

Ekonomika un vadīšana

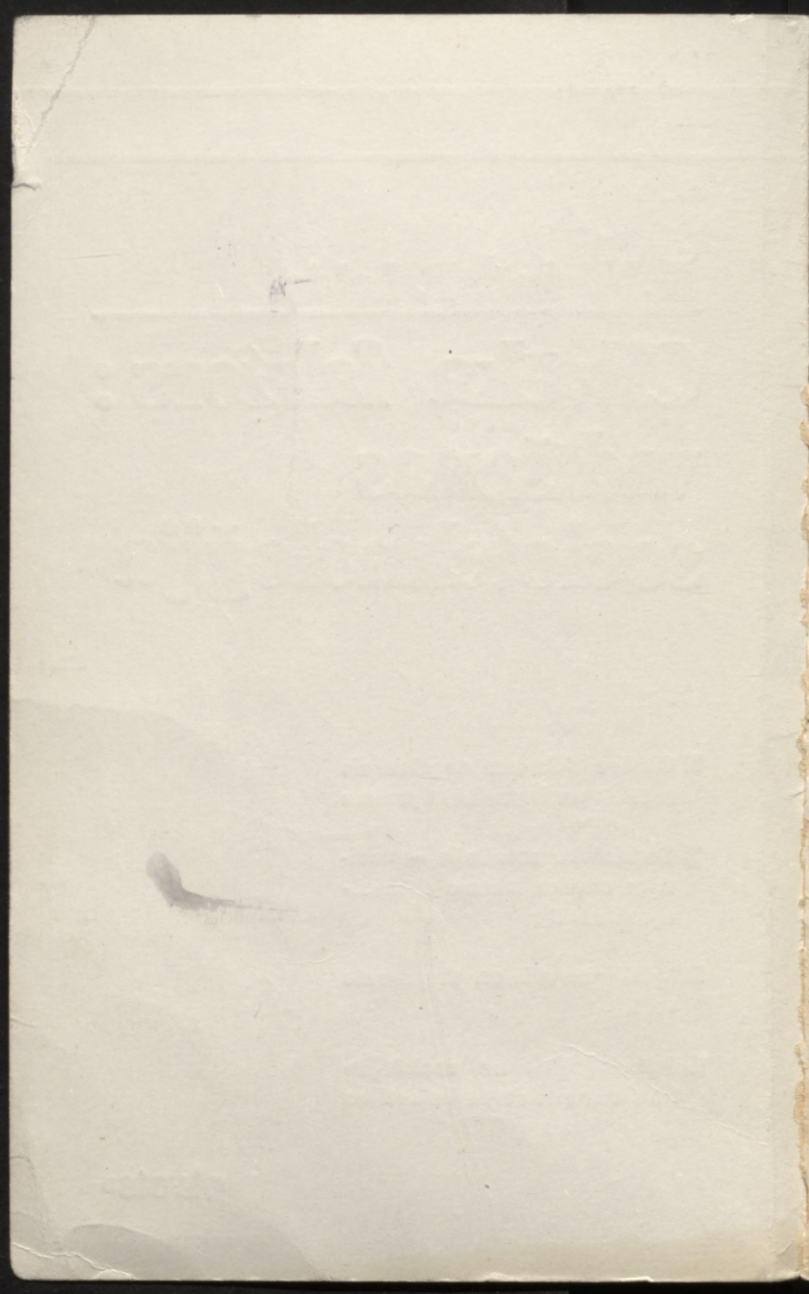
L 89-2
19

R. Vilciņš, P. Laķis

Cilvēka faktors : vadīšanas sociotehnoloģija

- Cilvēka faktors: teorētiskais aspekts un īstenošanas prasme
- Darbinieku atestācija – nozīmīgs cilvēka faktora aktivizācijas līdzeklis
- Vadīšanas stils un tā galvenie veidi
- Psiholoģiskais un socioloģiskais dienests darba kolektīvos

«Avots»



89-2
L 19

Sērija «Ekonomika un vadīšana»

L
65

R. Vilciņš, P. Laķis

Cilvēka faktors : vadišanas sociotehnoloģija



Rīga «Avots» 1988

65.050. 9(2) Sērija «Ekonomika un vadīšana»
Vi 406

0306081113

Vija Lāča Latv. PSR
VALSTS BIBLIOTĒKA

89-

12.495

Grāmatas «Cilvēka faktors: vadīšanas sociotehnoloģija» manuskripts ieguva pirmo vietu konkursā, ko rīkoja izdevniecība «Āvots», Latvijas PSR Valsts plāna komitejas zinātniskās pētniecības institūts un Latvijas PSR Zinātniski ekonomiskā biedrība, lai sekmetu sērijas «Ekonomika un vadīšana» veidošanu.

Recenzents ekonomikas zinātņu kandidāts
V. Linbergs

Mākslinieks *E. Zariņš*

Vi $\frac{3801010000-228}{M803(11)-88}$ 76-88

ISBN 5-401-00203-3

© «Avots», 1988

Ievads

Ekonomika ir tipiski cilvēciska dzīvesdarbības joma, kas raksturīga tikai sabiedriskajai vēsturei. Vienmēr un visur cilvēka dzīvi un darbu sagaida un pavada ekonomiskās dzīves realitātes. Ražošana, sadale, maiņa un patēriņš īpašumattiecību magnētiskā caurviju spēka satvarā. Resursu problēmas. Efektivitāte un tās antipodi. Maizes darbs, profesija un cilvēka pašapliecināšanās jeb rūpes par ikdienišķās dzīves pamatu nostiprināšanu un augstāko vajadzību apmierināšanu — virsbūves stāvu celtniecību.

Ekonomiskais elements kā puse, moments, sekas vai stimulsi piemīt pat tādām šķietami ar ekonomiku nesaistītām darbības formām kā izglītība, māksla, zinātne, pārvalde un vadīšana, atpūta un izklaidēšanās, sociāli pedagoģiskā darbība u. tml. Jo augstāks ir ekonomikas materiāli tehniskais, organizatoriskais, strukturālais, izejvielu, ekoloģisko resursu potenciāls un pēc sava vēsturiskā tipa progresīvākas ražošanas attiecības, jo vairāk paplašinās ekonomiskās dzīves humanitāro problēmu loks, kas saistīts ar cilvēku. Ciešāk savijas ekonomikas dziļākie kompleksie jautājumi: ko, kā, ar kādiem līdzekļiem, ar kādiem resursiem un — jo vairāk — kādēļ, kam un kā vārdā ražot.

Cilvēku neapmierina jebkura ekonomika.

Viņam vajadzīga ekonomika, kas, konstruktīvi iesaistot un ražīgi patērējot viņa fiziskos un garīgos spēkus, sekmētu cilvēka labklājību, palīdzētu praktiski risināt viņa dzīves jēgas un laimes jēdziena saturproblēmas. Cilvēks grib veidot un attīstīt tādu ekonomiku, kurā viņš varētu darboties brīvi, radoši un intensīvi, tiektos pēc savas personības pilnveidošanas. Un tādēļ ceļas viņa sociāli ekonomisko pretenziju līmenis. Vienlaikus objektīvi aug arī ekonomikas «pretenzijas», kas adresētas cilvēkam kā ražotājam un patērētājam, izpildītājam un vadītājam. Tādēļ ekonomiskajā dzīvē palielinās cilvēka faktora reālā nozīme visās sociālistiskās sabiedrības tautas saimniecības nozarēs, to grupās un kompleksos.

Mūsu populārzinātniskās grāmatas analīzes degpunktā ir cilvēka faktors, kas jāizzina, jāizprot un praktiski jāiesaista agrorūpniecības kompleksa darba kolektīvu vadīšanā. Arī vadīšana ir darbs, kura kvalitāte un efektivitāte nosaka visu saimniekošanas posmu darbības rezultātus. Vadīšanas situācijas ir saimnieciskās darbības situāciju neatņemama un objektīva, pat vairāk — ārkārtīgi nepieciešama un dinamiska sastāvdaļa. Vadīšana, tāpat kā jebkura darbība, mērķtiecīgi izmanto praksē dažādas metodes, paņēmienus un līdzekļus. Lai vadīšanā gūtu nopietnas un perspektīvas sekmes, visi tās elementi efektīvi jāsavieno īpašā veselumā — sociotehnoloģijā. Tādēļ aplūkosim cilvēka faktora vadīšanas sociotehnoloģiju kā nozīmīgu metožu sistēmu, ko dažādās pilnības pakāpēs var apgūt jebkurš vadītājdarba veicējs.

Šī problēmloka aktualitāti nosaka idejiski teorētiskie, zinātniskās izziņas un praktiskie apsvērumi. Padomju sociālistiskās sabiedrības sociāli ekonomiskās attīstības paātrinājuma koncepcijā, stratēģijā un taktikā, ko izstrādājis PSKP XXVII kongress, cilvēka faktora attīstīšanai pievērsta īpaši liela uzmanība: «Izvirzīto uzdevumu sekmīgu atrisināšanu partija saista ar cilvēka faktora lomas palielināšanu. Sociālistiskā sabiedrība nevar efektīvi funkcionēt, nerazdama jaunus ceļus, kā attīstīt masu radošo darbību visās dzīves sfērās. Jo vērienīgāki ir vēsturiskie mērķi, jo svarīgāk, lai to sasniegšanā ar saimnieka ieinteresētību un atbildību, apziņīgi un aktīvi piedalītos miljoniem cilvēku.»¹

Lauksaimniecības, visu agrorūpniecības kompleksa nozaru, struktūrvienību un līmeņu attīstības «galvenais virzītājs, tā dvēsele vienmēr bijis, ir un būs cilvēks. Tagad lauksaimniecībā vairāk nekā jebkad ir vajadzīgi cilvēki, kas ieinteresēti strādāt aktīvi, ar augstu profesionālu meistarību, ar novatorisku dzirksti.»²

Pārtikas programmas sociāli ekonomisko uzdevumu īstenošanā cilvēka faktora attīstība ir vadošais, virzošais un izšķirošais spēks, kura kompetenta izziņāšana, pareiza idejiska novērtēšana un mērķtiecīga praktiska vadīšana ir vispārnozīmīgs uzdevums. Tā risināšanā vēl aktīvāk jāiesaista zinātne — it īpaši

¹ Padomju Savienības Komunistiskās partijas Programma: Jaunā redakcija. — Grām.: Padomju Savienības Komunistiskās partijas XXVII kongresa materiāli. — R.: Avots, 1986, 161. lpp.

² Turpat, 37. lpp.

sabiedriski humanitāro zinātņu nozares un grupas. Zinātnei vēl enerģiskāk jāpavēršas ar seju pret mūsu sabiedrības sociāli ekonomiskajām realitātēm. Līdzšinējie cilvēka faktora zinātniskie pētījumi kopumā devuši labu teorētisko bāzi, perspektīvas iestrādes, vērā ņemamas rekomendācijas. Pētīti dažādi cilvēka faktora aspekti. Tomēr zinātne vēl daudz parādā tautas saimniecībai, tai skaitā agrorūpniecības kompleksam.

Mēdz sacīt: parāds nav brālis. Nav jau arī. Bet vienlaikus parādu kārtošanas gudrība un ētika paredz reālu un godīgu darba izpildi. Jāievēro ekvivalences, līdzvērtības princips — šajā gadījumā zinātnei jāizstrādā jaunas pozitīvas zināšanas, kas tik tiešām varētu palīdzēt praksei. Parāda samaksas zinātniskajai valūtai jābūt ar solīdu cēlmetāla segumu. Un par šādu cēlmetālu nevar uzskatīt nedz dogmatizētu abstrakciju (vispārīgu pieņēmumu) mājīgo spozmi, nedz arī klanīšanos kuram katram konstatētajam faktam (rāpojošo empīrismu). Par īstu cēlmetālu kalpos tikai iespējami dziļi teorētiski pamatotas — patiesas, būtiskas, vispārīgas un objektīvas zināšanas. Bez tām jebkura tieši uz tverama, acīm redzama un tādēļ it kā pašsaprotama sociāli ekonomiskā realitāte var nepacelt savu noslēpumainības priekškaru. Tā bieži vien rodas negatīvais efekts: skatās, bet neredz un, ja redz, tad nesaprot. Konkrēta pieeja sociāli ekonomiskajām realitātēm neapšaubāmi jāpamato ar faktiem kā teorijā, tā saimnieciskās darbības praksē. Šāda pieeja iespējama tikai ar analītisku, intelektuāli padziļinātu faktu vērojumu, izpratni un kon-

struktīvi kritisku vērtējumu. Intelektuāli nenodrošināta prakse mūsdienās jau ir neprak-
tiska, bet krasākos gadījumos pat kaitīga, sa-
biedriski un individuāli nepiedodama. Sociā-
listiskā saimnieka — profesionāla vadītāja
un izpildītāja patiesā spēka rezerves meklēja-
mas spējās efektīvi savienot ražošanas tehni-
kas un tehnoloģijas, ekonomiskā mehānisma
un sociālo attiecību komponentus saliedētā
augstražīgā sistēmā. Bet, tā kā šai sistēmā
objektīvi ietverts cilvēka faktors, tad zināt-
niskās atziņas par darbu ar cilvēkiem un
starp cilvēkiem likumsakarīgi kļūst par ik-
viena darbinieka, taču pirmām kārtām vadi-
tāja sociāli profesionālā brieduma un piemē-
rotības sevišķi svarīgu rādītāju.

M. Gorbačovs uzsvēra: «Īsti pacelt tautas
iniciatīvas un jaunrades līmeni mēs spēsim,
ja mūsu demokrātiskie institūti aktīvi un
reāli ietekmēs stāvokli katrā darba kolektīvā,
vai tas skar plānošanu, darba organizāciju,
materiālo un citu labumu sadalīšanu vai arī
pašu autoritatīvāko un kompetentāko cilvēku
izvirzīšanu vadošajos amatos.»¹

Dažādu agrorūpniecības kompleksa speciā-
listu un vadītāju darbā, spriežot gan pēc teo-
rētiskajiem apsekojumiem, ekspertu vērtēju-
miem un pašu praktiskā darba veicēju atzi-
numiem, ļoti lielas grūtības sagādā cilvēka
faktora apguve. Trūkst teorētisku zināšanu,
morālpsiholoģiskas drošības sajūtas, paļāvī-
bas uz saviem spēkiem. Dažkārt augstākās un
vidējās kvalifikācijas speciālists kategoriski

¹ PSKP Centrālās Komitejas 1987. gada 27.—28.
janvāra plēnuma materiāli. — R.: Avots, 1987, 20. lpp.

noraida piedāvājumus vadīt cilvēkus, atsaucoties uz sociālā brieduma trūkumu. Daudziem vadītājiem ir tikai vadītājdarba personiskā vai grupveida pieredze, kas iegūta ilgstošā laika posmā pēc neracionālās izmēģinājumu un kļūdu metodes. Vēl ir daudz tādu vadītāju, kas, formāli atzīstot cilvēka faktora vispusīgo aktualitāti, ignorē tā lietpratīgu izpēti, analīzi un praktisko vadīšanu. Parasti viņi agresīvi aizbaidinās ar to, ka, lūk, ģimene, skola augstskola vai pat visa sabiedrība nav sagādājušas viņiem pietiekami kvalitatīvus kadrus. Sociāli pedagoģisko funkciju grupu, kas likumsakarīgi nepieciešamas tiešajā ražošanas pārvaldes un vadīšanas darbā, šādi vadītāji nereti bezatbildīgi «piespēlē» tiem, kuriem it kā būtu veicami mazāk svarīgi (!?) uzdevumi.¹ Vadītāju vidū ir arī tādi, kas vāji orientējas sociālo problēmu un morālpsiholoģisko konfliktu situācijās, kas izraisījušās darba kolektīvos, neprot rast konstruktīvu izeju no tām.

Lielākais vairums vadītāju, speciālistu, kā arī ierindas darbinieku aktīvi pauž sociālo pieprasījumu pēc zināšanām par cilvēka faktoru, dziļi izjūt vajadzību pēc sabiedriski hu-

¹ Latvijas KP Krāslavas rajona komitejas pirmais sekretārs J. Dmitrijevs raksta, ka vadītāji, kas faktiski ignorē sabiedriski politiskās, tikumiskās, ekonomiskās audzināšanas dzīvo darbu kolektīvos un pienākumu tajā iesaistīties personiski, būtībā sašaurina savu reālās ietekmes sfēru, turklāt degradējas arī viņu vadītājīpašības: «Ja nav kontroles, atsevišķi vadītāji faktiski pārstāj būt par audzinātājiem, kļūst aizdomīgi, uzpūtīgi, pieļauj netaktiskumu un pat bezatbildību, pildot dienesta pienākumus.» (Vadītājs — kolektīva audzinātājs. — Padomju Latvijas Komunisti, 1985, №. 1, 54. lpp.)

manītārajām zinībām kā būtiska ražotājspēka. Viņi grib kļūt par jauna tipa saimniekotājiem — kulturāliem, augsti profesionāliem un veiksmīgiem. Viņi vairāk vai mazāk pilnīgi saprot, cik «svarīga ir ražošanas pavēšanās ar seju pret zinātni, tās maksimāla vērība pret zinātnes un tehnikas sasniegumiem»¹.

Tiecoties iespēju robežās sniegt savu ieguldījumu šī sociālā pieprasījuma apmierināšanā, mēs, autori, esam izvirzījuši mērķi zinātniski populārā formā atspoguļot (portretēt) cilvēka faktoru un tā vadišanas sociotehnoloģiju agrorūpniecības kompleksā. Mēs vēlamies parādīt to praktiskās efektivitātes spēku, kas piemīt zinātnes atziņām par cilvēku, ja tās iesaista vadišanā kā lietišķās zinātnes un mākslas vienību. Šai sakarībā gribam pārliecināt lasītāju, ka bez solīda sociālo zināšanu nodrošinājuma, bez sociotehnoloģiskās kompetences un attiecīgām iemaņām nebūs iespējams tālāk īstenot zinātniski tehnisko progresu ražošanas sfērā. Centīsimies arī graut dažas morālpsiholoģiskas barjeras, kas ikdienas apziņā var rasties praktiskajam darbiniekam pret sabiedriski humanitārajām zinībām, kuras nepieciešamas viņa darbā ar cilvēkiem.

Tādēļ realizēsim vairākus uzdevumus:

noskaidrosim, kas ir cilvēka faktors, kur meklējamas, kā veidojamas un nostiprināmas tā saknes;

sniegsim ieskatu cilvēka faktora sociālās diagnostikas jomā — kā noteikt cilvēka

¹ Padomju Savienības Komunistiskās partijas XXVII kongresa materiāli, 34. lpp.

priekšrocības un trūkumus, kāda ir to pārvarēšanas stratēģija un taktika, kā ieinteresēt ikkatru cīnīties pret saviem trūkumiem, kā veidot darbinieka dienesta raksturojumu — pietiekami augstvērtīgu viņa portretu, nevis «papīriņu»;

tā kā ikviens plaukstošs saimnieks uztur lietišķus sakarus ar bankām, tad iepazīstināsim viņu ar variantiem, kā iekārtot un auglīgi izmantot cilvēka biogrāfisko informbanku, kuras nepieciešamību nosaka pati dzīve. Parādīsim, ka arī ražošanā ne vien laiks, bet arī tāda vērtība kā informācija ir daudzkārt dārgāka par naudu;

iztirzājot sociālistiskā darba karjeras problēmas, runāsim par to, ka ražošanas organizācijā jau tagad ir lielas cilvēka faktora attīstīšanas rezerves, kas darbiniekam rada iespēju ne vien nopelnīt, bet arī gūt lielākus labumus no darba dzīves.

Dzīves realitātes parāda, ka bieži vien cilvēks visai enerģiski jāpārlicina pat par to, kas viņam objektīvi ir izdevīgi, un ka nedomājošs praktiķis nereti atgādina nelāga tūristu, kas pie tilta meklē braslu vai no lietus grib paslēpties ūdenī. Vai tā negadās ar daudziem konstruktīviem ieteikumiem un rīkojumiem, kuru neveiksmīga vai pat nemākulīga īstenošana, ko turklāt ietekmē «katikkautkasnenotiek» vai pārcentības psiholoģiskie stereotipi, zaudē savu dabisko (proti, neviltoto sabiedriski praktisko) dzīvinošo svai-gumu? ...

Pārpalikuma un formālistikas apkalpošanas, kā arī citu skaužamo principu piekritēji jau paguvuši nodarīt zināmu kaitē-

jumu tādiem ļoti svarīgajiem vadīšanas instrumentiem kā darbavietu un posteņu atestācija. Paņemsim kādu no bojātiem paraugiem, restaurēsim to līdz sākotnējam veidam un parādīsim, ka perspektīvi strādāt bez atestācijas nevar! Vienlaikus piedāvāsim darbinieku atestācijas lietišķā scenārija paraugu. Varbūt noderēs?!... Vadītāja darba rokraksts gulst ne tikai uz papīra, bet arī uz kolēģu, izpildītāju u. c. personu pleciem, dvēselēm, bieži vien ietekmē pat viņu likteņus. Jo vadīšanā izpaužas noteikts stils. Kuru no vadīšanas stila variantiem un kādā veidā izmantot — parunāsim arī par to.

Tālāk pievērsīsimies tiem lietišķajiem pakalpojumiem, ko jums, agrorūpniecības kompleksa vadītāji, var sniegt sociologs un psihologs. Jau iepriekš brīdinām: viņu rokas ražošanas darbā dos vismazāko labumu jūsu vadītajās saimniecībās un iestādēs, izmantojiet galvas, viņu profesionāli sagatavotās smadzenes!...

Mūsu grāmatas idejiski teorētiskais pamats ir marksisma-ļeņinisma klasiķu darbi, PSKP un LKP dokumenti, speciālo zinātņu (filozofijas, socioloģijas, psiholoģijas, pedagogijas, medicīniski bioloģisko zinātņu u. c.) atzinumi. Mēs mēģinām vispārināt cilvēka faktora sociotehnoloģiskās darbināšanas pieredzi (kā sekmīgo, tā arī nesekmīgo), kura uzkrājušies gan zinātniskajos pētījumos, gan daiļliteratūrā, publicistikā, gan lietišķās sarunās ar agrorūpniecības kompleksa vadītājiem, speciālistiem un izpildītājiem...

Grāmatai, tāpat kā vēstulēm un telegrammām, ir savs adresāts. Mūsējais — agrorūp-

1.

CILVĒKA FAKTORS: TEORĒTISKAIS ASPEKTS UN ĪSTENOŠANAS PRASME

1.1. Ko spēj dot cilvēka faktora apguves sociotehnoloģija?

Burtiskā tulkojumā no latīņu valodas vārds «factor» nozīmē to, kas kaut ko dara, gatavo. Sākotnēji šis vārds izteica cilvēka aktivitāti un konstruktīvo darbību. Turpmāk vārds «faktors» ļoti plaši ieviesās zinātnē, mākslā, publicistikā, pārvaldes, vadības, mācīšanas un audzināšanas darbā utt.

No teorētiski metodoloģiskā un vispārziņnātniskā viedokļa faktora jēdziens atspoguļo konkrēta procesa virzītājspēku (jeb dzinējspēku) vai arī nosacījumu, kas vairāk vai mazāk ietekmē kādas parādības attīstību. Par faktoru var kļūt parādība, process, īpašība, būtne u. tml., ja a) vismaz starp diviem jebkura satura un veida objektiem rodas sakarība — kontakts, saskare, īslaicīgs vai ilgāks savienojums; b) kāda no sakarības pusēm spēj ietekmēt otru, izraisot vai kavējot tajā zināmas pārmaiņas. Piemēram, mēdz būt

sakarība starp laika apstākļiem un cilvēka garastāvokli. Laika apstākļi var izraisīt garastāvoklī dažādas izmaiņas, svārstības utt. un tādēļ pildīt faktora funkciju. Toties garastāvoklis pats par sevi kā psihiska parādība laika apstākļus absolūti neietekmē un līdz ar to faktora «godā» neiekļūst. Savukārt, ja aplūkosim ražošanu un patērēšanu, darba organizāciju un rezultativitāti, attālumu no cilvēka dzīves vietas līdz darba vietai un viņa diennakts laika budžetu, tad redzēsim, ka starp šīm pusēm valda abpusēja faktoriāla sakarība.

Pēc vietas, ietekmes rakstura un nozīmes var noteikt faktoros virzītājspēkus un faktoros nosacījumus. Faktori virzītājspēki tieši iekļaujas ietekmējamā parādībā, tos raksturo tendence aktīvi attīstīt savu iekšējo enerģiju kādā virzienā. Faktori nosacījumi ietekmē parādību no ārpuses, nebūdami tās saturā. Piemēram, daudzos lauksaimnieciskās ražošanas uzņēmumos — kolhozos un padomju saimniecībās — palīgražotnes tiešāk vai netiešāk ietekmē pamatražošanu, bet nav tās virzītājspēki. Vai arī vadītāja darba kabineta platība, telpas plānojums un komforts ir nevis vadīšanas kvalitātes virzītājspēki, bet gan faktori nosacījumi. Faktori var būt stabili un nestabili, pastāvīgi un nepastāvīgi (pat epizodiski), to aktivitāte ir vai nu iespējama (potenciāla), vai arī izpaužas tiešā norisē (aktualizējusies). Faktoru ietekme uz attiecīgu parādību ir daudzveidīga. Tie veicina vai ierobežo, konservē, kavē un pat grauj ietekmējamo objektu attīstības procesus, tātad ir tiem labvēlīgi vai nelabvēlīgi. Šajā ziņā fak-

tors atgādina universālu darbgaldu, ar kura palīdzību var veikt daudzveidīgas operācijas, apstrādājot dažāda tipa darba priekšmetus; tas daļēji līdzinās arī plaša profila profesijas pārstāvim, kas, protot virkni radniecīgu specialitāšu, patlaban strādā vienā vai dažās no tām. Piemēram, siltu pusdienu regulāra piegāde mehanizatoriem lauku darbu saspringumperiodos ierobežo laika zudumus, veicina darbinieku labsajūtu un kopumā ir labvēlīgs faktors nosacījums ražīga darba tonusa uzturēšanā. Bet, teiksim, papīru plūdi konservē birokrātisma elementus, ierobežo pārvaldes aparāta darbinieku profesionālo iniciatīvu, grauj dienesta dokumentu prestižu darbaļaužu acīs. Pārvaldē tieši nodarbinātajiem kadriem papīru plūdi ir nelabvēlīgs faktors virzītājspēks (var arī teikt: novirzītājspēks), bet pārējiem darba kolektīva locekļiem — nelabvēlīgs faktors nosacījums.

Faktoru būtības un izpausmju analīze nepieciešama katrā darbavietā, lai lietpratīgi noskaidrotu konkrētas problēmsituācijas un pieņemtu mērķtiecīgu, reālistisku lēmumu, kā arī vadības darbā sekmīgi manevrētu ar resursiem, no kuriem viskomplicētākie un vis-svarīgākie ir kadru resursi. Tie veido cilvēka faktoru.

Cilvēks un cilvēka faktors — «radniecības saites»

Faktoru, protams, ir vairāk nekā cilvēku. Viņa paša dzīvesdarbību nosaka ļoti daudzi faktori, savukārt viņš ir daudzu faktoru

avots, ietekmētājs vai arī to darbības rezultāts. Bet arī cilvēks spēj kļūt par faktoru. Turklāt jārunā par viņa paša iekšējiem faktoriem. Tik sarežģītā situācijā nepietiek vienīgi ar cilvēka faktoriālo iespēju atzīšanu. Ir nepieciešams noskaidrot, kā «samontējas» (zināmos apstākļos arī «demonstējas») cilvēka un faktora svarīgā divsavienība tajā spēkā, ko sauc par cilvēka faktoru.

Pat iegūstot visvienkāršāko nojausmu par cilvēku un cilvēka faktoru, kļūst skaidrs, ka šo pušu attiecības ir ļoti komplicētas. Piemēram, cilvēks darbojas kā lieljaudas dzinēja motors: enerģiski, āreji iespaidīgi, «bez trokšņu slāpētāja» — visi redz un jūt viņa rosmi. Taču — kas par nelaimi! — lielais rosmnieks strādājis tukšgaitā — lietderīgā efekta nav. Vai atkal cita, samērā tipiska situācija — pakluss, izpildīgs, lietišķs cilvēks, kuru apkārtējie, kādreiz pat relatīvi ilgi kopā strādājot un dzīvojot, uzskata tikai par intriģējošu dzīves faktu. Kas tur sevišķs, labs cilvēks un tikai... tāds pats kā vairums pārējo, nekā ievērojama. Taču pienāk kāda ārkārtēja pārbaudījumsituācija, ārkārtējs gadījums vai tml. un «pilnīgi nesaprotamā» veidā šis «pelēkais, neievērojamais cilvēks» parāda negaidītu izdomu, profesionālu vai morālu drosmi. Citkārt atkal tāda liksta: cilvēks cerīgs, ar spožiem «starta» rādītājiem, izraisa uzticību un pašātvību, vadība un kolektīvs jau pierod pie domas, ka viņš nekādā ziņā nepievils, spēs pavilkt «jebkuru vezumu». Bet, iejūgts pat pustukšos darba atbildības slodzes ratiņos, ļoti «perspektīvais cilvēks» nevelk, nespēj. Sākotnēji pārējie nāk

talkā, domādami, ka ikvienam jau var gadīties pa kļūmei. Beidzot izrādās, ka kļūdaina bijusi pati lielo cerību likme. Mēs visi esam novērojuši, ka aptuveni līdzīgos apstākļos cilvēki parāda dažādas iespējas, gūst ļoti nevienmērīgus rezultātus. Mēdz būt arī tā, ka viens prot izvārit lielisku zupu no cirvja kāta, kamēr otrs no augstvērtīgām izejvielām un delikatesu pusfabrikātiem nespēj sarūpēt pat visvienkāršāko azaidiņu kaut vai apetītes apmānīšanai.

— Nezinām, nesaprotam, nevaram paredzēt; ar tehniku vēl kaut kā puslīdz tiekam galā, cilvēks par daudz sarežģīts. Nav divu vienādu cilvēku, vai ir vērts tērēt laiku katram, lai izzinātu viņa savdabību, neatkārtojamību, — tā tieši vai netieši spriež neretais vadītājs, kad runa ir par to, lai noskaidrotu konkrēta cilvēka praktisko lietderību ražošanas procesā un darba kolektīva vadīšanā. Un vienlaikus viņam veiksmīgākā sāncensība pānākumi darbā ar cilvēkiem liekas neatrisināma mikla... Īstenībā šis otrais prot strādāt ar dzīvjiem, reāliem cilvēkiem, un viņi to jūt, kā arī atzīst, tiecas pie vadītāja, kam piemīt padziļināta humanitārā intuīcija, tīkami droša, respektējama pieeja darbā ar cilvēku attiecību sarežģīto mehānismu. Šai mehānismā cilvēki ir nevis skrūvītes un uzgriezņi, bet gan dzīvas, oriģinālas būtnes, kurām raksturīga zināma daudzveidīgo fizisko, psihisko un sociālo iezīmju vienība.

Ikvienam cilvēkam ir indivīds, kam ir konkrētas psihofiziskas un sabiedriski vēsturiskas iezīmes, sava noteiktība, veselums un kas reizē pārstāv arī kādu kopību, kura ir rad-

nieciska pēc satura un vispārīgajām īpašībām.

Cilvēks kā indivīds savā dzīves ceļā attīstās, iegūstot aizvien jaunas īpašības un iezīmes, kuras nevar rasties no viņa organiskās dabas, nav bioloģiski iedzimtas un nevar tikt ģenētiski pārmantotas no paaudzes paaudzē. Bioloģiski neiedzimst ļoti daudz būtisku un svarīgu cilvēka iezīmju, spēju un spēku: zināšanas, pasaules uzskats, kulturāla izturēšanās, interešu loks, dzīves plāni un mērķi, izglītība, profesionālā gatavība u. tml. Visas šīs bagātības indivīds iegūst un attīsta sociālās mantošanas vai socializācijas (mācīšanas un audzināšanas) rezultātā. Mēdz gan sacīt: dzimis vadītājs, viņam pati māmuļa daba likusi šūpulī amatu. Istenībā šinī izteikumā atspoguļojas dažas sakarības starp cilvēka psihofiziskajiem dotumiem, bioloģiski noteikto noslieci uz zināmu darbības veidu un viņa reālo, socializācijā apgūto spēju līmeni.

Cilvēks attīstās un iedzīvojas konkrētā sociālā vidē, kurā sevišķi liela nozīme ir tādām sabiedrības pamatsūnām kā ģimenei, mācību un darba kolektīviem. Tie vistiešākajā veidā un būtiski ietekmē konkrētā indivīda īpašību, spēju un spēku attīstības sociāli biogrāfiskās norises, to efektivitāti, kontūras utt.

Socializācijas gaitā, tās rezultātā cilvēks apgūst noteiktu sabiedriskās dzīves pieredzi. Ar bioloģiski mantoto psihofizisko vitalitāti (izdzīvotspēju, dzīvības spēku resursiem) vien indivīds sabiedrībā sekmīgi eksistēt nevar. Viņam vajadzīgs arī attiecīgas sabiedriskas dzīvesdarbības spējas, kas tiek attīstī-

tas konkrētos apstākļos pietiekamā līmenī. Šis pietiekamības zemākais sliekšnis (kompleksās sociāli biogrāfiskās dzīvotspējas minimums) katram indivīdam jāasniedz, un to, protams, lielākoties var pārsniegt, celt, pārveidot un pilnīgot.

Cilvēciskais indivīds socializācijas (vēlāk arī pašsocializācijas) gaitā pakāpeniski pilnveido savu personību, iegūst tās sociālās kvalitātes (noteiksmes, iezīmes, spējas un īpašības), kas veido relatīvi pietiekamu un stabilu personības portretu. Cilvēks kā persona ir sociāls indivīds, kas iesaistīts konkrētā sabiedrisko sakaru un attiecību sistēmā, ieņem tajā noteiktu funkcionālu vietu un darbojas atbilstoši noteiktajām tiesību un pienākumu normām. Cilvēks savā sociāli biogrāfiskajā attīstībā stājas īpašos sakaros ar citiem indivīdiem, cilvēku kopībām (oficiālajām un neoficiālajām) dažādās dzīvesdarbības jomās un situācijās, lai, pildot kādu uzdevumu-funkciju, kļūtu vai nu par kāda noteikta labuma, utilitāras vērtības avotu un attīstītāju, vai pieprasītāju un patērētāju. Šādu savstarpēju sakaru sistēmā cilvēku sadarbības virsuzdevums nav vis tīri un tieši cilvēcisko spēku demonstrēšana, bet gan šo spēku iedarbināšana, lai gūtu zināmu utilitāru rezultātu. Piemēram, sākot telefona tālsarunu (kas veļtīta dienesta interešu apmierināšanai), sakaros iesaistītajām pusēm (korespondentiem) ir vissvarīgāk nodibināt un uzturēt konstruktīvu s⁴runu, apmainīties ar lietišķu informāciju, nevis izteikt, apliecināt sevi. Šādā saskarsmē tālsarunas dalībnieku iekšējā pasaule, īpatnības, originalitāte paliek otrajā

plānā, ēnā, toties priekšplānā izvirzās tādas cilvēku personiskās īpašības kā spējas stāties lietišķos sakaros, saprotami izteikties, demonstrēt dienesta saskarsmju taktu. Pircējs un pārdevējs (ja vien viņi nav dziļāk un intīmāk saistīti kā paziņas, draugi, radnieki) parasti efektīvi kārtō darījumus kā personas, kuras katra var nonākt pie vēlamā galarezultāta, ja ievēro tirdznieciskās sadarbības ekonomiskos, tiesiskos, tikumiskos, psiholoģiskos noteikumus. Šādās personu attiecībās valda utilitāra lietderīguma, izdevīguma, sadarbības un standartizētu noteikumu principi, kurus praktiski ievērojot ir iespējams sasniegt vēlamo efektu. Personu attiecības normālos (atbilstoši iepriekšminētajiem principiem) apstākļos izriet no viņu lietišķo sakaru formālās¹ organizācijas, kas iedibināta un funkcionē pēc standartizētiem (iespējami vientipiskiem, relatīvi nemainīgiem) noteikumiem. Arī personu funkcionālā vieta un loma ir formāli noteikta, konkrētam cilvēkam tās jāpieņem un maksimāli precīzi jāizpilda. Daudzas atkāpes no personu attiecību normālas darbi-

¹ Jebkuri cilvēku sakari un attiecības izraisās, funkcionē un pilnvērtīgi attīstās attiecīgās formās. Šīs formas var rasties stihiski vai cilvēku mērķtiecīgas organizatoriskas darbības rezultātā. Piemēram, sapulce, sanāksme, apmeklētāju pieņemšana, vienpersoniska vai koleģiāla atbildība, darba funkcionālo pienākumu un tiesību loks u. tml. ir cilvēku relatīvi stabilas sadarbības formas, kurām var būt dažāds saturs. Savukārt formālisms kā spilgta birokrātiska iezīme ir cilvēku sadarbības formu nozīmes un jēgas atraušana no to satura, formu absolutizācija, pārvēršana pašmērķī. Formālists savā darbībā objektīvi vai subjektīvi vēršas ne tikai pret darbības satura, bet arī aktīvas, vitālas un radošas formas attīstību.

bas sistēmas prasībām var padarīt to neefektīvu, izraisīt dažādus praktiskus zaudējumus. Nesaprātīgas atkāpes no pārbaudītiem standartiem rada sarežģījumus, traucē darbu, pavairo nesaprašanos un konfliktsituācijas starp cilvēkiem. Bez elastīgas un pietiekami noturīgas formālās organizācijas nevar sekmiīgi atraisīties cilvēku radošie spēki, to kolektīvais un individuālais potenciāls. Neapgūstot šādas kvalitātes, cilvēciskais indivīds nespētu kļūt par personību.

Personība ir visbagātākā un visdziļākā sociālā kvalitāte, kas piemīt cilvēciskajam indivīdam.¹ Personību raksturo apziņa, valoda, dzīves orientācija, darba, komunikācijas spējas, vieta un loma dažādās sabiedrības dzīves jomās, kā arī sociālā pozīcija. Cilvēks kā personība ir tāds sociāls indivīds, kas apguvis un atbilstoši savai īpatnējai, oriģinālajai uztverei pārveidojis sevī sabiedrībā uzkrāto tipisko sociālo pieredzi. Tādējādi personībā sintezējas sabiedrības sociālās kvalitātes un indivīda pašattīstības radītās sociāli biogrāfiskās īpatnības. Piemēram, sabiedrībā uzkrātās vispārīzglītojošās un profesionālās zi-

¹ Sk.: Добрынина В. И., Хорошилов В. А. Марксистское учение о личности: (статья первая). — Философские науки, 1975, № 2, с. 130—139; (статья вторая). — Философские науки, 1975, № 3, с. 108—121. — Социальная структура социалистического общества и всестороннее развитие личности. — М.: Наука, 1983. 231 с. — С чего начинается личность. Под общ. ред. Р. И. Косолапова. 2-е изд. — М.: Политиздат, 1984. 360 с. Тарасов К. Е., Котунов Ю. Е. Всестороннее развитие личности в условиях развитого социализма: (Социально-политический аспект). — М.: Мысль, 1984. 192 с.

nāšanas izglītības sistēma pārnes uz audzēkņa personību, kuras dinamiskajā struktūrā tās ne tikai ievēdojas, bet arī īpašā veidā tālāk attīstās.

Ļoti būtisks personības komponents ir vispārējā un specializētā dzīvesdarbības disciplīna¹, tās normu kopums, izturēšanās veidi un mehānismi (piemēram, tikumiskās un tiesiskās izturēšanās normatīvie regulatori, novirzītas uzvedības bremzēšanas mehānismi un barjeras, pozitīvas un normatīvi pareizas uzvedības stimulatori...).

Cilvēka personības būtiskais spēks izpaužas viņa spējā būt par sabiedrisko attiecību un darbības subjektu. Subjekta dinamiskajā kvalitātē apvienojas tādas cilvēka iezīmes kā a) apziņa (tās spējas pareizi atspoguļot īste-

¹ Disciplīna ir īpaša cilvēku sabiedrisko sakaru sistēma, kas sakņojas valdošās sabiedriski ekonomiskās iekārtas pamatos un dzīvesdarbības veidu specifiskā. Disciplīna veidojas no normām (nepieciešamās rīcības un uzvedības prasībām — modeļiem), to ievērošanas stimuliem un neievērošanas gadījumos paredzētajām sankcijām. Disciplīna ir viens no sabiedrības, kolektīva un indivīdu sekmīgas dzīvesdarbības nepieciešamajiem pamatelementiem. Līdztekus vienotajai dzīves disciplīnai pastāv arī dažādu dzīvesdarbības jomu disciplīnas: politiskā, tikumiskā, tiesiskā, teorētiski metodoloģiskā, ekonomiskā, tehnoloģiskā u. c. disciplīnas. Jebkurā cilvēku kopībā objektīvi izveidojas vadības un izpildes, atkarības attiecības, kurām atbilst vadīšanas un izpildes disciplīna. Arī savā dzīvē cilvēks gūst stabilus panākumus tad, ja reizē ar citiem faktoriem viņš ievēro (zina un pieņem praktiskajai realizācijai) atbildīgi brīvas dzīves disciplīnu. (Jautājumos par disciplīnu ļoti bagātu zinātniski praktisku priekšstatu var gūt no grāmatas: Манетин В. С. Дисциплина и общество: Социально-философский аспект. — М.: МГУ, 1984. 304 с.)

nību un izprast konkrētas dzīvesdarbības jēgu un nosacījumus, pārvēršot tos par saviem iekšējiem motīviem — apzinīgumu, b) aktivitāte, c) relatīva patstāvība (gribas, izvēles un rīcības brīvība noteiktā sabiedriskā vidē), d) spējas veikt radošu darbību. Subjekta kvalitāte liecina par pietiekami nobriedušu, pamatvilcienos izveidojušos cilvēka personību. Cilvēka subjektivitāte izpaužas kā subjektīva pieeja, izpratne, vērtējums, attieksme, darbības stils. Jo augstāk un progresīvāk attīstīta sabiedrība un radošāki tās perspektīvie vēsturiskie mērķuzdevumi, jo vairāk nepieciešama pilnvērtīga cilvēku subjektivitāte. Un līdz ar to nepieciešamāka, kaitīgāka un bīstamāka kļūst subjektivitātes negatīvā izpausme — subjektīvisms.

Jebkurā subjektīvisma gadījumā tiek pārspīlētas, pārvērtētas subjekta garīgās un praktiskās darbības iespējas, absolutizēta kāda kolektīvā vai individuālā subjekta spēku sastāvdaļa un ignorēti objektīvie — no cilvēku gribas un apziņas, kā arī praktiskās darbības neatkarīgie apstākļi.

Subjektīvisms praksē var izpausties daudzās formās, no kurām atzīmēsim tipiskākās. Voluntārisms pārspīlē gribasspēka, izturības, centienu, disciplināro prasību un mērķtiecīgas organizācijas iespējas (visu varot panākt, ja gribot). Šī subjektīvisma forma parādās tieksmēs aizrauties ar administrēšanu, birokrātisku saorganizētību, neracionālu prasību saasināšanu, «skrūvju piegriešanu». Racionālistiskais subjektīvisms izauga no tieksmēm pārspīlēt prāta un zināšanu praktisko spēju, kļūdu un trūkumu dziļākās sak-

nes meklēt tikai cilvēku zināšanu trūkumā (vajagot tikai pārliecinoši veikt izskaidrošanas darbu un veiksmes būšot garantētas). Sociāli pedagoģiskais subjektīvisms izpaužas gadījumos, kad tiek absolutizētas mērķtiecīgās audzināšanas iespējas: nav sliktu audzināmo, visos cilvēkos labais ir pārsvarā, vajag mācēt to atraisīt un, ja neizdodas, tātad vainīgs (slinks, nesagatavots vai bezatbildīgs) audzinātājs. Šāds subjektīvisms praksē izraisa faktiskās bezatbildības pastiprināšanos, nedisciplinētību un liecina par konkrētu cilvēku sociāli pedagoģisku aprobežotību. Piemēram, ja par regulāriem darba disciplīnas pārkāpumiem atbildību prasa nevis no vaininieka, bet viņa vadītāja (kuram jāpilda arī audzinošās funkcijas), tad gandrīz neizbēgami degradējas abu pušu audzinātības līmenis.

Ļoti kaitīgs un parazitisks ir subjektīvisms, kas nomāc vai pārvērtē cilvēka brīvības (neatkarības, patstāvības) un radošās darbības iespējas, ignorējot to realizācijas objektīvos apstākļus. Minētā subjektīvisma piekritēji, spriežot pēc viņu rīcības, uzskata, ka attīstībā, darbībā strupceļa un bezizejas nav, vajag tikai prast un vēlēties atrast konstruktīvu izeju jebkurā virzienā; objektīvos apstākļus praktiski vienmēr esot iespējams pārvērst savā labā, tikai nepieciešams gudri un enerģiski rīkoties; «uzvarētājus netiesā», neveiksmju cietējs pats ir vainīgs pie savām likstām.

○ Mēs redzam, ka, neraugoties uz šķietami augsto cilvēka spēju vērtējumu, subjektīvisma piekritēji būtībā deformē cilvēka poten-

ciālu, traucē viņa veselīgas pašattīstības procesu. Turklāt subjektīvisms ļoti bieži vēršas pret cilvēka individualitāti, kuras resursu sekmīga mobilizācija un iekļaušana praktiskajā darbībā tik tiešām var radikāli mainīt esošās situācijas, sekmēt sevišķi intensīvu tieci uz vēlamo galarezultātu.

Cilvēks kā individualitāte ir būtne, kas relatīvi stabilā vienībā un veselumā ietver sevī psihofizisko (biogēnētiski mantoto un organisma attīstībā iegūto) un sociālo (socializācijas kā mācīšanas un audzināšanas procesā apgūto un pārradīto) īpašību daudzveidību. Cilvēka individualitāte ir viņa bioloģiskās un sociālās savdabības, īpatnību nesēja un tiešais avots. Tā ietver sevī attiecīgā cilvēka atšķirības no citiem cilvēkiem, viņa patību, kas ir vienreizēja, oriģināla, jo piemīt tikai šim cilvēkam. Individualitāte ir neatkārtojama, jo tā ir nedublējama, nepavairojama citos cilvēkos, bet vienlaikus — individualitāte ir tipiska: pirmkārt, individualitāte dažādās dziļuma, spilgtuma un daudzveidības pakāpēs piemīt visiem cilvēkiem; otrkārt, individualitāte ir konkrēta cilvēka tipiskā, stabilā, viņa paša attīstības procesā atkārtojamā patība. Tieši šis divējāda tipiskums rada iespēju cilvēka individualitāti mākslinieciski, zinātniski un sadzīviski izzināt, izprast, iesaistīt vadīšanas procesā. Cilvēka individualitātes psihofizioloģiskie nosacījumi un elementi ir iedzimti. Taču īsteni cilvēciska, savā būtībā sociāla individualitāte rodas tikai indivīda sociāli biogrāfiskās veidošanās un pašattīstības gaitā. Individualitāte dažādā mērā aptver visus cilvēka būtības un pastāvēšanas aspek-

tus, kvalitātes un īpašības. Tieši individualizācija kā individualitātes iespēju un resursu attīstība īsteno konkrētā cilvēciskā individuā viņa psihofizisko (organisko) īpatnību uzplaukumu, viņa sociālo (sabiedriskajā vidē apgūto) spēku personificēšanos. Ja nebūtu individualitātes, indivīds sabiedriskajās attiecībās figurētu tikai kā standartizēta persona, nekļūstot par personību. Individualitāte rosina cilvēka svarīgāko sociālo īpašību izveidošanos un integrēšanos personībā. Augsti attīstīta, progresīvi orientēta cilvēka individualitāte ir komunistiskā ideāla un ar to saistīto sociālistiskās sabiedrības vispusīgas attīstības mērķuzdevumu ļoti svarīga sastāvdaļa. Šāda individualitāte var kļūt par masveidīgi tipisku parādību — ikviena sabiedrības locekļa sociāli biogrāfiskās pašattīstības rezultātu tikai komunistiskajā sabiedrībā, kuras brīvu attīstību aizvien vairāk noteiks katra cilvēka brīva attīstība. Pilnvērtīga individualitāte var attīstīties galvenokārt kolektīvā, ar tā tiešu vai netiešu līdzdalību. Savukārt veselīgs kolektīvisms cilvēku kopībās ir ļoti būtiski atkarīgs no tā locekļu individualitātes attīstības.¹

¹ K. Markss, pētot individualitātes būtību, struktūru un pašattīstību sabiedrībā, parādīja darba un ekonomiskās dzīvesdarbības sfēras fundamentālo nozīmi individualitātes attīstības vēsturiskajos liktenos. (*Маркс К. Экономически-философские рукописи 1844 года. — Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 42, с. 41—174. — Экономические рукописи 1857—1859 годов: (Первоначальный вариант «Капитала»): Часть первая. — Там же, т. 46, ч. I, с. 23—30, 65—165, 280, 476, 508. — Экономически-философские рукописи 1857—1859 годов: (Первоначальный вариант «Капи-*

Individualitātes brīvība, radoša pašattīstība saistāma ar visu cilvēka būtisko spēku attīstību un pilnveidošanu svarīgākajās dzīvesdarbības jomās. Cilvēks kā savdabīga sistēma aptver psihofiziskā indivīda, personas un personības kvalitātes, kā arī individualitāti. Visām šīm vienotā cilvēka noteiksmēm (zināmā mērā tās var saukt par apakšsistēmām) ir sava iekšēja specifika, īpaša nozīme un relatīva patstāvība. Bet vienlaikus tās cita citu papildina, kā arī caurvij. Piemēram, psihofiziskās potences nosaka cilvēka sociālo piemērotību un izredzes sekmīgi pildīt konkrētas sociālas lomas, funkcijas.

тала»): Часть вторая. — Там же, т. 46, ч. II, с. 23—33, 105—113, 156, 214—221, 456. — *Markss K. Капиталс: Politiskās ekonomijas kritika. Pirmais sējums.* — R.: Liesma, 1973, 157.—158., 271.—278., 286.—288., 293.—294., 299.—400. lpp.)

Cilvēka individualitātes un tās dažādo izpausmju pētīšana izvēsta arī padomju sabiedriski humanitārajās zinātnēs. (*Гак Г. М. Диалектика коллективности и индивидуальности.* — М.: Мысль, 1967. 167 с.; *Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания.* — Л.: ЛГУ, 1968. 339 с. — *Резвицкий И. И. Философские основы теории индивидуальности.* — Л.: ЛГУ, 1973. 175 с. — *Личность, индивидуальность, общество: Проблема индивидуализации и ее социально-философский смысл.* — М.: Политиздат, 1984. 141 с. — *Каган М. С. Человеческая деятельность: (Опыт системного анализа).* — М.: Политиздат, 1974. 328 с. — *Кон И. С. В поисках себя: Личность и ее самосознание.* — М.: Политиздат, 1984. 335 с. — *Vilciņš R. Cilvēka individualitātes attīstība — viens no sabiedriskā progressa faktoriem: (Palīgmateriāls lektoriem).* — R.: LPSR Zinību b-ba, 1981. — 32. lpp. — *Vilciņš R. Individualitātes vienreizīgums.* — Skola un ģimene, 1980, № 9, 6.—7. lpp. — *Вилциньш Р. О. Индивидуальность человека как результат «снятия» биологического социальным: Автореф. канд. диссерт.* — Ростов-на-Дону, 1983, 16 с.).

Īzprotot cilvēka būtību, funkcionēšanas un attīstības svarīgākās izpausmes, ir iespējams mērķtiecīgi un efektīvi viņu mācīt un audzināt, stimulēt viņa radošo aktivitāti, palīdzēt pārvarēt viņa vājības, kļūdas, kā arī profesionalizēt vadīšanu kā darbu ar dzīviem, savdabīgiem cilvēkiem.

Vadīšanas darba objekts — adresāts ir vai nu kolektīvs, tā grupas, vai arī atsevišķs cilvēks. Reizē ar kolektīvu vadīšanas problēmām pašlaik aktualizējas arī indivīdu vadīšanas zinātniski praktiskās problēmas. Šai sakarībā M. Gorbačovs PSKP XXVII kongresā pievērsa uzmanību tam apstāklim, ka sabiedrības, kolektīva un atsevišķa cilvēka kopsaites un mijiedarbes sarežģītajā mehānismā jāizvēlas pareizs cilvēkveidojošās iedarbības (mācīšanas, audzināšanas, organizēšanas, vadīšanas utt.) adresāts un ka darbā ar cilvēkiem nedrīkst atstāt novārtā individuālo pieeju.¹

Individuāli pieiet nozīmē ietekmēt atsevišķu cilvēku indivīdu — vai nu kā patstā-

¹ Padomju Savienības Komunistiskās partijas XXVII kongresa materiāli, 100. lpp.

V. Kemerovs pierāda, ka zinātnē un praksē ir svarīgi apgūt sakarības un attiecības, kurās cilvēku individuālie spēki pārtop kopspēkos, kā arī noskaidrot, kā no šiem kopspēkiem izceļas un attīstās jauni, relatīvi patstāvīgi individuālās dzīves spēki. *Кемеров В. Е. Психология, общественное сознание и проблема личности. — Психологический журнал, 1982, май—июнь, № 3, с. 121—131.*

G. Kvasovs akcentē to, ka nepieciešama individuālās pieejas zinātniska koncepcija un tās īstenošana; *Квасов Г. Г. Диалектика развития личности в социалистическом обществе. — М.: Высшая школа, 1985, с. 88—89.*

vīgu būtņi, kā sistēmu, vai kādu tās no-
teiksmi, konkrētu īpašību (teiksim, godīgums,
atbildība, izpildīgums...). Individuālā pieeja
izpaužas kā komunikācija (saskarsme), sa-
darbība, pret darbība, mācīšana, audzināšana,
darbības apstākļu nodrošināšana, vadišana,
vērtēšana, kontrole utt.¹

Individuālā pieeja vadīšanā jāveic, pre-
cīzi nosakot tās priekšmetu un mērķuzdevu-
mus. Vadītāji bieži vien kļūdās, domādami,
ka individuālā pieeja vienmēr prasa cilvēka
sīku un dziļu pazīšanu, sociālpsiholoģiskās
distances pārvēršanu intīmā komunikācijā,
pat nepieciešamību atļauti vai neatļauti
iejusties šī cilvēka iekšējā pasaulē. «Kaut kā
neērti iejaukties cita dzīvē, aizskart viņa per-
sonību, bez tam — vai gan diennaktī ir tik
daudz stundu, ko varētu veltīt katram; pa
kuru laiku tad veikšu tiešos dienesta pienāku-
mus. Un galu galā — katram pieaugušam
cilvēkam jāprot pašam atbildēt par sevi, lemt
un veidot savu likteni,» — tā spriež daudzi
vadītāji.

Īstenībā individuālās pieejas nozīmi un re-
zultatīvitāti lielā mērā nosaka tas, kāds ir

¹ LKP Liepājas rajona komitejas pirmais sekretārs
A. Čepānis uzsver individuālās pieejas praktisko liet-
derību ražošanā un sociāli audzinošo efektivitāti darba-
laužu profesionālajā un sociālajā attīstībā, kadru kustī-
bas optimizācijā. Vispirms no komunistiem tiek prasī-
ts, lai viņu «pārskatu apspriešanas gaitā pilnīgāk
tiktu atsegtas attiecīgā darbinieka veiksmes un trū-
kumi, izvērtēts viņa darbības stils un metodes, prasme
savienot ražošanas sociālo un audzināšanas uzdevumu
risināšanu, viņa kompetence un iniciatīva tiešajā
darbā». (Vadītāja personiskā atbildība: Padomju Lat-
vijas Komunisti, 1985, №. 10, 62., 63. lpp.)

indivīda vadīšanas uzdevums un kādas cilvēka īpašības jāietekmē, lai to izpildītu. Ja vadītājs komplektē darba kolektīvu, nosaka konkrētu amatpersonu un izpildītāju pienākumu un tiesību loku, tad vispirms viņš orientējas uz cilvēkiem kā personām. Bet, izlemjot attiecīga cilvēka atbilstību vai neatbilstību darbam, lietpratīgas vadīšanas centrā ir cilvēka personība un individualitāte.

Stājoties oficiālos dienesta sakaros ar sava vai cita darba kolektīva pārstāvjiem, vadītājam svarīgi uzturēt pareizas attiecības starp personām. Piemēram, nododot dienesta telefonogrammu, svarīgi noskaidrot, vai to pieņem pareizs adresāts — persona, vai informācija saprasta, reģistrēta, pieņemta lietas labā. Savukārt, ja vadītājs pieņem darbinieku jautājumus, tad jāiedziļinās noteiktos cilvēka personības un individualitātes aspektos.

Pārzinot cilvēka būtību un tās svarīgākās izpausmes viņa dzīvesdarbībā, var cerēt arī uz konkrētu cilvēku izprašanu, izjušanu, uz pānākumiem cilvēka faktora mērķtiecīgā apguvē.

Cilvēka faktors ir viņa dzīvesdarbības un attīstības nosacījums vai virzošais spēks, kas izriet no cilvēka individuālajiem un asociētajiem (kopējiem, apvienotajiem) būtiskajiem spēkiem. Jēdzienā «cilvēka faktors» atspoguļojas viņu dzīves orientācija un dzīvesdarbība, visai reāli iespējamās cilvēka dotības, spējas, vienkāršās vai komplicētās īpašības un to izpausmes, rīcības epizodiskās situācijas un pastāvīgas uzvedības līnijas.

K. Markss uzsvēra, ka sabiedriskās ražošanas sistēmā cilvēks ir jebkura darba procesa

nepieciešams faktors: a) kā subjektīvs faktors pretstatā objektīvam faktoram, b) kā personisks faktors pretstatā lietiskajam, c) kā darbaspēks — darba spēju, dzīvā darba ražīgā spēka nesējs, d) kā sabiedriskās ražošanas sistēmas pirmais, svarīgākais ražotājspēks, netiešs vai tiešs mērķis un kompleks galarezultāts.¹

Protams, cilvēka faktors iekļaujas jebkurā sabiedrības, kolektīva vai indivīda materiālās un garīgās dzīves jomā. Taču cilvēka faktora attīstība ekonomikā ir tautas dzīves kvalitātes, līmeņa un veida pamatā. Plaukstoša ekonomika pamatos un galarezultātā nosaka sabiedriskās iekārtas stabilitāti, sociālā taisnīguma nodrošināšanas reālās iespējas, cilvēka brīvas, radošas un vispusīgas attīstības

¹ K. Markss uzsvēra, ka cilvēki un ražošanas līdzekļi vienmēr ir ražošanas faktori. Darbaspēks viņa izpratnē ir dzīvā cilvēka organisma un personības fizisko un garīgo spēku kopums, kas tiek iedarbināts lietošanas vērtību ražošanai, tas ir cilvēka spēju kopums, kam piemīt ražīgais spēks, kas nepieciešams derīga darba veikšanai. Darba procesa subjektīvais faktors ir darbībā iesaistīts darbaspēks, kas var būt individuāls vai asociēts. (Kapitāls. Pirmais sējums. — R.: Liesma, 1973, 51., 56., 144., 171.—181., 270.—308. lpp.)

K. Markss akcentēja domu, ka cilvēka faktors ne tikai virza ražošanu, bet arī tālāk attīstās un papildinās tajā: «Pašā ražošanas aktā mainās ne tikai objektīvie apstākļi.. mainās arī paši ražotāji, veidojoties kā jaunas kvalitātes, attīstot un pārveidojot sevi sakarā ar ražošanu, veidojot jaunus spēkus un jaunus priekšstatus, jaunus komunikāciju veidus, jaunas vajadzības un jaunu valodu.» (Маркс К. Экономические рукописи 1857—1859 годов: (Первоначальный вариант «Капитала»): Часть вторая. — Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., т. 46, ч. II, с. 222.).

ideāla īstenošanās pakāpi un mērogus. Taču ekonomikas faktora nozīme cilvēka dzīvē savukārt ir atkarīga no cilvēka faktora reālās lomas ekonomikā. Turklāt augsti attīstīta, vērienīgu mērķuzdevumu caurstrāvota ekonomika izvirza cilvēkam uzdevumu ievērot un pilnīgot tehniski tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo faktoru saikni. Mūsdienu ekonomika kļūst aizvien jutīgāka pret cilvēka faktoru, arī atbilstīgāka pret cilvēka faktora funkcionēšanā un attīstībā pieļautajiem sānlēcieniem vai maldu gājieniem.

Tā kā pēc cilvēka faktora attīstīšanas ekonomikā ir paaugstināts pieprasījums, palūkosimies mums adresētā pasūtījumu portfeļa nodalījumos. To ir daudz. Bet lietišķās intereses un izredzes ir pirmajā vietā. Jāiztur vairāki lietišķo darījumu sarunu raundi starp abām pusēm — cilvēku (C.) un ekonomiku (E.).

C. Vai piedāvāt cilvēka faktoru kā tādu, varbūt jums tā trūkst?

E. Paldies, nevar un nevajag dāvāt otram to, kas viņam jau pašam ir, ar viņa dabu saaudzis; cilvēka faktors ekonomikā darbojas vienmēr.

C. Lūdzu, paskaidrojiet šo «vienmēr», citādi nezinu, kā palīdzēt!

E. Cilvēka faktors ekonomikā pastāv un darbojas daudzveidīgi: stihiski un apzināti — kā ražošanas procesa nosacījums vai tiešs virzītājspēks, — dzīvais ražotājspēks, ražotājs un patērētājs, aktīvs «līdzstrādnieks», veicinātājs vai — diemžēl, gadās — arī kavētājs un pretdarbīgs spēks, spēks, kas ir vai nu aktīvā, vai pasīvā stāvoklī.

C. Paldies, aptuveni skaidrs. Varu iesāktam piedāvāt «sirdi» — psiholoģisko faktoru.

E. Pieņemu... nepieciešams, bet ar to vēl nepietiek.

C. Nu tad lai cilvēka faktora stihiskās atbilstības vietā aizvien vairāk stājas kārtības, disciplinētības un organizētības paaugstināšanās.

E. Lai stājas, šai kārtībai ekonomikā jābūt elastīgai, iedarbīgu materiālo un morālo stimulu rosinātai; disciplīnai — atbildīgi brīvai, iniciatīvas un uzņēmības caurvītai. Slikti ir tad, ja vietā iezogas bezatbildīga paklausība un akls izpildīgums, saprātīgas organizācijas vietā — birokrātiska saorganizētība, kura būtībā ir naidīga gan veseligām novitātēm (jo ne katrs jaunais ir labāks par veco), gan agrākajiem racionālajiem risinājumiem. Un ne jau visi procesi, arī tie, kas attiecas uz cilvēka faktoru ekonomikā, tiks šajā saimnieciskās darbības posmā izzināti un praktiski apgūti. Turklāt ne jau katra stihija (dabā vai sabiedrībā) ir cilvēkam naidīga, tāpat kā ne katra organizētība ir cilvēkam derīga un labvēlīga. Līdztekus mērķtiecīgi iedibinātai kārtībai, stingrai organizācijai vienmēr jāatstāj reālas variatīvo, daudznozīmīgo un zināmā mērā nenoteikto situāciju zonas. Citādi nebūs iespējama darbinieka saimnieciski operatīvā un sociālā patstāvība. Un, ja nebūs šīs patstāvības, nebūs spēka, prasmes un pat drosmes rast konstruktīvu izeju no sarežģījumiem, cilvēkus nomāks bikstāmā un pagādājamā patērētājattieksmes ēna.

C. Nekas, sasprindzināsim, trīskāršosim,

četrkāršosim spēkus, vēl vairāk aktivizēsimies!

E. Dariet to, bet gudri un mērķtiecīgi, tātad ražīgi, kompleksi un efektīvi izmantojot cilvēka faktoru. Ekonomiskās dzīves simfonijā šo efektivitāti veido īpašs pamatakords — trīsskanis, proti, a) tehniskā efektivitāte (moderna mašīnu sistēma, kuras elementi — mašīnas, mehānismi, agregāti, automāti būtu konstruktīvi pilnīgi sakomplektēti, ekspluatācijā droši, ērti apkalpojami); b) ekonomiskā efektivitāte, kuras spilgtākais rādītājs ir darba ražīgums; c) sociālā efektivitāte, kas ietekmē cilvēka profesionālo orientāciju, izvēli, atdevi, motīvu, kāpēc cilvēks strādā, viņa attieksmi pret darbu, viņa vietu un lomu ražošanas organizācijā, vadišanā, viņa labklājību vispār, kā arī viņa dzīves gaitu un perspektīvas kopumā.

Vislabāk, ja šai trīsskanī dominē ražošanas sociālā efektivitāte — tieša virzība uz cilvēku, viņa veselīgo, saprātīgo vajadzību apmierināšanu. Tā kā mūsu ekonomikā, it īpaši daudzos agrorūpniecības kompleksa posmos, iekavēta svarīgu sociālu uzdevumu (perspektīvu darba vietu, komfortablu dzīvokļu, bērnudārzu, stabilas vietējo izglītības un kultūras, kā arī sadzīves pakalpojumu bāzes) risināšana, tad īpašs uzsvars turpmāk liekams uz ražošanas sociālo nodrošināšanu. Jāizvirza nepieciešamās sociālās prioritātes, kuru ekonomiskais izdevīgums nereti tieši neparādās, taču ekonomika, ja pavērojam ilgāku posmu, no tām iegūst. Atcerieties, kādas negatīvas pārmaiņas laukos izraisīja mazo skolu likvidēšanas kampaņa, pilsētnie-

ciskās arhitektūras, darba un sadzīves standartu akla dublēšana vairākos lauku urbanizētajos ciematos, cik lielu un vispusīgu launumu nodarīja kādreiz tik pierastā jaunatnes vilināšana no laukiem (vai tad visu mūžu vagā kartupelim klanīsies un govij pie astes sēdēsi, ir taču arī lielā dzīves perspektīva!) uz pilsētu, zemnieka cilvēciskā un profesionālā prestiža faktiskā noniecināšana! Nu šīs klūmes labojam. Kur tās mazinātas vai novērstas, kur sasniegts lielāks lauku dzīves un darba sociālais nodrošinājums, tur lauku cilvēka darbs ir ražīgāks un stabilāks, bet cilvēka faktora sekmīgai vadīšanai ir stingrāks pamats, dziļākas agrobiotehniskās un sociālās saknes.

Darba, visas agrorūpnieciskās ražošanas sociālo (tieši cilvēkattīstības) funkciju pastiprināšana, kolhozu un padomju saimniecību sociālās attīstības prioritāšu izvirze un īstenošana nav jāsaprot tā, it kā tehnikas, ražošanas attiecību, finansu, kredīta, tiešās produkcijas kvalitātes un efektivitātes celšanas uzdevumi tagad un perspektīvā tiks atbīdīti fonā, bet visi spēki veltīti tam, lai sekmīgi darbotos cilvēka faktors. Lai izpildītu sociālos mērķuzdevumus, jāizveido pietiekami stingri un moderni tehniski ekonomiskie pamati. Ražošanas attīstības lielāko vai mazāko ciklu atsevišķos posmos, aspektos u. tml. praktiskās darbības centrā var izvirzīties arī tehniskās vai ekonomiskās prioritātes, kuru diktētās vajadzības jāapmierina vispirms un pat īpašā «ārpusrindas» kārtībā.

Ar cilvēka faktoru nedrīkst rīkoties nekompetenti, tērēt to neapdomīgi, kaut arī labu

nodomu vārdā. Vēl jo vairāk tādēļ, ka arī cilvēks kā tāds un konkrēti cilvēka faktors agrorūpniecības kompleksa attīstības paātrināšanas apstākļos kļūst aizvien jūtīgāks un komplicētāks. To apgūt vadītāja darbā nozīmē izmantot īpašu sabiedrisku ražotājspēku — sociotehnoloģiju.

Sociotehnoloģija — nopietni, izdevīgi, interesanti

No metodoloģiskā un vispārzinātniskā viedokļa jēdzieni «tehnika» un «tehnoloģija» visai būtiski atšķiras no ikdienā pierastajiem priekšstatiem par tehniskajiem (mašinizētajiem) un netehniskajiem darba vai citas darbības līdzekļiem, par darbu pēc tehnoloģiskajiem principiem un «vienkārši tāpat».

Istenībā tehnika ir jebkuras cilvēka materiālas vai garīgas darbības veikšanai nepieciešamo līdzekļu un instrumentu kopums, kura konstruktīvais un funkcionālais virsuzdevums ir konkrētā darbībā iegūt lietderīgu efektu.¹ Dārza dakšas, lāpsta, lauznis, mo-

¹ Turklāt lietderīgā efekta sasniegšanai ir vairāki tipiski varianti: a) iegūstošais (piemēram, ražas novākšana), b) profilaktiskais (pasākumi, ar kuru palīdzību novērš iespējamo defektu, zaudējumu, patoloģiju utt. izraisītājfaktorus), c) meklējošais (zinātnē, pārvaldē un vadībā, eksperimentālajā ražošanā), d) konstruktīvais (tieši rada vēlamā efekta iemiesojumu, savdabīgu etalonu turpmākajai darbībai), e) destruktīvais (sagrauj negatīvos efektus, lai sagatavotu apstākļus lietderīgā efekta ieguvei), f) restaurējošais (atjaunot, izremontēt bojāto lietderīgā efekta nesēju), g) tiražējošais variants (pavairot esošo efektu).

torzāģis, kombains utt. vienlīdz ir konkrētas lietderīgās darbības tehnikas paraugi — instrumenti. Vadišanas tehnikas paraugi arī ir dažādi: gan zināšanas, dienesta rakstāmpiederumi, instrukcijas un uzziņu krājumi, kancelejas piederumi, gan arī supermoderni sakaru un informācijas līdzekļi.

Tehnoloģijas ir cilvēka būtisko spēku, dzīvesdarbības spēju un tās instrumentu, līdzekļu mērķtiecīga, sistemātiska savienošana nolūkā iegūt vajadzīgo efektu. Piemēram, skaitļi ir skaitļošanas tehniskie instrumenti, bet skaitļošanas operācijas un to veikšanas metodes, paņēmieni ir skaitļošanas tehnoloģija. Dienesta dokumenta izejmateriāls — papīrs, fotoplate, magnetafona lente, teksta zīmes (burti, shēmas, diagrammas, citi attēli...) — ir tehniskie līdzekļi, bet dokumenta apstrāde — pārskatīšana, lasīšana, pārdomāšana — tehnoloģisks process, kuram var būt dažādi varianti (dažādas tehnoloģiskās shēmas). Piemēram, atkarībā no dokumenta svarīguma, aktualitātes un lasītāja sagatavotības var lietot diagonālo lasīšanu (ātru pārskatīšanu, lai veidotu elementāru priekšstatu), detalizētu lasīšanu (kā mēdz sacīt, «no vāka līdz vākam»), analītisko jeb studiozo lasīšanu (lasīt padziļināti, izdarot svarīgus secinājumus un prognozes, loģiski grupējot informāciju, konspektējot svarīgāko).

Lauksaimniecības industrializācija, starpsaimniecību kooperācija un agrorūpnieciskā integrācija veicina darba sabiedriskā rakstura tālāku attīstību, izraisa vispārēju nepieciešamību pēc jaunām darba, ražošanas procesa

organizācijas un cilvēku vadīšanas formām. Cilvēku individuālā un asociētā darba sociotehnoloģija (stihisku iedīgļu vai daļēji apziņātu elementu veidā) ir pastāvējusi vienmēr. Taču, lai kardināli ietekmētu tautas saimniecību, radikāli jāpārveido arī darba sociotehnoloģija.

Pakāpeniski tiek pārvarētas sociāli ekonomiskās atšķirības starp pilsētu un laukiem, to ekonomisko un sociokulturālo potenciālu, cilvēku dzīves līmeni un veidu. Līdz ar to objektīvi mainās cilvēku vadīšanas situācijas un to kopaina, kļūst neefektīvas iepriekšējās vadīšanas metodes, kļūst neiespējami realizēt vadīšanas darbu tikai ar empīrisko zināšanu, izmēģinājumu un kļūdu ceļā gūtajām vadības spējām, iemaņām un prasmēm. Tagad jāpāriet uz modernu sociotehnoloģiju, kas ļautu iesaistīt, racionāli izmantot, korigēt un paplašināti atražot cilvēka faktoru gan materiālajā ražošanā, gan citās dzīvesdarbības jomās.

Sociotehnoloģija vadīšanā¹ ir specifisku metožu, līdzekļu un paņēmienu zinātniska

¹ K. Markss parādīja, ka industrializācija, darba tālāka sabiedriskošanās, ražotājspēku revolucionāra pārkārtošanās saistās ar moderno tehnoloģiju: zinātņu praktiskās lietošanas jomās plānveidīgi un sistemātiski sadalot sabiedriskā ražošanas procesa nozares un fāzes. (Sk.: Kapitāls. Pirmais sējums, ..., 278.—279., 350., 379., 399. lpp.; Par sociotehnoloģiju sk., piem.: Стефанов Н. Общественные науки и социальная технология. Перевод с болгарского. — М.: Прогресс, 1976, 251 с. — Иконникова Г. И. О понятии социальной технологии. — Философские науки, 1984, № 5, с. 21—29.)

V. Lazarevs un E. Stūre uzsver: vadīšanas modernās tehnoloģijas nepieciešamību izraisa ekonomikas

sistēma, kuras funkcionēšanu un attīstību nosaka cilvēku savstarpējo sakaru un attiecību mērķtiecīga veidošana, stabilizēšana, koriģēšana un pilnigošana. Modernā sociotehnoloģija jāiedibina (jākonstruē), praktiski jāapgūst un jāintensificē ikkatra vadītāja darbā. Tas nozīmē, ka arī sabiedriski humanitārās zinātnes plašā diapazonā kļūst par tiešu ražotājspēku: a) tās ir nepieciešams nosacījums, lai sociotehnoloģiskās shēmas (atkarībā no ražošanas nozares īpatnībām) veidotu, nostiprinātu vai pārkārtotu, b) sabiedriski humanitārās zināšanas pakāpeniski pārvēršas par jebkura profesionāli sagatavota darbinieka un vispirms vadītāja, augstākā un vidējā posma speciālista darbaspēju sastāvdaļu; c) darba kolektīva sociālā mehānisma, t. i., cilvēku sakaru un attiecību dinamiskās sistēmas izpratne un lietpratīga apguve kļūst par pastāvīgu nepieciešamību; d) ikvienā darba kolektīvā sociotehnoloģijas funkcionēšanas un attīstības problēmas jārisina, savienojot vietējos spēkus ar ekspertu pakalpojumiem, ko sniedz specializētās zinātniskās pētniecības iestādes, sociologu, psihologu grupas, atsevišķi lietpratēji.

Izveidot savus sociotehnologu, piemēram, sociologu, sociologu-ekonomistu, psihologu kadrus, veidot pat viņu birojus un grupas

attīstības spilgti izteiktais kompleksais raksturs un tas, «ka pašu saimniecisko uzdevumu atrisināšana tagad aizvien lielākā mērā ir atkarīga no faktoriem, kas atrodas ārpus ekonomikas sfēras, — tādiem kā plašo masu politiskais apzinīgums un aktivitāte, darbinieku vispārējās izglītības un kultūras līmenis, materiālā labklājība». (Pilnveidot pārvaldes tehnoloģiju. — Padomju Latvijas Komunisti, 1986, Nr. 6, 16. lpp.)

tiešā republikas Valsts agrorūpniecības komitejas pakļautībā, kā arī iespēju robežās rajonu agrorūpniecības apvienību ietvaros ir, mūsaprāt, pašas dzīves diktēta praktiska nepieciešamība. Jā, objektīvi praktiska. Jo šobrīd ne jau katrs vadītājs, kas sevi godā par praktiķi, saimnieku, ir pats izaudzis līdz modernam prakticismam (kas paredz arī sociālu vērienu un kompetenci). Lai par to liecina neliels dialogs starp šāda tipa praktiķi (*Pr.*) un modernās sociotehnoloģijas speciālistu (*Sp.*).

Pr. Jūsu sociotehnoloģija ar visiem tās speciālistiem ir kārtējais modes kliedziens. Mums, lauciniekiem, vārda tiešā nozīmē jāveic izsenais maizes darbs, tādēļ modei diez cik laika nav.

Sp. Ikviens jaunums vai aizmirstības augšup celts vecais var apaugt ar nelāga modes sūnu. Starp citu, arī jūsu maizes darbs, lauki, lauksaimnieciskais šobrīd ne vien gūst sabiedrisku cieņu, bet arī zināmā mērā cieš no nelāga modes. Pilsētas mietpilsonis, kas pirms gadiem desmit, piecpadsmit nievāja visu lauksaimniecisko, tagad dūšīgi taisa biogrāfiskas leģendas par savu labdzimto izcelšanos no «tautas saknes» — no zemes, no ganu rītiem, no laukiem. Lauksaimnieciskais viņam īstenībā ir uzpūtīga prestiža simbols, retro bez patiesas vajadzības un gaumes. Laukus šis mietpilsonis nemīl, pat nepazīst. Bet sakiet, — vai gan tādēļ jūs, lauku praktiķi, noliegsiet pilsētas un lauku, pilsētnieka un laucinieka lietišķas sadarbības nepieciešamību, to lielo izdevīgumu, kas rodas no pārdomātas partnerattiecību sistēmas ieviešanas?

Bez tam labas modes varu pār cilvēkiem vajag izmantot arī agrorūpniecības kompleksā. Vēl jo vairāk tādēļ, ka labas modes pamatā ir objektīvi nepieciešamo materiālo un garīgo pārmaiņu zemstrāvas.

Pr. Pieņemsim, ka jūsu sociotehnoloģija...
Sp. ...Piedodiet, ka pārtraucu: nevis mūsu, bet drīzāk gan jūsu sociotehnoloģija!... *Pr.* Labi, mūsu sociotehnoloģija jāmodernizē. Atkal vajadzīgi jauni darbinieku štati. Bet tagad, kā labi zināt, pārvaldē un neražojošā sfērā visur tiecas štatus samazināt. Man pašam nācies dzirdēt no tiem, kas strādā ar zemi un lopiem, kas rūpē mums ēdamo, daudz netikamu vārdu par liekēžiem kantoriem, kas sēj papīrus un plauj atskaites. Neesiet naivs: smagā lauku ikdienas darba darītājs arī sociotehnologu nesagaidīs ar bērnišķīgi cerīgu jūsmu.

Sp. Droši vien, ka nesagaidīs. It sevišķi tajās saimniecībās, kuras iepriekš nopietni cietušas no nekompetentiem padomiem, voluntāristiskas skubināšanas, nereālistiskām direktīvām, no neskaitāmu komisiju spiesta, no visādu pārbaužu drudža. Mēs zinām, ka arī tagad, kad lauku darba saspringumperiodos viens no lielākajiem deficītiem ir konkrētā ražotājdarba laiks, atrodas pārāk enerģiski vadītāji no rajona vai «biedri no centra», kas domā, ka tikai viņu versmainajā klātbūtnē darbi kustas no vietas, ka var samazināt summu, mainot saskaitāmo kārtību (piemēram, no desmit atskaišu papīriem «atstājot» piecus, bet tajos — iepriekšējā desmitā saskuplojušos rādītājus), ka var stāvokli uzlabot, būtībā nekā nomainot, tikai pārejot uz

jauno izteiksmes veidu ar vārdiem «paātrinājums», «vietējā iniciatīva un saimnieciskā patstāvība», «cilvēka faktors». Mēs, sociotehnologi, varētu sniegt jums, praktiķiem, palīdzību centienos pārvarēt pseidopalīdzības mēģinājumus, racionalizēt sadarbības mehānismu attiecībās starp lauksaimnieciskās ražošanas pamatposmiem un augstākām pārvaldes struktūrām.

Pr. No šādas sociotehnoloģiskas palīdzības mēs jau nu neatteiktos. Bet «kā maizi ēd, tā dziesmu dziedī»: jūs, teiksim, uzturēs RARA vadība vai vēl augstāks varas ešelons. Ierodoties pie mums, saimniecībā, jūs varbūt arī palīdzēsiet, bet kam? Manuprāt, jūs nevarat rīkoties pretēji savu «maizes tēvu» interesēm un tādēļ ne vairs ar tradicionāliem līdzekļiem, bet jau ar to jūsu smalko sociotehnoloģisko zinātņu sēriju pierādīsiet, ka tikai mēs allaž būsim vainīgi, neizdarīgi. Bez tam jūs jau būs jālaiž ne tikai «pa sētas durvīm» un «virtuvē», nē, jūs jau atklāsit visas mūsu sāpes, vājības, cilvēciskus trūkumus. Un tā atkailināties šai apskatei caur zinātnes mikroskopu — ziniet, grūti pierast, neērti, arī bail.

Sp. «Maizes tēvi» — to jūs labi pateicāt. Mums, sociotehnologiem, tādi ļoti vajadzīgi, kas apveltīti ar reāliem naudas, varas un ekonomiskās ietekmes spēka resursiem. Jo bez viņu gādības (kuras pamatā ir sabiedriski nozīmīga interese) mēs būsim tikai bēdīga izskata bruņinieki, kas klauvēs pie dažādām durvīm cerībā piedāvāt savas īpašās sociālās lietpratības potenciālu. Gudrs «maizes tēvs» mums bezdarbībā dzīvot neļaus: liks

(sociotehnoloģiskā pieprasījuma, pasūtījuma formā) noskaidrot, kā uzlabot savas darbības metodes un stilu, kā izvairīties no kļūdām, liekiem resursu tēriņiem, arī to, kā celt dažādu agrorūpniecības kompleksa posmu vadīšanas un sadarbības mehānisma kvalitāti.

Kas attiecas uz jūsu bailēm visā reālo cilvēcisko sakaru un attiecību ainās kailumā nonākt sociotehnoloģiskās izpētes un zinātniskā vērtējuma mikroskopā, tad mēģināsim saļodzīt šo izvairīguma un neiecietības veidoto barjeru.

Sabiedriski humanitārās zinātnes, to speciālisti, speciāli sagatavoti cilvēka faktora sociotehnoloģiskās apguves lietpratēji var sniegt saimniecību u. c. agrorūpniecības kompleksa struktūrvienību vadītājiem vairākus pakalpojumus: a) zinātniski aprakstīt un izskaidrot cilvēka faktoru, tā funkcionēšanas un attīstības tendences, b) palīdzēt atrast ražošanas attīstības konkrētās sociālās rezerves, c) veicināt reālistisku, izpildāmu dienesta lēmumu izstrādi, d) palīdzēt risināt asas, akūtas, sarežģītas un grūti vadāmas problēmsituācijas, e) veicināt darba kolektīvu un tā locekļu sekmīgu pasportizāciju (būtībā — cilvēka faktora zinātniski pamatotu portretēšanu), f) palīdzēt efektīvāk plānot un vadīt kadru kustību, g) mīkstināt vai pārvarēt konfliktsituācijas, to norisi, saknes, h) «izskaitļot» tā vai cita pasākuma iespējamās sociālās sekas, riska pakāpi, i) veikt cilvēka faktora aktivizācijā pieļauto kļūdu un trūkumu diagnozi, j) sekmēt jauno darbinieku profesionālo un sociāli biogrāfisko adaptēšanos darba kolektīvā utt.

Pr. Ja jūs visu to spējat, tad jau es, vadītājs, kļūšu tikai par nominālu figūru — izkārtņi. Jūs uzkonstruēsiet automātisko socio-tehnoloģisko līniju, kura tad nu dos nez kādu fantastisku efektu. Vai jums nešķiet, ka zemiņkam jau par daudz solīts?!

Sp. Šādas automātiskās līnijas nekad nebūs. Taču bez kompetentas sociālās darbības nevienā saimniecībā vērā ņemams lietderīgais efekts nebūs panākams. Par savu «krēslu» nebīstieties. Ja mūsu pakalpojumi būs kvalitatīvi un jūs tos sapratīsiet un pieņemsiet praktiskai realizācijai, jūsu amata krēsla oficiālajai autoritātei klāt nāks vēl solidāra personiskās autoritātes pamatvērtība.

Pr. Bet jūs neatbildējat par «sētas pusi», «virtuvi»: visu te man izpētīsiet, parādīsiet, kādi esam un vēl izplāpāsiet pasaulei.

Sp. Jo vairāk atslēgu liksiet sava ikdienas darba «virtuves» durvīm klāt, jo lielākas aizdomas izraisīsiet. Bez tam neaizmirstiet baumu un tenku faktoros, kuros informācija parasti apaug ar svešķermeņiem, bet patiesības dzīvā sula bojājas vai iztek smiltīs. Neaizmirstiet arī to, ka esat padots vispārobligātiem pārbaudes un kontroles mehānismiem. Vai varat atļauties tādu izšķērdību kā vienkopusīgu, pārsteidzīgu, abstraktu u. tml. sava darba skatījumu un vērtējumu? Turklāt mūsu palīdzība obligāti būs ietverama likuma un morāles robežās, kas paredz darba gaitā racionāli savienot atklātības un dienesta konfidencialitātes (lietišķā noslēpuma) principus. Mēs neuzskatām, ka noslēpums ir tikai neatļautu, negodīgu paņēmienu maskēšanās tērps. Nekontrolēta un nekompetenta viszinības ilū-

zija taču pazudinājusi ne vienu vien labu pasākumu vai labu darbinieku. Mēs uzskatām, ka ikvienam jāstrādā ar tīrām rokām, ka profesionalitāte jebkurā jomā — arī tajā, kas saistās ar cilvēka faktora izzināšanu un praktisko vadīšanu, izvirza kategorisku prasību pēc lietpratības un ētikas savienošanas. Viens no šādiem praktiskiem pasākumiem ir cilvēka biogrāfiskās informācijas banka.

1.2.

Biogrāfiskā informbanka: veidošana un izmantošana

Mūsdienās veidojas dažāda tipa un satura bankas, to skaitā tehnikas līdzekļu un to detaļu bankas, agrotehniskās, zootehniskās u. tml. informācijas bankas. Dati par lietām, materiālajiem resursiem krājas, to vajadzība ir neapstrīdama. Bet kā ir ar informāciju par cilvēku kā galveno ražotājspēku, cilvēka faktora dzīvo pirmavotu, nesēju un attīstības galarezultātu? Ko zinām un nezinām par cilvēku? Un vai vispār lieka ziņkāre te būtu vēlama? Ziņkāre ir racionāli un ētiski jāregulē. Toties zinātkāres lietišķā un cildenā kaisle gan var attīstīties bezgalīgi, ja tā kalpo darbam, taču galvenais — sabiedrībai, cilvēkam.

Biogrāfiskās informbankas, kurā tiktu uz zinātniskiem pamatiem vākta un atjaunināta informācija par agrorūpniecības kompleksā nodarbinātajiem cilvēkiem, pagaidām nav. Administrācijas praksē izlīdzas ar paplānu

informāciju, ko sauc par darbinieka personisko lietu. Tajā ietilpst kadru uzskaites lapa (anketa ar standartizētiem jautājumiem), darba grāmatiņa, dienesta raksturojums, autobiogrāfija, izglītības dokumenta noraksts. Šajā oficiālās dokumentācijas komplektā parasti labākajā gadījumā var atrast informāciju, lai iegūtu vispietiecīgāko priekšstatu par konkrētu cilvēku. Turklāt nav noslēpums, ka visus šos dokumentus vairums vadītāju, kam ar attiecīgajiem cilvēkiem vajadzētu stāties lietišķos, oficiālos sakaros, pārāk nopietni nerespektē: «papīri paliek papīri», tiem jābūt kārtībā, jo tāda ir oficiālā prasība. Toties mums galvenais ir jau zināt — kāds viņš īsti ir cilvēks. Šī «cilvēciskā orientācija» parasti nesniedzas tālāk par formālu pazīšanu (kaut kur redzēts, laikam savējais... Vārds, uzvārds, amats, vai ir disciplinēts, vai strādā, kā nākas). Ja arī vajadzīgs gūt plašāku priekšstatu par attiecīgo personu X, tad aprobežojas ar pāris sarunām («cilvēka augsmes zondēšanu»), vērojumiem, izklausīna kolēģus... un tas arī viss... Ak jā, attiecīgā darbinieka «īstās sejas» vaibstus mēdz «pārfotografēt» no tā saucamā «neoficiālā dosjē»: individuālajiem vai grupveida priekšstatiem, kas stihiski veidojas un cirkulē attiecīgajā vidē, apvijot attiecīgo cilvēku gan ar pelnītas, gan nepelnītas (izskaistinātas vai kompromitējošas) reputācijas oreolu. Šai neoficiālajā dosjē, protams, ir daudz vērtīga, piemēram, daudz tiešo vērojumu iespaidu, vērtējumu, ko veidojusi tuvākā sociālā apkārtnē — tuvinieki, kolēģi, priekšniecība, arī nejauši cilvēki. Taču tie informāciju par cil-

vēku parasti deformē, sagroza un piesārņo baumu vai pat tenku līmeni.¹

Kopumā nākas secināt, ka līdzšinējiem, pēc tradicionālām, parasti empīriskām, metodēm veidotajam informācijas masīvam, kas portretē darbinieku, ir vairāki būtiski trūkumi. Tas ir a) nepietiekams, b) neprofesionāls, c) lielā mērā bezpersonisks, daļēji anonīms, c) stereotipisks, d) mazindividualizēts, e) neregulārs un nepietiekami objektīvs un nenodrošināts pret informatīvajiem piesārņojumiem. Liela vadītāju daļa neparāda savā darbā obligāto kompetences līmeni, vāji pārzinot gan padoto, sava līmeņa kolēģu u. c. darba attiecību partneru cilvēka faktora potenciālu, un neprot sistemātiski izziņāt un novērtēt pat sevi. Šajā ziņā vainojami dažādi apstākļi. Ilgus gadus vadošie darbinieki galveno uzmanību veltīja ražošanas lietiskajiem, nevis cilvēciskajiem faktoriem. Vadītāji pienācīgi nenovērtēja sociālās kompetences nozīmi («īstam saimniekam esot jākomandē ražošana un cilvēki, kurus audzināt vajagot neražotājiem»). Savu parādu ražotājiem nepilnīgi maksāja arī sabiedriski huma-

¹ Baumas ir nedrošas, nepārbaudītas ziņas, kas cirkulē cilvēku ikdienas sadzīvē, tās nereti ir maldinošas, taču var arī apstiprināties. Baunas rodas tad, ja ir informācijas deficīts, ja bez prāta kontroles vēlamu iztēlo par esošo un tādejādi sagroza patieso ainu. Tenkas ir tiši izkropļotas, naivi mietpilsoniskas vai ļaunprātīgas ziņas, kurās reālā situācija, notikumu aina vai attiecīgu cilvēku darbība atspoguļota ačgārni un melīgi. Baumas ir labticīgi (no juridiskā viedokļa), lētticīgi (no izziņas psiholoģijas un ētikas viedokļa) maldi. Tenkas — tiši radīti maldi — tātad viens no melu izpaudumiem.

nitārās zinātnes. Vēl joprojām atsevišķi vadītāji dzīvo un strādā ar vienkāršotiem priekšstatiem — aizspriedumiem par «vienkāršajiem» lauku ļaudīm, kurus vajagot pieņemt tādus, kādi viņi ir, un neesot te ko filozofēt. Daudzu objektīvu un subjektīvu apstākļu darbības rezultātā cilvēka faktora apgūvē izraisījās un saasinājās vairāki tipiski socio-tehnoloģiski defekti: cilvēku vadīšanas funkcionālais (šauri lietišķais) virziens dominēja pār komplekso pieeju cilvēka personībai un individualitātei, vadītāju darbā radās nopietnas grūtības savienot kolektīva vispārējo vadīšanu ar individuālo pieeju, pārlietu distancētā vadīšana no kabineta nereti nerasniedza adresātu — konkrētu cilvēku, sociālais lietišķums vietvietām tika aizstāts ar atsevišķu cilvēka faktorspēku pārgurdināšanu (kas cēla un nesa, tam krāva vēl), nebija pietiekamu rūpju par kadru sociālo attīstību utt.

Lai pārkārtotu un mērķtiecīgi intensificētu cilvēka faktoru ražošanā, nepietiek tikai ar zinātniski pamatotu sociāli biogrāfisku informāciju par kadriem. Sociālajiem pasākumiem jābūt pietiekami nodrošinātiem ekoloģiski, teritoriāli, tehniski un ekonomiski, finansiāli, demogrāfiski, organizatoriski u. tml. Tā kā vadītājs strādā ar cilvēkiem, viņam vispirms jāorientējas tajos. Un šai sarežģītajā jomā konstruktīvu palīdzību var sniegt «cilvēka biogrāfiskā informbanka»: informācijas krātuve, kurā apkopoti dati, atzinumi un vērtējumi par katra darbinieka (kā psihofiziskā indivīda, personas, personības, individualitātes) cilvēciskā potenciāla būtiskajiem spēkiem. Šīs bankas saturs — zelta fonds —

būs tāda informācija, kuras kompetenta un idejiski pareiza apstrāde ļaus izveidot būtisku, dziļu, uzskatāmu un vispusīgi nodēriģu attiecīgā cilvēka portretu, bet no cilvēka dzīves ceļa atspoguļojuma — sociāli biogrāfiskās attīstības kopainu.

Sociāli biogrāfiskās informācijas vākšanā un apkopošanā — kompozīcijā jāievēro vairāki pamatprincipi. 1. Zinātniskās objektivitātes, šķiriskuma un partejiskuma vienība. 2. Aprakstošo, skaidrojošo un vērtējošo pieeju vienība. 3. Profesionālā godprātība, aizspriedumu atmešana un humānistiska ieinteresētība. 4. Informācijas patiesums, tās avotu drošums, regulāra papildināšana, atjaunināšana un efektīva pārbaude. 5. Optimāli samēri starp biogrāfiskās informācijas vispārpieejamību un dienesta konfidencialitāti. 6. Morālās un juridiskās garantijas tam, ka informbankas saturs būs humāni paties un tiks godprātīgi izmantots (paredzot arī attiecīgu informācijas kustības autoritatīvu pārbaudi).

Kamēr biogrāfiskās informbankas ziņu masīvs sasniegs savu optimālo briedumu un tā informācijas kustība tiks vispusīgi droši un mērķtiecīgi noregulēta, ir lietderīgi izveidot tās priekšteces. Par savdabīgu pirmvariantu varētu kalpot «pašrocīgi» izveidota biogrāfiskās informācijas «mikrobanka», daļa tās vērtību var būt deponēta (ieguldīta) oficiālajos dokumentos, kas visiem darbiniekiem labi pazīstami, bet daļa informācijas lietas labā lai iegulst portatīvā seifā — mūsu apziņā. Turklāt, ievērojot šeit izklāstītos principus, ikviens — gan cilvēks-prototips, gan

vadītājs, kam vajadzīga pamatota biogrāfiska informācija par darbinieku, — var mēģināt jau tagad sociāli biogrāfiskās informācijas pirmvariantu kaut metu (skiču) formā veidot. Šī informācija jāievada vairākos pamatblokos.

1. Ģenealoģiskais bloks, kurā atspoguļots prototips (turpmāk to apzīmēsim ar simbolu *P.*), viņa vecāki, vecvecāki, dzīvesbiedrs (vīrs vai sieva), bērni, mazbērni: par viņiem visiem vajadzētu savākt pašas vispārīgākās biogrāfiskās koordinātes (tradicionālos līdzšinējo kadru ankešu datus). Taču ļoti lietderīgi iegūt (protams, nepārkāpjot atļautības un konstitucionāli garantēto personisko noslēpumu robežas) bagātāku informāciju par *P.* dzīvesbiedru (-eni), viņa vecākiem un bērniem. Tas palīdzēs dziļāk un patiesāk novērtēt *P.* izturēšanās veidu, konkrētus viņa rīcības aktus, sekmēt viņa pelnītas cilvēciskas reputācijas nostiprināšanos Piemēram, divi jauni, vadītājam mazpazīstami darbinieki *X.* un *Y.*, precējušies, katram aug viens pirmsskolas vecuma bērns. *X.* strādā normas robežās, bet īpaši aktivizējas tad, kad ir izdevība papildus nopelnīt. *Y.* arī nav vienaldzīga nauda, bet redzams — tā viņu sevišķi neuztrauc, viņš cenšas izcelties, ir iniciatīvas bagāts, īpaši neiebilst, kad jāveic kāds neienesīgs papildpienākums. Bez rūpīgas iedziļināšanās vadītājs var izdarīt vienpusīgu secinājumu: *X.* cieš no augsta apzinīguma trūkuma, atšķiras ar mantkāri un zināmu egoismu, bet *Y.* ir entuziasts, pašai aizliedzīgi «liesmo» darbā. Taču īstenībā *X.* ir dzīva māte — pensionāre, kurai viņš materiāli pa-

līdz, arī viņa sievas «vecīšiem» ir ļoti pieticīga rocība. Toties Y. sievas vecāki ir ļoti turīgi, paši vēl stipri, aktīvi palīdz arī viņa bērna kopšanā un audzināšanā, Y. būtībā nepazīst materiālas grūtības. Vadītājam X. vērtējums jāpaaugstina, Y. vērtējums būtībā var palikt līdzšinējais, taču ar paskaidrojošām piebildēm.

2. Medicīniski bioloģiskais informbloks¹ satur informāciju par P. kā psihofiziskā indivīda genotipu un fenotipu, ķermeņa konstitūciju, psihofizisko normu un individuāli tipiskām novirzēm no tās — patoloģijām (alerģiskām reakcijām, deformācijām, traumām, slimībām), vispārējo un speciālo dabisko apdāvinātību.

Mēs tišām izvairāties no šo iezīmju plašākas analīzes, jo likuma un kompetences robežās ar informāciju, kas skar, piemēram, cilvēka slimības, drīkst autoritatīvi rīkoties vienīgi ārsts, biologs, medicīnas psihologs, darba psihofiziologs u. tml. speciālisti, kurus saista kategorisks profesionāls noslēpums.

Vadītājam šai jomā jāzina P. veselības un slimības vispārējais stāvoklis. Jāatceras, ka tikai speciālists var noteikt būtisku atšķirību starp organisma individuālo normu (kas pastāv plašā variāciju diapazonā, kurā ir arī normas variatīvie radikāļi, galējie normas varianti jeb akcentuācijas) un patoloģiju;

¹ Sk.: Адо А. Д. Экология человека и опосредование биологического социальным. — Вопросы философии, 1977, № 1, с. 70—79. — Тарасов К. Е., Черненко Е. К. Социальная детерминированность биологии человека. — М.: Мысль, 1979. 366 с. — Агаджаньян Н. А., Катков А. Ю. Резервы нашего организма. — М., Знание, 1979. 144 с.

kvalificēt tās nopietnības pakāpi, noteikt pārvarēšanas veidu un līdzekļus; nav kompromitējošu un nevainīgu slimību vai citu patoloģiju, tās var būt tikai vairāk vai mazāk nopietnas, akūtas, izdziedējamas vai hroniskos gadījumos — dziedniecībā remdējamās. Slimība nav cilvēka vainas avots un pazīme, taču cilvēka bezatbildīga, paškaitnieciska rīcība var kļūt par patoloģijas cēloni. Jāapziņās, ka neviens nav universāli apdāvināts, ka izšķērdīgi dabiski dotumi vienā vai dažās jomās nereti saistās ar mazapdāvinātību dažās citās jomās, ka cilvēciskais indivīds nav visspēcīgš. Tāpēc vadītājam aktīvi, izmantojot visas savas pašizglītībā un speciālistu konsultācijās iegūtās zināšanas, jārūpējas, lai maksimāli paildzinātu ikkatra darbinieka produktīvo (darbspējīgo) mūžu, jācīnās pret neracionālām psihofiziskām pārslodzēm, fizisko un psihisko traumatismu.

3. Individuālās pašattīstības procesa un rezultātu informblokā atspoguļojas *P.* kā psihofiziska indivīda, personas, personības un individualitātes sociāli biogrāfiskajā pašattīstībā gūtie panākumi, grūtības, zaudējumi, kļūdas. Cilvēka sociāli biogrāfiskā pašattīstība noris pa vairākām likumsakarīgi secīgām, pēctecībā un pārmantojamībā saistītām fāzēm — vecumposmiem.¹ Katrā no tiem cil-

¹ Visa dzīves ceļa garumā cilvēks savā sociāli biogrāfiskajā pašattīstībā iziet sekojošas dzīves fāzes: jaundzimušā posms (0—3 mēn.), zīdaiņa posms (3—12 mēn.), bērna vecums — pirmsskolas (1—6 g.), skolas vecuma (6—11—12 g.) apakšposms, pusaudzības posms (11—12 — 14 g.), jaunība (14—30 g.), briedumposms (30—50 g.), padzīvojuša cilvēka mūža posms (50—60—65 g.), vecums (kopš 65—70 g. utt.).

vēks var psihofiziski un sociāli attīstīties normas, virsnormas vai zemnormas variatīvajos ietvaros. Paātrināta attīstība ir akcelerācija, atpaliekoša attīstība — infantilizācija. Vēlama normāla, kā arī racionālās robežās un noteiktos virzienos apsteidzoša sociāli biogrāfiska pašattīstība. Par tās gaitu un rezultātiem vispirms jāspriež pēc kvalitatīviem kritērijiem (ciktāl attīstībā īstenojas un pilnīgojas cilvēks, viņa būtiskie spēki). Taču arī kvantitatīvie rādītāji (attīstības ātrums, temps, ritms) ir vērā ņemami. Tikai jāatceras, ka paātrinātos tempos var nonākt ne vien pie rekorda vai normas, bet arī pie brāķa, sakāves un ka zināmā mērā palēnināta konkrētu spēku attīstība noteiktos apstākļos var radīt pārsteidzoši augstu un daudzpusīgu lietderīgo efektu.

Biogrāfiskajā informbankā jāsavāc fakti un atzinumi par to, vai *P.* sekmīgi izpildījis attiecīgas vecumfāzes attīstības programmu, kur to pārpildījis, kur atpalicis, kā šo atpalicību turpmākajos posmos centies pārvarēt — likvidēt, mazināt vai kompensēt ar citu spēku intensīvu izkopi. Sevišķa vēriba, uzmanība jāveltī tiem, kas pozitīvi apsteiguši vienaudžus kādā spēju jomā, kā arī tiem, kuri bīstami atpaliek no paaudzē vidējā normālā attīstības līmeņa. Jānoskaidro viņu a) pasaules uzskats (materiālistisks vai ideālistisks, konsekvents vai svārstīgs, eklektisks — juceklīgs, bet varbūt indiferents — remdeni vienaldzīgs), b) kāda ir viņu vērtīborientācija — viņu dzīves, pašattīstības ideāls, laimes un panākumu formula, kādām vērtībām viņi dod priekšroku, c) kāda ir viņu

pasaules izjūtas dominante — optimistiska (naivi, bezrūpīgi vai reālistiski ietonēta), skeptiska vai pesimistiska (jāpiezīmē, ka ne katrs pesimisms ir nepārvarams, bezcerīgi iesīkstējis, pesimists var būt arī radoši aktīva, kopumā pozitīvi orientēta personība). Jāgūst arī priekšstats par *P.* zināšanu plašumu un dziļumu, garīgo vajadzību, interešu un gaumju loku, viņa empātiskumu (spēja izjust, saprast citu, ciest līdzī, dalīt cita bēdas un priekus), viņa gribasspēku, reakcijas ātrumu. Svarīgi ir zināt arī *P.* spējas parādīt iniciatīvu, uzņemties drošu (nevis šķietamu, deklaratīvu) atbildību, vai uz šo cilvēku var paļauties ikdienišķās un kritiskās situācijās.

Ar sevišķi gudru pieeju un taktu jānoskaidro attiecīgā cilvēka sociāli politiskā, tikumiskā, tiesiskā sagatavotība (informētība, zināšanas, izpratne) un audzinātība (garīga un praktiska attieksme pret kopdzīves normām). Jāuzsver, ka nekādā ziņā nedrīkst šo īpašību vērtējumā iejaukt subjektīvismu, pārmerīgu simpātiju vai antipātiju elementus. Personiskas nesaskaņas, nesastrādāšanās vai nesadzīvošana nedod nekāda pamata jeb tiesības piekarināt cilvēkam bēdīgi slavenās «birkas» — amorāls, morāli svārstīgs, noziedzīgs, apolitisks u. tml.

Jānoskaidro arī darbinieka *P.* lietišķās spējas. Ļoti slikti dara tie vadītāji, kas tuvredzīgā lepnībā deklarē — mani interesē nevis «vāciņi» (izglītības dokuments), bet tas, ko viņš īstenībā var un māc. Vadītājam vajag iepazīties ar atestāta vai diploma atzīmju komplektu. Lai gan tas nav pilnīgi drošs un

nevainojams cilvēka sagatavotības atspulgs, to vērā ņemt vajag. Bezizmēra trijnieks mācību, studiju laikā pēc tam dažā svarīgā darbības jomā vai funkcijā nelabi atspēlējas. Tālāk, protams, lietišķās pārrunās par veicamā darba problēmām, cilvēka praktiskās darbības vērojumos utt. izkristalizēsies priekšstati par *P.* profesionālo sagatavotību un atbilstību ieņemamajam amatam. Vislabāk ir tad, ja *P.* pārstāv plaša profila profesiju, priekšzīmīgi apguvis vienu vai dažas tās ietvaros esošas specialitātes un ir uzņēmīgs pret jauno, derīgo savā darbā, izceļas ar profesionālo elastību, atjautību, labu izpildītājdisciplīnu, spēju pieņemt un realizēt patstāvīgus, konstruktīvus lēmumus. Jāfiksē arī profesionālās kvalifikācijas (t. i., profesionālo darbaspēju kvalitāte, līmenis, pilnīgums, novatorisms, virtuozitātes pakāpe) izmaiņas. Sevišķi jāatbalsta cilvēki, kas demonstrē neviltotu tieksmi celt kvalifikāciju. Ne katrs profesionāls darbinieks būs spējīgs labi veikt vadītāja funkcijas (kaut vai posma, brigādes u. c. ražošanas kolektīva pamatlīmeņos). Jānoskaidro, vai *P.* vairāk piemērots vadītāja vai izpildītāja u. c. profesionālās izaugsmes virziens.

Jānoskaidro arī tas, kādas kļūmes, likstas piemeklējušas *P.*, varbūt uz zināmām neveiksmēm viņam ir īpaša nosliece (proti, nevis tieksme kaitēt, slikti darīt, bet gan zināmās attiecībās, uzdevumos, problēmsituācijās piedzīvot bezspēku, apjukumu, kā viņam pašam liekas, neizbēgamu krahu).

Te nu mēs nonākam pie biogrāfiskās informbankas īpaši delikātā, ļoti pretrunīgā

apakšbloka — trūkumu reģistra un vērtējumiem.

Līdztekus cilvēka *P.* prioritātēm (priekšrocībām — dabas dotumiem, neparastām, izcilām spējām) būtiskajiem spēkiem, kas saņieguši attīstības normu, eksistē arī trūkumi. Kā zināms, ilgu laiku vadītāji dienesta dokumentos vairījās fiksēt cilvēka trūkumus un, ja to darīja, tad ļoti «kautrīgi», izvairīgi. Visur izplatījās raksturojumu štampi, kuri neko konkrētu neizteica un kuros bezpersoniski un shematiski tika veidoti, kā ironizēja gan raksturojamie, gan raksturotāji, «eņģeļi bez spārniņiem». Tā portretētā cilvēka «pareizajām» kontūrām lielākoties pietrūka cilvēcisku raksturīpašību ar to neviennozīmību, daudzplākšņainību. Tādēļ vadītāji mēdza izmantot tā sauktos neoficiālos «dosjē».

Kāpēc tā notika? Daudzu apstākļu un ceļoņu vidū jāmin arī tādi kā naivi romantiķi priekšstati, kas iedomāto jauno cilvēku kā baltin balto pozitīvo varoni mēdza pretstatīt melnajam negatīvajam varonim. Tas izraisīja ilūzijas par sabiedrību, kolektīvu un indivīdu, kuri progresīvās pilnveidošanās ceļā visai drīz pilnīgi un galīgi atbrīvosies no kaut cik jūtamiem trūkumiem, turklāt trūkumus mēdza saistīt tikai ar pagātnes paliekām. Daudzi vadītāji baidījās «sabojāt attiecības» ar padotajiem, oficiāli minot viņu trūkumus, kā arī iegūt neprašas reputāciju augstākās instancēs («neprot audzināt, netic cilvēkam, nemāk attīstīt viņā labo»). Zinātniskajā, sociāli pedagogiskajā kadru praktiskās vadīšanas, virzīšanas un vērtēšanas koncepcijā nebija pietiekami skaidru, pama-

totu priekšstatu par cilvēka trūkumu būtību, to izcelsmes, attīstības faktoriem, klasifikāciju, novēršanas ceļiem un metodēm.

PSKP XXVII kongresā, kā arī Latvijas KP XXIV kongresā cilvēku izzināšana, stingri partejiska, kompetenta novērtēšana uzskatīta par kompleksās audzināšanas, kadru politikas, sociālās prognozēšanas un plānošanas, kritikas un paškritikas, panākumu, kļūdu un trūkumu analīzes svarīgu sastāvdaļu.¹ Cilvēku pazīšana uzskatīta par vadītāja darbaspēju un personiskās darba autoritātes nepieciešamu nosacījumu. Turklāt partija neuzskata, ka cilvēku trūkumu izziņa, reģistrācija, novērtēšana būtu kompromitējoši akti. Cilvēka reputācija tiks arī turpmāk sargāta un kopta. Būtībā pieaugs sabiedrības rūpes par cilvēka brīvu, radošu un pilnvērtīgu attīstību. Šai nolūkā zinātniekiem jāsniedz palīdzība cilvēka trūkumu izpētē, izstrādājot rekomendācijas to novēršanai.

Trūkumus var iedalīt pēc dažādiem kritērijiem. Pēc izcelsmes: biogēnētiski (organiski mantoti) un sociāli biogrāfiski (cilvēciskā indivīda attīstības gaitā iegūti). Pēc konkrētā cilvēka reālās līdzdalības un vainas kritērijiem: ārēju apstākļu ietekmē gūtie vai paškaitnieciskā darbībā izraisītie trūkumi. Pēc cilvēka reālajām spējām trūkumus apzīmēt un cīnīties ar tiem — neapzināti vai ap-

¹ Sk.: Padomju Savienības Komunistiskās partijas XXVII kongresa materiāli. — R.: Avots, 44—46, 52—53, 58—71, 90—101, 173—174, 178—179, 183, 187—190, 210—214 lpp; Latvijas Komunistiskās partijas XXIV kongresa materiāli. — R.: Avots, 1986, 19., 23.—24., 38., 51.—55., 62.—68. lpp.

zināti, pārvarami vai nepārvarami trūkumi. Pēc trūkumu nevēlamā efekta ietekmes: epizodiski vai pastāvīgi — nebūtiski, būtiski, minimāli, traucējoši, maksimāli (dziļi hroniski, degradējoši, katastrofāli, pazudinoši) trūkumi. Piemēram, konkrēta organisma alergiska reakcija uz bites kodienu ir biogēnētiska, no cilvēka neatkarīgu faktoru izraisīta parādība, kas var izpausties dažādās variācijās. Viens organisms, alergiski reaģējot uz bites kodienu, uz laiku zaudēs normālu iekšēju līdzsvaru, cits tiks pakļauts nāves briesmām. Savukārt nepilnīgas profesionālās zināšanas ir būtisks, sociāli biogrāfisks darbinieka trūkums, kas iegūts personiskās bezatbildības vai nevīžības ceļā un krasi traucē darbu, iespējamo izvirzīšanu, bet veicamo pienākumu komplicēšanās gadījumā tas ir katastrofāls trūkums, lai gan pārvarams. Trūkumus var iedalīt arī atbilstoši cilvēka darbības jomām un funkcijām, kurās tie parādās. Piemēram, tiesiskās, tikumiskās, estētiskās izglītības un audzināšanas trūkumi, trūkumi ģimenes dzīves jomās, profesijā u. tml.

Lai gan ikviens trūkums izraisa nevēlamu un galarezultātā (saasinoties) arī negatīvu efektu cilvēka dzīvē, nevajag identificēt trūkumus un negatīvās īpašības.¹ Daļa trūkumu ir nevēlamas priekšrocību blakussekas un pat to savdabīgs pretrunīgs papildinājums. Tomēr tamlīdzīgi trūkumi nav negatīvas īpa-

¹ Sai ziņā mēs piekrītam L. Ruvimska viedoklim par cilvēka trūkumu neviendabību, dialektisko saistību ar priekšrocībām. Рувимский Л. И. Самовоспитание личности. — М.: Мысль, 1984, с. 23—33.

šības, tajos tiešā veidā neizpaužas cilvēka vaina. Pie negatīvajām īpašībām pieder tie trūkumi, kurus cilvēks varēja (un viņam tos vajadzēja) nepieļaut vai novērst, kuri bez viņa subjektīvās darbības — līdzdalības, paškaitniecības, nepieļaujamas bezrūpības u. tml. nebūtu radušies. Liela daļa no šiem trūkumiem kvalificēti par negatīvām īpašībām arī valdošajās politiskajās, tiesiskajās, tikumiskajās u. c. cilvēku kopdzīves normu sistēmās. Alkoholisms kā slimība ir parasti paškaitniecībā iegūts (pastāv arī iedzimts alkoholisms), tas ir dziļi traģisks, grūti labojams trūkums. Kā slimība alkoholisms jāārstē. Taču alkoholisma sociāli biogrāfiskie cēloņi, balstītājspēki — attiecīgā cilvēka neapzinīgums, dzīves orientāciju primitīvisms, bezatbildīga padošanās pseidovajadzībai pēc alkohola un tā rezultātā personības un individualitātes būtiska degradācija — jau ir negatīvas un nosodāmas īpašības, kas rada kompromitējošu traipu sēriju viņa biogrāfijā. Ilustrācijai minēsim vēl vairākus trūkumus — negatīvās īpašības, tādas kā miētpilsoniska patērētājorientācija, karojoša viduvējība, agresīvs individuālisms, cinisms, brutalitāte, bezsirdība, zemisks viltus, blēdīgums, tieksme uz intrigām, neuzticīgums, bezatbildīgums, huligānisms, zaglība, varmācīgums utt.¹

Mūsu sabiedrības locekļu lielajam vairākumam raksturīgo negatīvo īpašību diemžēl pla-

¹ Cilvēka negatīvo īpašību uzskaiti, raksturojumu un novērtējumu lasītājs atradīs socioloģijas, morāles, estētikas, pedagogijas, tiesību u. tml. jomās izdotajā literatūrā.

šajā klāstā dominē tās negācijas, kuras saistītas ar morāles normu pārkāpumiem. Taču mums nav tiesību nereagēt arī uz tām personām vai cilvēku grupām, kam līdztekus normālai neveselībai raksturīgas arī juridiski delikventas (no tiesību normām novirzītas) uzvedības tendences.

Pret cilvēku trūkumiem, protams, jācīnās. Nosakot vispārpieņemtos un novatoriskos vai eksperimentālos darbības virzienus, metodes un līdzekļus, vienlaikus jāprecizē arī tas, kādā veidā pret konkrētajiem trūkumiem cīnīties. Šo ļoti plašajā problēmu lokā mēs skarsim galvenokārt trūkumu pārvēršanas trīs ofensīvās («uzbrūkošās») darbības līnijas. Vispirms jāveic trūkumu diagnoze un jāieprogrammē to pārvarēšana (jāsastāda darbības scenārijs): izzināt, kvalificēti novērtēt, noteikt pareizus pārvarēšanas mērķuzdevumus, plānot pārvarēšanas stratēģiju (galamērķi) un taktiku (darbības cikla starpposmos nepieciešamos pūliņus), mobilizēt pārvarēšanas resursus un instrumentāriju (līdzekļus, metodes), organizēt un vadīt pārvarēšanas praktisko darbību.

Pirmā ir trūkuma lokalizācijas («aplenskuma») ofensīva: konkrētais trūkums jāierobežo, nedrīkst pieļaut tā izplatīšanos un padziļināšanos. Otrā ofensīva ir pūliņu pārņemšana trūkuma «teritorijā», proti, no trūkuma sekām uz to avotu, cēloņiem, jāgrauj trūkuma nevēlamais spēks, jārada efektīva izeja — veselīga alternatīva, konkurējošie motīvi. Trešā ofensīva ir izšķirošais trieciens, ģenerālkauja pret trūkumu, tā pamatvilcienos nozīmē pilnīgu un galīgu trūkuma likvidāciju.

P. biogrāfiskajā informbankā noteikti jārod vieta informācijai par to, kādi ir viņa trūkumi, cik tie nopietni, kā viņš reaģē uz saviem trūkumiem, vai prot pats cīnīties ar tiem vai vajadzīga arī citu palīdzība, kā pārdzīvo un labo pieļautās kļūdas, vai spēj mācīties no savām un citu kļūdām. Arī individuālo neveiksmju cēloņu kompetenta izpēte palīdzēs *P.*, viņa biedriem, kolektīvam un sabiedrībai.¹

Informbankā par *P.* īpašā apakšblokā vai pastāvīgā blokā «cilvēks starp cilvēkiem» atspoguļo viņa īpatnības, kas raksturīgas *P.* saskarsmēs ar kolēģiem, arī tas, kā viņš iedzīvojas kolektīvā, kā viņš iekļaujas un adaptējas darba un sadzīves kolektīvos, kādos virzienos un ciktāl viņš tajos integrējas (ar kolektīva starpniecību un palīdzību izveidojas par kolektīvistisku personību, kurai ir attiecīga funkcionāla loma, oficiāls un neofi-

¹ R. Bondareva, LKP Valkas rajona komitejas sekretāre, dalās pieredzē, kas gūta centienos dziļāk un vispusīgāk vērtēt lauku darbaļaužu, it sevišķi vadītāju un speciālistu cilvēcisko potenciālu: «Tagad partijas rajona komiteja prasa.. objektīvi atspoguļot ne tikai cilvēka darba gaitas un sabiedrisko darbību, bet arī viņa personiskās īpašības un tikumisko stāju. Daudzos raksturojumos līdz ar pozitīviem vērtējumiem tiek minētas arī darbinieka vājās puses ar attiecīgiem ieteikumiem.

Turklāt raksturojumus tagad apspriež un apstiprina partijas sapulcēs, tādējādi piešķirot dokumentam lielāku objektivitāti un padarot to saturīgāku. Partijas rajona komitejai tas palīdz izraudzīt spējīgākos, sniegt viņiem savlaicīgu palīdzību, lai sekmīgi novērstu atsevišķus trūkumus darbā un uzvedībā.» (Partijas rajona komiteja un lauku kadri. — Padomju Latvijas Komunisti, 1986, №. 5, 67.—68. lpp.)

ciāls statuss — stāvoklis, savs autoritātes un prestiža līmenis).

Atsevišķu informācijas apakšbloku «cilvēks un situācija» būtu mērķtiecīgi izveidot, lai noskaidrotu, kā *P.* darbojas ikdienišķās, ierastās un neparastās, negaidītās, grūti kontrolējamās situācijās, tāpat arī ekstremālās situācijās. Ikdienišķais, ierasti ritmiskais dzīvē, darbā ir būtisks cilvēka «pārbaudes akmens», kas rāda viņa izturību, savaldību, organizētību, uzticību pienākumam, pašizliedzību. Turklāt ir cilvēki, kas vislabākos rezultātus sasniedz pastāvošajos un apgūtajos apstākļos, kuros viņi jūt arī morāli psiholoģisku komfortu, ir apmierināti ar to, ka meklē un maina citi, bet viņi labā kvalitātē un ražīgi atražo. Ikdienu ir mūžīga un neatņemama ikvienas, arī visoriģinālākās dzīvesdarbības plāksne, uz kuras normālā līdzsvarā jāiemācās noturēties ikvienam.

Ekstremāli apstākļi, situācijas un uzdevumi saistīti ar pēkšņu notikumu pavērsienu, nenoiektību vai pārlietu noteiktību (dzelzainu viennozīmību), riska faktoru saasināšanos, cilvēku būtisko spēku maksimālu sasprindzināšanu un enerģijas, sevišķi mērķtiecīgas rīcības nepieciešamību. Arī ekstremālās situācijas ir cilvēka dzīvesdarbības tipiska izpausme — viņa paša varēšanas un nevarēšanas potenciāla radikāla pārbaude. Tādēļ ikkatram cilvēkam jābūt zināmā skaidrībā par to, kurās ekstremālajās situācijās viņš pats var apstākļus būtiski grozīt savā labā, uzvarēt (par kādu «cenu»), kurās viņam ir izredzes izturēt, saglabāt savu pašvērtību, cilvēcisko cieņu un spēju turpināt sabiedriski

nozīmīgu darbību. Taču praktiski katram cilvēkam ir kaut kādas katastrofāla, nelabojami traģiska riska zonas (Ahileja papēži), nepārvarama un nepanesama riska faktori. Un, ja vien no mantiskā viedokļa pilnīgi bezcerīgu uzpurēšanos neprasa patriotiskais, vispārcilvēciski humānais vai altruistiskais (pret konkrēto līdzcilvēku) pienākums — kategoriskais imperatīvs, jācenšas no sevišķi bīstamām ekstremālām situācijām izvairīties, izstrādāt cilvēka cienīgas atkāpšanās (atšķirībā no bēgšanas atkāpšanās ir cīņas veids) «scenārijus».

Beidzot sociāli biogrāfiskās informbankas apakšbloks «atpūta, izklaidēšanās, hobijs». Kā *P.* savā ārpusdienesta dzīvē atpūšas — aktīvi vai pārsvarā pasīvi, vai savieno veselīgas aktivitātes un pasivitātes (nevis trūdēšanas, parazitēšanas, nožēlojamas laika nošīšanas) elementus. Protams, ka mēs neesam tiesīgi «skatīties pa atslēgas caurumu», ko *P.* «dara mājās», savā intīmi personiskajā dzīvē. Taču esam pārliecināti, ka absolūtais vairums godīgu cilvēku labprāt, bez mietpilsoniskiem aizspriedumiem un bailēm informēs šīs «bankas» atbildīgo personālu par atpūtai veltītā laika vidējo apjomu, nodarbošanās veidiem, par savām vēlmēm, kā viņi gribētu uzlabot iespējas brīvajā laikā nodoties pašizglītībai, kultūras pasākumiem un pašdarbīgai jaunradei, kā viņi morālpsiholoģiski atslēdzas no rūpestiem, kā atslābina uzkrājušos spriedzi un pārsprīdumus. Tāpat diez vai kāds aptaujātais liegsies informēt par vaļasprieku, ja viņam tāds ir. Atgādināsim, ka vaļasprieks ir neoficiāla, sabiedriski un

Īndividuāli nozīmīga nodarbošanās, kuras subjektīvie vadmotīvi ir nesavtīga, bet paugstināta ieinteresētība, aizraušanās, tieksme sevi bagātināt un papildus apliecināt kādā neprofesionālās darbības jomā, veidā, apakšnozarē. Tas ir labs sabiedrotais un līdzeklis cilvēka veselīga dzīvesveida, dzīves tonusa un laimes nostiprināšanā. Padziļināta un sekmīga darbība vaļasprieka ietvaros var pacelt cilvēku augstā amatierisma vai pat profesionālisma līmenī. Ne velti vaļasprieku dēvē par «otro profesiju».

Mēs, autori, apzināmies, ka cilvēka sociāli biogrāfiskās informbankas veidošana un tās satura izmantošana ir sevišķi grūta, daudzšķautņaina un delikāta problēmjoma. Tajā jāstrādā un vēlreiz jāstrādā. Mēs te darām, ko varam; kas spēj, lai noteikti dara labāk!

Un vēl daži *P.* (prototipa) sociāli biogrāfiskās informācijas noguldītāju, patērētāju un informbankas personāla sekmīgas, radošas kopsaites un mijiedarbes aspekti.

1. Par ko vākt un apstrādāt biogrāfisko informāciju? Principā vajag par visiem, bet vispirms par vadītāju, speciālistu kadriem un viņu rezervi, dublieriem, tad par izpildītājiem un perspektīvā par ikvienu darbinieku.

2. Kam biogrāfiskā informācija jāvēc, jāvēc tās pirmāpstrāde, jāvirza uz vietējo vai lielāka mēroga informbanku? Perspektīvā — jebkura līmeņa un profila vadītājiem, bet pašreiz kolhozos un padomju saimniecībās, kā arī citos agrorūpnieciskā kompleksa uzņēmumos un organizācijās jāvēc pirmie pasākumi. Koleģiāli. Personāli tie būtu darbinieka *P.* tiešais priekšnieks, augstāki vadītāji

pa tiešās dienesta hierarhijas un sadarbīgās padotības līniju, kadru inspektors, partijas, komjaunatnes, arodbiedrības vadītāji, kas mēģinātu biogrāfiskās informācijas vērtības vākt un krāt (vēlams darba kolektīva augstākā vadītāja atbildīgā uzraudzībā). Jākonsultējas ar partijas pilsētu un rajonu komiteju, tautas deputātu padomju izpildkomiteju un RARA atbildīgajiem darbiniekiem, kas veic ideoloģisko darbu un īsteno kadru politiku. Jākonsultējas ar ekspertiem — profesionāli sagatavotiem speciālistiem cilvēka pētniecībā (dažādu sabiedriski humanitāru nozaru — filozofijas, socioloģijas, psiholoģijas, ētikas, estētikas, pedagoģijas, jurisprudences, kā arī medicīnas pārstāvjiem). Šie un citi eksperti veidos kvalificētu personību, ko vadīs rūpīgi izraudzīts reģionālo un centralizēto biogrāfisko informbanku «direktoriāts». Uzņēmumos un organizācijās «informbankas filiāles» tieši vai netieši vadīs tās amatpersonas, kuras ar attiecīgo cilvēku *P.* oficiāli saistītas darba kolektīva organizatoriskās struktūras, pārvaldes un vadīšanas mehānismā.

3. Kādai vajadzētu būt *P.* lomai? Sniegt par sevi godīgu, ticamu informāciju, vienlaikus baudīt tiesības uz biogrāfijas atspoguļojumu, uz domstarpību, vēl vairāk — pamatotu pretenziju apmierināšanu, konfliktsituāciju taisnīgu atrisināšanu. Šai ziņā savs vārds vēl sakāms arī juristiem un likumdevējiem, lai komunistiskās morāles spēku aktīvāk pastiprinātu padomju likumi un tiesiskā kārtība cīņā pret nekompetentu, izkropļotu, falsificētu, insinuatīvu (apmelozošu), kompromitējošu (noniecinošu, pazemojošu, cil-

vēcisko pašvērtību graužošu) soļu iespējamību vadītāju darbā ar cilvēkiem, viņu vērtēšanā un likteņa lemšanā.

Cilvēka darba mūžs mūsu sociālistiskajā sabiedrībā jāmēra ne vien gados, stāžu posmos, bet arī kompleksā devuma un guvuma attiecībās, apzinoties, ka tas ir viņa dzīves ceļa visproduktīvāko iespēju periods, kuru ekonomiskā, demogrāfiskā, valstiskā un personiskā ziņā ir svarīgi intensificēt, ja iespējams, arī pagarināt.

Mūsuprāt, pastāv vēl nepietiekami apgūta rezerve — sociālistiskā darba karjera (SDK), kas var cilvēka darbīgo mūžu attīstīt un pilnveidot.

1.3.

Sociālistiskā darba karjera — cilvēka faktora radošas attīstības veids

...Aizstāvības runas fragments...

Dzīvē vienmēr ir parādības, kuras izraisa daudz viedokļu sabangojumu, vērtējumu sadursmju un pat pārpratumu, jo tās savas attīstības noteiktos lūzumperiodos mainījušas savu saturu, turklāt visai radikāli, kamēr beidzot atklājušās savā īstenajā būtībā, konstruktīvo iespēju cerīgumā. Pie šādām parādībām pieder arī karjera. Burtiskā tulkojumā no franču valodas vārda «carriere» šis termins izsaka cilvēka sekmīgu izvirzīšanos kādā materiālās vai garīgās darbības jomā.

Privātīpašnieciskās ekonomikas, šķiru antagonisma, politiskās, tiesiskās un saimniec-

ciskās varas hierarhijā ar tās sazaroto ierēdnieciski birokrātisko aparātu ceļš uz karjeru darbaļaužu pārstāvjiem lielākoties bija slēgts vai nu juridiski, vai faktiski. Ilgstošu, spožu, godīgi nopelnītiem panākumiem bagātu darba karjeru veidot bija ārkārtīgi grūti. Un šādi gadījumi bija drīzāk gan leģendārs izņēmums nekā norma. Pretendenta ceļš uz «augšu» praksē parasti prasīja pašas zemiskākās īpašības un spēkus — intrigas, nodevību, bezprincipialitāti, verdzisku lišķību un pašpazemošanos, aizkulišu cīņās bezsirdīgi kultivējot atklātas vai zem konformistiskās kopības maskas slēptas karojoša individuālisma dziņas, cīņiņos par «vietu zem saules, pie galda vai pie troņa» izveidot viltniecisko dubultmorāli. Tas viss nevarēja neizraisīt negatīvu reakciju pret karjeras kroplajām, bet ekspluatatoru sabiedrībā tipiskajām izpausmēm. Un, tā kā godīgas darba karjeras gadījumu bija ļoti maz, tie, protams, nespēja dot paliekošu un dziļi iedvesmojošu paraugu cilvēkiem, kas darbā gribēja rast augstāko, cildenāko spēju un ideālu piepildījumu. Jāpiebilst, ka tamlīdzīgā veidā privātīpašuma un ekspluatācijas iekārtas apstākļos vēsturiski sakompromitējās gandrīz visas cilvēku dzīvesdarbības jomas. Piemēram, ļoti daudzās būtiskās attiecībās un izpausmēs darbs kļuva par lāstu, atpūta par parazitēšanu, iniciatīva un uzņēmība — par necilvēcīgām plēsējspējām, saimniekošana — par cilvēku izsūkšanu, risks — par avantūru, vadīšana — par varmācību, taupības režīms — par traģikomisku skopulību, bagātība — par laupījuma vai nozieguma simbolu. Taču šīs savā laikā

tipiskās, likumsakarīgās kroplības ir principiāli, pamatos un norisēs pārvaramas sabiedrības revolucionārajā pārejā uz komunistisko formāciju. Tajā cilvēki radikāli pārkārt, apzināti, plānveidīgi un radoši pakļauj sev tos spēkus, resursus un procesus, kuru stihijai iepriekšējās paaudzes pašas tika pakļautas. Paredzot sociālisma sabiedrībā revolucionāru apvērsumu cilvēku radošo spēku attīstīšanā un izmantošanā, F. Engelss rakstīja: «Cilvēku apvienošanās sabiedrībā, kas līdz šim nostājās pret viņiem kā dabas un vēstures uzspiesta, tad kļūs par viņu pašu brīvu rīcību. Cilvēki paši sāks kontrolēt objektīvos, svešos spēkus, kas līdz šim valdīja vēsturē. Un tikai no šā brīža cilvēki sāks pilnīgi apzinīgi darināt paši savu vēsturi, tikai tad viņu iedarbinātajiem sabiedriskajiem cēloņiem būs ievērojamā un aizvien pieaugušā mērā tās sekas, kādas viņi vēlas.»¹ Šādos apstākļos veidojas reālas iespējas masveidā attīstīt sociālistiskās darba karjeras tehniski ekonomiskās un sociāli humanitārās rezerves. Sociālistiskā darba karjera ir cilvēka sabiedriski nozīmīga, sekmīga augsne un izvirzīšanās profesijā un amatā atbilstoši viņa piemērotībai, sagatavotībai un reālajiem nopelniem. SDK ir izdevīgs, ietekmīgs un progresīvs sabiedrības sociāli ekonomiskās attīstības paātrinājuma faktors, viena no optimālajām cilvēka profesionālās un sociālās atdeves kāpināšanas formām. V. I. Ļeņins saistīja cilvēku izvirzīšanos darbā ar sacen-

¹ *Engelss F.* Anti-Dīrings: Trešais izdevums. — R.: Liesma, 1978, 280. lpp.

sību: «Sociālisms ne tikai neapslāpē sacensību, bet, gluži otrādi, — pirmo reizi rada iespēju lietot to tiešām plaši, tiešām masu apjomā, tiešām iesaistot darbaļaužu vairākumu tāda darba arēnā, kurā viņi var sevi parādīt, attīstīt savas spējas, atklāt talantus, kuru tautā ir neizsmeļams avots...»¹ Īpašu uzmanību viņš pievērsa nepieciešamībai ņemt no šī avota spējīgus un uzticamus cilvēkus vadītāja darbam, veidojot sociāli dinamisku pārvaldes un vadīšanas aparāta kadru struktūru, kurā pavērtos reālas augsmes perspektīvas. V. I. Ļeņins rakstīja, ka jācenšas «pēc iespējas uzmanīgāk un pacietīgāk pārbaudīt un uzzināt īstos organizētājus, cilvēkus ar skaidru prātu un praktisku ķērienu, cilvēkus, kuros savienota uzticība sociālismam ar prasmi bez lieka trokšņa (un par spīti burzmai un troksnim) kārtot liela ļaužu skaita ciešo un vienprātīgo darbu padomju organizācijas ietvaros. Tikai tādus cilvēkus pēc desmitkārtīgas pārbaudes vajag, virzot viņus no vienkāršākiem uzdevumiem uz grūtākiem, izvirzīt atbildīgajos tautas darba vadītāju, pārvaldes vadītāju posteņos.»²

PSKP paredz aktivizēt cilvēka faktoru ekonomikā, panākot dziļas pārmaiņas darba saturā un raksturā, cilvēka dzīves apstākļos, ceļot masu radošās enerģijas un iniciatīvas līmeni, darba kolektīvu stabilitāti, cilvēku ieinteresētību sasniegt labākus tautsaimnie-

¹ Ļeņins V. I. Kā organizēt sacensību? — Raksti, 26. sēj., 361. lpp.

² Ļeņins V. I. Padomju varas kārtējie uzdevumi. — Raksti, 27. sēj., 226. lpp.

ciskus rezultātus, pilnīgāk iesaistot visus darbaļaudis ražošanas vadīšanas procesā, intensificējot sociālistisko sacensību, nostiprinot saimnieka stāvokli ražošanā, ieinteresējot darbaļaudis augstražīgā, panākumiem bagātā darbā, profesionālajā augsmē un amataugsmē.¹ Reizē ar to jācinās pret visām parādībām, kas ir sociālistiskās darba karjeras antipodi — būtiski negatīvi pretstati, «neatlaidīgi jāiznīdē birokrātisma un formālisma, resorisma un lokālisma izpausmes, bez vilcināšanās jāatbrīvojas no darbiniekiem, kas nav kompetenti un kam trūkst iniciatīvas. Negodīgums, dienesta stāvokļa izmantošana, karjerisms, cenšanās iedzīvoties personiskā bagātībā, radu būšana un protekcionisms enerģiski jāiznīdē un jāsoda.»² Karjerisms ir negatīva sabiedriska parādība, viena no iespējamām cilvēka negatīvajām dzīvesdarbības orientācijām, jo tas saistīts ar egoistisku tiecību taisīt karjeru kā elitāru izdalīšanos no «vienkāršajiem cilvēkiem», sevi viņiem augstprātīgi pretstatot. Karjeristam izvēlētā profesija un amats ir nevis cilvēciski tuvs, dziļi nozīmīgs pievilksanas spēks, bet gan vairāk vai mazāk maskēts līdzeklis, lai par savtīgi izdevīgu cenu katrā ziņā sasniegtu izņēmumstāvokli, gūtu no tā maksimālus labumus, radot sev privilēģijas. Karjerists sliecas arī uz egoistisku sociālo narcismu — uzpūtīgu tīksmināšanos par gūto īpašo stāvokli. Diez-

¹ Sk.: Padomju Savienības Komunistiskās partijas XXVII kongresa materiāli, 161., 164., 169., 172., 174., 178. lpp.

² Turpat, 183. lpp.

gan reti mēs uzsveram to apstākli, ka karjeristam arī karjera nav pašmērķis vai personības pašapliecināšanās līdzeklis. Pašmērķis viņam ir egoistiska, kropli vienpusīga, būtībā patērējoša pašapmierināšanās. Un, tiklīdz karjera šī mērķa sasniegšanu viņam nenodrošina, viņš ir gatavs aktīvi un viltīgi «pār-kvalificēties» uz «ienesīgāku» darbības veidu.¹ Karjera tās optimālajā — sociālistiskās darba karjeras variantā karjeristam ir sveša un nepieņemama. Bet jo labāk tādēļ mums, sabiedrībai, visiem tās tautsaimniecības sektoriem, kompleksiem.

Taču jāatbild uz jautājumu, vai gan agrorūpniecības kompleksā, vismaz tā pamatnozaru grupā, kas tieši ražo lauksaimniecības produkciju, SDK ir plašā mērogā iespējama? Skeptiķu argumenti var būt dažādi: kas ar zemi strādā, tam pie zemes jāpaliek ar darbu un dvēseli, ja zemnieks orientēsies uz karjeru, kas gan vairs ražos maizi, pienu, gaļu; karjera taisāma kantoros, nevis tīrumā; laukos jau visiem gribētājiem to portfeļu un varas amatkrēslu nepietiks; labs cilvēks karjerai diez kā nebūs piemērots, vadītājam jābūt ar stingru roku; ne jau katrs der karjerai un grib to darināt; karjeru darināt laukos ir neizdevīgi — utt.

¹ Z. Berbeškina, runājot par cilvēka pelnītu virzīšanos augšup pa profesionālajām un amata kāpnēm kā svarīgu sociālā taisnīguma nostiprināšanas ceļu, uzsver, ka karjerisms savukārt ir individuālistiskas apmātības izpausme, kas cilvēkam liedz pilnvērtīgi attīstīt savas potences un gūt arī visefektīvākos panākumus: *Бербешкина З. А. Справедливость как социально-философская категория.* — М.: Мысль, 1983, с. 180—181.

SDK iespējamību un akūtu nepieciešamību agrorūpniecības kompleksā nosaka šādi svarīgi faktori. 1. Lauksaimniecības vispusīga industrializācija, ražošanas un pārvaldes reorganizācija, tāpat arī starpsaimniecību kooperācija un agrorūpnieciskā integrācija pakāpeniski rada apstākļus, lai a) samazinātu un perspektīvā likvidētu nekvalificēta un mazkvalificēta darba vietas, kurās SDK bija praktiski neiespējama; b) pārveidotu, bagātinātu stabili nepieciešamo darba vietu kvalitāti; c) radītu principiāli jaunus darba veidus un vietas, kurās ir profesionālās un amataugsmes reālās perspektīvas; d) lai aizvien vairāk izpaustos dažādu agrorūpnieciskās ražošanas posmu tehnoloģiskā, ekonomiskā, sociālā saistība. Tās apguvei, regulācijai un pilnveidei aizvien vairāk būs nepieciešami jauna tipa augsti profesionāli vadītāji un speciālisti, kas pilda vadošas un sociāli pedagoģiskas funkcijas. Tādi posmi kā pamatražošana un palīgražošana, tehniskā un sociālā infrastruktūra, plaši partnersakari starp ražotājiem vai ražotāju—realizētāju—patērētāju, ražošanas reklāma, kadru komplektēšanas, darbaspēka atražošanas un lauku dzīves sociokulturālā nodrošinājuma paaugstināšana, protams, izraisa vajadzību labāk izmantot praksē SDK kā dzīvo ražotājspēku attīstības nozīmīgu formu. 2. Darba pārmaiņas objektīvais likums, kadru profesionālā un sociālā dinamiskuma palielināšanās, tautas sociālistiskās pašpārvaldes papildspēku veselīgas ieplūdes procesi pārvaldes un vadības sistēmā reāli paver jaunus apvēršņus SDK attīstībai. 3. Sociālistisko lauku tālāka civilizēšanās,

kultūras potenciāla koncentrēšanās un veselīga atraisīšanās uz vietām veicina lauku dzīves stabilizāciju, reālas pilnvērtīgas perspektīvas paplašināšanos. Kvalificēta sociālistiskās tautas zemnieka karjera no utopijas pārvēršas par realitāti. Turklāt šāda tipa zemnieks savu tautas barotāja sūtību var efektīvi piepildīt vienīgi tad, ja tieši kolektīvajās vai individuālajās darba formās sekmīgi apvieno profesionālās sagatavotības, saimnieciskās uzņēmības un sociālās aktivitātes radošos spēkus. 4. SDK perspektīva ne tikai stimulē labāk strādāt, bet arī pati kļūst par darba cilvēka sabiedriski nozīmīgas pašapliecināšanās veidu un īpašu gandarījuma avotu, kurš daudzos gadījumos spēj reāli kompensēt lauku darbu grūtumus un periodiskās pārslodzes.

Bez šaubām, SDK perspektīva ir jāapliecina, jāizpelnās ar augstražīgu, spraigu «virsnormas» darbu, jānodrošina ar cilvēka spēju lietderīgu īstenošanu praksē. Sabiedriski normāls darba kultūras un atdeves līmenis ir obligāts ikvienam darbiniekam. SDK ir ļoti vēlama, taču to nedrīkst absolutizēt, birokrātiski saorganizēt un censties uzspiest. Cilvēki vispusīgi un efektīvi jāieinteresē veidot SDK: gan materiāli, gan morāli. Tomēr jāņem vērā, ka SDK nekad nebūs pilnīgi vispārēja, katram darbiniekam gaidāma un pelnīta perspektīva: strādās visi, šo karjeru darinās daudzi. SDK ir daudzpakāpju perspektīva, piramīda, ko veido grūti pelnīti, pašaieliedzīgi pūliņi un panākumi. Kaut arī piramīdas virsotnē un pat vidū daudzi pretendenti nenonāks, tomēr jebkurš

ŠDK veidošanas solis, jebkurš pakāpiens būs cilvēka vērtības apliecinājums, sociāli biogrāfiskā prestiža simbols.

Lai sekmētu SDK pretendentu aktivizēšanos, mūsaprāt, būtu nepieciešamas autoritatīvas darba grupas (zinātnieki, vadītāji, izpildītāji), kas meklētu drošākas morālas un juridiskas normu sistēmas — modernizētus godīgas «spēles noteikumus»:

a) precizētus profesionālās un amata ētikas kodeksus, juridisko tiesību un pienākumu kopas, kas būtu vispārpieejamas katram darbiniekam;

b) vajadzētu izstrādāt nolikumus, kas paredzētu vēl taisnīgākus, demokrātiskākus noteikumus, pēc kuriem cilvēki aktīvi iedrošinātos pretendēt uz izvirzīšanos, paaugstinājumiem;

c) noteikt normatīvu kārtību, kādā savienojami vadītāju iecelšanās un ievēlējamības principi, veicami konkursi uz vakantajām vietām;

d) pastiprināt cīņu pret iespējamiem mēģinājumiem graut ŠDK pretendentu reputāciju, paplašināt viņu tiesības personisko lietu, domstarpību, strīdu kompetentā analīzē, arī tiesības apelēt augstākajās instancēs;

e) katra darba kolektīva vadībai uzlikt par pienākumu veikt darbavietu un visa kolektīva sociāli profesionālās un vadīšanas struktūras sociālo pasportizāciju (beidzot taču jānoskaidro, kādas profesionālās un amataugsmes rezerves ir kolektīvos, kuras darbavietas ir no SDK perspektīvu viedokļa daudzsološas, cerīgas, pieņemamas, kuras — bezperspektīvas).

Darbinieka profesionālās kvalifikācijas karjera

Mēdz sacīt, ka zemnieks nav profesija, bet dzīvesveids. Tiesa kas tiesa — lauksaimniecisko darbu grūti iekļaut dažu profesiju ietvaros. Zemniekā savienojas lauku darbiem nepieciešamās spējas un pūliņi. Lai veiktu zemkopja darbus, cilvēka dzīvesveids kardināli jāpielāgo agrobiotehnoloģiskajiem ražošanas cikliem, diezgan regulāri jāatliek un jāpārliet ārpusdarba vajadzību apmierināšana. Lauku darbs ir nopietns izturības, profesionālās piemērotības un uzticības pārbaudījums cilvēkam. Apstākļos, kuros savā laikā lauksaimniecībā valdīja lielākoties roku un zirgvilkmes darba tehnika un tehnoloģija, sabiedriskās ražošanas koncentrācija un centralizācija vēl bija vāja, zemnieka darbs bija universāls, jo ierobežoto ražotājspēku apstākļos viņš gandrīz visu varēja un mācēja darīt pats. Industrializētās un augstā līmenī sabiedriskotās lauksaimnieciskās lielražošanas apstākļos vecā tipa zemnieks ierobežotā, tehniski vāji apbruņotā darba universālajā formā jau kļūst par lauksaimniecības vēsturisko vakardienu. Zemnieka profesija un dzīvesveids, protams, savas nepieciešamās dabiskās un sabiedriskās saiknes kā tādas nezaudē, taču vienlaikus kvalitatīvi mainās šo saikņu izveidošanās un uzturēšanas raksturs. Modernās darba tehnoloģiskās un sociāli ekonomiskās dalīšanas un jauna tipa kooperēšanas gaitā veidojas jauna lauksaimniecībā nodarbināto iedzīvotāju profesionālā struktūra, kuras kodolu veido vidējā un augstākā

posma speciālisti, kas ieguvuši sistemātisku vispārējo un profesionāli tehnisko izglītību.¹ Līdztekus viņiem ražošanā iekļaujas arī tie darbinieki, kas ieguvuši specialitāti mācību ražošanas kombinātos, kvalifikācijas maiņas vai celšanasursos. Tomēr laukos vēl diezgan daudzi strādā pēc empīriskās profesionālās pieredzes, ar ikdienā gūtām un izveidotām praktiskās darbības iemaņām. Kā zināms, tos tradicionāli sauc par praktiķiem — darba dzīvē izgājuši un no tās mācījušies, viņi ilgi spēja sekmīgi sacensties ar «tiem skolotājiem» un nereti pat tos apsteigt. Kādā ziņā? Konkrētās lauksaimnieciskās ražošanas vietējo apstākļu, darbu organizācijas un «virtuves» (jeb dzīves prozas) pazīšanā, praktiskajā intuīcijā, pieredzē un pat darba ražīgumā. Liela daļa praktiķu laukiem bija uzticīgāki, stabilāki darba kolektīvā, viņu pretenzijas arī bija piezemētākas, reālistiskākas nekā tiem, kas ar diplomiem kabatā ieradās no pilsētās absolvētajām mācību iestādēm, kuras deva pārsvarā teorētiski shematisku priekšstatu par to, kādai jābūt lauksaimniecībai, visai vietējai lauku dzīvei (nevis kāda tā bija īstenībā — visā konkrēto, daudzšķautņaino pozitīvo un negatīvo realitāšu kopumā). Tāpēc tūlītēju praktisku, nekādi neatliekamu ražošanas problēmsituāciju risināšanā daudzi diplomētie kadri jutās visai neveikli, reizēm pat nožēlojami.

¹ Pēc savas sociāli šķiriskās piederības sociālistisko lauku darbaļaudis tagad pārstāv ne tikai zemnieku, bet arī skaita un nozīmes ziņā pieaugoša strādnieku šķira un inteliģence. Turklāt norisinās to tuvināšanās, mazinās sociālās atšķirības.

Praktiķi nereti sliecās norādīt «īsto vietu» saviem augstāk mācītajiem kolēģiem: «Tajās skolās, redziet, maz ko prātīgu māca, idealizē, lai gan mācības vajadzētu piezemēt.» Tādējādi viņi pretstatīja praktiskās ikdienas darba pieredzi sistemātiskai profesionālajai izglītībai. Dažs praktiķis savstarpējo lietišķo sakaru un personisko attiecību praksē kļuva gandrīz vai par tādu kā «speciālistu zāģi». Nav, protams, jāpārvērtē arī diplomēto kadru prioritāte. Daudzas no tām joprojām varētu būt labākas. It sevišķi — gatavība startam ikdienas ražīgā praktiskā darbā, izpildīgums, patstāvība, atbildība, spējas profesionāli, psiholoģiski un ar visu dzīvi iesakņoties laukos.

Taču tā pati prakse (it īpaši tad, kad diplomēti fiziskā darba profesiju pārstāvji, kā arī vidējās un augstākās kvalifikācijas speciālisti masveidā ienāca lauku profesionālajā struktūrā¹) rāda, ka kopumā noderīgāks un augstāzīgāks ir sistemātiski izglītotais profesionālo darbinieku kontingents. Mēs neva-

¹ Mūsu republikas lauksaimniecībā laikā no 1970. līdz 1980. gadam audzis darbinieku profesionālās kvalifikācijas potenciāls; lauku iedzīvotāju skaitam samazinoties, pieaug kvalificētu darbinieku skaits: 1970. gadā kvalificēta fiziska darba darītāju īpatsvars kolhozos bija 17,5%, padomju saimniecībās — 20,4%, 1980. gadā attiecīgi 27,6% un 31,7%; vadītāju un speciālistu kontingentā 1970. gadā augstākā vai vidējā speciālā izglītība bija 45% kolhozu inženieru un tehniķu, 35% brigadieru, bet 1980. gadā attiecīgi 61% un 55%, padomju saimniecībās profesionālās kvalifikācijas kāpums bijis no 35% un 40% uz 59% un 65% robežās. Sk. *Mūrnieks E.* Latvijas lauku sociālā struktūra: attīstības tendences un problēmas. — Padomju Latvijas Komunisti, 1984, №. 6, 36. lpp.

ram teikt, ka vienmēr visu aktuālo un konkrēto problēmsituāciju risinājumos, tūlītējas atdeves gūšanā ikviens kontingenta pārstāvis demonstrēs pārliecinošas priekšrocības. Taču dziļāku pozitīvu pārmaiņu tālākajā sasniegšanā, vispusīgākas lauksaimnieciskās ražošanas efektivitātes (tehnoloģiskās, ekonomiskās un sociālās kāpināšanas) perspektīvu ziņā kadru sistemātiska profesionālā kvalifikācija ir izdevīga, jo šiem kadriem ir

a) lielāks vispārējais intelektuālais potenciāls («smadzeņu trenētība»); dziļāks profesionāli tehnisko zināšanu fundamenti, elastīgāka domāšana, vairāk heuristisks (meklējošs, novatorisks, problēmrisinošs) prāts;

b) elastīgāka dzīvā darba spēju sistēma, kas ļauj cilvēkam vieglāk apgūt jaunas profesionālas zināšanas un iemaņas, vieglāk lauzt vai radikāli pārveidot iesakņojušos darbības stereotipus;

c) augstāka uzņēmība (izjūta, izpratne, pretimnākšana) pret tehniski ekonomiskajām un sociālajām novitātēm (reformām, uzlabojumiem, veco vērtību kritisku pārstrādi un «pārstrādi» jaunā «augsnē»);

d) aktīvākas vēlēšanās racionalizēt pašreizējo potenciālu, patstāvīgi un kompetenti veikt nepieciešamos novatoriskos pilnveidojumus un papildinājumus;

e) plašāks sociokulturālais redzesloks, rosmīgākas tieksmes pēc darba un ārpusdarba formu veselīgas savienošanas, lielākas iespējas atraisīt sevī un augstā mērķtiecības līmenī īstenot sociālo aktivitāti (gan kā garīgu un praktisku iestāšanos par pozitīvo, veselīgi perspektīvo, gan kā uzstāšanos pret

birokrātisko, saorganizēto, bezmērķīgi rosīgo, konservatīvo u. c. negācijām);

f) augstāks civilizētu vajadzību līmenis, augstāki dzīves plāni un mērķi, nopietnākas pretenzijas un ekspektācijas (gaidas, cerības) un tādēļ — lielāks jūtīgums pret darba morālpsiholoģiskajiem un sociālās augsmes stimuliem.

Jo augstāka vispārējā izglītība un profesionālā sagatavotība, jo precīzāk, ātrāk un elastīgāk viņi reaģē uz sociotehnoloģiskajiem eksperimentiem un pāriet no vadīšanas administratīvajām uz sociāli ekonomiskajām metodēm. Viņiem principā vieglāk pierādīt daudzu jauninājumu sabiedrisko, kolektīvo un individuālo lietderību, pareizību un perspektivitāti. Jaunās lietišķās valodas jēgu, sugestiju un daudznozīmību labāk varēs saprast un realizēt tieši mūsdienīgi — vispusīgi profesionalizēti kadri.¹

Ar teikto nebūt nenoniecīnām praktiķu pozitīvās, tipiskās un individuālās īpašības, praktiķu, kas lielākoties sekmīgi strādā visās agrorūpniecības kompleksa jomās un kas vēl ne vienu vien piecgadi veidos kadru sastāvu. Taču sistemātiski sagatavotie, ar lielāku zināšanu tehnisko potenciālu apveltītie darbinieki pakāpeniski kļūst par galveno darbaspēku — par jauna tipa lauksaimniekiem, kuri grib sevi apliecināt kvalifikācijas celšanā, specialitāšu maiņā un to efektīvā sa-

¹ Šie un citi cilvēka faktora attīstības jautājumi lauku dzīvesveida dažādajos aspektos labi atsegti grām.: Мурниек Э. Э. Сельский образ жизни в период развитого социализма: На материалах Латвийской ССР. — Р.: Зинатне, 1985. 213 с.

vienošanā un kuri savas karjeras ceļu saskata tiešajā profesionālajā darbā.

Kāda, mūsaprāt, ir SDK iespēju principiālā shēma energotehniski un tehnoloģiski modernizētajās, intensīvajās sociālekonomiskās attīstības ceļā ievadītajās profesijās?

1. Profesionālās orientācijas uzlabošana:
a) jāsastāda un jāsakopo īpašā vispārpieejamā, interesantā un pārliecinošā uzziņu krājumā agrorūpnieciskā kompleksā nepieciešamo profesiju saraksts, kas aptvertu profesijas, to specialitātes, norādes uz pamatkvalifikāciju un kvalifikācijas paaugstināšanas rangiem, pakāpēm (līdz pat oficiāli noteiktajiem «griestiem»); vispārējās un speciālās dotības, spējas, kas attīstāmas šajā profesijā, tās praktiskās darbības sfēras (tātad — profesionālā informācija — reklāma); b) aktīvāk jāiesaista zinātnieki jauno cilvēku profesionālās piemērotības prioritāšu un īpašo noslieču, profesionālo pretenziju un ekspektāciju diagnozē (iespēju robežās jāveic skolēnu, tehnikumu, profesionāli tehnisko vidusskolu audzēkņu, studentu u. tml. kontingenta pārstāvju profesiogrāfiskie apsekojumi, perspektīvā par katru no tiem jāstāda un jāpilnveido individuālā profesiogramma).

2. Jāuzlabo diplomēto kadru sociāli profesionālā adaptācija konkrētajās darbavietās (republikāniskā ARK, RARA, saimniecību un uzņēmumu līmeņos jāizveido kuratorija — koleģiāls orgāns — 2—3 atbildīgas personas, kas komplektē darbaudzinātāju kadrus, organizē viņu apmācību, veic viņu vispārēju vadīšanu, vajadzības gadījumos pilda arbitru funkcijas, noregulējot attiecības starp darb-

audzinātāju adaptācijas procesā iesaistīto jauno darbinieku — stažieri).

3. Jāveic periodiska darbavietu un darbinieku atestācija.¹

4. Jāpārskata profesionālās kvalifikācijas tarifu tīkli, darbinieku štatū saraksti: tajos oficiāli jāparedz profesionālās augsmes daudzpakāpju sistēma (jābagātina profesionālās struktūras hierarhiskā organizācija, jo hierarhija dod oficiālas augsmes perspektīvas), jāievieto precīzi noteikumi, pēc kuriem orientējoties cilvēks — SDK pretendents varētu reflektēt uz oficiālu paaugstinājumu (profesionālās kvalifikācijas rangū tabulā jāparedz augstāki «griesti» — ne tikai pirmā, bet arī augstākā klase, kategorija u. tml., jāparedz arī attiecīga ieskaīšu, eksāmenu sistēma).

5. Jāpilnveido profesionālās augsmes oficiālā prestižsimbolika (profesionālās kvalifikācijas dokumenti — apliecības, atestāti, diplomu, krūšu nozīmes, žetoni; derētu ieviest diplomus un nozīmes par piecu, desmit, piec-

¹ V. Čevačins pierāda, ka darbavietu (dzīvā darba lietošanas tehniski ekonomiskā un sociāli organizatoriskā atestācija ļauj noteikt vietu skaitu, materiāli tehnisko apgādātību, ekonomiskās un sociālās rezerves; darbavietu atestācija nav rezervju vākšana «gar ceļmalām», bet gan daudzsolu zinātniski tehniskā progresā ieviešanas un regulēšanas līdzeklis, kā arī darbinieku sociāli profesionālās attīstības vadišanas instruments. — SK.: Darbavietu atestācija — svarīgs ražošanas efektivitātes paaugstināšanas līdzeklis. — Padomju Latvijas Komunistu, 1985, Nr. 6, 35.—41. lpp.

Bez darbavietu zinātniski pamatotas, lietpratīgas atestācijas nevar pilnā mērā aktivizēt arī darbinieku atestācijas iespējas, par kurām runāsim turpmāk.

padsmīt gadu nepārtrauktu darba stāžu profesijā, kā arī vienā vai viena tipa darba vietā; būtu lietderīgi mainīt arī medaļas «Darba veterāns» oficiālo statūtu: vienpakāpes apbalvojuma vietā ieviest trīspakāpju: III pakāpes medaļu varētu saņemt persona, kas godprātīgi nostrādājusi savā profesijā 10 gadus, II pakāpes medaļa pienāktos tiem, kam attiecīgi 15—20 gadu darba stāžs, I pakāpes medaļa darbiniekiem ar vēl ilgāku stāžu). Oficiālas pateicības jāizsaka periodiski ne tikai par izcilu, bet arī labu, veselīgā, saspringtā normā ieturētu darbu.

Vadītāja sociālistiskā darba karjera

Moderno sociotehnoloģiju, kas palīdzētu apgūt un mērķtiecīgi aktivizēt cilvēka faktoru, ir objektīvi ieinteresēti ieviest visi godīgie darba darītāji. Šis novatoriskais pasākums oficiāli un neoficiāli jāiedvesmo un jākurē vadītājiem. Viņiem pirmajiem (pēc ranga un sabiedriskās sūtības) šai ziņā radikāli jāpārkārtojas. Lai to sekmētu, jāpārkārto arī vadītāju amataugsmes kā SDK veidošanas formas mehānisms, protams, saglabājot labāko pagātnes mantojumu. Jāizdara pārkārtojumi un pilnveidojumi visā vadītāja SDK ciklā un tā pamatfāzēs.¹

¹ Vadītāju amatkustības cikla shēmu mēs aizgūstam no grām. Учебник / Под общ. ред. Белоусова Р. А., Селезнева А. З. — М.: Мысль, 1984, с. 333—357: vadības darbam nepieciešamo kadru 1) komplektēšana, 2) kadru rezerves veidošana, 3) izvirze, 4) rotācija, 5) izvietojums, 6) atbrīvošana, atvaļināšana.

Aplūkojot vadītāja SDK problēmas un perspektīvas, mēs galvenokārt pievērsīsimies tām aktualitātēm, kas mazāk skartas speciālajā literatūrā, vienlaikus atzīmējot, ka pārbaudītās, vispārpieņemtās un oficiālās prasības, kas adresētas vadītāja darba pretendentiem un amatpersonām, ir PSKP kadru politikas pamatā. Tādēļ pievērsīsimies katrai vadītāja SDK cikla fāzei, tās tipiskajām problēmām un iespējām tās atbilstoši risināt.

1. Vadītāju kadru komplektēšana: kandidātu meklēšana un piesaiste. Kadru prasītājnozārēm, to uzņēmumu un organizāciju vadībai savlaikus jāuzņem un jāuztur lietišķi un sociāli pedagoģiski sakari ar mācību iestādēm, kas gatavo vidējās un augstākās kvalifikācijas speciālistus, — jānoskaidro cilvēki, kuriem ir izteiktas līderu īpašības, kuri sevi pozitīvi apliecinājuši mācību ražošanas darbā un sabiedriskajā pašdarbībā. Sekmīgāk jāsavieno vadītāju kadru pieprasījumu un piedāvājumu aktivitātes plūsmas. Piemēram, RARA vadībai būtu jūtur gatavībā arī vadītājamata pretendentu «piedāvājumu portfelis».

Mums enerģiski jāpārvar konservatīvais, aizspriedumainais uzskats, ka tikai «izlēcēji», karjeristi un visādā ziņā apšaubāmi cilvēki uzdrošinās piedāvāt savu potenciālu, savus pakalpojumus vadīšanas sfērā. Zemiski viltīgs karjerists, kā ne reizi vien piedzīvots, tik efektīvi maldina kolektīvu un sociāli tuvredzīgākus vadītājus ar savu peticību, nevēlēšanos dzīties pēc «krēsliem un godiem», ka savus egoistiskās izvirzes mērķus var arī sasniegt.

Dažkārt amatpersonas, kas atbild par vadītāju kadriem, pieļauj arī šādas kļūdas: izdara enerģisku spiedienu sēriju uz cilvēku, kuram, viņuprāt, vajag ieņemt atiecīgu vadītāja amatu. Viņi neņem vērā izvirzāmā reālās iespējas, ģimenes apstākļus, pacietīgi un kompetenti neiedziļinās cēloņos, kādēļ konkrēts cilvēks noraida amata piedāvājumu. Toties amatpersonas nereti izvairās no tiem, kas paši izrāda iniciatīvu (bez slēpšanās un klīrēšanās izsaka vēlmi pretendēt uz paaugstinājumu), cenšas absolutizēt «anketas datus», piemēram, meklē amata pretendētus tikai no to personu loka, kas «no sākta gala» ieņemuši kādu vadošu amatu, bijuši sabiedriskās pašdarbības aktīvistu. Tādējādi pārējos viņi atzīst par vadīšanas darbam praktiski bezcerīgu kontingentu, kas piemērots tikai izpildītājdarbībai. Augsti vērtējot jau agrīnās sociālās biogrāfijas posmā darbinieku uzkrāto cilvēkvadīšanas pieredzes un reputācijas potenciālu, nedrīkst aizmirst arī to, ka daudzi «pasīvie» var pozitīvi atraisīties un demonstrēt savas priekšrocības vēlāk, viņu dotumiem un spējām vairāk atbilstošos apstākļos.

2. Kadru rezerves izveidošana. Katrā agrorūpnieciskā kompleksa organizācijas un vadības līmenī jārada vadošo kadru potenciālā (rūpīgi sakomplektētā, uz vadītāja darbu perspektīvu morālpsiholoģiski un praktiski gatavojamā) un aktuālā (aktīva, teorētiski un praktiski sagatavotu) kadru rezerve. Tālāk — jāgatavo operatīvi taktiskā (vadīšanas pamatposmu un vidējo posmu amatiem) un stratēģiskā (augstāko posmu vadības posteņiem) kadru rezerve.

PSKP kadru politikas mērķis ir plaši iesaistīt tautas sociālistiskajā pašpārvaldē, tautas saimniecības vadīšanā svaigus spēkus, savienot jauno un jau nobriedušo, pieredzes bagāto vadītāju potences, radīt labvēlīgus apstākļus vadītāju paaudžu kopdarbībai un nomaiņai, likvidēt jebkurus mēģinājumus padarīt vadītāja posteni par personisku privilēģiju, cīnīties pret atsevišķu darbinieku centieniem izplēst sev «mūžīgā, nenomaināmā, neaizstājamā vadītāja» netaisnīgo faktisko statusu.

Ar stingru valsts likuma spēku jāiedibina kadru rezervistu juridiskais institūts, jāuzliek visu rangū vadītājiem par bezierunu pienākumu izvīrēt un gatavot sev kvalitatīvu kadru rezervi, vienlaikus stingrāk īstenojot rezervistu profesionālā un personiskā statusa morālās un likumīgās garantijas. Labai kadru rezervei jāklūst par oficiālu darba kolektīva un tā vadītāju sociāleconomiskās darbības rezultātu uzskaites un vērtēšanas sociālo kritēriju. Izvīrējot konkrētu vadītāju, jāņem vērā arī tas, vai viņš pratis un patiesi gribējis sagatavot attiecīgā amata cienīgus mantiniekus. Jālegitimizē (ar oficiālo likuma un valdošās morāles autoritāti jāapvelta) vadītāju kadru dublieru statuss. Turklāt dublieru vietas obligāti jāaizpilda (vēlams — ar vairākiem kandidātiem, kuri konkursa kārtībā sacentīsies par vakances ieņemšanas tiesībām).

3. Kadru rotācija: augstāka amata pretendenta mērķtiecīga pārvietošanās darbā savas profesijas ietvaros pa radnieciskām specialitātēm, darba funkciju «paketēm». Šī veselīgā

kustība «pa apli» vajadzīga, lai pretendents iedzīvotos un iestrādātos vadāmās struktūrvienības organizatoriski tehniskajā, ekonomiskajā un sociāli psiholoģiskajā darbības mehānismā, lai vēlāk — no augšas izdotos visu vadāmo objektu labi izjust, saprast, efektīvi regulēt.

4. Kadru izvirzīšana¹ jāuzskata par būtisku, lielu notikumu kolektīva un konkrētā darbinieka dzīvē. Pretendenta darba ieguldījuma un iespēju kompetents, atbildīgs novērtējums, viņa paaugstinājums ir a) paveiktā atzīšana, sociālā taisnīguma īstenošana, b) pilnvaru izsniegšanas akts, c) sociālais avanss — iedvesmojošs stimulē turpmākai augšmei, pašizliedzīgai atdevei, d) racionālas nodarbinātības izpausme (racionāla ir tāda nodarbinātība, kuras ietvaros cilvēkiem ir darbs vispār, piemērots darbs, pieņemams darbs, darbs ar SDK reālu perspektīvu); e) darba kolektīva stabilizācijas un reizē sociālās mobilitātes veicināšanas faktors.

5. Kadru izvietojums konkrētās vadītājdarba «nišās» ir process, kurā konkrētais cilvēks pārņem varu personāli (kā oficiāli iecelta amatpersona), bet tā viņam godīgā, radošā, disciplinētā darbībā arī reāli jāiegūst. Jāiegūst padoto un augstākās priekšniecības acīs profesionāļa, saimnieka, līdera, dienesta un ārpusdienesta attiecību kārtošanas meis-

¹ J. Britāns raksta: «Ne tikai konkrētā cilvēka dzīvē vien īpaši svarīgs ir brīdis, kad paceļas rokas par viņa ievēšanu jaunā, augstākā amatā. Tas ir lūzuma moments lielākas vai mazākas ļaužu grupas likteņos un darbībā, pavērsiens uz labo vai slikto pusi kādas dzīves jomas attīstībā lielākā vai mazākā mērogā» (Cīņa, 1986, 28. aug.)

tara — diplomāta, uzticama partnera, godprātīga kolēģa reputācija. Jāprot operēt ar varu, izsargājoties no familiāras tubrālības, aukstas noslēgtas distancētības, no iespējamo lišķu, tenkotāju u. c. «labiņu cilvēku» spiediena, arī no amata «augstuma slimības», no neaizstājamības iedomu baciļiem u. c. sociopātijām.¹ Vadītājs «arī viens ir karotājs»: kā personālās (bet ne personiskās!) varas subjekts, personība, kurai kardinālajos darba organizācijas un cilvēku vadīšanas jautājumos savā varēšanā jābūt vismaz pirmajam starp līdzīgajiem, bet vēlams — augstākam par tiem. Jāprot strādāt divās pozīcijās: «uz priekšu» — programmēt — virzīt, koriģēt un vērtēt padoto darbu un «aiz manis» — parādīt iniciatīvu, uzņēmību, iedrošināt, pārvarēt skepsi un negatīvu pretestību, veikt «paraugdemonstrējumus», piemēram, mācīt, izskaidrot, padarīt paša izpildījumā ieceres vai lēmuma «tiesības uz īstenošanu».² Perspek-

¹ Sociopātija — negatīva novirze, nenormālība, skaužams vājums, netikums, nevēlēšanās ievērot sociālistiskās kopdzīves normas u. tml. «slimība», defekts, ko ārstē ar kritiku un paškritiku, sociāli politiskiem, tiesiskiem, morāli psiholoģiskiem u. c. līdzekļiem. Sociopātijas nedrīkst sajaukt ar psihofizioloģiskām patoloģijām, slimībām, invaliditāti.

² Lauku vadītāja grūtā darba stimulēšanā vēl aktīvāk jāizmanto arī publicitātes iespējas: viņiem pašiem vairāk jāuzstājas, jāiet cilvēkos, jāklūst par masu informācijas līdzekļu vispusīgas uzmanības objektiem, jānāk stāstīt ne tikai par savu darbu, kolektīvu, bet arī sevi (protams, bez lielmanības un liekuļotas pieticības). Ē. Hānbergs uzskata: «Būt vadītājam lauku mainībā, tas ir gods un arī smagums. Mums biežāk jāstāsta par cilvēkiem, kuri uzņemas būt posteņos. Jādzīvo līdzī atbalstot — ne tikai uzlielot.» (Cīņa, 1986, 26. aug.)

tīvs, gudrs un enerģisks vadītājs centīsies «atvieglināt un saīsināt» savu «darba dienu», deleģējot padotajiem tās funkcijas, kuras viņi labprāt un efektīvi var izpildīt, bet pats visus radošos spēkus veltīs kardinālo, tikai viņa kompetencē esošo problēmu konstruktīvai risināšanai.

Vadītājam bez konservatīvām bailēm jāveido «sava komanda». Tajā ietilptu šādas figūras: dublieris (-ri), ideju ģenerators (*IĢ.*), kritiķis (*K.*), eksperts (*E.*), «reklāmas agents» («*RA.*»), etalonizpildītājs (*EI.*), animators (*A.*) vai tml. Par dublieriem var būt vai nu kāds no jau minēto funkciju nesējiem, vai īpaša persona. *IĢ.* uzdevums: meklēt konstruktīvu izeju no grūtām situācijām, demonstrēt intelektuāli meklējošu, atjautīgu, oriģinālu prātu, «izstarot» ierosmes. *K.*: zinošs cilvēks, kas atšķiras ar īpaši analītisku, «skaitļojošu» prātu, spēj labi iztēloties problēmsituāciju ar tās priekšrocībām un trūkumiem, diagnosticēt vājos, nedrošos, paugstināti riskantos punktus attiecīgos lēmumos, ierosmēs, pasākumos. *E.*: cilvēks, kuram piemīt relatīvi lielākas (nekā citiem kolēģiem) zināšanas, spējas un prasmes konkrētā darba funkcionālajā jomā, tādēļ viņš var dot autoritatīvākus ieteikumus un līdzvērtējumus. «*RA.*» — tas ir jauno iniciatīvu un praktisko pasākumu propagandists un aģitators, kas māk labi iedvest uzticību jaunieviesumiem, sekmīgi pārliecināt kolektīvu, tieši mūsu sociālistiskās uzņēmības garā reklamēt (bez reklāmas trikiem un neatļautiem paņēmieniem) pozitīvo. *EI.*: etalonizpildītājs, paraugdemonstrētājs būs profesionālis, kas ar savas

meistarības, radošās kvalifikācijas autoritāti praktiski — savā darbavietā pierādīs iniciatīvu un lēmumu efektivitāti. A.: animators — atdzīvinātājs, laba noskaņojuma, interesantu kolektīva morāļpsiholoģisko procesu izraisīšanas, cilvēcīgošanas meistars — arī bez viņa nevar iztikt.

Vadītāja komandas locekļi savas īpašās funkcijas pilda vienlaikus ar savu tiešo darbu attiecīgajā profesijā. Taču zināmā mērā šīs īpašās funkcijas savienojas un pat saaug ar tradicionālajām profesionālās darbības funkcijām. Tādējādi komandas locekļu attiecības var veidot ilgstoša koleģiāla sadarbība, lietišķa un garīga savstarpēja saprašanās. Šai komandai nav un nedrīkst būt nekā kopēja ar kaut kādu noslēgtu kastu, izredzētajiem, kas veido egoistisku korporatīvu grupējumu, «melno komandu», pret kura iespējamām formām mums ļoti enerģiski jācīnās. Vadītāja komandai jābūt ļoti apzinīgai, atbildīgai un demokrātiskai, ar optimāliem stabilā un mainīgā kontingenta samēriem. Protams, šāda tipa komanda neaizstāj nevienu oficiālo pārvaldes orgānu, bet gan bagātina to, mērķtiecīgi aktivizējot tautas sociālistiskās pašpārvaldes spēkus, labāk izmantojot jaunas cilvēka faktora rezerves.

Vadītāja SDK 6. cēliens (fāze) ir atvaļināšana, atbrīvošana no ieņemamā amata. Tas ir visai saspringts, dramatisks periods, kurā kvalitatīvi mainās kolektīva un vadītāja dzīvesdarbības raksturlīnijas, bet reizēm pat ļoti nozīmīgas tendences, likteņi. Mēdz atvaļināt dažādi. Sāksim ar patīkamāko — vadītāju atbrīvo, pārceļot uz augstāku posteni vai pār-

vieta «pa horizontāli» uz citu struktūrvienību. Taču pienāks laiks — un vadītājs no ierastās, kaut smagās, reizēm ļoti nepateicīgās vadītājdarba sfēras aizies pensijā. Taču daļa vadītāju pēc savas iniciatīvas vai arī oficiāli direktīvā kārtā pārvietojas pa vertikāli «uz leju». Arī no vadītāja amata pārnākušais cilvēks var atrast sabiedriski nozīmīgu pašrealizācijas veidu, darināt SDK pa citu ceļu, cenšoties tajā efektīvi kompensēt savu nepiemērotību un neveiksmes vadītāja darbā, no kura nācies aiziet.

SDK ir ļoti būtiska cilvēka izaugsmes rezerve un stimuls, taču tās iespējas nevajag pārspilēt. Profesionāli, saimnieciski un intensīvi jāstrādā visiem. Tiesības uz profesionālo un amata augsmi arī ir visiem. Un tās realizēsies aizvien plašākos mērogos. Taču vienlaikus paaugstināsies arī prasības pret cilvēka sagatavotību un reālo atdevi jebkurā darba vietā. Lai aktivizētu cilvēka faktora rezerves, radikālāk labotu pieļautās kļūdas un novērstu trūkumus, var izrādīties, ka sociālo un sociotehnoloģisko zināšanu pašiem ir par maz. Tāpēc vajadzīgi palīgi, kas saskaņā ar oficiālām līgumsaistībām palīdzētu pasūtītājam risināt cilvēku sakaru un attiecību problēmas konkrētajā darba kolektīvā.

DARBINIEKU ATESTĀCIJA — NOZĪMĪGS CILVĒKA FAKTORA AKTIVIZĀCIJAS LĪDZEKLIS

Sodien viena no svarīgākajām problēmām mūsu tautas saimniecībā ir novērtēt katra strādātāja individuālā darba ieguldījumu kolektīva ražošanas uzdevumu izpildē. Šī jautājuma risinājumam ir divi savstarpēji cieši saistīti aspekti — ekonomiskais un sociālais. Pēdējos gados mūsu valstī, kā zināms, arvien konsekvētāk tiek realizēta pāreja no eksten-sīvā uz intensīvo ražošanas attīstības ceļu. Nepieciešamību paātrināt šo procesu lauksaimniecībā pastiprina tas, ka ir visai ierobežotas iespējas papildināt darbaspēka resursus. Intensificējot ražošanas procesu, palielinās cilvēka faktora nozīme tautas saimniecības tālākajā attīstībā. Šajā skatījumā cilvēka faktors vispirms īstenojas, uzlabojot darba organizāciju un disciplīnu, optimizējot ražošanas procesa vadīšanu, kāpinot inženiertehniskā personāla un speciālistu profesionālās darbības efektivitāti. Tomēr, lai mēs varētu plānot un organizēt cilvēka faktora izmantošanas perspektīvas, vispirms ir jāizveido novērtējuma sistēma, ar kuras palīdzību varētu precīzi noteikt katra strādātāja ieguldī-

jumu visā kolektīva darbībā. Pēc šāda izvērtējuma var veidot ekonomiski pamatotu materiālās stimulēšanas sistēmu, atklāt rezerves darba organizācijas optimizēšanā. Savukārt šo pasākumu efektivitāte vairāk vai mazāk tieši ietekmē darba ražīguma kāpinājumu, vairāku ekonomisko problēmu risinājumu.

Izvērtējot individuālā darba ieguldījumu sociālajā aspektā, rodas cieša konkrēta saistība ar sociālistiskās sabiedrības pamatlīkumu — no katra pēc spējām, katram pēc padarītā darba. Pašreizējā darba samaksas sistēma vairākos gadījumos ir nepietiekami elastīga. Vienādu atalgojumu var saņemt divi darbinieki, kuriem vienāda profesionālā kvalifikācija, bet kuru ieguldījums sabiedriskās ražošanas procesā, veicot vienas un tās pašas funkcijas, ir stipri atšķirīgs. Šāda situācija izraisa ne tikai nevēlamas ekonomiskas parādības, bet arī sociālā taisnīguma pārkāpumus, negatīvi ietekmē strādātāju atieksmi pret darbu.

Tādēļ arvien aktuālāka kļūst vajadzība, lai zinātniski pamatoti attīstītu katra strādātāja profesionālo darbību un pilnveidotu kadru politiku. Viens no galvenajiem izvērtējuma veidiem ir darbinieku atestācija. Septiņdesmito gadu sākumā mūsu valstī tika ieviesta regulāra rūpniecības, celtniecības, lauksaimniecības, transporta un sakaru vadošo darbinieku, inženiertehniskā personāla un citu speciālistu atestācija. Diemžēl pagaidām ne visās tautas saimniecības nozarēs, ne visos uzņēmumos darbinieku atestācijai ir veltīta pienācīga uzmanība. Šīs procedūras organizācijā bieži ir vērojami formālisma elementi.

Nepieciešamība palielināt atestācijas nozīmi kadru politikas jautājumu risināšanā ir labi saskatāma, taču šī uzdevuma izpilde sastopas ar reālām grūtībām. Cilvēka profesionālās darbības vērtējumam ir vajadzīga kritēriju sistēma, kas atspoguļotu arī konkrēti veicamā darba specifiskās iezīmes, radītu iespēju vispusīgi analizēt viņa ieguldījumu sabiedriskajā ražošanā. Parasti par šādu kritēriju sistēmu izmanto tos funkcionālos pieņēmumus, kas darbiniekam jāpilda saskaņā ar viņa profesiju un ieņemamo amatu. Strādātāja darbības rezultātus novērtē, salīdzinot dienesta instrukcijās minēto funkciju kopumu ar faktiskajiem darba rādītājiem, kas atspoguļoti atestējamā darbinieka raksturojumā.

Šāds novērtējuma veids tomēr bieži vien ir mazefektīvs — grūtības rodas tādēļ, ka parasti nav iespējams viennozīmīgi salīdzināt instrukcijās paredzētās un faktiski veicamās funkcijas. Ne vienmēr pietiekami precīzi var arī noskaidrot strādājošā faktisko individuālo ieguldījumu visā kolektīva darbībā. Dažkārt ir nepilnīgi uzskaitītas katras strādātāju kategorijas veicamās funkcijas. Šīs grūtības nosaka nepieciešamību izmantot atestācijas sagatavošanā arī citas metodes. Aplūkosim vienu no šādas atestācijas procedūras sagatavošanas sistēmām, kura jau ir izmantota praksē gan mūsu republikas rūpniecības, gan arī daļēji lauksaimniecības uzņēmumos.

Par kritēriju atestējamā darbinieka profesionālās darbības izvērtējumā mūsu aplūkojamā atestācijas sistēmā izmantojami «ideālā darbinieka» modeļi. «Ideālā darbinieka» jēdziens ir iedomāts cilvēks, ko raksturo lie-

tišķās un citas personiskās īpašības, kas nepieciešamas maksimāli efektīvai ražošanas funkciju veikšanai konkrēta uzņēmuma apstākļos. Prasība ievērot darba organizācijas un apstākļu specifiku uzņēmumā nosaka «ideālā darbinieka» modeļu izveides metodiku. Piemērotākais paņēmieni ir ekspertaptauja, kurā izmantota Delfi procedūras modifikācija. «Ideālā darbinieka» modelis tiek veidots visām strādātāju kategorijām, kuras ir pakļautas atestācijai. Eksperta funkcijas veic visvairāk kvalificētie un pieredzējušie uzņēmuma vai saimniecības darbinieki. Lai sekmīgi realizētu šo modeļu izveidi, kā arī veiktu citus pasākumus atestācijas procedūras sagatavošanai, ieteicams izmantot sociologu un psihologu pētniecisko un praktisko darbību. Šajā procesā var iesaistīties tiklab uzņēmuma socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta darbinieki, ja šāds dienests ir izveidots, kā arī pētniecības iestāžu attiecīgā profila speciālisti. Sociologu un psihologu uzdevums ir metodiski vadīt atestācijas procedūras sagatavošanu un nepieciešamības gadījumā veikt arī pētījumus.

Kādas lietišķās un personiskās īpašības iekļaut «ideālā darbinieka» modelī, noskaidro trīs posmos. Pirmajā posmā fiksē visas īpašības, kuras saistītas ar katras strādātāju kategorijas veicamajām funkcijām. Šo uzdevumu visveiksmīgāk var pildīt sociologi un psihologi, pamatojoties uz teorētiskajām atziņām, kā arī sīkāk iepazīstoties ar uzņēmuma vai saimniecības ražošanas procesa specifiku.

Otrajā posmā, izmantojot katras strādā-

tāju kategorijas darbinieku lietišķo un personisko īpašību uzskaitījumu, eksperti veido to «ideālā darbinieka» modeli. Nepieciešamības gadījumā saraksts tiek papildināts ar vajadzīgajām īpašībām. Modelis ietver trīs blokus: A — pilnīgi nepieciešamās īpašības; B — vēlamās īpašības; C — mazvajadzīgās īpašības. Katras strādātāju kategorijas modeļa izveidē parasti piedalās 5—7 eksperti — cilvēki, kas vislabāk pazīst šī darba specifiku. Iegūto datu apstrādes rezultātā tiek saskaņotas ekspertu domas un noskaidrots vairākuma viedoklis visu modeļu izveidē.

Trešajā posmā ekspertiem, kuru viedoklis ir ievērojami atšķīries no vairākuma uzskatiem, vai nu argumentēti jāaizstāv sava pozīcija, pārliecinot citus ekspertus, vai arī jāpiekrīt viņu viedoklim. Līdz ar to tiek precizēti «ideāla darbinieka» modeļi, izveidots to galīgais variants.

P. Stučkas Latvijas Valsts universitātes sociologi 1983. gadā veica pētījumu kolhozā «Allaži», kura ietvaros tika izveidoti 12 «ideālā darbinieka» kategoriju modeļi: priekšsēdētāja vietnieks, galvenie speciālisti — inženieris, agronoms, zootehniķis, ekonomists, grāmatvedis, kā arī speciālisti — inženieris, agronoms, zootehniķis, veterinārārsts, dispečers. Pētījuma gaitā, izmantojot minēto ekspertaptaujas metodiku, tika noskaidrotas gan universāli nepieciešamās galveno speciālistu un speciālistu īpašības, gan arī katrai speciālistu kategorijai nepieciešamās lietišķās un personiskās īpašības.

Jebkuram galvenajam speciālistim universāli nepieciešamās īpašības ir spēja patstā-

vīgi un ātri pieņemt lēmumus, prasme stingri un prasīgi kontrolēt darba izpildi, akurāta attieksme darbā ar dokumentāciju, augstas organizatora spējas, prasme redzēt perspektīvu darba organizācijas uzlabošanā, neatlaidība mērķa sasniegšanā, prasme strādāt ar cilvēkiem. Savukārt speciālistiem universāli nepieciešamo īpašību kopumu veido precizitāte darba uzdevumu veikšanā, spēja patstāvīgi un ātri pieņemt lēmumus, prasme stingri un prasīgi kontrolēt darba izpildi, prasme nepajukt kritiskās situācijās, akurāta attieksme darbā ar dokumentāciju. No izveidotajiem 12 «ideālā speciālista» modeļiem minēsim vienu Galvenais ekonomists

A. — pilnīgi nepieciešamās īpašības

1. Akurāta attieksme darbā ar dokumentāciju.
2. Prasme redzēt perspektīvu darba organizācijas uzlabošanā.
3. Prasme stingri un prasīgi kontrolēt darba izpildi.
4. Precizitāte darba uzdevumu veikšanā.
5. Principialitāte, spēja aizstāvēt darba intereses, nepakļauties kompromisiem.
6. Spēja patstāvīgi un ātri pieņemt lēmumus.
7. Emocionāls noturīgums, prasme nepakļauties krasām garastāvokļa maiņām.
8. Prasme strādāt ar cilvēkiem.
9. Augstas organizatora spējas.

B. — vēlamās īpašības.

1. Spējas ilgstoši pildīt vienmuļu, mehānisku darbu.
2. Gatavība riskēt, uzņemoties visu atbildību.
3. Prasme ātri veidot kontaktus ar cilvēkiem.

4. Prasme nepakļauties panikai, slimīgi ne-
uztvert savas kļūdas un neveiksmes.

C. — mazvajadzīgās īpašības

1. Prasme pārliecināt cilvēkus.
2. Spējas sasniegt mērķi ar jebkuriem līdzekļiem.
3. Radoša attieksme pret darbu.
4. Prasme izdalīt galveno ikdienas darba pienākumos.

Izveidotie «ideālā darbinieka» modeļi var tikt izmantoti ne tikai atestācijā, bet arī vadošo darbinieku rezerves veidošanā, mērķtiecīga audzināšanas procesa organizēšanā, materiālās un morālās stimulācijas optimālu formu izvēlē. Visos šajos kadru politikas un ražošanas procesa organizācijas aspektos «ideālā darbinieka» modeļi ir savdabīgs etalons, pēc kura noskaidrot darbinieka reālo īpašību atbilstību viņa pildāmajiem uzdevumiem. Var, protams, intuitīvi salīdzināt strādātāja lietišķās un personiskās īpašības ar modeļi, taču atestācijas procesā nepieciešami stingrāki un precīzāki vērtējuma kritēriji. Šim nolūkam kalpo darbinieku raksturojums, kurā jāatspoguļo viņa faktiskās lietišķās un personiskās īpašības, to izpausmes intensitāte, veicot dienesta pienākumus, un, protams, arī sasniegtie darba rezultāti, sabiedriskā aktivitāte, tās izpausmes formas.

Darbinieku raksturojumus vēlams sagatavot ar diviem atšķirīgiem paņēmieniem. Pirmkārt, tos ieteicams veidot pēc sociologu izstrādātās shēmas atestējamā tiešajam priekšniekam, sabiedrisko organizāciju pārstāvjiem un kolēģiem. Galarezultātā, salīdzinot dažādu cilvēku izteiktus viedokļus, tiek

izveidots vienots raksturojums. Šajā raksturojumā jābūt atspoguļotām būtiskajām personības īpašībām, to izpausmes intensitātei, gan veicot profesionālās darbības pamatfunkcijas, gan arī sabiedriskos pienākumus. Raksturojumos jāparāda arī sasniegto darba rezultātu izvērtējums, attieksme pret dienesta pienākumiem, tajos jāizskauž abstraktas standartfrāzes. Īpaši rūpīgi jāraksturo tie kolektīva locekļi, kuru darbs prasa daudzveidīgu psihisko spēku izpausmi, radošu pieeju, spēju pieņemt atbildīgus lēmumus ražošanas procesa organizācijā.

Jāatzīst tomēr, ka darba kolektīvu vadītājiem ne vienmēr ir pietiekama informācija par savu padoto darbinieku lietišķajām un personiskajām īpašībām. Cēlonis šādam stāvoklim ne tik daudz meklējams nevērīgā attieksmē pret minētajiem jautājumiem, bet gan psiholoģisko un socioloģisko zināšanu trūkumā. Tiesa, vairums pieredzes bagāto vadītāju speciālo zināšanu trūkumu visai sekmīgi aizstāj ar praktiskajā pieredzē iegūtajām iemaņām. Tomēr sarežģītās situācijās, kuras veidojas kolektīva vadīšanas procesā, vēlams izmantot arī dziļākas psiholoģiskās zināšanas. Šim nolūkam kalpo speciāli psiholoģiskie pētījumi, kuru rezultātā var izveidot atestējamo darbinieku vispusīgus raksturojumus.

Otrs raksturojumu sagatavošanas paņēmiens, papildinot pirmo, ļauj veidot objektīvāku priekšstatu par atestējamo darbinieku, izmantojot psihodiagnostikas testus. Tomēr arī šajā gadījumā veidojas vairākas problēmas. Grūtības rada jau pati testa izvēle —

ir jāatrod tāda metodika, ar kuras palīdzību var noskaidrot tās atestējamā darbinieka lietišķās un personiskās īpašības, kuras ir ietvertas «ideālā darbinieka» modelī. Jāņem vērā arī tas, ka testēšanas rezultātā iegūtajai informācijai ne vienmēr ir augsta ticamības pakāpe. Ja turpretim mēs izmantojam vairākus testus un to rezultātus cenšamies kombinēt, lai konstatētās daudzpusīgās personības īpašības izmantotu atestējamā darbinieka raksturojuma izstrādē, tad tomēr atklāts paliek jautājums par šādu datu savienošanas korektumu. Atestācijas materiālu sagatavošanas praksē parasti raksturojumu izveidē tiek izmantots viens tests. Pēdējā laikā bieži izmanto 16 faktoru Ketela testu, kurš ļauj noskaidrot tādus būtiskus personību raksturlielumus kā analītiķa spējas, prasmi adaptēties kolektīvā, noturīgumu mērķu sasniegšanā u. c. Psihodiagnostikas lietišķo jautājumu risināšanā personības izpētes daudzfaktoru tests sniedz samērā bagātu informāciju. Ketela testa ticamības pakāpe ir augsta, tā izmantošanas rezultātā iegūtie dati ir diezgan viegli apstrādājami. Šis tests tika lietots arī minētajā pētījumā kolhozā «Allaži».

Novērtējot katru atestējamo darbinieku ar abu raksturojumu palīdzību, var viņu nosacīti iedalīt vienā no trim grupām. Pirmajā ietilpst tie darbinieki, kuru profesionālā sagatavotība, lietišķās un personiskās īpašības ļauj izvirzīt pamatotas pretenzijas dienesta izaugsmei, augstāka statusa ieņemšanai. Šie atestējamie darbinieki veido tuvāko rezervi administratīvai un profesionālajai karjerai. Otro grupu veido atestējamie darbi-

nieki, kuru reālā profesionālā darbība, lietišķās un personiskās īpašības atbilst ieņemamajam amatam, taču vismaz pagaidām viņi nevar pretendēt uz dienesta karjeru, tiesībām veikt komplicētākas un atbildīgākas darba funkcijas. Trešajā grupā ietilpst tie atestējamie darbinieki, kuru faktiskie darba rezultāti, lietišķās un personiskās īpašības neatbilst ieņemamajam amatam un kuri tārad nevar tikt atestēti. Šādu iedalījumu, protams, nedrīkst absolutizēt, tomēr zināmu orientāciju un priekšstatu kadru politikas realizācijā tas sniedz.

Salīdzinot «ideālā darbinieka» modeli ietvertās lietišķās un personiskās īpašības ar faktiskajām īpašībām, izdarot pirmo secinājumu par darbinieka atbilstību vai neatbilstību ieņemamajam amatam, tiek pabeigts sagatavošanās posms atestācijas procedūrai. Pašu atestācijas procedūru veic atbilstoša komisija, kura izveidota saskaņā ar uzņēmuma vadītāja pavēli un kurā ietilpst administrācijas, kadru daļas un sabiedrisko organizāciju pārstāvji. Komisijā vēlams iekļaut arī konsultantu psihologu vai sociologu. Šis speciālists nenoteiktās situācijās var nepieciešamības gadījumā sniegt papildinformāciju par atestējamā darbinieka atbilstību ieņemamajam amatam. Atestācijai jānorit korekti, tajā jāvalda ieinteresētībai par darbinieka perspektīvo profesionālo un dienesta izaugsmi. Atestācijas procedūrā cenšas mazināt iespējamās morāli psiholoģiskās barjeras, kuras var veidoties atsevišķiem darbiniekiem. Nekādā gadījumā nedrīkst pieļaut subjektīvismu atsevišķu administrācijas vai

sabiedrisko organizāciju pārstāvju darbībā atestācijas komisijā, viņu personisko simpātiju vai antipātiju izpausmes. Tajā pašā laikā atestācijas gaitā ievēro principialitāti, konsekventi norāda uz būtiskiem trūkumiem atestējamo profesionālajā darbībā. Pārlicinot atestējamo darbinieku par raksturojuma objektivitāti, vēlams sniegt ne tikai kritisku vērtējumu, bet arī norādīt uz iespējam novērst trūkumus viņu profesionālajā un sabiedriskajā darbībā. Ne mazāk svarīgi ir realizēt atestācijas komisijas lēmumus praksē, nepieļaujot gadījumus, kad pieņemtie priekšlikumi netiek īstenoti kadru politikā.

Atestācijas sistēmas sagatavošanas metodika tātad veidojas, salīdzinot trīs elementus: 1) darbinieka reālās profesionālās un sabiedriskās funkcionēšanas rezultātus, kas vismaz daļēji ir atspoguļoti raksturojumā, 2) viņa lietišķās un personiskās īpašības, kuras noskaidrotas ar psiholoģisko testu palīdzību un 3) «ideālā darbinieka» modeļa palīdzību. Mūsu republikā tiek izmantoti arī citi atestācijas sagatavošanas paņēmieni atbilstoši tautas saimniecības nozaru specifikai. Patlaban vēl ir pārāgri runāt par iespējam izveidot kādu universālu atestācijas procedūras sagatavošanas sistēmu, tomēr ir jāievēro viena kopīga likumsakarība. Nenoliedzami efektīvākas ir tās sistēmas, kurās prasmīgi izmanto psiholoģijas un socioloģijas metodes. Šādu atestācijas sagatavošanas paņēmieni lietojums, domājams, var sniegt pozitīvu efektu arī rajona agrorūpniecības apvienībās, īpaši vadošo darbinieku atestācijā. Jāizmanto kompleksas metodes, kas ļautu noskaidrot vadi-

tāja spējas organizēt tehnoloģiskos procesus, kā arī strādāt ar cilvēkiem.

Atestācijas procedūra nedrīkst būt izolēta no vispārējās kadru politikas pasākumiem. Tās rezultātu analīze var kalpot par materiālu ražošanas organizācijas efektivitātes paaugstināšanai, audzināšanas pasākumu kvalitātes uzlabošanai. Aplūkosim vienu no iespējamām situācijām darba kolektīva attīstībā, kādas samērā bieži veidojas praksē dažādās tautas saimniecības nozarēs.

Vairums neliela kolektīva locekļu ieguvuši atestācijā augstāko novērtējumu — viņi var pamatoti pretendēt uz komplikētāku darba uzdevumu veikšanu, administratīvu karjeru. Tomēr kolektīva darbība kopumā nesniedz vēlamos rezultātus. Šajā gadījumā ir nepieciešams neliels sociālpsiholoģisks papildpētījums vai vismaz rūpīga stāvokļa analīze, lai noskaidrotu pretrunas cēloņus. Bieži vien izskaidrojums ir šāds. Darbinieki, kas ir «pārauguši» savas profesionālās funkcijas, potenciāli var veikt atbildīgākus uzdevumus, bet neredz reālas iespējas savu pretenziju apmierināšanai, dažkārt tiecas izvērst aktīvu darbību ārpus sava mikrokolektīva, piemēram, pildot vairākus nozīmīgus sabiedriskos pienākumus. Šāda aktivitāte, protams, ir pozitīvi vērtējama parādība, taču tā nedrīkstētu traucēt profesionālās meistarības izaugsmi, radošu pieeju tiešo ražošanas uzdevumu izpildei. Nereti sociālpsiholoģiskais klimats šādos kolektīvos nav optimāls, ne visi darbinieki ir pietiekami ieinteresēti mikrokolektīva kopīgo mērķu sasniegšanā. Var izdarīt seci-

nājumu: ja atestācijas rezultātā noskaidrojas, ka uzņēmuma, saimniecības apakšvienībā ir vairāki darbinieki, kuru lietišķās un personiskās īpašības rada iespēju reāli pretendēt uz atbilstošu profesionālās vai administratīvās karjeras turpinājumu, tad tomēr ir nepieciešams padomāt par iespējām šo potenciālu īstenot praksē ar kadru pārvietošanas palīdzību.

Atestācijas procesa analīze dažkārt var radīt nepieciešamību noskaidrot cēloņus, kādēļ vairākus darbiniekus nav bijis iespējams atestēt, kādēļ tās laikā nācies uzklaut dažas kritiskas piezīmes par ražošanas organizāciju un darba apstākļiem. Atestācijas procedūra bieži vien saasina uzmanību uz trūkumiem darba organizācijā, dažkārt var radīt pat konfliktsituācijas, kuru cēlonis var būt gan kļūdaina ražošanas procesa vadīšana, gan arī antipātijas kolektīva locekļu neformālajās attiecībās. Pieredzējusi un profesionāli sagatavota administrācija nekad neapmierināsies ar negatīvu faktu konstatāciju, nemeklēs vainu tikai padoto darbinieku lietišķajās un morālsiholoģiskajās īpašībās, neizskaidros viņu neveiksmes ar nevēlēšanos strādāt, paugstināt savu profesionālo meistarību. Vadītājam ir jāredz arī savi trūkumi ražošanas un audzināšanas procesu organizācijā, kadru politikas realizācijā. Protams, nedrīkst samazināt katra darbinieka personisko atbildību par viņa atestēšanas rezultātiem, taču vēlams arī neaizmirst ražošanas organizācijas jautājumus, kuri vismaz netieši var ietekmēt atestācijas rezultātus — atklāt vairāku darbinieku neatbilstību viņu ieņemama-

jam amatam. Atestācijas process kompleksi ietver ekonomiskos, sociālos, juridiskos un psiholoģiskos jautājumus, kuru risinājums izvirza nopietnas problēmas administrācijai un sabiedriskajām organizācijām.

Kolhozā «Allaži» veiktā pētījuma rezultāti netika tieši izmantoti speciālistu atestācijai, bet gan administrācijas un sabiedrisko organizāciju veiktai viņu profesionālās darbības izvērstai analīzei. Pētījuma ietvaros sociologi izdarīja arī speciālistu un galveno speciālistu anketēšanu. Šis nelielās socioloģiskās izstrādnes mērķis bija noskaidrot aptaujāto apmierinātību ar darbu, precizēt iespējamās neapmierinātības cēloņus. Veiktās analīzes mērķis bija līdztekus atestācijai atrast rezerves, lai aktivizētu cilvēka faktoru ražošanas uzdevumu izpildē. 61% speciālistu atzina, ka viņi ir ne visai apmierināti ar savu darbu saimniecībā, turklāt galvenais cēlonis tam ir trūkumi darba organizācijā (66,7%). Paši speciālisti turklāt uzskata, ka viņiem ir konkrēti priekšlikumi par trūkumu novēršanu un viņi pat izteikuši savus priekšlikumus, tomēr veiktie pasākumi ražošanas organizācijas uzlabošanā apmierina tikai 10% aptaujāto, turklāt 63,3% kolhoza darbinieku ir neapmierināti vai tikai daļēji apmierināti ar cilvēku savstarpējām attiecībām saimniecībā. Ņemot vērā speciālistu augsto atbilstības pakāpi viņu ieņemamajam amatam (tas konstatēts, vispārinot iepriekš minēto pētījumu rezultātus), jāsecina, ka administrācijai un sabiedriskajām organizācijām vajag vairāk aktivizēt saimniecības galveno speciālistu un speciālistu profesionālo dar-

bību, labāk izmantot viņu lietišķās un personiskās īpašības.

Pareizi organizēta atestācija ir visai audziņošs pasākums, kas aktivizē cilvēka radošo potenciālu, sekmē vadīšanas procesa pilnveidošanu, palīdz veidoties labvēlīgam sociāli psiholoģiskajam klimatam kolektīvā. Pati atestācijas procedūra psiholoģiski ietekmē darbiniekus, tās veiksmīga norise rosina viņu profesionālos centienus. Atestācija pilda ne tikai kontroles funkcijas, noskaidro darbinieku atbilstību viņu ieņemamajam amatam, bet pilda arī konstruktīvus uzdevumus cilvēka faktora tālākā aktivizēšanā, vispirms — pozitīvas motivācijas veidošanā darba uzdevumu izpildē. Novēršot trūkumus ražošanas procesa organizācijā, prasmīgi kadrus izvietojot un audzinot, pozitīvi veidosies arī strādātāju vērtību orientācijas sfēra, veidosies ieinteresēta attieksme pret kolektīva darba rezultātiem. Atestāciju tād var uzlūkot par kadru atlases un izvietojuma instrumentu, par līdzekli, lai organizētu audzināšanu, stimulētu darba efektivitāti un profesionālo izaugsmi.

Atestācijas psiholoģiskajā aspektā rodas nepieciešamība, pētot ražošanas procesa racionalizācijas iespējas, analizēt darbinieka personību tās individuālajā savdabībā. Lai sekmīgi vadītu kolektīvu, vēlams iegūt informāciju par katra strādātāja lietišķajām spējām, psiholoģiskajām īpatnībām un darba uzdevumu izpildes motivāciju. Šādas zināšanas vadītājam vismaz daļēji var sniegt psihologs un sociologs. Šo speciālistu līdzdalība atestācijas procesa sagatavošanā var būt visai

daudzveidīga. Līdztekus jau minēto uzdevumu izpildei var izveidot arī atestējamā darbinieka psihogrammu. Padomju psihologs B. Anaņjevs uzskata, ka psihogrāfiskā metode izveido cilvēka kompleksu raksturojumu, rada monogrāfiju, par atsevišķu cilvēku. Psihogrammā analizētas tās individuālās īpašības, kuru kopums ļauj atklāt konkrētas personības savdabību, prognozēt tās darbību noteiktos sociālos apstākļos. Šīs metodes izmantošana ir darbietilpīgs process, taču iegūtie rezultāti var sniegt efektu rūpīgai atestācijas sagatavošanai. Korekts psihodiagnostikas metožu lietojums paaugstina atestācijas objektivitātes pakāpi, ļauj daudzveidīgāk atspoguļot atestējamā darbinieka personību.

Socioloģisko un psiholoģisko metožu izmantošana atestācijas procedūras sagatavošanā sniedz vadošajiem darbiniekiem arī noteiktas praktiskas iemaņas cilvēku savstarpējo attiecību efektīvā regulēšanā, rosina pievērst lielāku uzmanību darbinieku psiholoģiskajām īpatnībām, līdz ar to — labākai to izmantošanai ražošanas procesā. Turklāt viņiem ir radītas iespējas iepazīties ar atsevišķām socioloģijas un psiholoģijas pētniecības metodēm, piemēram, ekspertu grupa ir apmācīta praktiski izveidot pēc Delfi metodes shēmas darbinieku novērtēšanas sistēmu, kas savukārt pozitīvi ietekmē pārvaldes lēmumus.

3.

VADIŠANAS STILS UN TĀ GALVENIE VEIDI

Vadīšanas stila jautājumiem ir noteikta vieta kā ražošanas organizācijas praksē, tā arī sociālās psiholoģijas teorijā un empīriskajos pētījumos. Pievēršot arvien lielāku uzmanību cilvēka faktoram tautas saimniecības intensifikācijā, nevaram ignorēt tās problēmas, kas ir saistītas ar pārvaldes aparāta funkcionēšanas subjektīvo sfēru. Mūsu sabiedrības materiālās bāzes attīstību nosaka iekšējās objektīvās likumības, kuru īstenošanu ietekmē visu līmeņu vadītāju prasme izvēlēties pareizus darbības principus un konkrētas metodes ražošanas procesa organizēšanā un pilnveidošanā. Vadītāja funkcijas nosaka gan vispārīgās sabiedriskās attīstības sociāli ekonomiskās likumības, gan konkrētā ražošanas procesa īpatnības, gan arī kolektīva sastāvs, tā formālā un neformālā struktūra.

Kolektīvu veido cilvēki ar savām interesēm, atšķirīgu attieksmi pret darbu, tādēļ svarīga nozīme ir prasmīgai lomai un funkciju sadalei ražošanas uzdevumu izpildē, veiksmīgai kolektīva saliedēšanai un citu or-

ganizatorisko jautājumu risināšanai. Uzņēmums un tā struktūrvienības savus mērķus ražošanas procesā var sasniegt ar atšķirīgiem līdzekļiem, to izvēle zināmā mērā ir atkarīga no vadīšanas stila īpatnībām. Vadīšanas stils vispirms ir jāaplūko kā kolektīva vadītāja lēmuma pieņemšanas veids, tas ietver kā saturisko, tā arī formālo aspektu. Vadīšanas stila saturu atklāj attiecības starp ražošanas procesa organizācijas uzdevumiem un pamatmetožu izvēli to izpildē. Vadīšanas stila formālo pusi izsaka lēmumu pieņemšanas un realizācijas tehnika (darba disciplīnas saglabāšanas un uzlabošanas paņēmieni, pavēļu un rīkojumu raksturs, atbildes reakcija uz kritiku u. c.). Vadības lēmumus nosacīti var iedalīt organizatoriskos un tehnoloģiskos. Pirmie ir vērsti uz cilvēku darbības koordinēšanu ražošanas procesā, otrie — uz materiālās ražošanas procesa likumību realizāciju.

Vadīšanas stila nozīmi ražošanas procesa organizācijā lielā mērā nosaka tas apstāklis, ka vadīšanas funkcijas realizējas saskarsmes procesā, daudzveidīgos vadītāja kontaktos ar padotajiem. Arī tad, kad vadītāja saskarsme ar kolektīva locekļiem ir netieša, viņa pieņemto objektīvo vadīšanas tehnoloģijas nosacīto lēmumu raksturs darbinieku skatījumā tiek saistīts ar vadītāja lietišķajām un personiskajām īpašībām, to izpausmes īpatnībām darba organizācijā.

Vadīšanas stila īpatnības organiski iekļaujas ražošanas kolektīva darbības organizācijā, ko var sadalīt trīs galvenajos struktūrliemeņos, kurus savukārt veido vairāki komponenti:

I. Neatkarīgie mainīgie	makrovides apstākļi	ražošanas uzdevuma struktūrpakāpe
	kolektīva skaitliskais sastāvs	
II. Pastiprinātie mainīgie	vadišanas stils	grupas formālā struktūra
III. Atvasinātie mainīgie	kolektīva darbības efektivitāte	psiholoģiskais klimats

Neatkarīgie mainīgie veido to faktoru kopumu, kuru ietekmēt kolektīvs un tā vadītājs var visai nosacīti. Šie apstākļi veido izejas punktu kolektīva darbībai, vienlaikus nosakot arī ražošanas procesa organizācijas likumības. Makrovides ekonomiskie apstākļi ietver visu ekonomisko attiecību sistēmu, kurā ir iekļauts ražošanas kolektīvs. Ražošanas uzdevuma struktūrpakāpe izsaka kolektīvam izvirzīto plāna uzdevumu detalizētības līmeni, precizitāti, atbilstību uzņēmuma funkcionēšanas īpatnībām un konkrētajiem apstākļiem. Šie abi faktori, kā arī kolektīva skaitliskais sastāvs veido objektīvo nosacījumu kopumu, kurš determinē vadītāja darbību.

Vadītāja darbībā svarīgs ir apstākļis, kādi cilvēki apvienoti kolektīvā, kādas ir viņu psiholoģiskās īpatnības. Dažkārt vērtējot kādu kolektīvu kā saliedētu, kuru raksturo pozitīvs psiholoģiskais klimats, tiek aizmirstas atsevišķu kolektīva locekļu individuālās īpatnības. Acīmredzot patiesi augsti attīstīta kolektīva raksturojumam nepietiek ar tradicionālo pamatpazīmi — formulējumu, ka kolektīvu

veido cilvēki, kurus apvieno sabiedriski nozīmīgu mērķu sasniegšana. Ir svarīgi, lai kolektīvā būtu apvienotas patiesas individualitātes — cilvēki, kuri, spējoj pakļaut savas personiskās intereses kolektīva kopīgā mērķa sasniegšanai, vienlaikus attīsta un pilnveido savu radošo potenciālu. Tikai šāds kolektīvs sekmīgi izpildīs komplicētus darba uzdevumus un risinās arī nozīmīgas sociālās problēmas. Šādi kolektīvi izvirza augstas prasības arī vadītājam, viņa erudīcijai, morālajām īpašībām, organizatora spējām. Vadītājam ir jānodrošina kolektīva locekļu profesionālās izaugsmes iespējas, viņu radošā potenciāla vispusīgs izlietojums ražošanas procesā.

Vadīšanas stila efektivitāte atkarīga no tā, cik tāl vadītājs ir spējīgs izprast objektīvo apstākļu noteiktas likumības un elastīgi modificēt organizatorisko lēmumu pieņemšanas saturu un tehniku. Kolektīva darbības galarezultāts atklājas divos atvasinātajos mainīgajos lielumos: kolektīva darbības ekonomiskajā efektivitātē un citos ražošanas procesa rezultātos, kā arī kolektīva psiholoģiskā klimata izpausmēs. Kā redzams, vadīšanas stils reizē ar grupas formālo struktūru ir svarīgs kolektīva funkcionēšanas faktors un lielā mērā ietekmē ražošanas galarezultātus.

Sociālā psiholoģija kā teorētiskajā, tā arī eksperimentālajā daļā vadīšanas stila jautājumiem ir veltījusi samērā lielu uzmanību. Šīs problēmas aizsācis pētīt 20. gadsimta trīsdesmitajos gados ievērojamais psihologs K. Levins. Viņa darbos izdalīti un aplūkoti trīs galvenie vadīšanas stili — autoritārais (diktatoriskais), demokrātiskais (kolēģiālais)

un liberālais (pasīvais) stils. Tagad ir jau izstrādātas vairākas metodes, ar kurām var eksperimentāli noteikt vadīšanas stilu un kuras diezgan plaši lieto praksē, arī mūsu republikā. Tiesa, pagaidām maz pētitas ir darba kolektīvu vadīšanas stila specifiskās īpatnības lauksaimniecībā. Acīmredzot jau tuvākajā laikā aktīvāk jāpievēršas šo problēmu izpētei. Tagad īsumā aplūkosim katra vadīšanas stila raksturīgākās īpatnības.

Autoritārā stila vadītājs tiecas centralizēt visas vadīšanas funkcijas savās rokās, padoto iniciatīva netiek atbalstīta. Šis vadītājs vienpersoniski pieņem lēmumus par ražošanas procesa organizēšanu. Rīkojumi tiek sniegti lietišķā un kategoriskā formā bez liekām emocijām. Aizliegumi nereti ietver draudu elementus. Savukārt pamudinājumu un atbalvojumu izvēlē izpaužas vadītāja subjektīvisms, viņa prombūtnē bieži samazinās kolektīva darba ražīgums. Personu attiecībās vadītājs atrodas ārpus grupas, viņam neveidojas neformālas attiecības ar kolektīva locekļiem. Padotie ir labi informēti par saviem tiešajiem pienākumiem, atsevišķos gadījumos vadītājs pilda arī sev pakļauto darbinieku funkcijas.

Demokrātiskā stila vadītājs lēmumus ražošanas procesa organizācijā pieņem pēc kolektīvas apspriešanas, viņš cenšas attīstīt padoto iniciatīvu, atbilstoši īstenojas arī viņu atbildība par savu uzdevumu izpildi. Rīkojumi un instrukcijas tiek sniegtas biedriskā formā, nereti kā priekšlikumi, kas jākonkrētizē pašam izpildītājam. Vadītāja prombūtnes laikā kolektīva darba ražīgums parasti bū-

tiski nemainās, tajā veiksmīgi tiek saskaņota disciplīna un pašdisciplīna. Lai kāpinātu ražošanas efektivitāti, iespējamā veidā tiek optimizēts sociālpsiholoģiskais klimats. Vadītājam veidojas arī neformālas attiecības ar padotajiem, taču vienmēr tiek saglabāta nepieciešamā distance. Aizliegumi parasti vispirms tiek apspiesti kolektīvi, pārmetumi un piezīmes bieži tiek izteiktas, sarunājoties divatā ar vainīgo, tām ir konstruktīvs raksturs.

Liberālā stila vadītājs nepietiekami piedalās kolektīva ražošanas darbības organizācijā. Šī tipa vadītājs tiecas izvairīties no atbildības, bieži nodarbojas ar formālu jautājumu risināšanu, viņa autoritāte parasti nav augsta, tādēļ viņam grūti ietekmēt kolektīva rakstura lēmumu pieņemšanu. Par ražošanas uzdevumiem kolektīva locekļi nereti informāciju iegūst nevis no vadītāja, bet gan no citiem avotiem. Personu attiecībās vadītājs atrodas ārpus grupas, turklāt dažkārt netiek ievērota nepieciešamā distance saskarsmē ar padotajiem.

Padomju un arī citu sociālistisko valstu sociālpsihologu pētījumi ļauj salīdzināt minēto triju vadīšanas stilu efektivitāti ražošanas procesa organizēšanā un arī kolektīva locekļu savstarpējo attiecību regulēšanā. Liberālā stila vadītāji parasti neļauj kolektīvam sasniegt augstus rādītājus ražošanas procesā; turklāt šī kolektīva locekļus bieži vien neapmierina arī sociālpsiholoģiskais klimats. Var pieņemt, ka liberālais stils nav lietderīgs ražošanas kolektīva vadīšanā. Augstākos ekonomiskos sasniegumus ražošanas procesu vadīšanā nereti ļauj gūt autoritārais

stils, taču šādos kolektīvos bieži vien ir neapmierinošs sociālpsiholoģiskais klimats, kurš savukārt veicina kadru mainību. Demokrātiskā stilā vadīts kolektīvs dažkārt nesaņiedz tik augstus kvantitatīvos ražošanas rezultātus, kaut gan darba izpildes kvalitātes ziņā tas var pat apsteigt autoritāri vadītu kolektīvu. Demokrātiskais vadīšanas stils turklāt sekmē darbinieku profesionālo izaugsmi, ļauj optimizēt sociālpsiholoģisko klimatu, tādēļ arī kadru mainība šādos kolektīvos ir zemāka. Nedrīkst ignorēt arī to faktu, ka demokrātiskais vadīšanas stils lielākā mērā nekā citi atbilst sociālistiskās sabiedrības morāli psiholoģiskajiem principiem.

Autoritārajam vadīšanas stilam ir priekšrocības, organizējot darbu uzņēmumos, kuros raksturo zema darba disciplīna un kuros kolektīva intereses nav dominējošās strādātāju attieksmē pret darbu. Demokrātiskais vadības stils parasti gūst panākumus augsti attīstītu ražošanas kolektīvu darba organizācijā, tie ir kolektīvi, kuros kopējās kolektīva intereses dominē pār personiskajām vēlmēm un kuros raksturo augsta darba disciplīna un pašdisciplīna.

VDR psihologi eksperimentālā pētījumā vienā no Leipcigas rūpniecības uzņēmumiem mēģināja noskaidrot, kurš no trim vadīšanas stiliem ir efektīvāks, salīdzinot triju krāvēju brigāžu darba rezultātus. Katra no šīm brigādēm tika vadīta savā stilā. Ekonomisko rādītāju ziņā, kurus noteica sociālistiskās sacensības ietvaros, līdzīgi rezultāti bija autoritāri un demokrātiski vadītajām brigādēm, bet atpalika liberāli vadītā brigāde. Autori-

tāri vadītajā brigādē bija lielāks profesionālā traumatisma gadījumu skaits, salīdzinoši augsta kadru mainība. Labvēlīgs sociālpsiholoģiskais klimats bija raksturīgs tikai demokrātiski vadītam kolektīvam, kadru mainības un profesionālā traumatisma ziņā šai brigādei bija apmēram vienādi rādītāji ar liberāli vadīto brigādi.

Vadīšanas stila efektivitāti ietekmē arī sabiedriskajā domā izveidojusies attieksme pret atsevišķiem vadīšanas stila tipiem. A. Kovaļovs¹ min šādus mūsu valstī veiktos pētījumus, kuros psihologi mēģinājuši noskaidrot, kādam no diviem vadīšanas stiliem — autoritārajam vai demokrātiskajam — dod priekšroku saimnieciskie vadītāji un pedagogi. Abos gadījumos absolūtais vairākums izvēlējās demokrātiska stila vadītāju. Acīmredzot tieši demokrātiskais vadīšanas stils visvairāk atbilst mūsu sabiedrības locekļu priekšstatiem par ražošanas procesa organizācijas tehniku, kolektīva vadītāja darba metodēm, viņa attieksmi pret padotajiem. Raksturīgi, ka autoritārā stila vadītāji paši parasti nevēlas atzīt savu piederību šim vadības stilam, arī tas liecina par attiecīgo darba metožu zemo popularitāti.

Kā rāda prakse un arī sociālpsihologu pētījumi, bieži sastopams vadīšanas stils, kurš apvieno dažādus organizatora darba paņēmienus. Var izdalīt autoritāri demokrātisko, autoritāri liberālo, demokrātiski liberālo un jaukto vadīšanas stilu, kas ietver visu triju

¹ Ковалев А. Г. Курс лекций по социальной психологии. М., 1972, с. 137.

vadības stilu elementus. Nereti sastopama tāda parādība, ka vadītājs dažādās darbības sfērās izmanto atšķirīgus vadīšanas principus, piemēram, darba jautājumu risinājumā dominē autoritārais stils, bet cilvēku savstarpējo attiecību regulācijā, kolektīva sociālpsiholoģiskā klimata veidošanā savukārt tiek lietoti demokrātiskā vadīšanas stila paņēmieni.

Praktiski nozīmīgs ir arī jautājums, kā veidojas sadarbība starp dažādu vadīšanas stilu pārstāvjiem ražošanas kolektīva darbībā. P. Stučkas Latvijas Valsts universitātes sociologi 1982. gadā savā pētījumā kolhozā «Ezerciems» noskaidroja, ka priekšsēdētāja darbībā pārsvarā ir autoritārā vadīšanas stila elementi, savukārt viņa vietnieku, kā arī galveno speciālistu profesionālo darbību lielākoties var raksturot ar demokrātiskā vadīšanas stila pazīmēm. Acīmredzot šāda situācija minētajos apstākļos ir vienīgi iespējamā. Ja kolhoza priekšsēdētājs savas vadīšanas funkcijas pilda ar autoritārām metodēm, kurām viņa tiešie padotie ir spiesti zināmā mērā pakļauties, tad darba interesēs lēmumu pieņemšanā viņi savukārt lieto demokrātiskam vadīšanas stilam raksturīgus paņēmienus, tā pildot arī savdabīgas kompensatoriskās funkcijas pārvaldes darbā. Kolhozs bija sasniedzis nenoliedzami labus ekonomiskos rādītājus daļēji arī tāpēc, ka vadīšanas stili saskaņojās ar konkrētajiem apstākļiem. Tiesa gan, kolektīva sociālpsiholoģiskajā klimatā bija vērojamas arī negatīvas iezīmes.

Dažkārt ražošanas kolektīva vadītāja realizētās autoritārās metodes var veicināt

struktūrvienību vadītāju centienus izmantot līdzīgas metodes darba organizācijā. Ja turpretim vadītājs savā darbībā lieto galvenokārt demokrātiskā stila paņēmienus, tad parasti viņam pakļauto darbinieku funkciju izpildē vērojama lielāka metožu daudzveidība. Visai komplikēts ir jautājums par jauktā vadīšanas stila lietderību. Nereti to lieto jauns vadītājs, kurš vēl tikai meklē savu rokrakstu darba organizēšanā. Samērā bieži tomēr šī vadīšanas stila izmantojums liecina par nopietnām grūtībām ražošanas organizācijā, par neprasmī konsekvēti ievērot vienotu metodi lēmumu pieņemšanā.

Vadīšanas stila ietekmi nedrīkst aplūkot izolēti no citu faktoru ietekmes uz kolektīva funkcionēšanas efektivitāti, tā sociālpsiholoģisko klimatu, tomēr vadīšanas stila loma lauksaimnieciskās ražošanas intensifikācijas apstākļos pieaug. Prasme pieņemt pareizus organizatoriskus lēmumus un konsekvēti tos realizēt arvien spēcīgāk ietekmē ražošanas procesu kvantitatīvos un kvalitatīvos rezultātus, sekmē darba ražīguma kāpinājumu.

Salīdzinot dažādu vadīšanas stilu efektivitāti, jāsecina, ka labākais variants veidojas, elastīgi mainot autoritārā un demokrātiskā vadības stila elementus atkarībā no ražošanas apstākļiem un kolektīva attīstības līmeņa. Autoritārā vadīšanas stila pārsvars bieži ir attaisnojams jaunizveidota kolektīva darba organizēšanā, kad dažkārt kolektīvā saliedēšanā liela nozīme ir izvīrīto prasību konsekvencei. Savukārt tālākajā kolektīva attīstības gaitā vēlams vairāk izmantot demokrātiskā vadīšanas stila elementus.

A. Kovaļovs, pamatojoties uz A. Makarenko teoriju, izdala četrus kolektīva attīstības posmus. Pirmajā aizsākas cilvēku apvienošanās kolektīvā, prasības izvirza vadītājs un tās kolektīva locekļiem vēl nav kļuvušas par iekšēju stimulu darbībai. Otrajā posmā kolektīvā rodas atsevišķas mikrogrupas, vadītāja prasību ietekmē veidojas apzinīgākā grupa, kura ne tikai izpilda viņa rīkojumus, bet savukārt izvirza prasības citiem kolektīva locekļiem. Daļa kolektīva locekļu apzinīgi izpilda savus uzdevumus, kaut paši neparāda iniciatīvu, citiem turpretim ir vienaldzīgi kolektīva mērķi, bet daļa var pat pretoties vadītāja prasībām. Trešajā posmā vairumam kolektīva locekļu veidojas pozitīva attieksme pret kolektīva mērķiem, vadītājs sāk koordinēt visa kolektīva kopīgi izvirzītās prasības, izzūd krasas atšķirības starp mikrogrupām. Ceturtajā posmā katrs kolektīva loceklis izvirza augstas prasības sev visā kolektīva prasību fonā, augstas prasības tiek izvirzītas arī kolektīva vadītājam. Acīmredzot autoritārā vadības stila paņēmieni ir vismaz daļēji attaisnojami pirmajā un varbūt arī otrajā kolektīva attīstības posmā, taču trešajā un ceturtajā būtu jādominē demokrātiskajam vadīšanas stilam.

Protams, ne visām uzņēmumu un saimniecību struktūrvienībām ir vienādi darba organizācijas apstākļi, ne visos mikrokolektīvos ir vienāds sociālpsiholoģiskais klimats. Vadīšanas stila izvēli ietekmē arī tas, vai administrācija konkrētajā laika posmā vispirms risinās darba ražīguma celšanas, darba disciplīnas nostiprināšanas vai sociālpsiholoģiskā

klimata pilnveidošanas jautājumus. Katram problēmu lokam var būt sava lēmumu pieņemšanas tehnoloģija, savas vadīšanas stila īpatnības.

Līdz šim mēs aplūkojām objektīvo faktoru lomu vadīšanas stila izvēlē, tomēr nedrīkst aizmirst arī subjektīvo faktoru — vadītāja individuālpсихолоģiskās īpatnības. Tiesa gan, ka ražošanas organizācijas, tehnoloģisko procesu īpatnībām, kolektīva attīstības pakāpei, konkrētajiem darba apstākļiem parasti ir primārā loma vadības stila noteikšanā. Vadītāja centieni uzspiest savu lēmumu pieņemšanas stilu, nerēķinoties ar objektīvajiem apstākļiem, var izraisīt ekonomisko rādītāju kritumu vai arī konfliktsituācijas ar padotajiem. Optimālajā gadījumā vadītāja psiholoģiskajiem raksturojumiem būtu jāatbilst to praktisko uzdevumu veikšanai, kurus nosaka reālā ražošanas situācija; tad vadītājs pilnā mērā varēs īstenot savas organizatora spējas un iemaņas.

Visnopietnāko pārbaudi ražošanas procesa organizatoram sagādā nepieciešamība mainīt vadības stilu. Kā liecina prakse un arī sociālpсихолоģiskie pētījumi, ne visiem vadītājiem tas sekmīgi izdodas. Īpaši grūti klājas tiem darbiniekiem, kuru vadīšanas stils ir nostabilizējies izteikti autoritāru vai demokrātisku metožu lietošanas aspektā. Šādos gadījumos, kad objektīvā situācija viennozīmīgi nosaka nepieciešamību izvēlēties citu vadīšanas tehnoloģiju, bieži vien izdevīgāk ir atrast vecajam vadītājam citu darbības sfēru, kurā viņš varēs realizēt savus ierastos

vadīšanas paņēmienus ražošanas procesa organizācijā.

Lai padziļinātu zināšanas par vadīšanas stila likumībām, vienotā sistēmā jāaplūko, kas nosaka vadīšanas stila izveides īpatnības. Šajā sakarā mērķtiecīgs ir A. Žuravlova¹ mēģinājums attēlot šādu faktoru kopumu: 1) institucionalizētie faktori — sabiedrības ekonomiskā bāze, tās ideoloģiskā un politiskā virsbūve, dažādu sociālo organizāciju specifiskie vadīšanas principi; 2) ražošanas kolektīva funkcionēšanas, ražošanas procesa īpatnības, tā sociāli demogrāfiskie raksturojumi, kā arī kolektīva funkcionēšanas sociālpsiholoģiskās likumības; 3) vadītāja personības īpatnības; 4) situatīvie faktori — ražošanas apstākļu dinamika. Minēto faktoru kopums nosaka tiklab relatīvi noturīgās, kā arī mainīgās vadīšanas stila iezīmes, turklāt vadīšanas stilu nosaka sarežģīta objektīvo un subjektīvo apstākļu mijiedarbība.

Mūsu tautas saimniecības attīstība izvirza objektīvu vajadzību nostiprināt demokrātisko vadīšanas stilu visu pakāpju vadītāju darbībā, iespēju robežās novērst tās situācijas, kurās grūti izvairīties no autoritārām vadīšanas metodēm. Lai varētu izpildīt šos aktuālos uzdevumus, ne tikai jāuzlabo ražošanas organizācija un darba disciplīna, bet arī jādomā par iespējām pilnveidot vadītāju darbības stilu. Pozitīvu efektu šajā ziņā var sniegt psiholoģisko zināšanu apguve, turklāt gal-

¹ Социально-психологические проблемы производственного коллектива. М., 1983, с. 102—114.

veno uzmanību koncentrējot uz pārvaldes lēmumu pieņemšanas tehnoloģiju, šī procesa psiholoģisko pamatošanu. Vadītājam viņa darbā palīdzību var sniegt arī zināšanas par saskarsmes procesa likumībām un prasme izmantot tās ikdienas praksē.

Vadīšanas stila jautājumu risinājums nenozīmē analizēt tikai triju lēmuma pieņemšanas tehnoloģiju tipus, bet apzināties arī citas problēmas. Vadīšanas stilu veido relatīvi noturīgas kolektīva darba procesa organizēšanas metodes un paņēmieni, kas atklāj individuāli tipiskās īpatnības vadītāja darbībā. Pēdējos gados sociālā psiholoģija sākusī pētīt arvien plašāku ražošanas procesa organizatora funkcionēšanas sfēru, kura tieši vai netieši ietekmē arī vadīšanas stila īpatnības. Kaut arī organizatorisko lēmumu pieņemšana un realizācija veido vadīšanas stila pamatu, tomēr pilnīgāka priekšstata radīšanai nepieciešams analizēt arī citas psiholoģiskās īpatnības vadītāja darbībā, viņa funkcionēšanas stila dažādus raksturojumus.

Ciešā sakarībā ar vadīšanas stila problēmām aplūkojami ražošanas procesa organizatoru klasifikācijas jautājumi. Mūsdienu psiholoģijā izveidotas vairākas vadītāju tipoloģijas. Saistībā ar vadīšanas stilu vispilnīgākā ir klasifikācija, kuras iedalījumu veido vadītāja dominējošā orientācija, tie darbības aspekti, kurus viņš izvēlas kā svarīgākos, pildot savus dienesta pienākumus: 1) vadītājs, kura orientācijas pamatā ir tikai ražošanas procesa rezultāti, darba kolektīva sasniegtie kvantitatīvie rādītāji; 2) vadītājs, kas galveno uzmanību veltī paša ražošanas pro-

cesa organizācijai, darba apstākļu uzlabošanai;

3) vadītājs, kas orientēts uz pozitīva sociālpsiholoģiskā klimata radišanu kolektīvā;

4) vadītājs, kuru galvenokārt interesē labas attiecības ar priekšniecību, paša prestižs.

Pirmā tipa vadītājs darbojas pēc principa, kas paredz ražošanas plānu uzdevumu obligātu izpildi. Šī mērķa sasniegšanai pakļauti visi līdzekļi. Mazāk uzmanības veltī darba organizācijas un apstākļu uzlabošanai, galvenais ir sasniegtais rezultāts. Ne vienmēr vadītājs spēj saskatīt kolektīva attīstības tālāko perspektīvu, jo uzmanības centrā parasti ir kārtējie uzdevumi. Šādu vadītāju maz interesē arī sociālpsiholoģiskais klimats kolektīvā. Bieži vien plaši tiek izmantotas autoritārā vadības stila metodes. Lai gan šī tipa vadītājam ir kategoriska, dažkārt neiecietīga attieksme pret padotajiem, tomēr pozitīvu ražošanas rezultātu sasniegšanas gadījumā viņš ir populārs sava kolektīva locekļu vidū. Popularitāti nodrošina saimniecības iespējas celt strādājošo materiālās labklājības līmeni, kā arī morālais apmierinājums ar augstu savas saimniecības prestižu.

Otrā tipa vadītājs galveno uzmanību veltī ražošanas procesa organizācijai un darba apstākļu uzlabošanai. Šis vadītājs uzskata, ka kvantitatīvie un kvalitatīvie rādītāji neizpaliks, ja izdosies sasniegt vēlamo ražošanas procesa organizācijas līmeni, viņš cenšas plānot arī tālāko saimniecības sociāli ekonomiskās attīstības perspektīvu, tiecas neupurēt savus darbības principus kārtējo uzdevumu izpildei. Parasti šī tipa vadītājs mēģina iz-

mantot demokrātiskā vadīšanas stila paņēmienus. Ja turklāt viņš spēj prasmīgi organizēt saskarsmes procesu ar saviem darbiniekiem, tad parasti šo vadītāju atbalsta kolektīva vairākums.

Trešā tipa vadītājs lielu uzmanību veltī formālajām, bet it īpaši neformālajām attiecībām ar padotajiem, tiecas radīt optimālu sociālpsiholoģisko klimatu kolektīvā. Viņa darbības pamatā nereti ir princips: ja ražošanas procesā būs pat neveiksmes, netiks sasniegti plānotie rezultāti, tad tomēr labo savstarpējo attiecību dēļ padotie nevērsīs asu kritiku pret savu vadītāju, viņam būs atbalsts. Ražošanas uzdevumu izpildē šis vadītājs neizvirza īpaši augstas pretenzijas, viņu apmierina sasniegtais «vidējais līmenis». Vadīšanas stils parasti ir demokrātiskais, taču dažkārt izpaužas arī liberālā vadīšanas stila elementi, it īpaši tajos gadījumos, kad tiek zaudēta nepieciešamā distance neformālajās attiecībās ar sava kolektīva locekļiem.

Ceturtnā tipa vadītājs orientējas uz labām attiecībām ar augstākstāvošajām instancēm, viņa priekšstats ražošanas uzdevumu izpilde ir pakļauta šim mērķim. Tāds vadītājs tiecas izvairīties no jebkādiem nepatīkamiem starpgadījumiem ražošanas procesa organizācijā, iespējamo plāna uzdevumu neizpildi viņš parasti cenšas skaidrot ar «objektīvām grūtībām», piemēram, sliktiem laika apstākļiem ražas novākšanas laikā. Šim vadītājam ļoti svarīgs ir viņa prestižs, dažkārt vadītājs tiecas izvairīties no atbildības, nemīl iedziļināties ražošanas procesa organizācijas problēmās. Vadīšanas stilā dominē autoritārisma

elementi, kaut arī var parādīties liberālā vadīšanas stila iezīmes, jo bieži šis vadītājs nodarbojas ar formālu jautājumu risināšanu, neveltī pienācīgu uzmanību padoto darba vadīšanai un koordinēšanai.

Protams, šis vadītāju iedalījums ir nosacīts, reālajā ražošanas procesa organizācijā atklājas dažādu orientāciju mijiedarbība. Tomēr, ilgākā laika posmā veidojoties relatīvi noturīgai attieksmei pret savu profesionālo darbību, nostiprinās arī kāda motīva dominante, kas savukārt nosaka praktiskās darbības īpatnības ražošanas procesa organizēšanā. Pieņemtā motivācija ietekmē arī vadīšanas stila īpatnības, konkrēto paņēmienus un metožu izvēli pārvaldes lēmumu pieņemšanā un realizācijā.

Līdztekus šai tipoloģijai sociālās psiholoģijas teorijā ir izveidojušies arī citi priekšstatī par atšķirībām vadītāja darbībā: var diferencēt vadītāju, kurš atzīst risku, un vadītāju, kurš tiecas darboties ierastos apstākļos; universālu un situatīvu vadītāju; vadītāju izpildītāju un vadītāju iedvesmotāju radošai darbībai. Visi šie vadītāju veidi atklāj kādas kopējas īpatnības, kas ļauj izveidot pilnīgu vadītāja psiholoģisko portretu un skatīt dažādus viņa darbības funkcionālos aspektus. Diezgan liela nozīme, vērtējot vadītāja darbību, ir arī tam, kā viņš izprot dažādus darba organizācijas jautājumus. Daļa vadītāju galveno uzmanību veltī izziņas aspektam, viņi vispirms cenšas iegūt maksimāli pilnīgas ziņāšanas par vadāmo objektu — gan ražošanas procesa organizāciju, gan arī kolektīva locekļu savstarpējām attiecībām. Šie vadi-

tāji cenšas balstīties uz zinātnes atziņām, izmantojot arī socioloģijas un psiholoģijas priekšstatus par kolektīva funkcionēšanas principiem. Atbildīgus lēmumus praktiskās darbības organizācijā viņi cenšas pieņemt tikai tad, kad ir iegūts vēlamais informācijas kopums. Otra tipa vadītāji vairāk paļaujas uz savu praktisko pieredzi, viņus maz uztrauc atsevišķu informācijas veidu trūkums vai arī to nepietiekamā kvalitāte. Šie vadītāji bieži vien pieņem lēmumus, pamatojoties uz analogiskām situācijām, kuras jau kādreiz veidojušās ražošanas procesa organizēšanā un kolektīva vadīšanā. Nereti organizatorisko lēmumu pieņemšanā viņi galveno nozīmi piešķir intuīcijai.

Vadītāja darbībā tātad ļoti svarīgi ir savienot vienvadības principu un koleģialitāti ne tikai lēmumu pieņemšanā un realizācijā, bet arī citos organizatoriskā darba aspektos. Lai izpildītu šo uzdevumu, vadītājam jāapgūst prasme izmantot lietišķas diskusijas kā līdzekli, lai izveidotu vienotu viedokli nozīmīgu ražošanas jautājumu risināšanā. Psiholoģijā pēdējos gados ir izstrādātas metodes, ar kuru palīdzību var sekmēt jaunu ideju rašanos, lai atrisinātu komplicētas problēmsituācijas ražošanas procesā, izmantojot speciālistu radošo potenciālu. Vadītājam jābūt ne tikai prasmīgam radošu lietišķo diskusiju organizatoram, turklāt ar plašu erudīciju, bet jāprot arī pareizi novērtēt savu darbinieku zināšanas un praktiskā darba iemaņas, lai varētu efektīvāk sadalīt funkcijas kārtējo jautājumu risināšanā un jaunu lēmumu pieņemšanā un realizācijā.

Vadītājam nereti jāsaskaņas vēl ar tādu problēmu kā pieļaujamo kompromisu robežas. Šāds jautājums var rasties ik dienas ražošanas procesa organizēšanā un kolektīva locekļu savstarpējo attiecību regulēšanā. Vadītājam, neatkāpjoties no saviem darbības pamatprincipiem, ja turklāt tie atbilst ražošanas organizācijas un kolektīva attīstības interesēm, tomēr elastīgi jāreaģē uz izmaiņām darba procesā un sociālpsiholoģiskajā klimatā. Paškritiski novērtējot radušos situāciju un savu darbību, dažkārt nepieciešams pieļaut arī atsevišķus kompromisus, ja tie kalpo ražošanas uzdevumu izpildei un cilvēku savstarpējo attiecību optimizēšanai. Tiesa, šādi lēmumi nedrīkst būt pretrunā ar tiesiskās regulēšanas un morālpsiholoģiskām normām, nedrīkst arī upurēt kolektīva attīstības stratēģiskās intereses kārtējo ražošanas vai audzināšanas problēmu atrisināšanai.

Jāatzīst, ka vadīšanas stila jautājumi aptver plašu ražošanas procesa organizatora darbības sfēru, arī viņa individuālās īpatnības daudzveidīgajos komunikāciju procesos. Katram cilvēkam veidojas sava attieksme pret kontaktiem ar citiem sabiedrības locekļiem. To nosaka arī individuālpsiholoģiskās īpašības — emocionālo stāvokļu specifiskie raksturojumi, saskarsmes partnera uztveres īpatnības, prasme pārliecināt otru cilvēku, kā arī ekstravertu vai intravertu īpašību izpausmes. Ekstraverts ir cilvēks ar psiholoģisku vajadzību pēc intensīvas saskarsmes, ar augstu komunikabilitāti, kas ir samērā nozīmīga īpašība vadītāja darbā līdztekus citiem psiholoģiskajiem faktoriem. Prasme

atrast individuālu pieeju padotajam, izprast viņa noskaņojuma cēloņus, vienmēr būt korrektam un taktiskam, saglabāt aukstasinību arī kritiskās situācijās, nepakļauties krasām garastāvokļa maiņām ir ļoti būtiskas īpašības kolektīva vadītāja darbā. Neritmiskos un dažkārt smagos darba apstākļos, kādi ir raksturīgi lauksaimnieciskajai ražošanai, demokrātiskais vadīšanas stils, prasme morāli atbalstīt kolektīva locekļus var visai pozitīvi ietekmēt darba rezultātus. Turklāt koleģiāla pārvaldes lēmumu pieņemšana ne tikai var optimizēt komplicētu ražošanas jautājumu risināšanu, bet palielina arī darbinieku atbildību par kopīgo kolektīva uzdevumu izpildi, aktivizē speciālistu radošo potenciālu, liek skaidrāk apzināties savu personisko līdzdaļību ražošanas procesa organizācijā un vadīšanā. Tā var būt visai efektīvs morālais stimuls, kas sekmē profesionālo izaugsmi, apziņīgāku un aktīvāku attieksmi pret saviem tiešajiem darba uzdevumiem.

Vēl tiešāk vadīšanas stils ietekmē kolektīva sociālsiholoģisko klimatu, kopīgo emocionālo noskaņojumu, vienotas attieksmes izveidi pret darba procesu. Vadīšanas stilam ir būtiska nozīme, lai optimizētu cilvēku savstarpējās attiecības, izveidotu saliedētu kolektīvu. Šos jautājumus sīkāk aplūkosim, analizējot socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta funkcijas darba kolektīvos.

Varam secināt, ka vadīšanas stila pilnveidošanu, tā mērķtiecīgu attīstību var uzskatīt par vienu no svarīgākajiem cilvēka faktora aktivizācijas līdzekļiem vispārējā lauksaimnieciskās ražošanas intensifikācijas procesā,

kas risinās mūsdienu zinātniski tehniskā
prograsa apstākļos. Tas sekmē vairāku ak-
tuālu ekonomisko un jo sevišķi sociālo pro-
blēmu risinājumu mūsu republikas laukos —
rada iespēju paaugstināt ražošanas kultūru,
celt darba ražīgumu, tātad arī pilnīgāk ap-
mierināt lauku iedzīvotāju materiālās un ga-
rīgās vajadzības.

UN SOCIOLOGISKAIS DIENESTS DARBA KOLLEKTIVOS

Veicot šādas pētījumus sociālā, ekono-
miskā progresā tiek pa jaunu veidu
civiskā faktora. Progresā arī agrāk ir risinā-
tas šīs problēmas, taču pastāvīga veidā
tas ir zinātniski atbilstoši risinātas. Šīs
faktora efektivitātes kāpināšana ir šīs ak-
tuālas Darbveidīgās problēmas risinā-
logika un psiholoģijas uzdevumu vispār-
saisis divi jautājumi: kādā kārtā risinā-
tālais ietekmē tālākā attīstība.
(1) Cilvēku savstarpējās attiecības darbā ko-
lektīvos;
(2) Kārtā, strādāto motivācijas, at-
bilstošas veidā darbā izdevīgums.
Darba kolektīvu nosaukums ir grupu
vairāku cilvēku kopība, kuri ir vienā
lietai, veicot darbu, lai viņi darītu
kollektīvu darbu, lai šādu kopību
veidā veidā grupas, kurās darbu
savstarpējās attiecības ir tādas, kas
faktora efektivitātes kāpināšana ir šīs ak-
tuālas Darbveidīgās problēmas risinā-
logika un psiholoģijas uzdevumu vispār-
saisis divi jautājumi: kādā kārtā risinā-
tālais ietekmē tālākā attīstība.

4.

PSIHOLOĢISKAIS UN SOCIOLOĢISKAIS DIENESTS DARBA KOLEKTĪVOS

Nepieciešamība paātrināt sociāli ekonomisko progresu liek pa jaunam palūkoties uz cilvēka faktoru. Protams, arī agrāk ir risinātas šīs problēmas, taču pašreizējā sociālistiskās sabiedrības attīstības posmā cilvēka faktora efektivitātes kāpinājums ir īpaši aktuāls. Daudzveidīgajā problēmu klāstā socioloģijas un psiholoģijas uzmanību vispirms saista divi jautājumu bloki, kuru risinājums būtiski ietekmē ražošanas intensifikāciju:

- 1) cilvēku savstarpējās attiecības darba kolektīvos;
- 2) katra strādājošā motivācijas sfēras īpatnības, veicot darba uzdevumus.

Darba kolektīvu nostiprināšanā mūsu valstī pēdējos gados gūti jūtami panākumi, it īpaši realizējot dzīvē likumu par darba kolektīviem. Tomēr arī šodien joprojām ir aktuālas vairākas problēmas, kuras gaida savu risinājumu: pārvaldes tālāka demokrātizācija, ražošanas organizācijas uzlabošana tālākā darba ražīguma celšanā, mērķtiecīga sociālpsiholoģiskā klimata veidošana darba kolektīvos. Šie jautājumi nenoliedzami ir no-

zīmīgi, lai kāpinātu arī lauksaimnieciskajā ražošanā strādājošo darba kolektīvu funkcionēšanas efektivitāti un to ietekmi svarīgu sociālo problēmu risināšanā.

Lai sekmīgi īstenotu kolektīva audzināšanas procesu, ir jāietekmē atsevišķu tā locekļu motivācijas sfēras īpatnības. Pagaidām mēs vēl ne vienmēr ievērojam strādājošo individuālās vērtīborientācijas; organizējot audzināšanas procesu dominē priekšstats par «vidējo strādātāju», kurš labi vai slikti veic savas funkcijas. Informācija par darbinieku interesēm un vēlmēm ļauj pilnīgot materiālās stimulēšanas sistēmu, mērķtiecīgāk sadalīt funkcijas ražošanas procesa organizācijā. Šī jautājuma kompleksa, kā arī citu problēmu risinājumā ievērojamu ieguldījumu var sniegt psiholoģiskais un socioloģiskais dienests.

Jautājums par psiholoģisko un socioloģisko dienestu izveidi tautas saimniecībā kļuvis aktuāls pēdējo desmit gadu laikā. Lai kompleksi risinātu cilvēka faktora problēmu, nevar apmierināties ar atsevišķiem socioloģiskiem un sociālpsiholoģiskiem pētījumiem, kurus veic zinātniskās pētniecības iestāžu darbinieki. Šie pētījumi parasti ir vienreizēji, tie ne vienmēr spēj atklāt izpētes objekta dinamiku, turklāt bieži vien zinātnieki pietiekami neiesaistās izstrādāto rekomendāciju ieviešanā praksē. Lai izvairītos no minētajiem un vēl citiem trūkumiem, lai paaugstinātu socioloģisko un psiholoģisko zināšanu izmantošanas efektivitāti darba situāciju optimizēšanā, vēlams izveidot uzņēmumos socioloģiskos un psiholoģiskos dienestus. Šie dienesti ne tikai veiktu sistemātiskus pētījumus, bet arī pil-

dītu citas funkcijas, lai uzlabotu ražošanas organizāciju, darba apstākļus, pilnveidotu kolektīva sociālpsiholoģisko klimatu. Pagaidām pirmie pasākumi šajā virzienā ir veikti tikai atsevišķos lielākajos mūsu valsts rūpniecības uzņēmumos un ražošanas apvienībās. Arī Latvijas PSR socioloģisko un psiholoģisko dienestu organizēšana atrodas tikai sākuma stadijā. Tādos uzņēmumos kā VEF, «Radiotehnika», «Komutators» un citos gan strādā vairāki profesionāli sagatavoti sociologi, tomēr, lai viņi varētu gūt vēlamus rezultātus, jāveic vairāki organizatoriski pasākumi, izveidojot socioloģisko dienestu kā patstāvīgu uzņēmuma pārvaldes aparāta apakšvienību ar skaidri noteiktiem uzdevumiem, pilnvarām un pienākumiem. Pagaidām sociologu darbībai citu dienestu ietvaros bieži vien ir kampaņveida, fragmentārs raksturs. Aktīva psihologu iesaistīšana mūsu republikas uzņēmumos gaida savu risinājumu tuvākajā nākotnē.

Republikas lauksaimnieciskā ražošana šodien vēl tikai aizsāk izmantot sociologu un psihologu pakalpojumus. Lai lauksaimniecības attīstību pašreizējā attīstības posmā intensificētu, acīm redzami nepieciešams izmantot šo nozaru speciālistu zināšanas. Protams, būtu vēlams, lai katrā kolhozā un padomju saimniecībā strādātu sociologs un sociālpsihologs. Tomēr tāds stāvoklis, šķiet, būs sasniedzams tikai tālākā nākotnē, jo, pat neņemot vērā citas organizatoriska rakstura grūtības, jāatzīst, ka pašlaik republikā šim nolūkam nepietiks profesionāli sagatavotu sociologu, nemaz nerunājot par sociālpsiholo-

logiem. Daudz reālāk būtu izveidot katrā agrorūpniecības apvienībā socioloģisko un psiholoģisko dienestu ar diviem sociologiem un vismaz vienu sociālpsihologu. Šis dienests veidotu patstāvīgu pārvaldes aparāta struktūrvienību un būtu tieši pakļauts apvienības vadītājam. Šī dienesta skaitliskajā sastāvā un struktūrā, protams, iespējamas modifikācijas. Perspektīvā varētu padomāt par atsevišķu socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta veidošanu, taču pašlaik šāds dalījums kadru trūkuma dēļ būtu vēl pārags, turklāt pētnieciskajā darbībā objektīvi ir nepieciešama šī profila speciālistu cieša sadarbība, kura efektīvāk realizējas vienota dienesta ietvaros.

Aplūkojot šādu dienestu funkcijas, uzdevumus, pienākumus un tiesības, vienlaikus centīsimies atbildēt uz plašāku jautājumu: ko var un arī ko nevar veikt psihologs un sociologs lauksaimniecības sociālo un ekonomisko problēmu risināšanā. Sabiedriskajā domā un arī ražošanas vadītāju priekšstatos nereti valda pretrunīgi un dažkārt arī ne visai pareizi uzskati par šo nozaru speciālistu izmantošanas iespējām. Viens viedoklis pārspilē sociologu un psihologu iespējas, it kā ar viņu palīdzību varot atrisināt gandrīz vai visas akūtās problēmas ne tikai cilyēku savstarpējo attiecību sfērā darba kolektīvā, bet arī tieši ietekmējot darba ražīgumu. Otrs — pretējs uzskats vispār neatzīst sociologu un psihologu darbības lietderību vismaz pašreizējā ražošanas organizācijas līmenī, pieņemot, ka šo speciālistu iekļaušana uzņēmumā ir galvenokārt nodeva modernām tendencēm. Sociologi varot sniegt tikai to informāciju, kura

jau labi zināma kolektīva vadītājiem. Jāatzīst, ka neviens no šiem viedokļiem nebūtu uzskatāms par īsti pamatotu, jo tie abi parasti izriet no nepietiekamas informētības par socioloģijas un psiholoģijas reālajām iespējām tautas saimniecības, arī lauksaimniecības turpmākajā intensifikācijā. Sociologu un psihologu loma krasi pieaug apstākļos, kad īpaša uzmanība ir pievērsta cilvēka faktoram, tā nozīmei ekonomisko problēmu risināšanā.

Daudzveidīgo socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta funkciju vidū izdalīsim galvenās, kuras parāda šo dienestu darbības pamatvirzienus. Savukārt šīs funkcijas konkretizējas dienesta veicamajos uzdevumos.

I. Pētnieciskā funkcija. Socioloģiskais un psiholoģiskais dienests sistemātiski veic pētījumus, kuru aktualitāti nosaka tiklab lauksaimnieciskās ražošanas attīstības vispārējās sociāli ekonomiskās likumības republikā, kā arī konkrētā reģiona problēmas. Šie pētījumi turklāt noslēdzas ar netriviālu un efektīvu praktisko rekomendāciju izstrādi; dienesta darbiniekiem jāpiedalās to ieviešanā praksē. Regulāru pētījumu mērķi ir radīt vienotu socioloģiskās un psiholoģiskās informācijas sistēmu, ko varētu izmantot, lai risinātu sociāli ekonomiskās politikas pamatjautājumus, kā arī analizētu operatīvā ražošanas procesa organizācijas un vadīšanas problēmas un pieņemtu optimālus lēmumus.

II. Plānošanas prognostiskā funkcija. Socioloģiskais un psiholoģiskais dienests piedalās sociālās attīstības plānu izveidē, nepieciešamības gadījumā veicot arī strādājošo aptauju, lai precizētu atsevišķus rādītājus. So-

ciologu uzdevums ir palīdzēt noteikt prioritātes to objektu celtniecībā, kuri paredzēti lauku iedzīvotāju materiālo un garīgo vajadzību apmierināšanai. Viena no dienesta svarīgākajām funkcijām ir arī tehnisko un tehnoloģisko, ekonomisko un organizatorisko jaunievedumu sociālo seku prognozēšana, turklāt jāparedz arī sabiedriskās domas iespējamā reakcija uz plānotajām izmaiņām ražošanas procesa organizācijā, iedzīvotāju dzīves apstākļu pārmaiņām.

III. Informatīvi konsultatīvā funkcija.

Socioloģiskais un psiholoģiskais dienests atklāj iespējas izmantot socioloģisko un psiholoģisko informāciju ražošanas procesu vadīšanā, izstrādā pārvaldes lēmumu pieņemšanas labākos veidus. Dienesta darbiniekiem jāsniedz arī konsultācijas visu līmeņu vadītājiem par ražošanas procesa organizācijas socioloģiskajiem un psiholoģiskajiem aspektiem. Nepieciešamības gadījumā vadītāji arī jāapmāca, izmantojot ne tikai informācijas sniegšanas relatīvi pasīvās metodes, bet arī aktīvās apmācības paņēmienus, piemēram, lietīšķās spēles.

Lai sekmīgi veiktu savas galvenās funkcijas, socioloģiskajam un psiholoģiskajam dienestam ir jārisina vairāki konkrēti uzdevumi. Daļu no šiem uzdevumiem dienests var veikt relatīvi patstāvīgi, citu izpildē cieši jāsadarbjas ar rajona agrorūpniecības apvienības pārvaldes nodaļām, kolhozu un padomju saimniecību administrāciju un sabiedriskajām organizācijām.

Apskatot socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta veicamo uzdevumu kopumu, vispirms

minēsim vienu no, mūsaprāt, svarīgākajiem uzdevumiem — pētīt sabiedrisko domu sakarībā ar ražošanas organizācijas jautājumiem. Šāda pētījuma gaitā var arī noskaidrot strādājošo motīvu hierarhiju paredzēto dienesta pienākumu izpildē. Parasti šādu pētniecisku darbību sociologi veic ar anketēšanas palīdzību, tādēļ jāatceras, kāda rakstura informāciju var iegūt ar šīs empiriskās metodes palīdzību. Šie metodoloģiskie pieņēmumi nepieciešami datu interpretācijai un praktisko rekomendāciju izveidei.

Anketēšana rada iespēju iegūt priekšstatu par aptaujāto informētību kādā jautājumu lokā, noskaidrot vismaz daļēji arī viņu attieksmi pret kādu parādību, taču ļoti grūti vai pat neiespējami ir noskaidrot respondenta pārliecību, vērtību orientāciju, pasaules uzskatu. Cilvēks, aizpildot anketu pat anonīmi, parasti izvairās atklāt savus dziļākos, intīmos darbības motīvus. To noskaidrošanai ir jāizmanto citas, bieži vien darbietilpīgākas pētniecības metodes. Maz šajā ziņā — vismaz pagaidām — var līdzēt arī dažādi psiholoģiskie testi. Acīmredzot, tikai pētot cilvēka uzvedības likumības, netieši var spriest arī par viņa noturīgākajām, dziļākajām personības īpašībām, to ietekmi uz darbību. Tomēr arī anketēšanā gūtā informācija var sniegt administrācijai un sabiedriskajām organizācijām diezgan vērtīgu priekšstatu par to, kā paaugstināt savas darbības plānojuma efektivitāti. Izmantojot šo empirisko pētniecības metodi, iespējams noskaidrot strādātāju attieksmi pret trūkumiem ražošanas organizācijā un darba apstākļos, nereti anke-

tās izteikti arī vērtīgi priekšlikumi to novēršanai. Svarīgi ir arī iegūt informāciju par strādātāju attieksmi pret materiālās un morālās stimulēšanas sistēmu. Novēršot vienveidīgus un novecojušus stimulēšanas paņēmienus, atrodot konkrētajai situācijai atbilstošākās metodes, iespējams daudz efektīvāk lietot kā morālos, tā arī materiālos stimulus, lai izveidotu kolektīva locekļiem pozitīvu attieksmi pret darbu, kā arī pilnveidotu sociāl-psiholoģisko klimatu.

P. Stučkas LVU sociologi 1980. gadā, pētot Tukuma rajona kolhozos un padomju saimniecībās lauku darbaļaužu materiālās un garīgās vajadzības, plaši izmantoja kā anketēšanas, tā arī intervijas metodes līdztekus novērošanai un dokumentu analīzei. Daudzajās intervijās tika noskaidrota arī strādātāju attieksme pret pašreizējo materiālās un morālās stimulācijas sistēmu. Galvenos iebildumus izraisīja stimulu vienveidība, kura atsevišķos gadījumos mazināja prēmēšanas efektivitāti, līdz ar to praktiski neietekmējot strādātāju motivāciju darba uzdevumu veikšanā. Jāatceras turklāt, ka pats anketēšanas un intervēšanas process var veicināt aptaujājamo sociālo aktivitāti, rosināt viņus izteikt lietišķus priekšlikumus par darba organizācijas uzlabošanu, dažkārt arī iesaistīties to realizācijā.

Svarīgs socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta uzdevums ir salīdzināt iegūtos socioloģiskās informācijas datus ar objektīvajiem ražošanas procesa rezultātiem un darba apstākļiem atsevišķās aplūkojamā objekta struktūrvienībās. Šāds salīdzinājums ne tikai

ļauj izvērtēt, cik lielā mērā strādātāju attieksme pret darbu atklājas tieši viņu praktiskajā funkcionēšanā, bet arī salīdzināt struktūrvienību ražošanas organizācijas līmeni un darba apstākļus. Jau pieminētajā pētījumā Tukuma rajonā sociologi veica šādu salīdzinājumu. Vispirms visi rajona kolhozi un padomju saimniecības tika ranžēti pēc to darbības integrāliem ekonomiskiem rādītājiem. Otrās rangu skalas pamatā bija strādātāju attieksme pret darbu katrā saimniecībā; to noteica ar īpašu metodi, summējot ikviena aptaujātā kolektīva locekļa attieksmi pret darbu. Salīdzinot abas rangu skalas, atklājās, ka vairumā gadījumu kolhozu vai padomju saimniecību ieņemamā vieta tajās gandrīz sakrīt. Var izteikt pieņēmumus, ka vērojama samērā liela strādātāju subjektīvās attieksmes un objektīvo darba rezultātu atbilstība. Pozitīva vai — otrādi — negatīva attieksme pret darbu atklājās arī kolektīva sasniegtajos ražošanas procesa rādītājos.

Tomēr bija vērojamas arī dažas novirzes — atsevišķas saimniecības, kurās kolektīva locekļi lielākoties pauda pozitīvu attieksmi pret darbu, ekonomisko rādītāju ziņā ieņēma ne pārāk augstu vietu rangu skalā. Acīmredzot viens no iespējamiem skaidrojumiem ir šāds: vai nu saimniecībām ir objektīvi smagāki darba apstākļi, vai arī vainīgi atsevišķi trūkumi administrācijas darbībā, organizējot ražošanas procesu. Minētā analīze dod vispusīgāku priekšstatu par ražošanas organizācijas līmeņa atspoguļojumu kolektīva locekļu apziņā, par aktuālākajiem uzdevumiem darba kultūras paaugstināšanā.

Līdztekus pētījumiem par strādātāju attieksmi pret darbu sociālās klimata un psiholoģiskajam dienestam jāpētī arī kolektīva sociālpsiholoģiskais klimats, kas ir cilvēku savstarpējo attiecību vērtējošo un emocionālo aspektu sistēma un raksturo kolektīvu kā vienotu veselumu, izsakot arī atsevišķu indivīdu attieksmi pret kolektīvu. Sociālpsiholoģisko klimatu var raksturot ar vairāku rādītāju palīdzību, taču vispilnīgāko atspoguļojumu sniedz kolektīva saliedētības pakāpe. Savukārt kolektīva saliedētību sociālā psiholoģija aplūko vairākos aspektos, no kuriem nozīmīgākie ir trīs starppersonisko attiecību raksturojumi: 1) kolektīva locekļu emocionālie kontakti, savstarpējās simpātijas un antipātijas; 2) kolektīva aktivitātes izziņošā vērtējošais aspekts, saliedētību izsaka kolektīva locekļu vienotība dažādu objektu vērtējumā (attieksme pret ētiskajām normām, pret vadītāju u. c.); 3) kolektīva locekļu psihofizioloģiskā saderība praktisko uzdevumu veikšanai.

Katrā no šiem aspektiem tiek izmantotas atšķirīgas pētniecības metodes — pirmajā galvenokārt izmanto sociometrijas tehniku, otrajā — speciāli šim nolūkam veidotus testus. Ar dažādām metodēm iespējams noskaidrot kolektīva saliedētības pakāpi atšķirīgās izpausmes sfērās, bet iegūto rezultātu salīdzinājums ļauj noskaidrot integrālu kolektīva saliedētības rādītāju. Parasti augsta kolektīva saliedētības pakāpe tiek uzskatīta par pietiekami nozīmīgu optimāla sociālpsiholoģiska klimata kritēriju. Jāatzīst, ka šī sakarība nav tik viennozīmīga, sociāl-

psiholoģiskā klimata raksturojums ietver arī citu kolektīva locekļu savstarpējo attiecību analīzi. Nedrīkst arī aizmirst, ka kolektīva saliedētība jāaplūko sakarībā ar tā praktiskās darbības efektivitāti. Sociālajā psiholoģijā veiktie pētījumi devuši pretrunīgus rezultātus par šīs sakarības raksturu. Daļa pētījumu liecina par negatīvu sakarību starp labvēlīgām personu attiecībām un grupas darbības efektivitāti, citos pētījumos atklājas pozitīva sakarība, vēl citos — nav novērota vispār nekāda sakarība.

Liekas, veiksmīgāko skaidrojumu šai situācijai ir sniedzis padomju psihologs R. Vaismans.¹ Augsti attīstītās grupās būs vērojama pozitīva sakarība starp labvēlīgām personu attiecībām un grupas darbības efektivitāti, vidēji attīstītās grupās šāda sakarība nerealizēsies, zemu attīstītās atklāsies negatīva sakarība — šeit labvēlīgi emocionālie kontakti negatīvi ietekmēs grupas darbības rezultātus. Šajā ziņā var izvirzīties jautājums: kā noteikt darba kolektīva attīstības līmeni? Sociālajā psiholoģijā šim nolūkam ir vairāki paņēmieni, minēsim vienu, kuru var izmantot arī socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta darbinieki. Ja kolektīva locekļu savstarpējo attiecību izveidē noteicošās ir viņu lietišķās īpašības, kuras visvairāk nepieciešamas sekmīgai ražošanas uzdevumu izpildei, tad tā ir būtiska augsti attīstīta kolektīva pazīme, vidēji attīstītā kolektīvā savstarpējo attiecību pamatā ir vispārcilvēciskās morālās īpašības,

¹ Вайсман Р. С. Связь межличностных отношений с групповой эффективностью деятельности. — Вопросы психологии, 1977, № 9, с. 64—73.

zemu attīstītos kolektīvos — emocionālās īpašības.

Sociālpsiholoģiskā klimata pētījumos nozīmīgu vietu ieņem konflikta situāciju diagnostika. Konfliktu cēloņi darba kolektīvos ir stipri atšķirīgi, nosacīti tos var iedalīt trīs pamatgrupās: 1) ražošanas konfliktos — slikta darba organizācija un apstākļi, kļūmes vadīšanas procesā; 2) starppersoniskos konfliktos — kolektīva locekļu psiholoģiskā nesaderība; 3) sociālajos konfliktos — nepareiza administrācijas sociālā politika, piemēram, neadekvāta stimulācijas sistēma. Protams, konflikti var veidoties arī tad, ja tiem nav īsti objektīva pamata, jo reālā situācija atspoguļojas subjektīvi sagrozītā veidā. Kolektīva darbību acīmredzot nevar iedomāties bez konfliktiem, svarīgi tikai, kādi ir to cēloņi, raksturs un rezultāti. Konflikti var pilnīt arī pozitīvu signālfunkciju — tie saasina uzmanību uz trūkumiem, kuru atrisināšana var būt konstruktīva un sekmēt grūtību pārvarēšanu. Tiesa, tāda situācija parasti veidojas, ja konfliktam ir pirmā un trešā tipa cēloņi; turpretim konfliktam, kuru izraisa antipātijas personu attiecībās, bieži vien ir destruktīvs raksturs. Izzinot darbinieku savstarpējo attiecību raksturu kolektīvā, iespējams diagnosticēt arī iespējamo konfliktu veidošanos, to biežumu un intensitāti.

Šajā problēmu lokā, kuras risina socioloģiskais un psiholoģiskais dienests, ietilpst arī jauno speciālistu adaptācija un vadīšanas stila efektivitātes jautājumi. Turklāt dienests pilda ne tikai izziņošu, bet zināmā mērā arī sociotehnoloģisku funkciju. Sociologs un psi-

hologs ne tikai izskaidro kolektīva attīstības likumības, paredz iespējamās izmaiņu tendences, bet sniedz arī rekomendācijas aktīvam audzināšanas procesam, kura galvenais uzdevums ir cieši savienot kolektīvismu ar darbinieku radošās individualitātes attīstību.

Kolektīva locekļu savstarpējo attiecību optimizācija nenoliedzami ietekmē tā darbību ražošanas uzdevumu izpildē. Sociālpsiholoģiskā klimata uzlabošanās var sekmēt kadru mainības samazināšanos, jauno speciālistu ātrāku iekļaušanos kolektīvā, tā palīdz veidot arī pozitīvu attieksmi pret darbu. Kolektīvs audzina personību lielā mērā ar sociālpsiholoģiskā klimata ietekmi.

Socioloģiskajam un psiholoģiskajam dienestam atbilstoši pētījumiem ne tikai jāizveido praktiskas rekomendācijas, kā optimizēt ražošanas organizāciju un kolektīva sociālpsiholoģisko klimatu, bet arī jāizstrādā konkrēts un detalizēts plāns šo pasākumu realizācijai dzīvē. Dienestam jāpalīdz administrācijai un sabiedriskajām organizācijām ieviest kolektīva ražošanas darbībā un personu attiecību sistēmā izstrādātos priekšlikumus, ja vajadzīgs, tie jākorrigē un jāveic papildpētījumi, lai precizētu atsevišķus jautājumus. Dienestam jāatbild par administrācijas un sabiedrisko organizāciju akceptēto rekomendāciju savlaicīgu un efektīvu ieviešanu praksē.

Aplūkojot galvenās socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta funkcijas, jau tika norādīts, ka vadošie lauksaimniecības darbinieki un speciālisti jāapbruņo ar attiecīgām socioloģiskām un psiholoģiskām zināšanām, līdz ar

to palīdzot viņiem kāpināt profesionālās darbības efektivitāti. Svarīgi ir diferencēt dažāda līmeņa vadītāju apmācību: augstākā līmeņa vadītājiem nepieciešams sniegt informāciju par organizatorisko lēmumu pieņemšanas optimizācijas iespējām, vidējā līmeņa vadītājiem vispirms jāapgūst saskarsmes procesa psiholoģiskās likumības.

Modernās lauksaimnieciskās ražošanas organizācijas apstākļos arvien aktuālāks kļūst uzdevums izveidot socioloģiskās un psiholoģiskās informācijas «banku». Pats šis informbankas saturs ietver psiholoģiski pamatotu procedūru aprakstu, kas nepieciešamas dažādu vadības lēmumu pieņemšanai, ietver dažādu tipisku konfliktsituāciju iespējamo atrisinājumu algoritmiskos variantus, arī atsevišķu testu metodikas. Informbankā iekļautie dati ir palīgmateriāls, kas kalpo operatīvai lēmumu pieņemšanai ražošanas vadīšanas procesā radušās problēmsituācijās, palīdz organizēt socioloģiskos un psiholoģiskos pētījumus kolektīvā. Šo materiālu sagatavošanā var izmantot dažādas sadarbības formas ar zinātniskās pētniecības iestādēm, īpaši ņemot vērā mūsu republikā veikto pētījumu pieredzi. Metodisko un daļēji arī organizatorisko vadību šajā sadarbībā vajadzētu uzņemt PSRS Socioloģiskās asociācijas Baltijas nodaļai.

Protams, arī visu minēto uzdevumu izpildē socioloģiskais un psiholoģiskais dienests sadarbojas ar administrāciju un sabiedriskajām organizācijām, tomēr pašu šo uzdevumu izpildi realizē patstāvīgi. Lielāko daļu uzdevumu dienests gan var veikt tikai daļēji —

to kopējā izpildē jāiesaistās arī citām RARA pārvaldes struktūrvienībām, vispirms jau kadru daļai. Tikai labi organizēta sadarbība palīdzēs atrisināt aktuālas lauksaimnieciskās ražošanas attīstības sociāli ekonomiskās problēmas. Šādi sadarbības posmi ir 1) svarīgāko stratēģisko un operatīvo jautājumu apzināšanās, atbilstoši tiem uzdevumu konkrētizācija socioloģiskajam un psiholoģiskajam dienestam; 2) konsultācijas pētniecības programmas izstrādes gaitā un tās galīgā varianta apspriešana; 3) sadarbība empīrisku datu vākšanas posmā; 4) pētījuma vai citu izstrāžu rezultātā iegūto praktisko rekomendāciju apspriešana, to ieviešanas plāna precizēšana; 5) rekomendāciju ieviešanas procesa koordinācija un kontrole.

Socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta uzdevumi lielā mērā saistās ar nepieciešamās informācijas sagatavošanu dažādiem organizatoriskiem pasākumiem, piemēram, psiholoģiski pamatotas metodikas izstrādi vadošo darbinieku un speciālistu atestācijai. Svarīgs uzdevums ir arī iegūt socioloģisko informāciju, kas nepieciešama sociālās attīstības plāna atsevišķu rādītāju precizēšanai. Apstākļos, kad nav vēl iespējams apmierināt visas darbaļaužu materiālās un garīgās vajadzības, ir jāizvēlas pašas aktuālākās problēmas, kuru risinājums jāparedz jau tuvākajā nākotnē. Dienesta darbiniekiem jāpiedalās arī darba ražīguma kāpināšanas rezervju izpētē. Sadarbībā ar administrāciju un vadošajiem lauksaimniecības speciālistiem sociologi un psihologi var veikt ne tikai konsultantu funkcijas, bet arī organizēt sabiedriskās

domas pētījumus. Šajā gadījumā sadarbībai jābūt īpaši ciešai visos posmos — sākot ar pētījuma programmas izstrādi un beidzot ar praktisko rekomendāciju sagatavošanu. Galvenā uzmanība dienestam ir jāveltī ražošanas un tās rezultātu sociālajam aspektam. Sociologs parasti nevar tieši pilnīgot tehnoloģiskos vai ekonomiskos procesus, viņa darbības sfēra ir sociālie procesi. Tomēr priekšlikumi par šīs sfēras tālāko attīstību atgriezeniski ietekmē arī ekonomiskās sakarības, pašu lauksaimnieciskās ražošanas tehnoloģisko procesu norisi. Socioloģiskās informācijas aktualitāti nosaka arī tas, ka daudzveidīgās sociālās parādības nedrīkst aplūkot tikai kā materiālās ražošanas likumsakarīgas attīstības sekas; sociālie procesi savukārt ietekmē lauksaimnieciskās ražošanas attīstības procesu konkrētās norises. Sociologam savā teorētiskajā un praktiskajā darbībā tādēļ vispirms ir jāprot izskaidrot un prognozēt sabiedriskās attīstības procesus atbilstoši speciālo socioloģisko teoriju atzinumiem.

Kopīgi ar kadru daļu, sabiedriskajām organizācijām socioloģiskajam un psiholoģiskajam dienestam jārisina arī kolektīva perspektīvās attīstības jautājumi, jāparedz tā locekļu profesionālās izaugsmes iespējas. Dienesta darbiniekiem jāpilda konsultanta funkcijas vadošo speciālistu kadru rezerves sagatavošanā — atbilstošu kandidātu atlasē, to apmācībā, organizatoriskā darba iemaņu apguvē.

Socioloģiskajam un psiholoģiskajam dienestam jāsadarbojas ar sabiedriskajām organizācijām, lai noskaidrotu iespējas paaugstināt lauku darbaļaužu sociāli politisko aktivi-

tāti, sekmēt viņu garīgo vajadzību un interešu tālāku attīstību. Šodien īpaši aktuāls ir jautājums par agitācijas un propagandas darba efektivitāti. Nepieciešamība atteikties no vienpusīgās kvantitatīvās pieejas, nostiprināt atgriezenisko saikni propagandas darbā ir izprasta, taču ne vienmēr pietiekami konsekventi realizēta praksē. Aizvien nozīmīgāk ir pētīt iespējas, kā celt politiskās kultūras, vispārējo un tehnisko zināšanu līmeni. Šajā sakarā jāatzīmē interesantais un korektais socioloģiskais pētījums (T. Vilciņa vadībā) par zinātnisko priekšstatu izplatību lauku iedzīvotāju vidū. Tajā tika noskaidrotas vairākas būtiskas likumsakarības zinātniski tehnisko un vispārējo zināšanu funkcionēšanā sabiedrībā.

Socioloģisko un psiholoģisko dienestu uzdevums ir piedalīties plašos un sistemātiskos pētījumos mūsu republikas lauku iedzīvotāju vidū, lai izveidotu optimālu atgriezenisko saikni, ideoloģiskā kultūrizglītojošā darba organizēšanā. Šo pētījumu organizatori varētu būt Zinātņu akadēmijas un augstskolu sociologi. Šī problēmu bloka ietvaros nepieciešams arī noskaidrot lauku darbaļaužu brīvā laika struktūru, viņu garīgo vajadzību dinamiku, piemēram, lasītāju interešu izmaiņas. Šāda socioloģiska informācija palīdzētu izstrādāt konkrētu pasākumu plānu minēto problēmu labākai risināšanai. Socioloģiskajam un psiholoģiskajam dienestam jāpiedalās arī citu aktuālu sociālu jautājumu praktiskā un teorētiskā apzināšanā, jāsniedz metodoloģiskais un metodiskais nodrošinājums dažādiem organizatoriskiem pasākumiem, kuru mērķis

ir paaugstināt cilvēka faktora lomu lauksaimnieciskās ražošanas intensifikācijas procesā.

Lai socioloģiskais un psiholoģiskais dienests spētu sekmīgi pildīt savas funkcijas, jāizveido nolikums, kurā precīzi jāfiksē šīs apakšvienības tiesības un pienākumi. Tiesību kopumam jānodrošina efektīva dienesta darbība, jārada priekšnoteikumi visu izvirzīto uzdevumu sekmīgai izpildei. Pirmkārt, socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta darbiniekiem ir jābūt pieejamai visai informācijai, kas nepieciešama paredzēto darbības mērķu sasniegšanai. Turklāt jāgarantē šīs informācijas ticamība un operativitāte visos līmeņos. Otrkārt, dienestam ir tiesības, saskaņojot ar administrāciju, iekļaut socioloģisko un psiholoģisko pētījumu veikšanā apvienības, kolhozu un padomju saimniecību speciālistus. Viņu līdzdalība bieži vien ir nepieciešama organizatoriskos pasākumos, kā arī ekspertvērtējumos. Treškārt, dienestam ir tiesības kontrolēt administrācijas un sabiedrisko organizāciju akceptēto pasākumu izpildes gaitu. Tie ir pasākumi, kuru mērķis ir optimizēt ražošanas procesa vadīšanu, kāpinot sociālās attīstības programmas efektivitāti, uzlabot kolektīva sociālpsholoģisko klimatu. Nodrošinot socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta tiesību konsekvētu ievērošanu, iespējams izvirzīt prasības tā sekmīgai funkcionēšanai.

Socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta nolikumā ir jābūt precīzi noskaidrotiem arī pienākumiem, kuri izriet no sekmīgas funkciju un uzdevumu izpildes. Protams, iepriekšmi-

nētais uzdevumu klāsts ir ļoti plašs, un skaitliski nelielais socioloģiskais un psiholoģiskais dienests acīmredzot tos vienlaikus izpildīt nespēs. Tādēļ, saskaņojot ar administrāciju un sabiedriskajām organizācijām, jāizvēlas tie uzdevumi, kuru risinājumā sociologu un psihologu līdzdalība ir visvairāk nepieciešama.

Tomēr, veicot jebkuru uzdevumu, socioloģiskais un psiholoģiskais dienests pilda noteiktus pienākumus. Pirmkārt, atbild par veikto pētījumu un citu izstrāžu kvalitāti un praktisko rekomendāciju efektivitāti. Diemžēl pagaidām praktiskās rekomendācijas bieži vien ir sociologu un psihologu darbības vājā vieta — tās bieži nesniedz jaunu informāciju administrācijai un sabiedriskajām organizācijām, dažkārt rekomendācijas ir arī pārāk abstraktas vai arī reāli tās nevar īstenot dzīvē. Šī iemesla dēļ dienesta darbiniekiem īpaša uzmanība jāveltī praktisko rekomendāciju kvalitātei, it īpaši atspoguļojot sociālos jautājumus. Rekomendācijā vēlamas divas daļas: pirmajā nepieciešams iekļaut iespējamo uzlabojumu vispārējos principus, vēlamu izmaiņu likumības, bet otrajā — detalizētu konkrēto pasākumu plānu, norādot arī sociotehnoloģiskos paņēmienus, kas izmantojami šajā darbībā.

Lai radītu kvalitatīvas praktiskās rekomendācijas, to sagatavošanā ieteicams iesaistīt kā ekspertus pieredzējušus RARA speciālistus. Otrkārt, socioloģiskais un psiholoģiskais dienests sagatavo metodoloģisko un metodisko nodrošinājumu visiem tiem pasākumiem, kuros nepieciešama socioloģiskā un psiholoģiskā informācija. Dienests gādā par

kvalitatīvu informācijas iegūvi, apstrādi, interpretāciju un praktisko rekomendāciju izstrādi, piedaloties gan sociāli ekonomiskās attīstības plānošanā un prognozēšanā, gan arī operatīvu ražošanas jautājumu risināšanā. Turklāt dienesta darbiniekiem jāievēro socioloģiskās un psiholoģiskās informācijas sniegšanas kārtība — ne vienmēr ar jebkura informatīvā materiāla saturu vajag iepazīstināt visus strādājošos, dažkārt tas ir domāts tikai atsevišķiem administrācijas un sabiedrisko organizāciju pārstāvjiem. Treškārt, dienests ir atbildīgs par to, lai kvalitatīvi izpildītu visus uzdevumus, kuri ietverti nolikumā par socioloģiskā un psiholoģiskā dienesta darbību.

Izpildot savas funkcijas un uzdevumus, konsekventi ievērojot pienākumus, socioloģiskais un psiholoģiskais dienests varēs sniegt jūtamu ieguldījumu mūsu republikas lauksaimnieciskās ražošanas tālākā intensifikācijā, cilvēka faktora lomas palielināšanā, kā arī aktuālu sociālo problēmu efektīvā risinājumā. Tādēļ šāda dienesta izveidošana republikas agrorūpniecības kompleksā, rajonu apvienībās ir aktuāls uzdevums, kura izpildi nav vēlams atlikt uz tālāku nākotni. Nevajadzētu atstāt daudzveidīgo sociālo pārmaiņu prognozēšanu mūsu laukos rakstnieku un publicistu kompetencē vien, lielu palīdzību te var sniegt arī socioloģiskā un psiholoģiskā analīze, veidojot sociālās un arī ekonomiskās attīstības perspektīvu skatījumu, mērķtiecīgi ietekmējot sociālās īstenības tālāko attīstību.

Nobeigums

Līdzībās runājot, cilvēka faktors jākultivē, jāapsaimnieko tāpat kā zeme. Vēl vairāk un rūpīgāk nekā zeme. Jo raža atkarīga no tā, cik efektīva ir zemnieka un viņa agrorūpnieciskā pilsētas partnera tehniskā, ekonomiskā un sociālā sadarbība. Jau tagad, bet vēl vairāk tuvākajā perspektīvā maizes riecienā, piena lāsē, gaļas šķēlē jāiestrādā kompetenti apzināts, pareizi novērtēts un ar augstu profesionālo mērķtiecību vadīts cilvēka faktors — viņa zināšanu un gudrības kvalitātes izlietojums. Iekavēt, atlikt vai pienācīgi novērtēt cilvēka faktora (gan indivīda, gan kolektīva) garīgās un praktiskās pārkārtošanas un intensifikācijas uzdevumu risināšanu mēs vairs nevaram. Izdevīguma, sociālā prestiža, taisnīguma un, protams, reālā humānisma apsvērumu dēļ. Jo cilvēku, viņa faktoru sociālisms attīsta ne tikai ražošanas dēļ vien. Un cilvēka faktora ārpusekonomiskās attīstības sfērās rodas aizvien jauni spēki, kas tiecas atpakaļ uz ražošanu, izpaužoties radošā un augstražīgā dzīvajā darbā.

Jo varenāki kļūst mūsu agrorūpniecības kompleksa ražotājspēki, jo nopietnāka palīdzība tiem jādod. Stiprajam un gudrajam dzīve izvirza smagākus uzdevumus, tādēļ viņam nepieciešami kompetenti padomdevēji —

zinātnieki, konsultanti, eksperti. Ar speciālistu un praktiķu kopspēkiem «jākonstruē» agrorūpniecības kompleksam un tā sfērām piemērota moderna sociotehnoloģija, kas iespējami drīzāk jāievieš katra darba kolektīva praksē. Tikai šāds solīds nodrošinājums radīs iespēju vadītājam, speciālistiem un tiešajiem darītājiem īstenot praksē dzīves diktētās un PSKP programmatiskajos dokumentos atspoguļotos mērķuzdevumus.

Tādēļ jāpalielina «ieguldījumi cilvēkā». Daļa no tiem — dzīvoklis vai koledža; skola, kultūras nams, sadzīves tehniskās komunikācijas, asfaltēti ceļi no lauku rajona visattālākajām vietām uz rajona centru maksā dārgi. Arī darbavietu energotehniskā modernizācija. Bet bez dāsnuma, skopulīgi un tuvredzīgi taupot, mūsdienās turīgs un gandarīts nekļūs neviens kulturāls saimnieks — sociālistiskais kopsaimnieks.

Mēs savukārt pūlējāmiešiem parādīt un pierādīt, cik nepieciešams ir strādāt ar cilvēka faktoru, strādāt arī sociālu darbu (cilvēku sakaru un attiecību mērķtiecīga iedibināšana, vadīšana, sociāli pedagoģiska veidošana un pārveidošana) un iespēju robežās mēģinājām parādīt, kas un kā šai darba laukā darāms, lai katrs mūsu lauku kopsaimnieks un viņa partneri agrorūpniecības kompleksā kļūtu par īstu saimnieku, kas brīvi, profesionāli un no sirds kalpo zaļajai zemei un tautai, tātad — arī sev. Un tādēļ pelna vislielāko cieņu.

Lūdzu, pieņemiet mūsu sarūpēto atziņu ar tavu un uzskatiet to par savējo!

Pamatjēdzienu vārdnīca

Biogrāfiskā informbanka — konkrēta cilvēka potenciāla, viņa sociāli biogrāfiskās pašattīstības, priekšrocību un trūkumu zinātniski pamatots, drošs, patiens atspoguļojums, portretējoša informācija, kas likuma un morāles prasību regulatīvajos ietvaros uzkrāta un izmantota cilvēka faktora apguvei un vadīšanai dažādās sociālistiskās dzīvesdarbības jomās.

Cilvēks:

indivīds — psihofiziska būtne, konkrētas cilvēku kopības atsevišķs pārstāvis;
persona — sociāls indivīds — dažādu lietderīgo sakaru un attiecību avots, nesejs, dalībnieks, kas apveltīts ar zināmām tiesībām un pienākumiem;

personība — cilvēka indivīda sociālā kvalitāte (mācīšanās un audzināšanās iegūto sociālo spēku, spēju un īpašību kopumā), kas pārveidota un papildināta viņa dzīvesdarbībā;

individualitāte — cilvēciskā indivīda psihofizisko un sociālo spēku un īpašību dziļa, būtiska un savdabīga vienība, kurā izpaužas tikai šim un ne citam cilvēkam tipiskā vienreizība, neatkārtojāmība, oriģinalitāte un neaizstājamība, kā arī pašvērtība;

subjekts — cilvēks, kas apveltīts ar apziņu, gribas un izvēles brīvību, relatīvu neatkarību dzīves apstākļos, spēju savienot veselīgu aktivitāti un zināmu pasivitāti, spēju reproducēt (savā darbībā apgūt un atkārtot) un radoši pilnveidot sabiedrības dzīves pieredzi.

Cilvēka dzīve:

dzīvība — cilvēciskā indivīda psihofiziskā eksistence, vitalitātes (bioloģiskā dzīvīguma resursu) attīstība;

socializācija — mācīšanas un audzināšanas gaita, kurā sabiedrība, dažādas cilvēku kopības un to pārstāvji iestrādā konkrētajā cilvēciskajā indivīdā sabiedrības dzīves pieredzi; dzīve (tipiski cilvēciskajā nozīmē) — cilvēka psihofizisko un sociālo spēku, iespēju un mērķu realizācijas process konkrētās dzīvesdarbības jomās: darbā, pārvaldē un vadīšanā, komunikācijās, zinātnes un kultūras vērtību apguvē, ģimenē, sadzīvē, fiziskajā kultūrā, sportā, hobija sfērā utt.;

cilvēka dzīves ceļš — viņa mūža gājums, kurā norisinās sociāli biogrāfiskā pašattīstība, kas notiek vecumfāžu līkumsakarīgajā mijā, šajās fāzēs piedzīvoto notikumu, iegūto spēku, īpašību pēctecībā un pārmantotībā.

Cilvēka potenciāls — viņa psihofizisko un sociālo spēju, īpašību, priekšrocību un trūkumu kopums, kas raksturo cilvēku kā indivīda, personas, personības un individualitātes ģenētiski mantotos un so-

ciāli biogrāfiskajā pašattīstībā iegūtos elementus un iezīmes.

Dalībnieku atestācija — jebkuras profesijas, kvalifikācijas un amata pārstāvju lietišķo, sociāli politisko un morālpsiholoģisko īpašību, atdeves, priekšrocību un trūkumu kompetenta analīze un vērtēšana.

Faktors:

vispār — jebkura procesa, parādības un būtnes attīstības nosacījums vai virzītājspēks;

cilvēka faktors — jebkurš cilvēka būtisks spēks (psihofizisks, sociāls, asociēts — kopējs vai individuāls), kas ir noteiktu dzīvesdarbības norišu priekšnosacījums vai virzītājspēks: radītājs, veicinātājs vai kavētājs; cilvēka faktors var attīstīties stihiski un apzināti, mērķtiecīgi.

Kolektīvs — lielāka vai mazāka cilvēku grupa, kas apvienota, organizēta, formāli un neformāli nostiprinājusies un darbojas, lai sasniegtu sabiedriski nozīmīgus mērķus.

Sociālistiskā darba karjera (SDK) — cilvēka profesionāli kvalitatīvās un amataugsmes, produktīvas izvirzīšanās un pašapliecināšanās sabiedriski nozīmīga forma; SDK veido un īsteno, pamatojoties uz cilvēka reālajām konstruktīvajām un radošajām iespējām, faktisko atdevi, nopelniem sabiedriski derīgajā darbībā; SDK ir viens no visefektīvākajiem darba stimuliem, cilvēka sociāli

profesionālās attīstības auglīga forma un spilgts labklājības rādītājs.

Sociāli psiholoģiskais klimats — kolektīva (darba, sabiedriskās pašdarbības, sadzīves u. c. sfērās) locekļu savstarpējo attiecību vērtējošais un emocionālais aspekts, kas raksturo kolektīvu tā dzīves norises veselumā, kā arī atsevišķu cilvēku attieksmi pret kolektīvu.

Vadišanas sociotehnoloģija — specifisku metožu, līdzekļu un paņēmieni zinātniska sistēma, kuras funkcionēšanu un attīstību nosaka cilvēku savstarpējo attiecību un sakaru mērķtiecīga veidošana, stabilizēšana, koriģēšana un pilnigošana.

Vadišanas stils — organizatorisko, sociāli pedagoģisko, regulatīvo, kontrolējošo un citu lēmumu pieņemšanas un realizācijas veids; sociotehnoloģijas ietvaros — vadītāja kā oficiālas personas, speciālista un savdabīgas personības spējas un maniere veikt vadišanas funkcijas; ir autoritārais, liberālais un demokrātiskais vadības stils.

Ieteicamā literatūra

Markss K. Kapitāls: Politiskās ekonomijas kritika. Pirmais sējums. — R.: Liesma, 1973. — 625 lpp.

Engelss F. Anti—Dirings. Trešais izdevums. — R.: Liesma, 1978, 254.—320. lpp.

Leņins V. I. Kā organizēt sacensību? — Raksti, 26. sēj., 361.—369. lpp.

Leņins V. I. Padomju varas kārtējie uzdevumi. — Raksti, 27. sēj., 201.—239. lpp.

Padomju Savienības Komunistiskās partijas XXVII kongresa materiāli. — R.: Avots, 1986. — 403 lpp.

Latvijas Komunistiskās partijas XXIV kongresa materiāli. — R.: Avots, 1986, 5.—152. lpp.

PSKP Centrālās Komitejas 1987. gada 27.—28. janvāra plēnuma materiāli. — R.: Avots, 1987. — 70 lpp.

PSKP Centrālās Komitejas 1987. gada 25.—26. jūnija plēnuma materiāli. — R.: Avots, 1987. — 80 lpp.

Абалкин Л. Решает человеческий фактор. — Звезда, 1986, № 3, с. 3—15.

Агеев В. С. Психология четгрупповых отношений. — М.: МТУ, 1983. — 144 с.

Атватер И. Я Вас слушаю...: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / Сокращенный перевод с английского. — М.: Экономика, 1984. — 112 с.

Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н. Социально-психологический климат и личность. — М.: Мысль, 1983. — 297 с.

Грандберг З. А. Развитие личного фактора социалистического производства в условиях НТР. — М.: МТУ, 1984. — 151 с.

Донцов А. И. Психология коллектива: Методологические проблемы исследования. — М.: МТУ, 1984. — 208 с.

Жариков Е. С. Вступающему в должность: научно-популярный справочник для начинающего руководителя. — М.: Знание, 1985. — 128 с.

Заславская Т. И. Творческая активность масс: Социальные резервы роста. — ЭКО, 1986, № 3, с. 3—25.

Заславская Т. И. Человеческий фактор развития экономики и социальная справедливость. — Коммунист, 1986, № 13, с. 60—73.

Крапивенский С. Э., Дементьев С. М., Крамарев В. Ф. Сельскохозяйственный коллектив как объект социального планирования. — М.: Мысль, 1981. — 247 с.

Мурниек Э. Э. Сельский образ жизни в период развитого социализма: На материалах Латвийской ССР. — Р.: Зинатне, 1985. — 213 с.

Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. — Л.: Наука, 1981. — 192 с.

Попов Г. Х. Экономическое сознание: сущность, формирование и роль в социалистическом обществе. — М.: Мысль, 1981. — 239 с.

Попов Г. Х. Эффективное управление: Изд. второе, перераб. и дополн. — М.: Экономика, 1985. — 336 с.

Продовольственную программу в жизнь: Из опыта работы Латвийской республиканской партийной организации. — Р.: Авотс, 1984. — 195 с.

Семеновская В. К. Человек в деловой сфере: Ваша деловая жизнь — приглашение к размышлению. — Л.: Лениздат, 1985. — 119 с.

Смоловик В. В. Педагогический аспект управления производством. — М.: Экономика, 1979. — 128 с.

Социально-психологические проблемы производственного коллектива. — М.: Наука, 1983. — 239 с.

Труд, контакты, эмоции: Сборник / Сост. И. П. Волков. — Л.: Лениздат, 1980. — 176 с.

Шепель В. М. Управленческая психология. — М.: Экономика, 1984. — 248 с.

SATURS

Ievads (R. Vilciņš)	3
1. Cilvēka faktors: teorētiskais aspekts un īstenošanas prasme (R. Vilciņš)	13
1.1. Ko spēj dot cilvēka faktora apguves sociotehnoloģija?	13
Cilvēks un cilvēka faktors — «radniecības saites» (15). Sociotehnoloģija — nopietni, izdevīgi, interesanti (36).	
1.2. Biogrāfiskā informbanka: veidošana un izmantošana	45
1.3. Sociālistiskā darba karjera — cilvēka faktora radošas attīstības veids	66
Vadītāja sociālistiskā darba karjera (82). Darbinieka profesionālās kvalifikācijas karjera (75).	
2. Darbinieka atestācija — nozīmīgs cilvēka faktora aktivizācijas līdzeklis (P. Laķis)	91
3. Vadīšanas stils un tā galvenie veidi (P. Laķis)	107 ^c
4. Psiholoģiskais un socioloģiskais dienests darba kolektīvos (P. Laķis)	128
Nobeigums (R. Vilciņš)	148
Pamatjēdzienu vārdnīca (R. Vilciņš, P. Laķis)	150
Ieteicamā literatūra	154

Izdevniecība «Avots» izveidojusi jaunu populārzinātnisku sēriju «Ekonomika un vadīšana», kuras mērķis ir propagandēt zinātnes atziņas ekonomikas vadīšanā, sniegt praktisku palīdzību rūpnieciskās un lauksaimnieciskās ražošanas apvienību un uzņēmumu (agrorūpniecības kompleksa organizāciju un saimniecību) vadītājiem, ekonomistiem un citiem speciālistiem darba vadīšanā, plānošanā un organizēšanā, saimnieciskā mehānisma pilnveidošanā, progresīvu darba metožu un zinātniski tehnisko sasniegumu ieviešanā, produkcijas kvalitātes celšanā un resursu taupīšanā, kā arī efektīva informācijas dienesta izveidošanā. Piebildsim, ka tieši mērķtiecīgi veidota informatīvā bāze, kas koncentrē jaunākos zinātnes atzinumus un sistematizētu pirmrindas pieredzi, ir primārais kvalifikācijas celšanas un līdz ar to augsttražīga darba nosacījums. Tāpēc moder-

najā ražošanā aizvien lielāku nozīmi iegūst praktiskā grāmata, kuras lappusēs visērtāk iekļaujas mūsu zinātnieku atzinumi un vispārinātā pieredze jeb, citiem vārdiem sakot, intelektuālais potenciāls, kas kļūst par tiešu ražotājspēku tā īstenošanas procesā.

Jaunajā sērijā šogad nāk klajā šādas grāmatas:

**R. Vilciņa un P. Laķa «CILVĒKA FAKTORS:
VADĪŠANAS SOCIOTEHNOLOĢIJA»**

**R. Garlejas «EKONOMISTS UN
EKONOMIKA».**

Райтис Оскарлович Вилциньш

Петерис Петрович Лакис

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР:
СОЦИОТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Экономика и управление

Рига «Авотс» 1988

На латышском языке

Художник Э. Зариньш

ИБ № 2040

Raitis Vilciņš un Pēteris Laķis

Челвѣка факторс: вадѣшанас соцотехнологѣја

Sērija «Ekonomika un vadīšana»

Redaktors Zigurds Siliņš

Mākslinieciskais redaktors Imants Krepicis

Tehniskā redaktore Anda Jurkāne

Korektore Mārīte Starka

Nodota salikšanai 25.08.87. Parakstīta iespēšanai 29.06.88. JT 01351. Formāts 70×90/32. Tipogrāfijas papīrs № 1. Literatūras garnitūra. Augstspiedums. 5,85 uzsk. iespiedl.; 6,07 uzsk. kr. nov.; 6,21 izdevn. l. Metiens 3000 eks. Pasūt. № 1096-4. Cena 30 kap. Izdevniecība «Avots», 226047 Rīgā, Padomju bulv. 24. Izdevn. № 228/A-57. Iespiesta Latvijas PSR Valsts izdevniecību, poligrāfijas un grāmatu tirdzniecības lietu komitejas tipogrāfijā «Cīņā», 226011 Rīgā, Blaumaņa ielā 38/40.

Vi 406 **Vilciņš R., Laķis P.**

**Cilvēka faktors: vadīšanas socio-
tehnoloģija.** — R.: Avots, 1988. —
156 lpp. (Ekonomika un vadīšana).

Populārzinātniskā grāmata skaidro un raksturo cilvēka faktora būtību, attīstību un tā svarīgākos aktivizācijas līdzekļus — vadīšanas metodes. Autori stāsta par to, kā iespējams radīt zinātniski pamatotas biogrāfiskās izziņas informbankas cilvēka faktora vērtēšanai, analizē sociālistiskās darba karjeras galvenos ceļus, rezultatīvas darbinieku atestācijas nosacījumus. Grāmata pirmām kārtām domāta agrorūpniecības kompleksa vadītājiem un speciālistiem, taču tā noderēs arī citu nozaru darbiniekiem, kas interesējas par darba zinātniskās vadīšanas, organizācijas un plānošanas jautājumiem, ceļ savu sociāli ekonomisko zināšanu līmeni.

V 3801010000—228
M 803(11) — 88 76.88

65.050.9(2)

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0306081113

R. Vileišs, P. Laķis

Cilvēka faktors: vadišanas sociotehnoloģija

Jo augstāks ir sabiedrības ekonomiskais potenciāls, jo lielāku nozīmi saimnieciskajā dzīvē iegūst cilvēka faktors. Lai tas jaunajos, sarežģītajos apstākļos efektīvi funkcionētu, jāmeklē jaunas iespējas, jāizmanto praksē sociālo zinātņu jaunākie atzinumi. Nav nejaušība, ka filozofijas zinātņu kandidāti Raitis Vilciņš un Pēteris Laķis savas populārzinātniskās grāmatas degpunktā izvirzījuši cilvēka faktoru un tā vadišanas sociotehnoloģiju. Viņi uzsver, ka tikai solīdas sociālās zināšanas un sociotehnoloģiskā kompetence tagad rada iespēju paātrināt zinātniski tehnisko un ekonomisko progresu. Lai izmantotu intensīvās attīstības rezerves, cilvēka faktora aktivizācijā mērķtiecīgi jālieto metodes un paņēmieni, ko īpašā sistēmā savieno un sakārto sociotehnoloģija. Tās būtība, galvenie principi un lietošana praksē parādīti šajā oriģinālajā grāmatā, kas pirmām kārtām paredzēta agrorūpniecības kompleksa darbiniekiem, taču tās idejas ir nozīmīgas visām nozarēm.