuvõtete põhjal, ohutustehnika ja teised näitajad.

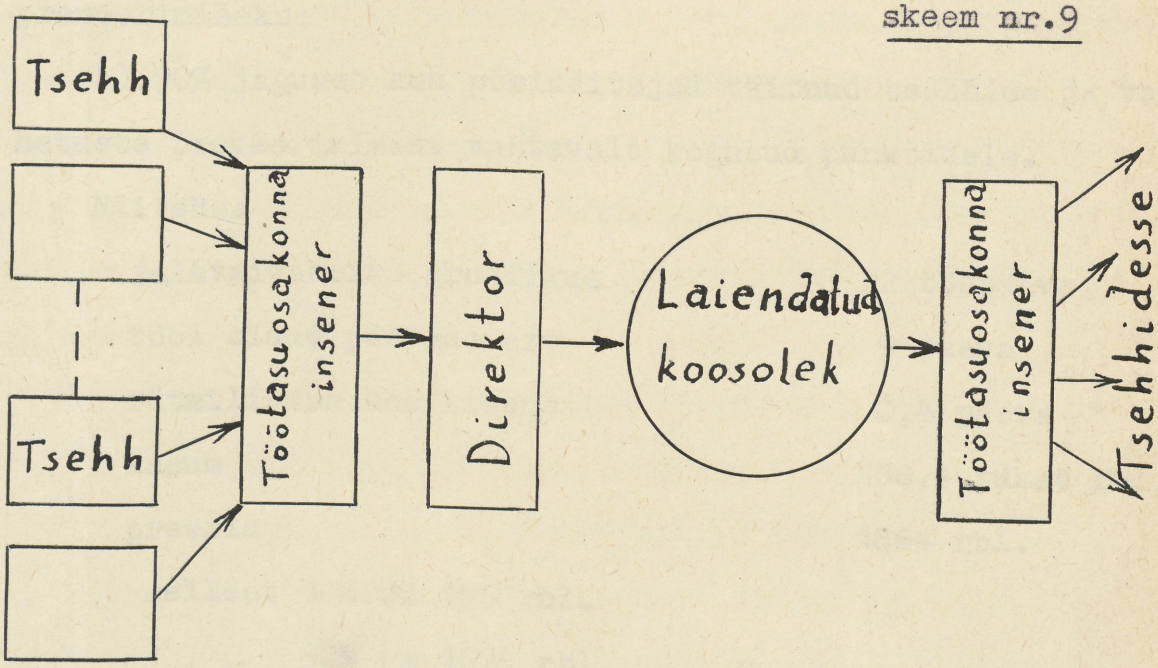
Tsehhid esitavad andmed töötasuosakonna insenerile,kes selgitab välja parima tsehhi.

Lõplikult vaadatakse aruanne läbi a/ü ja administratsiooni laiendatud koosolekul ning kinnitatakse direktori poolt.

Võitja teatab tsehhidele töötasuosakonna insener (vt. skeemi).

Skeemina võib seda kujutada järgmiselt:

skeem nr.9



Töövõistluse parimate premeerimise fond moodustatakse jalatsivabriku töö rütmilisuse järgi. Rütmilisuse koefitsendi 0,4 juures moodustab preemia 1% vabriku kaubatoodangu kasumist. Rütmilisuse koefitsendi suurenemisel kasvab preemia järgmiselt:

Rütmilisuse koefitsent	Preemia % kasumist
0,4 - 0,49	1,0
0,5 - 0,59	1,5
0,6 - 0,69	2
0,7 - 0,79	3
0,8 - 0,89	4
0,9 - 0,99	5
1,0	6

Preemia summast:

a) 10% jääb jalatsivabriku juhataja käsutusse, millest

15% moodustab juhataja preemia ja 85% jaguneb vabriku üldpersonali preemiaks ja kohustusi paremini täitnud tööliste premeerimiseks;

b) 90% jaguneb kuu põhinäitajad täitnud tsehhide ja vahetuste premeerimiseks vastavalt kogutud punktidele.

Näiteks:

jalatsivabriku graafikus	22 tööpäeva
tööl oldud päevade arv	9 päeva
rütmilisuse koefitsent	0,4 päeva
kasum	186,4 tuhat rbl.
preemia	1864 rbl.

sellest 10% on 186 rbl.

90% on 1678 rbl.

Kui jalatsivabriku koefitsent on alla 0,4, siis fondi ei moodustata.

Oluline on märkida, et tööluusi teinud tööline kaotab preemia antud kuul; töödistsipliini või tehnoloogia režiimi rikkumise eest võib tsehhijuhataja või meister vähendada preemiat.

Nagu eelpool selgus, saavad preemiat üksnes need töölised, kes võtsid endile sotsialistlikud kohustused.

Siin tulebki ilmsiks koefitsendi süsteemi progressiivsus, ühelt poolt püüab töötaja võtta endale maksimaalset kohustust, teiselt poolt ei anna ebareaalse kohustuse täitmine töötajatele preemiat.

Eraldi tuleb peatuda noortebrigaadide vahelisel võistlusel.

Võistluse eesmärgiks seati noortele nende kutsealase

ettevalmistuse ja tootmisalaste teadmiste tõstmise vajaduse sisendamine, soodsamate tingimuste loomine viljakaks tööks.[1]

Kui tsehhide igapäevastest töötulemustest kokkuvõtete tegemisel on tegemist enam-vähem konkreetsete, mõõdetavate näitajatega, siis noortebrigaadide võistlustingimuste juures torkab silma analüüsitavate näitajate pealiskaudne valik, mis ei võimalda küllalt objektiivselt fikseerida võistlustulemusi.

Nii on premeerimise aluseks võetud sellised näitajad:

1) hoida kõrgel tootmiskultuuri,

2) anda välja ainult kvaliteetset toodangut,

3) viia miinimumini tagastavate detailide hulk,

4) õppivatel brigaadi liikmetel lõpetada klassikursus.

Kuu kokkuvõtete tegemisel arvestatakse kuuplaani täitmist protsentides, osavõttu poliitringide tööst, osalemist isetegevuses ning spordis.

Aasta kokkuvõtete tegemisel tuleb arvesse aastaplaani täitmise protsent, igal brigaadil tuleb ette valmistada 1 kommunistlik noor, ühiskondlikus korras tuleb igal brigaadi liikmel töötada vähemalt 15 töötundi.

Kokkuvõtteid noortebrigaadide vahelisest võistlusest teeb samuti töö- ja töötasuosakond kuu 20-ndaks päevaks.

Iga kuu antakse parimale brigaadile üle rändvimpel, materiaalselt premeeritakse 1 kord üldistel alustel.

Aasta parimale brigaadile saab osaks tasuta ekskursioon.

Järgnevalt vaatleme veel insener-tehnilise personali ja teenistujate vahelist võistluskorraldust.

Ametnike (ITP) töövõistluse tingimustes on märgitud, et

---

[1] Vt. Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi a/ü käitiskomitee koosoleku protokoll nr.5, 22.veebruarist 1973.a.

insener-tehniliste töötajate ja teenistujate töövõistlusel on laiaulatuslikud perspektiivid tehnilise progressi kiirendamisel.

Võistlus insener-tehnilise personali ja teenistujate vahel on seostatud ja organiseeritud sotsialistlike kohustuste kaudu.

Viimased on grupeeritud kaheksasse gruppi. Igasse vastavasse gruppi kuuluva kohustuse täitmine annab ka vastava arvu punkte.

Punktide arv sõltub sotsialistlike kohustuste täitmise tulemuste majanduslikust efektist.

Arvesse tulevad ka kohustused, mis ei anna küll otsest majanduslikku kasu, kuid aitavad seejuures paremini organiseerida juhtimist, korraldada kaadrite väljaõpet, välja töötada ratsionaalset informatsiooniteenistust jne.

Sotsialistlikud kohustused, mis annavad otsest majanduslikku tulu, annavad 48 punkti, sealhulgas

a) tööviljakuse tõus 10 p.,
b) majanduslik aastaefekt (taandatud kulude sääst rublades 10 p.,
c) toodangu töömahukuse vähenemine 10 p.,
d) toodangu mahu kasv 6 p.,
e) tööaja sääst 6 p.,
f) omahinna üksikute elementide sääst 6 p.

Toodangu kvaliteedi parandamisega seotud ettepanekud annavad 15 punkti, töö organisatsiooni täiustamine 15 p., dokumentatsiooni täiustamine 10 p., arvutustööde mehhaniseerimine 8 p., olemasolevate projektide ja ettepanekute juuru-

tamine (üle plaani) 8 p., olemasoleva olukorra analüüsimine ja parandamine 6 p., töötajate kvalifikatsiooni tõstmine 6 p.

Võistluskokkuvõtted tehakse 2 korda aastas.

Esimene kokkuvõte 21.juunil, Eesti NSV aastapäeval, teine 30.detsembril, NSV Liidu aastapäeval.

Aruanded sotsialistliku kohustuste täitmise käigu kohta esitatakse a/ü komiteesse 15.juuniks ja 14.detsembriks.

Neis näidatakse ära kohustuste sisu, täitmise aeg, koht ja täitjad.

Vajaduse korral tehakse ka vastavad arvestused (näiteks majandusliku efekti puhul).

Võistluse võitjaks tunnistatakse kõige rohkem punkte kogunud ametnik (ITP või teenistuja). Võitjaks osakonnaks tunnistatakse suhtelisuse koefitsendi järgi kõige rohkem punkte saanud osakond.

Suhtelisuse koefitsendid kõiguvad erinevate osakondade vahel 0,25-2,50, mis arvestavad osakonnas olevate ametnike arvu. Üheks on võetud 5 ametnikku.

Võistluskokkuvõtete tegemisel arvestatakse samuti töödistsipliini, tööaja kasutamist, töökultuuri ja loomingulist initsiatiivi.

Sotsialistlike kohustuste täitmise kontrollimiseks on moodustatud komisjon, kuhu kuuluvad administratsiooni esindajatena peainsener, peaökonomist, TTO vaneminsener, töö- ja töötasuosakonna juhataja ning ühiskondlike organisatsioonide esindajatena kombinaadi parteiorganisatsiooni sekretär ning a/ü komitee esimees.

Võistluse paremaid töötajaid autasustatakse 21.juuni

kokkuvõtete põhjal Naha- ja Jalatsikombinaadi aukirjaga; 30.detsembri tulemuste põhjal aga rahaliste preemiatega:

kolm I kohta - á 40 rubla,

kolm II kohta - á 30 rubla

neli III kohta - á 20 rubla.

Parimat osakonda autasustatakse 31.juunil rändvimpliga, 30.detsembril 100 rubla suuruse preemiaga.

Hinnatud moraalse stimuleerimise vahendiks on kujunenud ettevõtte auraamat.

Auraamatusse kantakse paremaid kaks korda aastas (Kergetööstuse päev ja SSOR aastapäev). Selline au langeb osaks neile, kes on silmapaistvate töötulemuste eest paigutatud linna autahvlile, keda on autasustatud rinnamärgiga "Sotsialistliku võistluse eesrindlane", kellele on omistatud "Sotsialistliku võistluse võitja" nimetus oma kutsealal ning kes on saavutanud eriti häid tulemusi tootmisreservide väljaselgitamisel.

Võistlusalasest olukorrast ülevaate andmine Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadis lubab lõpetuseks märkida järgmist.

Võrreldes eelpool nimetatud ettevõtetega on hinnatav asjaolu, et töötajate arvult suuremas ettevõttes on võistlusega suudetud haarata peaaegu kõik töötajad, nendehulgas ka insener-tehniline personal ja teenistujad. Võistlus on seostatud igapäevase tootmistegevusega, selle juhtimisest võtavad osa nii administratsiooni kui ühiskondlike organisatsioonide esindajad.

Töötulemuste võrdlemiseks ja hindamiseks on välja töötatud kindlad võistlustingimused, kokkuvõtete tegemine on

operatiivne.

Samal ajal esinevatest puudustest tuleb eelkõige märkida järgmisi.

Kohati on analüüsitavad näitajad väheütlevad, võistluskohustused üldsõnalised, mis takistavad võistluse sisulise külje mõjule pääsemist ning kokkuvõtete tegemise objektiivsust.

Kuigi töövõistluspreemiateks kulutatakse materiaalse ergutuse fondi üha rohkem (tunamullu kasutati selleks 18%, mullu 20%),[1] esineb just materiaalse premeerimise ja moraalse stimuleerimise süsteemis olulisi puudusi. Peamiseks põhjuseks näib olevat asjaolu, et materiaalse ergutamise fondist läheb võistluse preemiateks liiga väike summa, millel puudub küllaldane stimuleeriv toime. (1974.aastal on materiaalse ergutuse fond 355 000 rubla, võistluse võitjate preemiateks läheb sellest 25 000 rubla, s.o. 7%). Esineb olukordi, kus tsehh saavutab kuu kokkuvõtete põhjal I või II koha üksnes 1-2 päeval. On selge, et sellisel tsehhil on võimalused võrdseks võistluseks teistega piiratud ning jaotatud preemial pole mingit stimuleerivat toimet.

Puudulikult on organiseeritud põhikutsealade konkurssside võitjate ja kommunistliku töö eesrindlase töökogemuste populariseerimine.

Nii täitsid ettevõtte 2 töölist individuaalsed 5.aasta kohustused 1973.a. 1.detsembriks, kollektiiv sai sellest teada aga 1974.a. märtsis, kui pidulikul koosolekul anti neile kätte 1973.a. "Sotsialistliku võistluse võitja" märk, au-

---

[1] "Kuidas eesrindlasi meeles peetakse", "Edasi" nr.107, 11.V 1974.

kiri ning rahaline preemia.[1]

Samas dokumendis rõhutatakse, et võistlustingimuste väljatöötamisele, nende täitmise kontrollile tuleks senisest rohkem kaasa tõmmata eesrindlikke töölisi, spetsialiste ja teenistujaid, kvartalis kord tuleks arutada võistlusega seotud probleeme ettevõttes, senisest rohkem võiks praktiseerida brigaadide vahelise võistluse vormi, enam võiks sõlmida individuaalseid lepinguid (ka väljaspool vabariiki), võitjatele vimplite, aukirjade, preemiate andmine peaks toimuma kollektiivi pidulikel koosolekutel.

Igapäevastest töötulemustest kokkuvõtete tegemisel ja parimate ergutamisel tuleks eeskuju võtta Tartu õmblusvabriku "Sangar" kogemustest.

Halvatud on ka võistluse tagasiside, sest siiani pole korraldatud tsehhides tööliskoosolekuid töötulemuste täpsemaks valgustamiseks.

Samas olgu märgitud, et ettevõtte juhtkond on teadlik olemasolevatest puudustest ning on asunud nimetatud lünki koheselt likvideerima.

Administratsiooni ja a/ü poolt on välja antud juba konkreetne juhend isiklike 5.a. plaanide ja kohustuste täitmise populariseerimise ning paremate autasustamise kohta.

Selles on märgitud, et

1. paremaid autasustatakse eesrindlaste kokkutulekutel 2 korda aastas;

2. eesrindlaste töötulemusi tutvustatakse tööliste

---

[1] Sotsialistliku võistluse alasest olukorrast Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadis. Kaust "Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi sotsialistliku võistluse tingimused 1973-1974."

koosolekutel 3 korda aastas (I, II, IV kvartalis),

3. igas tsehhis tuleb tööliste miitingutel analüüsida nende töötajate töökogemusi, kes pidevalt ületavad plaane (1 kord kvartalis),

4. eesrindlaste kogemusi tuleb populariseerida "Eesrindlike töömeetodite koolis" (vastavalt vajadusele),

5. eesrindlaste nimed ja töönäitajad tuleb asetada stendile ja seinalehele,

6. parematest paremate fotod tuleb kanda ettevõtte auraamatusse.[1]

Vaatamata kõigile nimetatud puudustele on töövõistlus ettevõtte igapäevases elus võitnud kindla koha. Seda eelkõige sellepärast, et administratsioon ja ühiskondlikud organisatsioonid lähevad töövõistluse juhtimissüsteemi pideva täiustamise teed.

Teeme nüüd Tartu Plastmasstoodete Katsetehase, Tartu Katse-Remonditehase ning Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi võistluse juhtimise praktika põgusa analüüsi põhjal mõned üldised järeldused.

Esmalt tuleb märkida, et rea aastate jooksul on võistluse organiseerimine ja juhtimine kandnud formaalset iseloomu.

Eriti reljeefselt tuli see esile Tartu Katse-Remonditehases, kuid ka teised ettevõttes on alustanud kunagi samalt tasemelt.[2]

---

[1] Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi tööliste isiklike 5.a. plaanide ja kohustuste täitmise populariseerimisest ja autasustamisest. Kaust "Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi sotsialistliku võistluse tingimused 1973-1974."

[2] Tartu Plastmasstoodete Katsetehases valitsenud võistluse organiseerimise ja juhtimise alasest olukorrast vt. M.Kubo. Diplomitöö, lk.66-79.

Võistluse juhtimise peamiseks puuduseks oli võistluse juhtimise teooria mahajäämus praktikast. Sellest tulenes üldine passiivsus, seda nii juhtiva kaadri kui ka kogu töötajaskonna seas.

Võistluse juhtimist loeti kitsa ringi (a/ü) ülesandeks, kus alahinnati materiaalse ja moraalse ergutamise viise ja vahendeid.

Töötulemuste võrdlemiseks puudus vastav süsteem.

Käesoleval ajal on kõigis ettevõtetes oluliselt parandatud võistluse juhtimise taset.

Seda on põhjustanud uus majandusreform, vajadus tõsta tööviljakust seesmiste reservide abil ning juhtiva kaadri senisest suurem huvi ettevõtte teadusliku juhtimise vastu.

Teoreetikute ja praktikute koostöö tulemusena on jõutud konkreetsete juhtimisstruktuuride ning üpris täpsele võrdlussüsteemide väljatöötamiseni.

Võistluse vahetu seos ettevõtte igapäevase tööprotsessiga on andnud võistlusele konkreetse sisu ja vormi, tõstnud huvi võistluse vastu, võimaldanud töölisi enam kurssi viia tootmise ja selle juhtimisega ning saavutada senisest suuremat majanduslikku efekti.

Üldise puudusena tuleb märkida materiaalse ja vaimse stimuleerimise süsteemi ebaratsionaalset kasutamist.

Senisest paremini tuleks läbi mõelda efektiivse võistluse tagasiside probleem, paremate esiletõstmise mehhanism ning eesrindlike kogemuste tutvustamine ja avalikustamine.

Sellised oleksid mõningad järeldused töövõistluse praktikast mõnedes Tartu ettevõtetes.

KOKKUVÕTE

Kaasajal on võistluse probleeme uuritud erinevatest aspektidest. Enam tähelepanu on pööranud ajaloolased, majandusteadlased ja sotsioloogid-psühholoogid, kuid üldist tunnustust leidev võistlusteooria puudub. Seda on häirinud tunduvad lahkuminekud mitmetes võistluse küsimustes.

Enamasti on ekslikud seisukohad seotud võistlusele lähenemise viisiga. Võistlust mõistetakse kui subjektiivset nähtust, inimesest ja tema tahtest lähtuvat resultaati. Subjektivistliku vaate järgi võistlus ise võrdsustatakse või taandatakse võistluse juhtimise küsimusele.

Marksismi-leninismi klassikute vaadetele tuginedes võib järeldada, et võistlus on sotsiaalne, eelkõige sotsiaal-psühholoogiline nähtus, mis tekib inimestevahelistes suhetes ühiskondliku kontakti tulemusena, nende tahtest sõltumatuna.

Üheks tähtsamaks võistluse liigiks on võistlus tööprotsessis ehk töövõistlus.

Marksismi klassikutest on töövõistlusega seotud probleeme põhjalikumalt analüüsinud K.Marx "Kapitali" I köites.

Marxi töökooperatsiooni analüüsist tuleneb, et võistlus on omane kõigile ühiskondlik majanduslikele formatsioonidele, ta on üldajalooline nähtus.

Võistlus on inimtegevust aktiviseeriv tegevus, ergutav impulss kõigis kollektiivse inimtegevuse sfäärides.

Töövõistluse juhtimise objektiks on võistluse situatsi-

ooni ärakasutamine, selle sotsiaalmajanduslik ja sotsiaal--psühholoogiline suunamine.

Töövõistluse juhtimine ettevõttes tuleb seostada ettevõtte igapäevase tootmise ja ühiskondliku elu külgede suunamisega.

Võistluse juhtimisega peavad tegelema kõik ettevõtte juhtivad töötajad, esmajoones aga administratsiooni ning ühiskondlike organisatsioonide esindajad.

Töövõistluse juhtimise eesmärk - võistluse atmosfääri võimendamine, tagatakse üksnes leninlike juhtimisprintsiipide (avalikkus, võrreldavus, informeeritus, materiaalne ja moraalne stimuleerimine, töötulemuste esiletõstmise emotsionaalsus ja pidulikkus) rakendamise demokraatliku stiiliga.

Ekslike seisukohtade valitsemine teaduslikus kirjanduses pikema aja jooksul on subjektivismi ja formalismi juured viinud ka võistluse juhtimise praktikasse.

Tuleb märkida, et viimasel ajal on pidevalt taotletud formaalsuse hülgamist võistluse organiseerimisel ja juhtimisel; eesmärgiks on seatud sisuline võistlus.

Sel eesmärgil on tekkinud ka teoreetikute ja praktikute vahelised tihedamad kontaktid. Seepärast on mõningaid märkimisväärseid tulemusi võistluse korraldamisel ja juhtimisel saavutatud ka Tartu Plastmasstoodete Katsetehases ning Tartu Katse-Remonditehases.

Häid saavutusi võistluse organiseerimise ja juhtimise alalt võib leida ka Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadist.

Kõigis nimetatud ettevõtetes on võistluse juhtimine seostatud igapäevaste töötulemuste analüüsiga; arvestuse ja

kokkuvõtete tegemisega tegelevad selleks moodustatud organid; võitjate väljaselgitamiseks on konkreetsed näitajad, nende mõõtmiseks ja võrdlemiseks kindel süsteem; positiivseid nihkeid on saavutatud materiaalse premeerimise ning vaimse stimuleerimise süsteemis; oluliselt on muutunud juhtiva kaadri ja kogu töötajaskonna suhtumine võistlusse.

Samal ajal võib kohata teatavaid puudusi, millede kõrvaldamine ning kogu senise võistluse juhtimise süsteemi pidev edasine täiustamine jääbki kõigi nimetatud ettevõtete igapäevaseks ülesandeks.

РЕЗЮМЕ

В настоящее время проблемы соревнования изучены с различных аспектов. Наибольшее внимание проблеме уделено историками, экономистами и социологами-психологами, но заслуживающая общего признания теория соревнования отсутсвует.

Этому мешают отчасти значительные расхождения во взглядов на соревнование классиков марксизма. В основном ошибочные взгляды связаны с подходом к соревнованию. Соревнование понимается как субъективное явление, как результат, зависящий от человека, от его воли. На основе субъективистских взглядов само соревнование отождествляется или сводится к вопросам руководства соревнованием.

Опираясь на взгляды классиков марксизма-ленинизма, можно утверждать, что соревнование - это социальное, прежде всего социально-психологическое явление, которое возникает в отношениях между людьми в результате общественного контакта, независимо от их воли.

Одним из важнейших видов соревнования является соревнование в процессе труда или трудовое соревнование.

Из классиков марксизма проблемы, связанные с трудовым соревнованием, наиболее глубоко анализируются в первом томе "Капитала" К. Маркса. Из марксовского анализа трудовой кооперации исходит и то, что соревнование свойственно всем общественно-экономическим формациям, это обще-историческое явление.

Соревнование активизирует деятельность людей, действует как возбуждающий импульс во всех сферах коллективной деятельности людей.

Объектом управления соревнованием является использование ситуации соревнования и ее социально-экономическое и социально-психологическое направление.

Управление трудовым соревнованием должно быть связано с ежедневным управлением производства и общественной жизни.

Руководством соревнования должны заниматься все руководящие

работники предприятия, в первую очередь представители администрации и общественных организаций.

Цель управления трудовым соревнованием - усиление атмосферы соревнования - достигается лишь при применении ленинских принципов руководства соревнованием (гласность, возможность сравнения результатов, информативность, материальное и моральное стимулирование, эмоциональное и торжественное выдвижение результатов труда) и демократического стиля руководства.

Господство в течение длительного времени ошибочных взглядов в научной литературе привело к появлению субъективистских и формальных мотивов в практике управления соревнованием.

В последнее время позитивным явлением выступает отрицание формализма при организации и управлении соревнованием, целью становится содержательное соревнование.

С этой целью и возникают более прочные контакты между теоретиками и практиками.

Некоторые примечательные результаты по проведению и управлению соревнованием были достигнуты и на Тартуском экспериментальном заводе пластмассовых изделий и на Тартуском экспериментально-ремонтном заводе.

Управление соревнованием связано с анализом ежедневных производственных результатов; учетом занимаются для этого специально созданные органы; для выяснения победителей существуют специальные показатели, для суммирования и сравнения точная система; более продуманной стала система материального премирования и морального стимулирования. Существенно изменилась отношение руководящих кадров и всего производственного состава.

Хорошие результаты достигнуты и в Тартуском коженно-обувном комбинате.

В тоже время существуют и некоторые недостатки в организации и управлении трудовым соревнованием. Поэтому главной задачей остается на всех предприятиях постоянное усовершенствование системы руководства соревнованием.

KASUTATUD KIRJANDUS

I Marksismi-leninismi klassikud

Marx, K. Filosoofia viletsus, Tln., 1964.

Marx, K. Kapital I, Tln., 1953.

Engels, F. Anti-Dühring, Tln., 1954.

Lenin, V.I. Artikli "Nõukogude võimu järjekordsed ülesanded"es esialgne visand, T., 27.kd.

Lenin, V.I. Hariduse Rahvakomissariaadile, T., 28.kd.

Lenin, V.I. Kuidas organiseerida võistlust?, T. 26.kd.

Lenin, V.I. Nõukogude võimu järjekordsed ülesanded, T., 27.kd.

Lenin, V.I. Uued ajad, vanad vead uuel kujul, T., 33.kd.

Lenin, V.I. Uuest majanduspoliitikast, T., 33.kd.

Lenin, V.I. VKP(b) Keskkomite poliitiline aruanne VKP(b) XI kongressile 27.märtsil, T., 33.kd.

К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., т.3.

К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., т.I8.

К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., т.25.

В.И. Ленин. Полн. собр. соч., т.7.

В.И. Ленин. Полн. собр. соч., т.24.

В.И. Ленин. Полн. собр. соч., т.27.

В.И. Ленин. Полн. собр. соч., т.29.

II Publitseeritud allikad

NLKP kongresside, konverentside ja Keskkomite pleenumite resolutsioonid ja otsused, 1.kd., Tln., 1956.

Sotsialistliku võistluse organiseerimise edasisest parandamisest. NLKP Keskkomitee otsus. "Rahva Hääl" nr.208, 5.IX 1971.

Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi ametiühingu koosolekute protokollid 1972-1974.

Tartu Naha- ja Jalatsikombinaadi parteiorganisatsiooni üldkoosolekute ja büroo protokollid 1972-1974.

Tartu Katse-Remonditehase ametiühingu koosolekute protokollid 1972-1974.

Tartu Katse-Remonditehase parteiorganisatsiooni üldkoosolekute ja büroo protokollid 1972-1974.

Tartu Plastmasstoodete Katsetehase ametiühingu koosolekute protokollid 1972-1974.

Tartu Plastmasstoodete Katsetehase parteiorganisatsiooni üldkoosolekute ja büroo protokollid 1972-1974.

Материалы XXIУ съезда КПСС. Политиздат, М., I97I.

"Советские профсоюзы", № 22, I969.

III Kirjandus

Brežnev, L.I. Kõne Harkovi traktoriehitajate koosolekul 13. aprillil 1970.a., "Rahva Hääl" nr.87, 14.IV 1970.

Brežnev, L.I. NLKP XXIV kongressi otsused on Nõukogude ametiühingute tegevuse võitlusprogramm. NSV Liidu ametiühingute XV kongressi materjale, Tln., 1972.

Brežnev, L.I. NLKP Keskkomitee aruanne Nõukogude Liidu Kommunistliku Partei XXIV kongressile, Tln., 1971.

Brežnev, L.I. Viiskümmend aastat Nõukogude Sotsialistlike Vabariikide Liitu. Ettekanne NLKP Keskkomitee, NSV Liidu Ülemnõukogu ja Vene NFSV Ülemnõukogu pidulikul istungjärgul 21.detsembril 1972, Tln., 1973.

Dobrohotov, O. Ametiühingute osas sotsialistliku võistluse organiseerimisel ettevõtetes, Tln., 1964.

Kitvel, T., Linnart, K. Psühholoogia ja tootmine. "Valgus", Tln., 1973.

Koger, K. Mõnda K. Marxi ja F. Engelsi võistlusekäsitlusest. TRÜ Toimetised. Vihik 203. Töid NLKP ajaloo alalt V, Tartu 1967.

Koger, K. Võistlus ettevõttes. "Eesti Raamat", Tln., 1973.

Lindner, S. Verbindung moralischer und materieller Anreize im sozialistischen Wettbewerb, "Sozialistische Arbeitswissenschaft", Heft 5, 1972.

Smrcka, J. Lépe vyuzivat porad v řidici praci. "Moderni řizeni" nr.6, 1972.

Wörterbuch der Marxistisch-Leninistischen Soziologie. Westdeutschen Verlag, Köln und Opladen, 1969.

Алексеев П.Г., Смольков Г.В. Социалистическое соревнование в условиях развитого социализма. Изд."Знание", М., 1974.

Бейлина Е.Э. Рабочий класс и новые формы соревнования. Изд. "Наука", М., 1970.

Бейлина Е.Э., Лельчук В.С. Рабочий класс и новые формы соревнования. В сб. "Из истории рабочего класса СССР". Изд. "Мысль", М., 1968.

Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. Изд. "Экономика", М., 1969.

Верас Д. История Севарамбов. Изд. АН СССР, М., 1956.

Гвоздева Н. К вопросу о сущности социалистического соревнования. "Экономические науки", № 6, 1971.

Гриченко В.М.,Проблема обоснования выбора в свете социального предвидения, Вестник Московского университета. Серия VIII. Философия, № I, 1972

Гутштейн А.И. Управление промышленным предприятием и гибернетика, М., 1969.

Евстафьев Г.Н. Социалистическое соревнование - закономерность и движущая сила экономического развития Советского общества, М., 1952.

Зайкин В.П. Социалистическое соревнование как социально-экономическая категория. В сб. "Тезисы докладов", Ростов-на-Дону, 1967.

Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. Изд. "Прогресс", М., 1971.

Зильберфарб И. Социальная философия Шарля Фурье. М., 1964.

Иванов В.Г. Коллектив и личность. Изд. ЛГУ, 1971.

Колбановский В.Н. Предмет, методы и актуальные проблемы советской общественной психологии. В сб. "Проблемы общественной психологии", М., 1965.

Корнилов Н. Принципы изучения психологии личности советского человека. "Вопросы психологии", № 5, 1957.

Кротов Ф., Фокин А.В.,Шкаратан О.И. Рабочий класс - ведущая сила строительства коммунизма. Изд. "Мысль", М., 1965.

Кузьмин Е.С. Основы социальной психологии, Л., 1967.

Лебедева Н.В., Шкаратан О.И. Очерки истории социалистического соревнования. Лениздат, 1966.

Левитов Н.Г. О психологических состояниях человека. Изд. "Просвещение", М., 1964.

Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. Изд. МГУ, М., 1972.

Лохманенко Н.А. Соревнование в социалистическом обществе. Минск, 1963.

Макаренко А.С. Собр. соч., Изд. АПН РСФСР, М., 1958.

Маркарян Э.С. Системное исследование человеческой деятельности. "Вопросы философии", № 10, 1972.

Мор Т. Утопия. Изд. АН СССР, М., 1947.

Морелли. Кодекс природы или истинный дух ее законов. Изд. АН СССР, М.-Л., 1956.

Муравьев Г.А. Производственное соревнование. Изд. Ленинградского университета, 1970.

Оуэн Р. Избр. соч., Изд. АН СССР, т.II, М.-Л., 1950.

Парыгин В.Д. Общественное настроение. Изд. "Мысль", М., 1966.

Попов Г.Х. Проблемы теории управления. Изд. "Экономика", М.,1970.

Пуни А.Ц. Психологическая подготовка к соревнованию в спорте, М., 1969.

Ракитский Б.В. Формы хозяйственного руководства предприятием, М., 1969.

Савитская Л.М. Некоторые вопросы историографического исследования Советского рабочего класса. "Вестник Ленинградского университета", История. Язык. Литература, № 14, 1969.

Смольков В.Г. Соревнование и коммунизм. Изд. Московского университета, 1970.

Смольков В.Г. Социалистическое соревнование - закономерность развития нашего общества. "Вопросы философии", № 10, 1961.

Сороковой А.Г. Социально-психологические основы руководства. Изд. "Экономика", М., 1971.

Старосьцяк Е. Элементы науки управления. Изд. "Прогресс", М., 1965.

Суслов И. Ленинские принципы организации социалистического соревнования и хозяйственные интересы. "Экономические науки", № 1, 1970.

Утеньков А.Я. Ленинские принципы организации социалистического соревнования. "Вестник Московского университета", История, № 1, 1971.

Фединин В.К. Социализм и соревнование, М., 1970.

Фурье Ш. Теория четырех движений, М., 1938.

Чангли И.И. Социалистическое соревнование и новые формы коммунистического труда. Соцэкгиз, М., 1959.

Шепель В.М. Пособие по психологии для мастеров и бригадиров. Изд. "Экономика", М., 1973.

Шепель В.М. Производство и педагогика. Изд. "Московский рабочий", 1969.

Шепель В.М. Руководитель и подчиненный (конфликтные ситуации и их решение). Изд. "Московский рабочий", М., 1972.

Шепель В.М. Стимулирование труда (психологический аспект). Изд. "Экономика", М., 1969.

Эпштейн С. Индустриальная социология в США. Политиздат, М.,1972.

Эхин П.Э. Собственность и экономические интересы при социализме. Изд. "Мысль", М., 1972.

IV Käsikirjad

Aule, J. Sotsialistliku riikliku tööstusettevõtte sotsialistliku võistluse juhtimise juriidilisi küsimusi. Diplomitöö, Tartu 1968.

Koger, K. Marksistlik-leninlikust võistluse käsitlusest ja sotsialistliku võistluse parteilise juhtimise küsimustest Eesti NSV tööstuses aastail 1958-1965. Dissertatsioon, Tartu 1969.

Kubo, M. Sotsialistliku võistluse parteilise juhtimise küsimusi mõningates Eesti NSV ettevõtetes aastatel 1968-1970. Diplomitöö, Tartu 1970.

Sikk, M. Võistluse küsimusi nõukogude autorite käsitluses aastatel 1960-1970. Võistlustöö, Tartu 1972.

Когер К.Э. Марксистско-ленинский подход к соревнованию и опыт партийного руководства социалистическим соревнованием в промышленности ЭССР /1958-1965 гг./. Авторферат, Таллин 1970.

Никонова Э.Н. Социологические проблемы соревнования. Автореферат диссертации , М., 1970.

Ночевник М.Н. Социалистический производственный коллектив и проблемы социального исследования стимулов к труду. Автореферат, М. 1969.

Ярославцев В.М. Стиулы развития социалистического соревнования. Автореферат, М., 1971.

SISUKORD

SISSEJUHATUS ..... lk. 2

I ptk. MIDA JUHTIDA TÖÖVÕISTLUSES? 9

§ 1. Võistluse ajaloolisest kohast 9

§ 2. Võistlusele lähenemise viisidest 17

§ 3. Mida juhtida töövõistluses? 25

II ptk. KES PEAVAD JUHTIMA? 34

III ptk. KUIDAS JUHTIDA VÕISTLUST? 43

§ 1. Võistluse juhtimise leninlikud printsiibid 43

§ 2. Töövõistluse juhtimise stiilist 51

§ 3. Praktilisest töövõistluse korraldusest ja juhtimisest 56

KOKKUVÕTE 91

RESÜMEE 94

KASUTATUD KIRJANDUS 96