

К.П. Прибыткова\*

K.P. Pribytkova\*

**«Выполнить план любой ценой»:  
Проблема стимулирования  
качественного труда на  
машиностроительных предприятиях  
Алтайского края в 1940–1980-е годы**

**“To Fulfill the Plan at Any Cost”:  
The Problem of Motivation for Quality  
Work on Machine-building Enterprises  
of Altai Territory in the 1940s–1980s**

DOI: 10.31518/2618-9100-2020-1-7

DOI: 10.31518/2618-9100-2020-1-7

УДК 94(571.150).084:338.45

Выходные данные для цитирования:

How to cite:

*Прибыткова К.П.* «Выполнить план любой ценой»: Проблема стимулирования качественного труда на машиностроительных предприятиях Алтайского края в 1940–1980-е годы // Исторический курьер. 2020. № 1 (9). С. 81–91. URL: <http://istkurier.ru/data/2020/ISTKURIER-2020-1-07.pdf>

*Pribytkova K.P.* “To Fulfill the Plan at Any Cost”: The Problem of Motivation for Quality Work on Machine-building Enterprises of Altai Territory in the 1940s–1980s // Historical Courier, 2020, No. 1 (9), pp. 81–91. [Available online:] <http://istkurier.ru/data/2020/ISTKURIER-2020-1-07.pdf>

**Abstract.** The article investigates the practices of motivating workers for high-quality work on the machine-building enterprises of the Altai Territory in the 1940s–1980s. The research was carried out on the basis of microhistorical approach. Three machine-building enterprises were chosen as objects of study: the Barnaul Transport Machinery Plant (Transmash), the Altai Tractor Plant (ATZ) and the Barnaul Railway Car Repair Plant (VRZ). Microanalysis was implemented in combination with the study of state labor policy. It is shown that the problem of high rejection rate and poor-quality output associated with the poor-quality labor on the Altai enterprises was not solved during the period under study. It is established that during the Great Patriotic War coercion occupied a leading place in the state incentive system for high quality work, while reducing the rejection rate wasn't declared as the main objective for the administration of enterprises. At the turn of the 1940s–1950s the state paid attention to the problem of the poor-quality labor of industrial workers. But only moral inducement was strengthened to solve this problem. The decrees of the Kosygin economic reform in the second half of the 1960s and Acceleration and Perestroika Policy set the goal of improving the quality of industrial products through incentive compensation for quality work and severe penalties for production rejects. Under the real operating conditions of industrial enterprises production managers were unable to actively use incentives for improving the quality of work. Due to the high turnover, wage funds at the enterprises were distributed to increase average earnings for retention of labor force. Under the conditions of non-rhythmic Soviet production, middle and lower-level managers refused to apply strict penalties for production rejects, because reducing quality requirements for the production was an effective way to fulfill the established plans.

**Keywords:** labour motivation; work incentives; Soviet industry; Altai Territory; microhistory.

*The article has been received by the editor on 10.01.2020.*

*Full text of the article in Russian and references in English are available below.*

**Аннотация.** Статья посвящена изучению на основе микроисторического подхода практик стимулирования рабочих к качественному труду на машиностроительных предприятиях Алтайского края в 1940–1980-е гг. Объектами исследования стали три предприятия:

\* **Прибыткова Карина Павловна**, кандидат исторических наук, независимый исследователь, Барнаул, Россия, e-mail: [pr.karina.p@gmail.com](mailto:pr.karina.p@gmail.com)

**Pribytkova Karina P.**, Candidate of Historical Sciences, Independent Researcher, Barnaul, Russia, e-mail: [pr.karina.p@gmail.com](mailto:pr.karina.p@gmail.com)

Алтайский тракторный завод (АТЗ), Барнаульский завод транспортного машиностроения («Трансмаш») и Барнаульский вагоноремонтный завод (ВРЗ). Микроанализ реализован в комплексе с изучением трудовой политики государства. Показано, что проблема высокого брака в производстве и дефектов в готовой продукции, связанная с низким качеством труда рабочих, на алтайских предприятиях не была решена в течение изучаемого периода. Установлено, что в годы Великой Отечественной войны принуждение и наказания занимали ведущее место в определенной государством системе стимулов к качественному труду, при этом снижение брака в производстве для администрации предприятий не обозначалось в качестве главной задачи. На рубеже 1940-х – 1950-х гг. государство обратило внимание на проблему низкого качества труда промышленных рабочих. Для ее решения были усилены исключительно моральные побуждения. Положения «косыгинской» экономической реформы второй половины 1960-х гг., а также политики «ускорения» и «перестройки» второй половины 1980-х гг. поставили цель повысить качество продукции с помощью материальных поощрений за качественный труд и жестких санкций к рабочим за брак. Реальные обстоятельства функционирования предприятий не позволяли активно использовать стимулы к повышению качества труда. Для закрепления рабочих из-за высокой текучести фонды заработной платы на предприятиях направлялись на повышение средних зарплаток. В условиях неритмичности советского производства руководители среднего и низшего звена отказывались от строгого применения наказаний за брак, поскольку снижение требований к качеству труда являлось действенным способом выполнения установленных плановых показателей.

**Ключевые слова:** мотивация труда; трудовые стимулы; промышленность СССР; Алтайский край; микроистория.

---

Одним из недостатков командно-административной системы, вариант которой был реализован в СССР, выступала незаинтересованность производителей в улучшении качества продукции и повышении качественных результатов труда рабочих. Это утверждение, вытекающее из базовых характеристик командной экономики, не означает, что советское государство не ставило перед промышленными предприятиями задачу по снижению брака и количества дефектов в выпускаемой продукции. Преобразования и эксперименты в области трудовой мотивации нацеливались на поиск действенных стимулов не только к высокоинтенсивной, но и к качественной производственной деятельности заводского персонала. Показатель брака в производстве и уровень качества продукции играют роль значимых характеристик эффективности, факторов кризиса и краха советской экономической системы, что означает важность изучения исторического опыта формирования и развития стимулов к повышению качества труда в среде рабочих СССР.

В современной российской историографии изучение проблемы трудовой мотивации в советской промышленности является развивающимся исследовательским направлением. Большинство работ историков хронологически ограничены довоенными десятилетиями или периодом Великой Отечественной войны и посвящены изучению стимулирования интенсивного и дисциплинированного труда<sup>1</sup>. В свою очередь, анализ стимулов к повышению качественных результатов работы в контексте более поздних этапов советской истории необходим для формирования полного представления о системе мотивации труда в СССР и обоснованной оценки ее эффективности. В связи с этим, цель исследования заключается в выявлении результативности и значения в системе трудовой мотивации стимулов к улучшению качества продукции, выпускаемой советскими рабочими в 1940–1980-е гг., с

---

<sup>1</sup> См., например: *Фадеев Л.А.* Заработная плата рабочих машиностроительных предприятий в годы первых пятилеток: проблемы мотивации труда // Историко-экономические исследования. 2011. Т. 12. № 3. С. 143–165; *Романов Р.Е.* Эволюция системы трудовых стимулов рабочих советской промышленности в годы Второй мировой войны (1939–1945 гг.) // Молодой ученый. 2017. № 35. С. 71–72.

помощью анализа практик их реализации на машиностроительных предприятиях Алтайского края.

В Советском Союзе способы побуждения рабочих кадров к труду определяло государство. Вместе с тем применение этих способов происходило в условиях функционирования конкретных производств. Названный факт указывает на перспективы использования при изучении различных аспектов проблемы мотивации труда микроисторического подхода, получившего широкое распространение в современной отечественной историографии<sup>2</sup>. В данном исследовании практики реализации стимулов к качественному труду изучаются на примере трех предприятий, представлявших в советский период ключевые отрасли машиностроения Алтайского края: Барнаульского вагоноремонтного завода (ВРЗ), Барнаульского завода транспортного машиностроения («Трансмаш») и Алтайского тракторного завода (АТЗ). Микроанализ сочетается с обращением к макроуровню – государственной трудовой политике.

В качестве теоретической основы исследования используется подход, предложенный американскими историками и социологами Ч. и К. Тилли для изучения трудовой мотивации в любые исторические эпохи. В рамках этого подхода рассматриваются три группы стимулов к труду: 1) материальное вознаграждение; 2) принуждение и наказания; 3) морально-нравственные побуждения<sup>3</sup>.

На советских предприятиях в рассматриваемый период материальные стимулы к повышению качества труда могли быть представлены в системах премирования. Принуждение реализовывалось с помощью удержаний из заработной платы рабочих за выпуск бракованной продукции. Одна из практик морально-нравственного воздействия воплощалась в пропаганде высококачественного труда на страницах заводской периодической печати. Материальное вознаграждение и моральные поощрения сочетались в социалистическом соревновании, отдельные формы которого воплощались в жизнь с целью снижения брака в работе.

Эффективность стимулов к качественному труду оценивается на основе анализа статистики потерь от брака по отношению к затратам на выпуск продукции, дефектности изделий<sup>4</sup> и рекламаций<sup>5</sup> от потребителей продукции изучаемых заводов. В целом источниковая база исследования представлена делопроизводственной документацией рассматриваемых предприятий и материалами периодической печати: заводских многотиражек «За Родину» (завод «Трансмаш»), «Боевой Темп» (тракторный завод), «Трибуна кировца» и «Вагонник» (вагоноремонтный завод), привлекались материалы печатного органа горкома партии г. Рубцовска – газеты «Коммунистический призыв». Делопроизводственная документация включает приказы директоров предприятий, объяснительные записки к годовым отчетам по основной деятельности, протоколы заседаний заводских партийных и профсоюзных комитетов, а также результаты проверок работы предприятий, проводившихся сотрудниками промышленного отдела и комитета народного контроля Алтайского крайкома КПСС.

В годы Великой Отечественной войны два изучаемых предприятия – Барнаульский «Трансмаш» и Алтайский тракторный завод – пережили этап форсированного становления в результате эвакуации многих производственных мощностей на восток страны. В этот период «Трансмаш» производил двигатели В-2 для танков Т-34, АТЗ – керосиновые тракторы марки НАТИ. История Барнаульского ВРЗ началась в 1917 г., и период войны для предприятия был связан с ростом масштабов производства и освоением на основе разме-

<sup>2</sup> См., например: Журавлев С.В., Мухин М.Ю. «Крепость социализма»: Повседневность и мотивация труда на советском предприятии, 1928–1938 гг. М., 2004; Маркевич А.М., Соколов А.К. «Магнитка близ садового кольца»: стимулы к работе на Московском заводе «Серп и молот», 1883–2001 гг. М., 2005.

<sup>3</sup> Tilly Chris and Charles. *Work under Capitalism*. Oxford, 1998.

<sup>4</sup> Дефектность продукции – количество дефектных изделий в партии; выражается в процентном отношении к количеству произведенных образцов.

<sup>5</sup> Рекламация – претензия потребителя к производителю продукции по поводу ее ненадлежащего качества с требованием об устранении обнаруженных недостатков.

щения эвакуированного оборудования выпуска военной продукции – корпусов для артиллерийских снарядов.

Рассматривая установленные государством стимулы к повышению качества труда, действовавшие в годы войны, необходимо отметить ведущую роль принуждения и наказаний, а также отсутствие единой премиальной системы для поощрения работы без брака. Согласно Постановлению ЦИК и СНК СССР от 17 марта 1934 г., стоимость изготовленной по вине рабочего бракованной продукции должна была удерживаться из его заработной платы, даже если при этом не обеспечивался минимальный размер заработка<sup>6</sup>. В июле 1940 г. за производство некачественной продукции для директоров, главных инженеров и начальников отделов технического контроля (ОТК) промышленных предприятий была установлена уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок от 5 до 8 лет<sup>7</sup>.

Первоочередные цели, ставившиеся государством перед администрацией заводов, заключались в организации эвакуированного производства, освоении новых видов продукции и наращивании валовых показателей. В свою очередь, задача обеспечения высокого качества труда отводилась на второй план. Приоритет количественных результатов нашел отражение в требованиях максимального распространения сдельной формы оплаты и практиках морального воздействия, побуждавших рабочих исключительно к увеличению выработки<sup>8</sup>.

Отчетная документация изучаемых предприятий 1941–1945 гг. фиксировала высокий производственный брак. На АТЗ стоимость брака ежегодно составляла около 9 % по отношению к затратам<sup>9</sup>, на ВРЗ – 7,5 %<sup>10</sup>, на заводе «Трансмаш» – от 2,5 до 15 % в разных цехах<sup>11</sup>. На уровень брака в период войны негативно воздействовали несколько объективных факторов. В первую очередь к ним относится состояние эвакуированного оборудования. Так, на АТЗ к началу 1943 г. из 1835 станков в капитальном ремонте нуждались 1116 или 61 %<sup>12</sup>. Высокий брак также обуславливался невысоким квалификационным уровнем рабочих коллективов. Значительную роль в их комплектовании в условиях аграрного Алтайского края играли выходцы из села, не обладавшие навыками работы на производстве.

Еще один фактор низкого качества труда заключался в сложностях выполнения предприятиями главной задачи – организации и наращивания производства. Так, Алтайский тракторный завод, цеховые помещения которого начали строиться в январе 1941 г., уже в 1942 г. должен был изготавливать 10 тракторов в день. Только в августе 1942 г. завод сдал первый трактор, а всего за год их было выпущено 25 шт. или 2,5 % от плана<sup>13</sup>. В конце 1944 г. требовалось ежедневно производить по 30 тракторов, с чем АТЗ не справлялся. В сложившейся ситуации для обеспечения выпуска продукции в максимальном объеме мастера и начальники цехов пренебрегали контролем за соблюдением рабочими установленных технологических процессов, не предоставляли сведения о количестве бракованных изделий, изготовленных по их вине, и редко использовали в отношении виновников брака предусмотренные законом санкции<sup>14</sup>. Последнее явление обуславливалось опасением производственных руководителей спровоцировать увеличение текучести кадров. Ее высокий уровень представлял

<sup>6</sup> Постановление ЦИК и СНК СССР от 17 марта 1934 г. «Об исчислении заработка работников по количеству и качеству выработанной ими продукции» // Сборник важнейших законов и постановлений о труде. М., 1959. С. 87–88.

<sup>7</sup> Указ Президиума Верховного Совета СССР от 10 июля 1940 г. «Об ответственности за выпуск недоброкачественной или некомплектной продукции и за несоблюдение обязательных стандартов промышленными предприятиями» // Библиотека нормативно-правовых актов СССР (1917–1992 гг.) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.libussr.ru/doc\\_ussr/ussr\\_4259.htm](http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_4259.htm) (дата обращения: 20.12.2019).

<sup>8</sup> Подробнее см.: *Прибыткова К.П.* Мотивация труда в промышленности Алтайского края в 1940-е – 1980-е гг. Барнаул, 2019. С. 104, 119–120.

<sup>9</sup> Государственный архив Алтайского края (ГААК). Ф. Р-1122. Оп. 1. Д. 34. Л. 18; Д. 98. Л. 22.

<sup>10</sup> ГААК. Ф. Р-3. Оп. 1. Д. 82. Л. 119.

<sup>11</sup> ГААК. Ф. Р-1038. Оп. 1. Д. 465. Л. 9, 21.

<sup>12</sup> ГААК. Ф. Р-1122. Оп. 1. Д. 101. Л. 2, 6.

<sup>13</sup> Там же. Л. 31.

<sup>14</sup> ГААК. Ф. П-1. Оп. 18. Д. 347. Л. 7; Д. 600. Л. 7; Ф. П-1847. Оп. 1. Д. 24. Л. 13; Ф. П-4560. Оп. 1. Д. 353. Л. 16–20; Д. 373. Л. 3–6 об.; Ф. Р-3. Оп. 1. Д. 3. Л. 42; Д. 18. Л. 80 об.; Ф. Р-1038. Оп. 1. Д. 174. Л. 50–52.

собой острую проблему для предприятий в период войны. Ослабленные требования заводского руководства к качеству труда своих подчиненных являлись самостоятельной причиной высокого брака.

После завершения Великой Отечественной войны советское государство поставило перед предприятиями задачу увеличить объемы производства для достижения и превосходства довоенного уровня развития промышленности. Некоторые работавшие на оборону заводы, такие как ВРЗ и «Трансмаш», подверглись конверсии. В конце 1940-х – начале 1950-х гг. изучаемые предприятия перешли на новый этап развития, связанный с выпуском технологически более совершенных видов продукции: АТЗ освоил производство дизельного трактора ДТ-54, барнаульский завод «Трансмаш» – судовых и газогенераторных двигателей, ВРЗ – ремонт крытых вагонов. В этот период в числе ключевых пунктов властного дискурса стала фигурировать необходимость повышения качества труда и промышленного производства. Если в первые послевоенные годы высшие государственные, партийные и профсоюзные органы ставили перед нижестоящими инстанциями (на уровне предприятий) только задачи по мобилизации рабочих на выполнение и перевыполнение производственных планов<sup>15</sup>, то на рубеже 1940-х – 1950-х гг. от заводского руководства требовалось повысить внимание к качественным результатам труда<sup>16</sup>. В апреле 1949 г. X съезд профсоюзов СССР осудил практику достижения плановых показателей всеми возможными способами<sup>17</sup>. Теперь выполнение производственной программы не могло осуществляться, как во время войны, с помощью снижения качества продукции.

Вместе с тем в послевоенное десятилетие в советской промышленности не была введена система материального поощрения рабочих за улучшение качественных результатов труда. Среди способов принудительного воздействия в распоряжении производственных руководителей остались удержания из заработной платы за допущенный брак. Расширение спектра задач, поставленных перед промышленным производством, нашло отражение в морально-нравственных стимулах к труду. В заводских газетах стали публиковать заметки и статьи со следующими заголовками: «*Не только количество, но и качество*», «*За честь заводской марки*», «*Прекратить изготовление бракованных деталей*» и т.п. В числе достижений рабочего, образец которого пропагандировался на страницах заводской печати, теперь находилась не только высокая выработка, но и снижение или отсутствие брака в работе.

С начала 1950-х гг. на предприятиях внедрялись новые формы социалистического соревнования, направленные на повышение качественных результатов труда: движения за отличное качество продукции, безаварийное производство и ряд других. Эти направления соцсоревнования оказались невостребованными производственными руководителями. Протоколы собраний заводских партийных и профсоюзных комитетов конца 1940-х – первой половины 1950-х гг. содержали указания на отсутствие новых движений в цехах или на их формальную организацию<sup>18</sup>. Главная причина провала попытки превратить соревнование в стимул к снижению брака заключалась в том, что в послевоенный период роль его материальной составляющей так и не была повышена<sup>19</sup>. Незначительный размер премий за победу в каком-либо движении обуславливал низкий интерес рабочих к участию в соцо-

<sup>15</sup> Постановление XV пленума ВЦСПС от 2 апреля 1946 г. «О задачах профсоюзных организаций по выполнению пятилетнего плана восстановления и развития народного хозяйства СССР на 1946–1950 гг.» // Профсоюзы СССР: Документы и материалы. М., 1963. Т. 3. С. 465.

<sup>16</sup> Постановление Совета Министров СССР от 23 сентября 1952 г. «Об усилении борьбы с выпуском недоброкачественной и некомплектной продукции и о мерах дальнейшего улучшения качества промышленной продукции» // Директивы КПСС и Советского правительства по хозяйственным вопросам. 1917–1957 гг. М., 1958. Т. 3. 1946–1952 гг. С. 642–653; Постановление ЦК ВКП(б) от 18 мая 1946 г. «Об организации всесоюзного социалистического соревнования за выполнение и перевыполнение пятилетнего плана восстановления и развития народного хозяйства СССР» // КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК. М., 1985. Т. 8. 21–23.

<sup>17</sup> Профсоюзы СССР: Документы и материалы. М., 1963. Т. 3. С. 467.

<sup>18</sup> См., например: ГААК. Ф. П-4560. Оп. 1. Д. 351. Л. 103; Д. 357. Л. 74, 80, 138; Д. 372. Л. 103.

<sup>19</sup> Подробнее см.: Прибыткова К.П. Мотивация труда в промышленности Алтайского края в 1940-е – 1980-е гг. Барнаул, 2019. С. 123–124.

ревновании и побуждал производственных руководителей не рассматривать его в числе эффективных способов мотивации труда.

На изучаемых заводах в первые послевоенные годы на фоне стабилизации производства снижался уровень потерь от брака. На АТЗ по отношению к затратам на выпуск продукции этот показатель за 1945–1950 гг. уменьшился с 7,7 до 2,4 %<sup>20</sup>, на ВРЗ – с 3,4 до 0,23 %<sup>21</sup>. Если в 1945 г. потери от брака в механических цехах завода «Трансмаш» находились в пределах от 2,5 до 14,8 %<sup>22</sup>, то в 1949 г. – не превышали 4,1 %<sup>23</sup>. В первой половине 1950-х гг. на АТЗ и «Трансмаше» уровень потерь от брака был стабилен и в среднем составлял 2,0<sup>24</sup> и 2,4 %<sup>25</sup> соответственно (что не признавалось администрацией предприятий и отраслевыми министерствами удовлетворительным). На ВРЗ благодаря завершению производственной реконструкции в первой половине 1950-х гг. положительная динамика потерь от брака продолжилась, и к 1954 г. данный показатель снизился до 0,09 %<sup>26</sup>.

В течение послевоенного десятилетия изучаемые заводы получали рекламации от потребителей продукции. Так, за вторую половину 1940-х гг. доля рекламаций на трактор АТЗ-НАТИ снизилась с 3,0 до 0,8 % от ежегодного выпуска<sup>27</sup>. В первые годы производства предприятием новой модели трактора ДТ-54 (1953–1955 гг.) доля рекламаций находилась на уровне 2 %<sup>28</sup>. Проблемы с качеством дизельных тракторов регулярно отмечали трактористы и механизаторы Алтайского края на страницах городской и заводской печати<sup>29</sup>.

В послевоенный период выполнение производственных планов для промышленных предприятий оставалось сложной задачей. Причинами данного явления выступали высокая текучесть кадров, а также перебои в снабжении заводов необходимыми материалами. Последняя проблема обуславливала неритмичность производственного процесса: периоды простоев и низких темпов работы сменялись «штурмовщиной». Регулярные производственные авралы вынуждали руководителей среднего и низшего звена снижать требования к качественным результатам труда рабочих. Более того, практика достижения установленных количественных показателей за счет снижения качества изготавливаемых изделий могла даже инициироваться заводским руководством. На этот факт указывает выступление на партийном собрании в августе 1951 г. члена парткомитета сборочного цеха завода «Трансмаш» Григорьева, который отметил: «Начальники цехов и участков, не думая о дальнейшем, заставляют выпускать продукцию ненадежную по техпроцессу»<sup>30</sup>. Естественным следствием низких требований к качеству труда на предприятиях являлось редкое применение руководителями штрафных санкций к виновникам брака, отмечаемое в заводских отчетных документах<sup>31</sup>.

Пренебрежение руководства к качеству труда вызывало недовольство у рабочих, сознательно относившихся к выполнению норм производственного процесса. Так, на собрании партактива завода «Трансмаш» в июле 1952 г. рабочий Яковлев, объясняя рост брака на одном из участков сборочного цеха, выступил с резкой критикой администрации: «Брак при съеме моторов происходил по простой причине – из-за штурмовщины. Делая в полтора-два раза выше своих возможностей, я не могу давать продукцию повышенного качества. В одном из своих выступлений директор завода Чудненко говорил, что план надо выполнять любой ценой. Я считаю, что план выполнять любой ценой нельзя, надо его

<sup>20</sup> ГААК. Ф. Р-1122. Оп. 1. Д. 41. Л. 90–92.

<sup>21</sup> ГААК. Ф. Р-3. Оп. 1. Д. 83. Л. 11; Д. 88. Л. 42 об.

<sup>22</sup> ГААК. Ф. Р-1038. Оп. 1. Д. 465. Л. 21.

<sup>23</sup> Там же. Д. 294. Л. 11.

<sup>24</sup> ГААК. Ф. Р-1122. Д. 43. Л. 93.

<sup>25</sup> ГААК. Ф. Р-1038. Оп. 1. Д. 296. Л. 19; Д. 478. Л. 24; Д. 479. Л. 17; Д. 482. Л. 10.

<sup>26</sup> ГААК. Ф. Р-3. Оп. 1. Д. 90. Л. 106 об.

<sup>27</sup> ГААК. Ф. Р-1122. Оп. 1. Д. 103. Л. 26, 29; Д. 110. Л. 8.

<sup>28</sup> Там же. Д. 121. Л. 9.

<sup>29</sup> Большевикский призыв. 1955 г. 9 февраля (№ 17); 1955 г. 27 марта (№ 37); Боевой темп. 1958 г. 10 мая (№ 54); 1958 г. 20 мая (№ 58).

<sup>30</sup> ГААК. Ф. П-4560. Оп. 1. Д. 357. Л. 61.

<sup>31</sup> См., например: ГААК. Ф. П-4560. Оп. 1. Д. 372. Л. 48, 50.

выполнять при нормальном рабочем дне, при допустимой нагрузке, только при таких условиях мы не будем иметь повышенной дефектности»<sup>32</sup>. Конечно, нет оснований полагать, что высказанное мнение разделяло большинство рабочих. Вероятнее всего, ослабленные требования к качеству труда, которые руководители предъявляли к своим подчиненным во время производственных «штурмов», способствовали укоренению в рабочих коллективах безразличного отношения к проблеме высокого брака.

Во второй половине 1950-х – первой половине 1960-х гг. государство не повышало требований к качеству труда, и соответствующие способы мотивации рабочих сохранялись в неизменном виде. Проблема брака в производстве вновь стала актуальной во второй половине 1960-х гг. В этот период в русле «косыгинской» экономической реформы была поставлена задача по повышению качества промышленной продукции<sup>33</sup>. Для ее решения предпринималась попытка усилить заинтересованность заводских руководителей и рабочих в улучшении качественных результатов труда. В рамках реформы главным показателем для оценки работы предприятий устанавливался не валовой выпуск, а объем реализации продукции. Появились возможности для регулярного премирования мастеров и начальников цехов за успешное выполнение производственных заданий, а также по результатам годовой хозяйственной деятельности предприятий. Источниками для выплаты премий были определены фонды заработной платы (ФЗП) и созданные фонды материального поощрения (ФМП). Последние формировались из средств прибыли, полученной от реализации продукции. Этот факт ориентировал руководителей на снижение затрат, в т.ч. потерь от брака.

Созданные экономической реформой стимулы к повышению качества труда рабочих в отношении производственных руководителей действовали непродолжительное время. В начале 1970-х гг. государство отказалось от основополагающих положений «косыгинских» преобразований и вернулось к валовым показателям планирования и оценивания деятельности предприятий. При этом в период реализации реформы на заводах наблюдалось повышение активности в использовании материальных санкций для наказания рабочих за допущенный брак. Например, на «Трансмаше» в первой половине 1960-х гг. годовой размер удержаний в сумме потерь от брака не превышал 6,5 %, в 1965–1970 гг. находился в пределах от 7,0 до 8,5 %<sup>34</sup>, в 1972–1985 гг. – снизился до 4,5–6,0 %<sup>35</sup>. Представленные данные указывают на заинтересованность заводских руководителей в улучшении качественных показателей труда рабочих во второй половине 1960-х гг.

В результате «косыгинской» реформы в промышленности СССР появились новые премиальные системы, предоставившие администрациям предприятий сохранившееся и после свертывания преобразований право поощрять рабочих за высокие качественные результаты труда. Одним из оснований для выплаты премий в течение года являлось «Повышение качества продукции»<sup>36</sup>. Однако в источниках отсутствуют данные об удельном весе рабочих, премировавшихся по этой статье. В них нет и сведений о доли дополнительных вознаграждений за улучшение качества продукции в фондах заработной платы и материального поощрения. Отметим только, что в СССР фонды оплаты труда жестко лимитировались государством. Находившиеся в распоряжении заводского руководства средства использовались для повышения средних заработков рабочих. Данная практика применялась с целью решения

<sup>32</sup> ГААК. Ф. П-4560. Оп. 1. Д. 351. Л. 93–94.

<sup>33</sup> Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 4 октября 1965 г. «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства» // Сборник законодательных актов о труде: в 2 ч. М., 1984. Ч. 1. С. 150–155.

<sup>34</sup> ГААК. Ф. Р-1038. Оп. 3. Д. 231. Л. 18; Д. 358. Л. 9; Д. 463. Л. 18; Д. 570. Л. 8; Д. 669. Л. 9.

<sup>35</sup> ГААК. Ф. Р-1038. Оп. 3. Д. 947. Л. 22; Д. 1091. Л. 24; Д. 1315. Л. 42; Д. 3318. Л. 21; Д. 1759. Л. 48; Д. 2593. Л. 40.

<sup>36</sup> Типовое положение о премировании работников промышленных предприятий, переводимых на новую систему планирования и экономического стимулирования производства (Приложение к Постановлению Госкомтруда СССР и Президиума ВЦСПС от 4 февраля 1967 г.) // Библиотека нормативно-правовых актов СССР (1917–1992 гг.). [Электронный ресурс]. URL: [http://www.libussr.ru/doc\\_ussr/usr\\_6523.htm](http://www.libussr.ru/doc_ussr/usr_6523.htm) (дата обращения: 20.12.2019).

проблемы высокой текучести кадров на производстве, актуальной до конца советской истории<sup>37</sup>.

В период реализации «косыгинской» реформы во второй половине 1960-х гг. на изучаемых заводах<sup>38</sup> развивалась тенденция к снижению брака, которая после прекращения преобразований постепенно угасла. На «Трансмаше» в 1955–1965 гг. потери от брака по отношению к затратам ежегодно в среднем составляли 1,6 %<sup>39</sup>, на АТЗ – от 2 до 2,4 %<sup>40</sup>. Во второй половине 1960-х гг. на первом предприятии этот показатель снизился до 1,11 %<sup>41</sup>, на втором – до 0,69 %<sup>42</sup>. После роста в 1970–1975 гг. уровень брака на заводе «Трансмаш» практически не менялся и до конца 1980-х гг. ежегодно составлял около 1,3 %<sup>43</sup>. На АТЗ потери от брака снижались и в начале 1970-х гг., а затем до конца 1980-х гг. оставались на уровне 0,4 %<sup>44</sup>.

Представленная статистика свидетельствует об эффективном воздействии «косыгинской» реформаторской инициативы на показатели качества труда рабочих. В то же время положительная динамика потерь от брака обуславливалась и другими причинами. Во второй половине 1960-х гг. для обеспечения перехода на выпуск трактора Т-4 на АТЗ было реализовано самое масштабное в его истории техническое переоснащение. На «Трансмаше» в середине 1960-х гг. развернулась производственная реконструкция, также сопровождавшаяся обновлением оборудования.

Заводские данные о динамике уровня брака во второй половине 1950-х – 1980-х гг. указывали на сохранение проблемы качества труда рабочих. Но они не отражали реального состояния этой проблемы, т.к. предприятия получали нарекания к качественным характеристикам продукции от потребителей и контролирующих организаций. Так, в 1966 г. комитет народного контроля Алтайского крайкома по результатам проверки сделал вывод о низком уровне качества тракторов АТЗ марки Т-4<sup>45</sup>. В 1970–1985 гг. для устранения обнаруженных дефектов объединение «Союзсельхозтехника» ежегодно возвращало от 7,3 до 8,5 % тракторов, поставлявшихся алтайским заводом<sup>46</sup>. На ВРЗ во второй половине 1960-х – 1980-х гг. проверки комитета народного контроля регулярно выявляли грубые нарушения технологической дисциплины и факты некачественного ремонта вагонов<sup>47</sup>.

Наличие дефектов в выпускаемых предприятиями изделиях служило свидетельством недостаточной результативности системы стимулов к качественному труду. Низкая эффективность материального вознаграждения объясняется ограниченными поощрительными возможностями фондов оплаты труда. Причина слабого воздействия принуждения и наказаний скрывалась в том, что эта группа стимулирующих рычагов оставалась невостребованной среди производственных руководителей (отмеченное выше усиление применения удержаний за брак на заводе «Трансмаш» было кратковременным явлением). В августе 1985 г. краевой комитет народного контроля провел проверку работы вагоноремонтного завода. Она позволила установить практически полное отсутствие учета потерь от брака в цехах и редкое применение штрафных санкций в отношении нарушителей технологической дисциплины. Так, за 1980–1985 гг. на предприятии удержания из заработков бракоделов составили всего 103 руб. Более того, данная сумма была вычтена из заработнойной

<sup>37</sup> Подробнее см.: *Прибыткова К.П.* Мотивация труда в промышленности Алтайского края в 1940-е – 1980-е гг. Барнаул, 2019. С. 194–196.

<sup>38</sup> В делопроизводственной документации ВРЗ во второй половине 1950-х – 1980-х гг. удельный вес потерь от брака регулярно не отмечался.

<sup>39</sup> ГААК. Ф. Р-1038. Оп. 1. Д. 482. Л. 10; Оп. 4. Д. 79. Л. 13; Д. 90. Л. 15; Д. 107. Л. 14; Д. 124. Л. 12.

<sup>40</sup> ГААК. Ф. Р-1122. Оп. 1. Д. 41. Л. 90–92; Д. 43. Л. 93.

<sup>41</sup> ГААК. Ф. Р-1038. Оп. 3. Д. 570. Л. 8.

<sup>42</sup> ГААК. Ф. Р-1122. Оп. 1. Д. 48. Л. 94; Д. 60. Л. 87; Д. 75. Л. 91.

<sup>43</sup> ГААК. Ф. Р-1038. Оп. 3. Д. 947. Л. 22; Д. 1091. Л. 24; Д. 1315. Л. 42; Д. 3318. Л. 21; Д. 1759. Л. 48; Д. 2593. Л. 40.

<sup>44</sup> Архивный отдел администрации г. Рубцовска Ф. Р-34. Оп. 3. Д. 695а. Л. 34.

<sup>45</sup> Там же. Д. 932. Л. 1.

<sup>46</sup> Там же. Д. 1928. Л. 10; Д. 2901. Л. 7; Д. 3285. Л. 34–35; Д. 3461. Л. 181; Д. 3668. Л. 173–174; Д. 3855. Л. 171–172; Д. 4656. Л. 204; Д. 4588. Л. 189–190.

<sup>47</sup> ГААК. Р-855. Оп. 1. Д. 139. Л. 10; Оп. 4. Д. 22. Л. 19; Д. 953. Л. 9, 15.



платы одного рабочего колесного цеха, который 23 марта 1985 г. изготовил две дефектные оси колесной пары. При этом нанесенный ущерб производству достиг 228 руб.<sup>48</sup>

На фоне появившейся в середине 1960-х гг. возможности регулярно премировать рабочих за высококачественный труд в распоряжении руководителей оказался такой принудительный стимул, как депремирование. Его суть состояла в праве начальников сокращать размер или полностью лишать подчиненного премии за производственные ошибки, к которым относился допущенный брак. Делопроизводственная документация предприятий не фиксировала регулярного использования названной санкции. Упомянутая проверка работы ВРЗ, инициированная комитетом народного контроля в августе 1985 г., установила ряд случаев, подобных следующему: в феврале, марте и апреле 1984 г. бригада рабочих колесного цеха изготовила пять бракованных осей колесных пар на сумму 590 руб. Однако ущерб не был удержан из заработной платы рабочих и премии за перечисленные месяцы бригада получила в полном размере. С апреля по июль, а также в декабре 1984 г. на вагоноремонтном заводе депремирование не коснулось ни одного рабочего. В то же время, согласно отчету предприятия, годовые потери от брака составили 14,5 тыс. руб.<sup>49</sup> Приведенные примеры позволяют заключить, что большинство рабочих ВРЗ не опасались быть подвергнутыми материальным санкциям (удержаниям и депремированию) за допущенный брак.

Фактором ослабленного воздействия принудительных стимулов к повышению качественных результатов труда выступал характер работы заводских отделов технического контроля. Сотрудники этих инстанций регулярно принимали бракованные детали или дефектные готовые изделия, на что указывают представленные выше факты претензий потребителей и контролирующих организаций к произведенной продукции. В качестве еще одного подтверждения приведем показательный случай, произошедший на вагоноремонтном заводе. В 1984 г. на предприятии в связи с ростом потерь от брака<sup>50</sup> для контроля за деятельностью ОТК начала работать инспекция Министерства путей сообщения по приему вагонов в эксплуатацию. В результате ОТК резко увеличил возврат отремонтированных вагонов для устранения недоработок: если в 1982 г. было возвращено 6 % вагонов (556 шт. из 11,1 тыс.), в 1983 г. – 7,3 % (867 шт. из 11,8 тыс.), то в 1984 г. – 21,5 % (2384 шт. из 11,1 тыс.)<sup>51</sup>.

На формирование лояльного отношения работников ОТК предприятий к нарушениям технологической дисциплины воздействовало несколько факторов. Во-первых, система материального вознаграждения контролеров находилась в зависимости от выполнения производственной программы, поэтому строгий надзор за качеством труда не всегда отвечал их интересам. Во-вторых, специалисты отделов технического контроля находились в подчинении заводской администрации, чья главная задача на протяжении большей части советской истории заключалась в выполнении установленных плановых показателей. В связи с этим роль технологической экспертизы сотрудников ОТК в принятии решений о приеме продукции не имела решающего значения. Последнее положение иллюстрирует следующий случай, произошедший на ВРЗ в июле 1985 г. Контролер ОТК, предварительно вынеся шесть предупреждений, запретил собирать вагоны из-за несоответствия размеров выступа и паза на обшивках. В вагонах с таким дефектом образовывались щели, что делало их непригодными для перевозки сыпучих грузов. С пометкой мастера на заключении ОТК «Годной нет, вынуждены собирать» восемь вагонов были собраны и сданы в эксплуатацию<sup>52</sup>.

В период «ускорения» и «перестройки» во второй половине 1980-х гг. внимание государства вновь было обращено к проблеме качества труда и производства. Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 мая 1986 г. указало министерствам и предприя-

<sup>48</sup> ГААК. Ф. Р-855. Оп. 4. Д. 953. Л. 13.

<sup>49</sup> Там же. Л. 14.

<sup>50</sup> В 1981 г. потери от брака на ВРЗ составили 9 тыс. руб., в 1982 г. – 17,8, в 1983 г. – 16,7, в 1984 г. – 14,5 (ГААК. Ф. Р-855. Оп. 4. Д. 953. Л. 8).

<sup>51</sup> ГААК. Ф. Р-855. Оп. 4. Д. 953. Л. 9.

<sup>52</sup> Там же. Л. 11–12.

тиям на необходимость перестройки системы материального стимулирования сотрудников заводских ОТК с целью установления зависимости размера поощрений этой группы работников от качества выпускаемой продукции. Одновременно вступившая в силу директива позволяла применять к виновникам брака удержания в размере прямого ущерба производству, а за грубые нарушения технологической дисциплины – понижать квалификационные разряды на срок до трех месяцев<sup>53</sup>. Постановление ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 17 сентября 1986 г. предоставило администрациям предприятий право вводить дифференцированные надбавки к тарифным ставкам рабочих, которые длительное время производили продукцию высокого качества<sup>54</sup>. Данные директивные акты ориентировали заводское руководство на повышение роли принудительных и материальных стимулов к качественному труду. Но в сложных условиях перехода предприятий на самофинансирование принятые партийно-государственные решения оказались фактически не осуществимы.

Таким образом, действенные стимулы к повышению качественных результатов труда промышленных рабочих в советский период так и не были созданы. Кроме учитываемых заводской статистикой потерь от брака, о проблеме низкого качества продукции на изучаемых предприятиях свидетельствовали претензии от ее потребителей, а также итоги проверок работы заводов контролирующими организациями. В 1940–1980-е гг. советское государство не предоставляло предприятиям финансовые ресурсы для дополнительного поощрения высококачественного труда и ограничивало систему стимулирования рабочих моральными побуждениями и наказаниями в виде штрафов за допущенный брак. За исключением непродолжительного периода реализации «косыгинской» экономической реформы, рост качества выпускаемых изделий не находился в числе главных приоритетов заводских руководителей. Более того, в ситуации высокой текучести кадров и неритмичности производства спущенный сверху план выполнялся в т.ч. за счет снижения требований мастеров и начальников цехов к качеству труда рабочих, что не способствовало широкому применению принудительных санкций в отношении бракоделов.

### *Литература*

*Журавлев С.В., Мухин М.Ю.* «Крепость социализма»: Повседневность и мотивация труда на советском предприятии, 1928–1938 гг. М.: РОССПЭН, 2004. 240 с.

*Маркевич А.М., Соколов А.К.* «Магнитка близ садового кольца»: стимулы к работе на Московском заводе «Серп и молот», 1883–2001 гг. М.: РОССПЭН, 2005. 368 с.

*Прибыткова К.П.* Мотивация труда в промышленности Алтайского края в 1940-е – 1980-е гг. Барнаул: АЗБУКА, 2019. 283 с.

*Романов Р.Е.* Эволюция системы трудовых стимулов рабочих советской промышленности в годы Второй мировой войны (1939–1945 гг.) // Молодой ученый. 2017. № 35. С. 67–74.

*Фадеев Л.А.* Заработная плата рабочих машиностроительных предприятий в годы первых пятилеток: проблемы мотивации труда // Историко-экономические исследования. 2011. Т. 12. № 3. С. 143–165.

*Tilly Chris and Charles.* Work under Capitalism. Oxford: Westview Press, 1998. 326 p.

<sup>53</sup> Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 мая 1986 г. «О мерах по коренному повышению качества продукции» // Библиотека нормативно-правовых актов СССР (1917–1992 гг.). [Электронный ресурс]. URL: [http://www.libussr.ru/doc\\_ussr/usr\\_13299.htm](http://www.libussr.ru/doc_ussr/usr_13299.htm) (дата обращения: 20.12.2019).

<sup>54</sup> Постановление ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 17 сентября 1986 г. «О совершенствовании организации заработной платы и введении новых тарифных ставок и должностных окладов работников производственных отраслей народного хозяйства» // Библиотека нормативно-правовых актов СССР (1917–1992 гг.). [Электронный ресурс]. URL: [http://www.libussr.ru/doc\\_ussr/usr\\_13494.htm](http://www.libussr.ru/doc_ussr/usr_13494.htm) (дата обращения: 20.12.2019).

### References

Fadeev, L.A. (2011). Zarabotnaya plata rabochikh mashinostroitel'nykh predpriyatiy v gody pervykh pyatiletok: problemy motivatsii truda [Wages of workers of machine-building enterprises in the years of the first five-year plans: problems of work incentives]. In *Istoriko-ekonomicheskiye issledovaniya*. No. 12 (3), pp. 143–165.

Markevich, A.M., Sokolov, A.K. (2005). “Magnitka bliz Sadovogo kol'tsa”: Stimuly k rabote na Moskovskom zavode “Serp i molot”, 1883–2001 gg. [“Magnitka near Sadovoe koltso”: Work incentives in Moscow plant “Serp i molot”, 1883–2001]. Moscow, ROSSPEN. 368 p.

Pribytkova, K.P. (2019). *Motivatsiya truda v promyshlennosti Altayskogo kraya v 1940-e – 1980-e gg.* [Work incentives in the industry of the Altai Territory in the 1940s – 1980s]. Barnaul, AZBUKA. 283 p.

Romanov, R.E. (2017). Evolyutsiya sistemy trudovykh stimulov rabochikh sovetskoi promyshlennosti v gody Vtoroy mirovoy voyny (1939–1945 gg.) [The evolution of the system of work incentives in Soviet industry in the Second World War (1939–1945)]. In *Molodoy uchenyy*. No. 35, pp. 71–72.

Tilly Chris and Charles (1998). *Work under Capitalism*. Oxford: Westview Press, 326 p.

Zhuravlev, S.V., Mukhin, M.Yu. (2004). “Krepost' sotsializma”: povsednevnost' i motivatsiya truda na sovetskom predpriyatii, 1928–1938 gg. [“The fortress of socialism”: everyday life and work incentives at a soviet enterprise, 1928–1938]. Moscow, ROSSPEN. 240 p.

*Статья поступила в редакцию 10.01.2020 г.*