

# **СЕРГЕЙ ЖУРАВЛЕВ, МИХАИЛ МУХИН**

---



---

**«КРЕПОСТЬ СОЦИАЛИЗМА»:  
Повседневность  
и мотивация труда  
на советском предприятии,  
1928—1938 гг.**

серия  
**«СОЦИАЛЬНАЯ ИСТОРИЯ РОССИИ XX ВЕКА:  
МОТИВАЦИЯ ТРУДА»**

---

Международный институт социальной истории (Амстердам)  
Институт российской истории РАН

**Сергей Журавлев,  
Михаил Мухин**

**«КРЕПОСТЬ СОЦИАЛИЗМА»:**

**Повседневность  
и мотивация труда  
на советском предприятии,  
1928–1938 гг.**



Москва  
РОССПЭН  
2004



*Издание осуществлено при поддержке  
Нидерландской научно-исследовательской организации (NWO)  
и Международного института социальной истории (Амстердам)*

Ответственные редакторы серии  
**А.К. Соколов, Л.И. Бородкин, Я. Лукассен**

Настоящая публикация представляет часть результатов исследований, осуществленных в рамках голландско-российского научного проекта «Мотивация труда в российской промышленности, 1861—2000 гг.: вознаграждение, побуждение и принуждение» при поддержке Нидерландской научно-исследовательской организации (NWO) и Международного института социальной истории.

Под руководством проф. А.К. Соколова, проф. Л.И. Бородкина и проф. Я. Лукассена ученые Института российской истории РАН, Центра экономической истории МГУ, Ярославского и Тверского госуниверситетов в течение трех лет изучали мотивацию труда в текстильной и металлообрабатывающей промышленности в Центральном промышленном районе, главным образом в Московской, Тверской, Ярославской областях, исследовали проблему эффективности и неэффективности методов мотивации труда и динамику их применения. В исследовательский коллектив входили: К.Г. Алявдин, С.А. Афонцев, С.Ю. Бычков, Т.Я. Валетов, И.М. Гарскова, Ю.Ю. Иерусалимский, С.В. Журавлев, Ю.И. Кирьянов, А.М. Маркевич, М.Ю. Мухин, А.С. Рошина, Е.И. Сафонова, Т.И. Славко, Ю.Б. Смирнова, С.И. Тогоева, В.С. Тяжелыникова, И.В. Шильникова. На разных этапах в работе над проектом принимали участие: М. ван дер Линден, Л. Хеерма ван Восс, Э. Вагенаар, Х. Кесслер, Я. Клоостерман, И.Ю. Новиченко.

**Журавлев С.В., Мухин М.Ю.**

**Ж 91 «Крепость социализма»: Повседневность и мотивация труда на советском предприятии, 1928—1938 гг. — М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2004. — 240 с., илл.**

Символом первых пятилеток стал человек в рабочей спецовке, в буднях великих строек преобразующий страну и одновременно самого себя, подгоняя «время вперед». В какой мере «тоталитарная» эпоха формировала «нового человека труда», а в какой — он сам определял ее облик? Учитывались ли материальные и духовные запросы людей и особенности их психологии в ходе складывавшейся в это время системы трудовых отношений и трудовой мотивации? В чем была их специфика, как они соотносились с политическими установками, с реалиями текущих планов и объективными потребностями страны? Из чего складывались и как строились взаимоотношения на производстве? Какую роль здесь играли принуждение, материальный интерес, сознательный порыв, патернализм? С помощью чего в конечном итоге был достигнут небывалый модернизационный рывок 1930-х годов?

Эти и многие другие вопросы, находящиеся в центре современных дискуссий о природе сталинизма и особенностях советского общества в целом, рассматриваются авторами через детальную реконструкцию производственной и бытовой повседневности коллектива московского Электрокомбината — крупнейшего передового предприятия электротехнической отрасли 1930-х гг., считавшегося оплотом и «экспериментальным полигоном» социализма. Книга основана на впервые вводимых в научный оборот богатейших документах заводского архива и рассчитана на широкую аудиторию.

© Журавлев С.В., Мухин М.Ю., 2004.

© Институт российской истории РАН, 2004.

© Международный институт социальной истории (Амстердам), 2004.

© «Российская политическая энциклопедия», 2004.

## Человек в спецовке и его время

Эпоха советской индустриализации, которой посвящено данное исследование, стала важнейшим периодом отечественной истории, изменившим без преувеличения все стороны жизни общества и государства. Особенно сложным и противоречивым с высоты сегодняшнего дня кажется рубеж 1920—1930-х гг., вошедший в литературу как период «социалистического наступления» — время сосуществования старого и нового, экономических экспериментов, трагедии крестьянства и социальных трансформаций, когда закладывались базисные основы советской экономики и начинался «большой рывок» к индустриальному прогрессу, за которым виделись близкие коммунистические перспективы.

Особенностью действительно по многим меркам чрезвычайного времени 1930-х гг. стало причудливое переплетение в единый клубок и столкновение многочисленных процессов и тенденций, относящихся к сфере экономики, идеологии, образования и культуры. При этом как марксистско-ленинская теория, так и провозглашенные ВКП(б) стратегические «высокие» цели и идеалы нередко приходили в противоречие или существенно «корректировались» под грузом текущих проблем социализма, выдвигаемых жизнью и обстановкой. Переходя из абстрактного уровня в конкретную плоскость, все эти процессы как бы «кристаллизовались» и концентрировались «в сгустки», проявляясь на повседневном уровне в жизни конкретных людей, в деятельности социальных групп, трудовых коллективов. По этой причине исследование микросоциумов в ракурсе повседневности представляет особый интерес для понимания и комплексного осмысления глубинных явлений эпохи 1930-х гг., во многом заложившей основу советского строя.

В последние годы, благодаря усилиям российских и зарубежных ученых, проблемы социальной истории и истории повседневности выходят на первый план, в том числе в такой обогащенной новым содержанием и методиками, возрождающейся области историографии, как рабочая история, история предприятий и трудовых коллективов<sup>1</sup>. В центре внимания оказываются социальные, национальные и общецивилизационные аспекты советской индустриализации, методы и итоги ее проведения, а также тесно связанный с этим вопрос о взаимовлиянии общества и власти в период становления и расцвета «сталинского тоталитаризма»<sup>2</sup>.

Символом и ключевой фигурой эпохи 1930-х гг. был человек в рабочей спецовке, своим трудом, в «буднях великих строек» преобразующий страну и одновременно — самого себя, подгоняя «время вперед».



Между тем приходится признать, что о насущных заботах и стратегиях поведения, о трудовой и бытовой повседневности «маленького человека» в эту революционную по характеру модернизационных сдвигов эпоху, мы мало что знаем. Насколько сложен был в тех условиях путь индустриального рывка и как велико оказалось его значение в истории XX в. становится в полной мере понятно только по прошествии многих лет, в том числе с учетом опыта других стран и современных постсоветских реалий.

Несомненно, конкретная ситуация 1930-х гг. накладывала отпечаток на выработку государственной политики по отношению к рабочему классу и роли, отводившейся ему в «социалистическом наступлении»; на изменение его численности и социального состава; на его реальное положение на производстве и в обществе в целом; на самоидентификацию рабочего, на формирование у него специфических интересов, потребностей и представлений. В чем-то рабочий того времени безусловно походил на своего предшественника, делавшего революцию в 1917 г. Вместе с тем, это был человек не только другого поколения, но и во многом другой эпохи и другой судьбы.

В 1929 г. в своей программной работе «Год великого перелома» И.В. Сталин обратил внимание на существенные положительные сдвиги, происшедшие, по его мнению, в рабочем классе за годы советской власти. Подхватив это положение, В.М. Молотов выступил со статьей «Новое в рабочем классе», в которой, выдавая желаемое за действительное, не удержался от ряда смелых обобщений. Следующим шагом стала директива научным силам: развить мысли руководства страны относительно передового облика советского рабочего — гегемона в строительстве социализма — и подкрепить их фактическим материалом.

В марте 1931 г. под этот «госзаказ» в составе Секции истории пролетариата Комакадемии была создана специальная исследовательская группа под названием «Новое в рабочем классе». В соответствии с разработанной программой, особое внимание планировалось обратить на такие «принципиально новые» черты советского рабочего, как партийность, коллективизм, интернационализм, инициативность, твердость и настойчивость, героизм, непримиримость к врагам и недостаткам, самоотверженность, культурность, «гегемонизм»<sup>3</sup>.

Все эти качества намечалось выявить и раскрыть прежде всего на примере специального изучения трудовых коллективов столичных предприятий — «Трехгорка» и «Серп и Молот». В дальнейшем список показательных объектов расширился, в том числе за счет московского Электрозавода. Итогом работы должна была стать серия фундаментальных монографий. Однако она так и не была доведена до конца, а на Электрозаводе деятельность ученых даже не начиналась. Сравнительно быстро выявилось слишком разительное расхождение между тем, что требовалось доказать, и реальной действительностью<sup>4</sup>. Предварительные выводы относительно дисциплинированности, образованности и сознательности, уровня преступности, алкоголизма, проституции и др. в ра-

бочей среде оказались далеко не во всем в пользу нового поколения рабочих, сформировавшегося и пришедшего в цеха уже при советской власти. Рабочий класс рубежа 1920—1930-х гг. оказался неоднороден по своему составу, образовательным и профессиональным характеристикам. Более того, именно в этот период он находился в процессе трансформации, активно пополняясь за счет «новых рабочих» — как правило, выходцев из деревни, не имевших культуры и навыков индустриального труда, но привнесших на заводы и в городскую среду свои привычки и представления о жизни.

Реальный рабочий рубежа 1920—1930-х гг. отнюдь не был тем идеалом, каким его хотели видеть обитатели кремлевских кабинетов или апологеты идеи диктатуры пролетариата. Скрыть это несоответствие становилось все труднее. Страницы газет заполнили сообщения о серьезных проблемах, угрожающих срывом пятилетнего плана, среди которых на первом месте значились массовая текучесть кадров, их низкая квалификация, слабая производственная дисциплина и производительность труда. Проблема текучести приобрела такую остроту, что 28 июня 1931 г. И.В. Сталин вынужден был открыто признать: «Текучесть рабочей силы превратилась в бич производства, дезорганизующий наши предприятия..., разлагающий нашу промышленность»<sup>5</sup>. «Хозяин» знал, о чем говорил. В 1929/1930 хозяйственном году даже на ведущих столичных заводах со сравнительно приличными заработками и относительно стабильной численностью работников (на Электрозаводе в это время наблюдался резкий количественный рост коллектива, потому данные о ротации кадров не репрезентативны) сменяемость работников составила: на «Динамо» — 78%, «Серпе и молоте» — 60%, «АМО» — 48%<sup>6</sup>. Проще говоря, на предприятиях царил хаос.

Будучи современником событий, М. Горький со свойственной ему эмоциональностью и потребностью докопаться до истоков и последствий явлений предупреждал об опасности, возможно, необратимой для пролетарской культуры массовой экспансии «частнособственнической психологии» и особенно ненавистных ему мещанских настроений. Рост негативных проявлений в рабочей среде в конце 1920-х гг. он относил именно на счет прихода на заводы «дремучего деревенского мужика», заплонившего города<sup>7</sup>. Исходя из такой логики, особенно негативная ситуация могла сложиться на новых предприятиях, где целые производства создавались заново и вообще не имелось сложившихся трудовых коллективов со стойкими пролетарскими традициями. К таковым относился среди прочих столичный Электрозавод.

### **Дискуссии о социалистическом производстве**

В последнее время исследование проблем эффективности трудовой активности и мотивации индустриального труда в СССР выходит на первый план. Это связано с не затихающими дискуссиями о природе

социализма, о неизбежности его краха и принципиальных возможностях обновления на разных стадиях развития; о том, был ли советский период истории в целом тупиковым отклонением от «столбовой дороги цивилизации», а его экономика аномальной по своей сути. Наконец, в связи с многочисленными работами последних лет о ГУЛАГе и массовых репрессиях, не менее важным представляется ответ на вопрос: держалась ли советская система, включая промышленное производство, исключительно либо преимущественно на принуждении, а если нет, то в какой мере и когда режим прибегал к использованию традиционных рыночных методов и механизмов?

В 1990-е гг. мы узнали немало о негативных сторонах советской экономики, в числе которых низкая эффективность, затратность, экстенсивный и директивный характер, структурная громоздкость, слабая способность к реформированию<sup>8</sup>. Чудеса выживаемости в экстремальных условиях, сравнительно успешное функционирование отраслей ВПК и космоса не могли закрыть глаза на главный вывод: СССР так и не смог добиться наивысшей по сравнению с ведущими индустриальными странами производительности труда, что в свое время В.И. Ленин считал решающим в экономическом соревновании с капитализмом.

Другой проблемой, о значимости которой в последние годы все чаще говорят ученые, стало заметное отставание СССР от Запада в уровне потребления и качестве жизни населения. Это наглядно проявилось с началом всемирной потребительской революции. Производительность труда и постоянный дефицит товаров и услуг оказались связанными между собой, но реальное значение и последствия этой зависимости в должной мере еще не изучены. Между тем, очевидно, что материальная стимуляция производительного и качественного труда в виде повышения зарплаты, премиальных и иных выплат нивелируется в том случае, когда работник не может приобрести на честно заработанные деньги необходимый товар. Если к сказанному добавить, что некоторые важнейшие предметы жизнедеятельности (например, квартиры, земля и др.) при социализме вообще формально к товарам не относились, а фонды общественного потребления по размерам были сопоставимы с военным бюджетом, то становится понятным, насколько существенное значение для изучения проблем трудовой мотивации приобретает вопрос о соотношении и реальной действенности прямых материальных и иных стимулов к труду.

Масла в огонь дискуссии о советском прошлом и эффективности социалистического производства подливают выводы западных экономистов, которые после распада СССР и открытия архивов получили доступ к ранее закрытым материалам, результатом чего стал всплеск работ 1990-х гг., анализирующих состояние советской экономики. Построенные на основании современных методик и уточненных данных статистические временные ряды за 1928—1987 гг. показали стабильную динамику производительности труда и значительный рост благосостояния советских граждан. В целом вплоть до 1970-х гг. СССР развивался даже



более динамично, чем Запад, и благодаря этому догонял по основным макроэкономическим показателям развитые капиталистические страны. Однако в дальнейшем рост производительности труда в СССР замедлился, а в условиях мощного западного технологического рывка конкуренция на равных оказалась и вовсе невозможной. Вместе с тем, по мнению зарубежных специалистов, советская экономика не испытала катастрофических кризисных потрясений, чтобы можно было говорить о неизбежном характере ее распада и полной невозможности реформирования. Показательно, что среди важнейших причин падения производительности труда с 1970-х гг. отмечается крайняя неэффективность системы мотивации работников, в частности, недостаточное поощрение за более квалифицированный, качественный и производительный труд, и наоборот, — отказ от жесткого контроля и действенных мер в отношении лодырей, пьяниц и нарушителей дисциплины в условиях ставки на сознательность и общей брежневской «рыхлой либерализации» режима<sup>9</sup>.

Ответ на вопрос, за счет каких именно факторов и механизмов функционировало советское производство в тот или иной период своей истории, заставляет с высоты «обезличенных» макроэкономических показателей спуститься к конкретным исследованиям на уровне предприятий. Применительно к проблемам мотивации труда, однако, традиционный микроэкономический анализ, ставящий в центр внимания сухие показатели работы предприятия в отрыве от деятельности его коллектива, не дает должного результата. В силу специфики объекта исследования здесь требуется комплексный подход, нацеленный на выявление характера взаимодействия и распутывание целого «клубка» проблем и факторов, замыкающихся на области экономической, социальной, политической истории, истории повседневности и др. Но в любом случае в центре внимания оказывается работник как ключевая фигура, без изучения которой невозможно глубокое и всестороннее исследование трудовой мотивации.

Совершенно особое место в этом отношении занимает период конца 1920-х — середины 1930-х гг., традиционно ассоциирующийся с «социалистическим наступлением» и первыми пятилетками. Между тем, по мнению экономистов, именно в это сложное и противоречивое время происходило становление в СССР современного индустриального производства, в процессе которого складывались «социалистические производственные отношения», путем экспериментов, проб и ошибок выплывали принципиальные формы и механизмы трудовой мотивации, сохранившиеся в принципиальной основе вплоть до конца советской истории.

В России и за рубежом не утихают споры о «сталинских мифах» и реальной эффективности советского производства. Так, сравнивая экономические показатели СССР и других стран по современным методикам, нивелирующим проблему несопоставимости некоторых данных, В. Фишер пришел к выводу, что по темпам роста валового продукта в

1929—1938 гг. (в среднем — 6% ежегодно) СССР опережал все страны Европы, включая Германию (5%). Выявились и европейское лидерство СССР в темпах экономического роста в пересчете на душу населения в данный период<sup>10</sup>. Вопрос о том, за счет каких факторов в первую очередь это достигалось, остается актуальным.

Комплекс сюжетов, относящихся к мотивации индустриального труда вообще, и истории индустриального труда в России и СССР, является сравнительно новой проблемой лишь применительно к отечественной историографии<sup>11</sup>. В западной исторической, экономической и социологической науке существует обширная литература по данному вопросу, анализ которой не входит в наши задачи. Для лучшего понимания целей и особенностей настоящей работы обратим внимание лишь на некоторые тенденции в данной области.

Изучение разных аспектов мотивации и производительности труда в СССР рассматривалось на Западе как важная самостоятельная научная проблема, одновременно находящаяся в тесной связи с экономическим соревнованием двух систем. Лучшие исследования экономистов и историков Д. Баркера<sup>12</sup>, А. Бергсона<sup>13</sup>, С. Шварца<sup>14</sup> и др., даже будучи созданными много лет назад, не потеряли своей научной значимости и в наши дни. Тем не менее, незримый рефрен идеологического противостояния, как и опора исключительно на открытые источники (в том числе на данные подвергаемой сомнению официальной советской статистики) накладывали отпечаток на работы иностранных ученых, не говоря уже о советологии. Многие сомнения относительно достоверности полученных результатов и адекватности выстраиваемых экономических моделей удалось снять только в конце 1980—1990-е гг., после распада СССР и открытия советских архивов, а также библиотечных спецфондов и др.<sup>15</sup> Тогда же появились конкретно исторические исследования западных социальных историков, поднимающих в связи с разработкой собственных сюжетов некоторые значимые вопросы мотивации труда в Советской России в 1920—1930-е годы<sup>16</sup>.

Другим важнейшим историографическим направлением стало изучение истории труда в широком смысле слова, главным образом, на примере индустриально развитых стран Запада. Признанные успехи в данной области в послевоенный период базировались прежде всего на доступности обширного круга источников, что расширяло и возможности применения наработанного к этому времени мировой наукой разнообразного методического инструментария<sup>17</sup>. Опыт изучения разных стран позволил, в частности, прийти к выводу о существовании своего рода универсальных механизмов регулирования трудовых усилий работников в индустриальную эпоху, принципиально схожих форм оплаты труда и др. Так, наряду с двумя главными формами оплаты — **сдельной** и **повременной** (при существовании промежуточных форм), согласно распространенной ныне классификации, известно о 3-х основных универсальных способах мотивации труда: 1) **вознаграждение** (compensation), 2) **побуждение** (commitment) и 3) **принуждение** (coercion). Применительно к

каждому из способов мотивации специалистами, кроме того, выделяется целый ряд типичных форм и факторов<sup>18</sup>. К примеру, материальное вознаграждение может включать в себя прямые (зарплата, премии), косвенные (страхование, приработки, сверхурочные и др.) и латентные заработки (воровство, работа «на свой карман» на заводском оборудовании или материалах и проч.) и получаться в денежной либо натуральной форме. Ныне общепризнанно, что принуждение в той или иной форме, состоящее из дисциплинарных правил и санкций за их нарушение, — это в принципе обязательное условие функционирования любого предприятия, поскольку производственный процесс невозможен без поддержания элементарного порядка и контроля. Побуждение к труду определяется моральными факторами, истоки которых лежат в сфере воспитания, пропаганды, в истории и культуре данного общества (гордость за свой труд, за результаты работы коллектива, заводской патриотизм, желание выделиться, служить нации, идее, обществу и получить его признание, поощрения и награды, соревновательный момент и др.). В том или ином виде, выходя в зависимости от ситуации на первый план или в тень, приобретая свою специфику и находя выражение в разных формах, факторы вознаграждения, побуждения и принуждения к труду присутствуют во всех индустриальных странах и современных общественных системах. Это безусловно относится и к России и СССР, где, по справедливому замечанию ученых, «эксперименты с различными системами мотивации имели место чаще, чем в любой другой стране мира»<sup>19</sup>.

На практике все перечисленные выше способы стимулирования труда (взаимо)действуют не абстрактно, не изолированно и не «напрямую», а опосредованно — **в процессе производственной повседневности трудового коллектива, в тесной увязке с ситуацией в государстве и обществе в целом**. В связи с этим центр тяжести исследований в данной области смещается от уже принесшей свои осязаемые плоды упомянутой выше аналитической работы в сторону, во-первых, **синтетического исследования** мотивационных факторов на примере повседневности конкретных производств и их коллективов. Фокус должен быть направлен именно на сочетание стимулов и их эффективность. При этом, в зависимости от состояния источниковой базы, объектами специального изучения, позволяющими рельефно показать на практике сложность, противоречивость динамичность процессов и сил, участвующих в выработке итогового мотивационного вектора, могут быть отдельные случаи и ЧП, факты биографии людей и трудовых коллективов, материалы исследований, кампании по пересмотру норм, а также разные проблемы производства и влияющего на него быта рабочих. Во-вторых, требуется углубленная контекстная проработка материала, прежде всего, по наиболее важному направлению — в рамках цепочки «работник — общество — государство».

Огромная работа в рамках данной темы необходима по «наведению мостов» между микро- и макроуровнем<sup>20</sup>. На **микроуровне**, а точнее —



на разных «микроуровнях» (внутри бригады, затем — цеха, отдела, предприятия в целом) способы мотивации прослеживаются через сложную систему формальных отношений соподчинения работников, с одной стороны, и работодателей в лице администрации, с другой. Вместе с тем, существенное значение для производственной деятельности имеют общая психологическая атмосфера в трудовом коллективе, препятствующая либо побуждающая к творческому отношению к труду (не случайно на творческий элемент трудовых усилий как важнейший фактор повышения производительности специалисты обращают ныне столь серьезное внимание<sup>21</sup>); роль и вес общественных и профсоюзных организаций; исторически сложившиеся устойчивые национальные традиции и формы социально-трудовых отношений (*path dependence*)<sup>22</sup>, негласные правила поведения в коллективе, наличие в рабочей среде неформального лидера, не говоря уже о характере неформальных отношениях с непосредственным начальством, зачастую имеющим на производстве «собственный интерес», отличный от вышестоящего руководства.

На макроуровне это отношения в системах координат «работник — государство», «производственный или партийный (советский, профсоюзный) начальник на заводе — государство» и др., поскольку все властные структуры (через политику в области труда и занятости, идеологию, юридические и культурно-образовательные институты, планирование, финансовые приоритеты, карточную систему и массу других вещей) неизбежно влияют на стимулирование, «являются главным источником мотивации труда во всех развитых обществах»<sup>23</sup>. Однако это лишь одна сторона медали. На самом же деле на макроуровне работник выступает одновременно и как производитель материальных благ, и как социальный объект — «потребитель» государственной политики и ее результатов в широком смысле слова.

Помещение категорий мотивации в более общий контекст заставляет исследователя выйти за ворота предприятия и обратить самое пристальное внимание на ситуацию в обществе, в немалой степени влияющую на производительность труда и действенность разных форм мотивации. Тогда окажется, что их оценка невозможна без знания комплекса социальных факторов: потребностей и приоритетов населения, качества жизни работников и членов их семей, покупательной способности заработка, инфляционных процессов, спроса и предложения на рынке труда и др. Таким образом, задача приближения к реконструкции более-менее цельной и действительной картины мотивации труда на производстве побуждает изучать данную проблему через события и детали не только производственной, но и бытовой повседневности.

Систематизация способов, форм и методов стимулирования трудовой активности поставила на повестку дня и вопрос об универсальности — о соотношении опыта общемирового и национального, в том числе в отношении специфики советского и российского примеров. Показалось также важным оценить, «работают» ли на российском ма-

териале методики и принципиальные схемы, ранее успешно использованные для изучения мотивации труда при капитализме<sup>24</sup>. Осуществление этих и иных задач стало возможным в рамках фундаментального по своему значению совместного российско-голландского проекта «Мотивация труда в России, 1861—2000 гг.: вознаграждение, побуждение и принуждение». Данная монография является существенно расширенным и дополненным результатом работы авторов в указанном проекте.

В настоящем исследовании проблемы мотивации труда рассматриваются сквозь призму повседневной жизни коллектива столичного Электrozавода (с 1932 г. — Электрокомбинат), в течение всего периода его существования с 1928 по 1938 год.

### **«Завод — крепость»**

«Превратим каждый советский завод в крепость социалистической обороны!» Такие плакаты и транспаранты с лозунгом массового военизированного похода Осоавиахима можно было встретить в начале 1930-х гг. на территории крупнейших предприятий. Их несли московские рабочие на демонстрациях у Красной площади, этим популярным призывом пестрели газетные заголовки, им заканчивали свои речи ораторы. Используя реальные факты обострения международной обстановки, советская пропаганда насаждала психологию «осаждённой крепости социализма», противостоящей враждебному капиталистическому окружению.

Учрежденное звание «Крепость социалистической обороны» было весьма почетным. За него боролись, в том числе и трудовыми достижениями, коллективы предприятий. Среди удостоенных этого звания был московский Электрозавод. Летом 1932 г. его работники, призванные на краткосрочные сборы и сведенные в заводскую дивизию (около 8 тыс. лучших производственников), провели в Подмоскovie успешные военные маневры. По их результатам после присвоения почетного звания была издана специальная брошюра под красноречивым названием «Завод — крепость» (М., 1932).

В начале 1930-х гг. на улицах и площадях советских городов появились необычные неоновые лампы: в колбу впаяна вырезанная из никеля фигура Ленина, символически освещающего путь в будущее коммунистическое общество. Это была новая, соответствующая времени продукция московского Электрозавода, сочетающая практическую пользу и высокое идейное содержание. Предприятие быстро приобретало всеобщую известность. В январе 1930 г. на заводе побывал В.В. Маяковский. Посещение цехов и встречи с рабочими вдохновили его на создание знаменитого «Марша ударных бригад», который он посвятил электrozаводцам. Первая публикация произведения состоялась в заводской многотиражке 14 января 1930 г.:

*«Вперед,  
в египетскую русскую темь,  
как  
звезды,  
вбивай лампы!  
Шаг держи!  
Не теряй темп!  
Перегнать  
пятилетку нам бы...  
Энтузиазм,  
разрастайся и длись  
Фабричным сиянием радужным.  
Сейчас  
подымается социализм  
живым,  
настоящим,  
правдошним.»*

Электrozавод, наряду с Днепростроем, Магниткой, столичным метро, действительно воспринимался в 1930-е гг. не только как важный производственный объект, но и как наглядный символ достижений социализма, как агитатор и одновременно — надежный оплот и его «неприступная крепость». Не случайно Электrozавод входил в «набор» достопримечательностей столицы, которые показывали важным иностранным гостям: в его цеха везли после Красной площади, Мавзолея, ЦУМа, обеда в Метрополе и перед посещением Большого театра. Именно на Электrozавод попали на экскурсию в 1932 г. Бернард Шоу и леди Астор, которым демонстрировали успехи советской индустриализации<sup>25</sup>.

Завод поражал посетителей размерами, высокой технологичностью производства, оснащенностью закупленным за рубежом новейшим автоматическим и полуавтоматическим оборудованием. Пропаганда трубила, что это один из первых индустриальных гигантов, не реконструированных на базе старых дореволюционных производств, а построенных заново, непосредственно в годы Советской власти. Являясь с момента создания в 1928 г. многопрофильным электротехническим комбинатом, а в ряде случаев — производственным монополистом в стране, Электrozавод был на особом счету и по той причине, что имел ключевое значение для хода индустриализации и выполнения пятилеток — от результатов его работы зависели практически все отрасли советской экономики. Производство здесь сложного электротехнического оборудования, ранее не выпускавшегося в России и СССР, позволяло говорить о важном шаге на пути к экономической независимости, а



массовое изготовление «лампочек Ильича» наглядно подтверждало осуществление ленинских наказов по «электрификации всей страны».

Однако с «эталона», находящегося на особом счету, и спрос особый. Руководство и коллектив обязаны были «держат марку». От Электрозавода как показательного предприятия, в создание и оборудование которого вложены огромные государственные средства, ожидали максимальной отдачи. И не только в виде образцовых производственных результатов, высокой эффективности и производительности труда, но и в новых трудовых починах и рекордах, в сознательной дисциплине и соответствующем моральном облике рабочих. Электрозаводу предназначалось работать при коммунизме, который казался не за горами.

\* \* \*

В отличие от многих других крупных предприятий столицы<sup>26</sup>, история московского Электрокомбината до сих пор не написана. Специальные научные исследования по разным аспектам его прошлого, за исключением изучения иностранной колонии Электрозавода одним из авторов данной монографии<sup>27</sup>, отсутствуют. Это обстоятельство отчасти объясняется тем, что Электрозавод—Электрокомбинат просуществовал как единое целое всего лишь 10 лет — с 1928 по 1938 гг. Не оставив формальных наследников, которые позаботились бы о его истории, он был разделен и дал путевку в жизнь сразу 4-м прославленным столичным производственным коллективам. Два из них — Электроламповый и Трансформаторный заводы в советские годы выпустили публицистические брошюры по истории своих предприятий, в которых кратко освещается и период 1920—1930-х гг.<sup>28</sup> Их авторы и редакторы не отошли от общей линии советской историографии: заводская история предстает в них приукрашенной, далекой от реальности чередой успехов и производственных достижений, а рабочий — не живым человеком, а, скорее, идеальным объектом для подражания. Вопросы мотивации труда также остались вне поля зрения. Брошюра «Завод и люди» по истории МЭЛЗ была в середине 1980-х гг. подвергнута критике историком Л.И. Евселевским за то, что в ней «не показано становление нового отношения людей к труду» и «зарождение новых форм социалистического соревнования»<sup>29</sup>. Примечательно, что в этой работе, не вписавшейся в сложившийся трафарет проблематики истории предприятий, в качестве источника широко используются воспоминания старых рабочих.

Несколько иную картину действительности, полную реальных проблем и поисков их решения, рисуют привлеченные в качестве источников данной монографии синхронные издания Электрозавода 1930-х гг., а также материалы периодической печати тех лет. Однако в основе настоящего исследования, — и в этом его характерная особенность, — лежат впервые вводимые в научный оборот материалы архивного фонда московского Электрозавода—Электрокомбината (Ф. 2090) в Центральном муниципальном архиве Москвы (ЦМАМ). Фонд включает огромный информационный массив, состоящий из нескольких тысяч дел и

освещающий разные стороны функционирования предприятия, деятельности его общественных организаций и работы трудового коллектива. Хорошо сохранились материалы администрации: планово-отчетного, организационно-распорядительного (приказы и др.), финансового характера, относящиеся как к комбинату в целом, так и к его структурным подразделениям (заводам, отделам, цехам и лабораториям). Представлены документы ведущих заводских структур, включая планово-экономические, тарифно-нормировочные и табельно-учетные подразделения в отделах и заводское ТНБ, отделы труда и зарплаты, контроля качества продукции, а также каппостроительства.

Неплохо сохранились материалы профсоюзной, в меньшей степени — партийной и комсомольской организаций Электрозавода. Среди них — протоколы заседаний завкома и его подразделений (юридическая консультация, секторы и комиссии: социально-бытовой, культмассовый, по охране труда, женский и по работе детских учреждений); справки, отчеты, рапорты, материалы конкурсов и др. Большую группу источников составляют документы, связанные с обсуждением и принятием ежегодного коллективного договора трудового коллектива с администрацией, включая кампании по проверке выполнения предыдущего соглашения и др. Интерес представляют материалы заводских общественных организаций — Общества изобретателей и рационализаторов, Осоавиахима, ОДН, Общества трезвости и шефской помощи, протоколы и постановления производственно-товарищеского суда, а также решения расценочно-конфликтных комиссий (РКК), рассматривавших трудовые споры. Значительная группа материалов характеризует ситуацию в области подготовки кадров (в том числе о техучебе и деятельности заводского учебно-производственного комбината (УПК)), вопросы соцкультбыта, охраны труда и техники безопасности, работы медицинских учреждений и уровня заболеваемости работников, а также по истории ОРСов и ЗРК Электрокомбината.

В качестве дополнительных источников при написании монографии привлечены документы из фонда Моссовета в ЦМАМ (Ф. 150), а также материалы нескольких коллекций ГАРФ и РГАЭ.

## Истоки

Создание Электрозавода имело свою предысторию в Московском объединении фабрик электроламп (МОФЭЛ), в которое входили возникшие еще до революции Кудринская, Покровская и Мещанская фабрики. В 1923 г. две из них слили воедино и на их основе создали Елоховскую фабрику. Как и все предприятия Москвы, электроламповые фабрики пережили большой урон в годы Гражданской войны и военного коммунизма. В условиях массового бегства рабочих, отсутствия заказов, крайне низкой зарплаты и уровня продуктового снабжения, они оказались в плачевном положении. Нарушился производственный ритм, резко упала трудовая дисциплина. Временами работа осуществлялась

через день, при отсутствии заказов работников направляли в отпуск, разрешали им мастерить ширпотреб на заводском оборудовании для последующей продажи. До августа 1921 г. положение с оплатой труда немногочисленных оставшихся на производстве рабочих было столь не удовлетворительным, что они «не получали за свой труд даже ничтожной части прожиточного минимума». Администрация не видела морального права требовать строгой дисциплины на производстве и повышения производительности труда.

С введением нэпа ситуация начала быстро меняться к лучшему и, судя по всему, на московских ламповых фабриках МОФЭЛ значительно быстрее, чем на большинстве других предприятий страны. Помимо оздоровляющего влияния нэпа, это было связано с приоритетами плана ГОЭЛРО. Стали поступать заказы, началось обновление оборудования, включая закупку импортной техники. Администрация уделяла много внимания стабилизации материального положения рабочих, количество которых на МОФЭЛ год от года увеличивалось<sup>30</sup>.

Однако без обеспечения минимального уровня жизни налаживание производства представлялось нереальным. Было решено, что в первую очередь всех работников и их семьи надо элементарно накормить, а затем уже ставить вопросы повышения эффективности и качества изделий, а также заниматься совершенствованием оплаты и стимулирования труда. Этому способствовало введение с середины 1921 г. системы коллективного снабжения. По мере улучшения материального положения работников появились и моральные основания требовать от них большей производительности. При этом администрация МОФЭЛ в условиях нэпа получила больше самостоятельности в принятии решений по вопросам стимулирования производства. С 1921—1922 гг. на фабриках МОФЭЛ внедряется практика дополнительных денежных и натуральных выплат, премий, подарков и т.п.

В это время основной контингент на фабриках составляли работники — как молодые, так и одинокие женщины, потерявшие мужей. Поскольку число трудившихся на каждой фабрике было невелико, все знали друг друга не только в лицо, но и, судя по стенограммам воспоминаний, хранящимся в архиве, детально обсуждали подробности семейной жизни и быта. Нередки бывали в женском коллективе и конфликты на личной почве, вредившие делу. В этой ситуации администрация считала, что важным, если не основным средством стимулирования производства и поддержания дисциплины является формирование здорового микроклимата в коллективе — налаживание хороших отношений и взаимопонимания с работницами, умение «найти подход» к ним. Душевный разговор, проявление участия одновременно становились и фактором стимулирования труда. Между административной и рядовыми работницами налаживались квази патерналистские отношения с оттенком «панибратства», составлявшие, судя по всему, характерную особенность отношений в труде и во всей системе общественных связей советского периода.

Официальные данные свидетельствуют о том, что с 1921 г. производительность труда и зарплата на фабриках МОФЭЛ заметно выросли. Валовой выпуск продукции (в довоенных руб.) увеличился в 1927 г. по сравнению с 1914 г. в 5 раз, средняя ежемесячная выработка продукции на одного рабочего — в 3,2 раза, средняя зарплата рабочих (с учетом всех форм дополнительных выплат) поднялась в 3,6 раза<sup>31</sup>. На первых порах рост достигался за счет приведения в порядок разболтанного в предшествующие годы хозяйственного механизма, восстановления элементарных правил трудового распорядка, нормального ритма, возрастания реального вознаграждения за работу. Производительность труда на МОФЭЛ увеличилась за счет этого в 2 раза. Затем, начиная с 1925 г., сыграла свою роль установка более производительного импортного оборудования, первоочередное финансирование и совершенствование технологий на предприятиях, отвечающих за выполнение плана ГОЭЛРО.

В 1920-е гг. отмечается укрепление фабричной дисциплины, но не в полной мере, так как мероприятия в этой области не носили пока еще систематического характера. Администрация уделяла куда больше внимания коллективным, «социальным» формам стимулирования труда, нежели прямым индивидуальным выплатам. С точки зрения совершенствования труда и отдыха в центре внимания находилась забота об относительном благополучии коллектива фабрики в целом, а не о конкретном работнике, выполняющем норму лучше других. Особенно четко прослеживается, что в условиях существования дефицита квалифицированных кадров на рынке труда администрация в первую очередь болела за создание благоприятного имиджа предприятия, чтобы работать на нем было престижнее, чем на других, чтобы сюда стремились устроиться и не увольнялись. Победа в негласном соревновании с другими заводами, наращивание социальных льгот, распространяющихся на весь коллектив, казались важнее и актуальнее налаживания мотивации и стимуляции производительного труда на уровне отдельного рабочего. Такой подход имел, во-первых, идейно-политическое обоснование (пропаганда коллективизма, критика индивидуализма, негативное отношение к личному материальному интересу как пережитку прошлого); во-вторых, как представляется, встретил ответное понимание в общинной по своему происхождению психологии работников.

В отличие от прямых выплат, косвенные формы мотивации трудовой активности, потенциально распространяющиеся на весь коллектив, намного более сложны для точного анализа, а их эффект от сочетания с материальными и моральными формами побуждения к труду остается не вполне ясен и переносится, как правило, в «тонкие» и пока что недостаточно изученные историками плоскости ментальности, психологии и общественного сознания. Наши источники об обсуждении в коллективах трудовых договоров свидетельствуют о том, что в условиях крайней ограниченности финансовых средств, профсоюзные комитеты и администрация МОФЭЛ достигали взаимопонимания в отношении приоритетности выделения денег именно на социальные нужды.

При распределении средств по статьям расходов учитывалось, что большинство работниц было молодыми женщинами с детьми. Детский сад и ясли позволяли снять множество проблем. Положительную реакцию встречали и значительные суммы, заложенные для выплаты по больничным листам, в связи с рождением ребенка, на похороны и т.п. Учитывалась и специфика труда на электроламповых фабриках — значительное распространение монотонных ручных и полуавтоматических операций в закрытом помещении, которые вели к широкому распространению профессиональных заболеваний, в частности, нервных расстройств и туберкулеза.

Основные статьи расходов МОФЭЛ на социальные цели в 1920—1925 гг. составили: пособия при временной нетрудоспособности (больничные листки) — 1541 тыс. руб., пособия при родах — 301 тыс. руб., приемный покой (содержание в больнице) — 292,7 тыс. руб., содержание детяслей — 210 тыс. руб., пособие на похороны — 43 тыс. руб.<sup>32</sup> Если сопоставить эти цифры с прибыльностью предприятий, то они выглядят весьма значительными.

В ГАРФ сохранилось немало документов партийной и профсоюзной организации МОФЭЛ за 1922—1925 гг., свидетельствующих о попытках создания работникам и членам их семей условий для отдыха, повышения их культурного и общеобразовательного уровня, включая специальное финансирование работы клуба. Руководство рассчитывало таким образом стимулировать профессиональный и карьерный рост, помочь подняться вверх по социальной лестнице, воспитать сознательное отношение к производительному и качественному труду в соответствии с идеологическими установками времени. Вопросы прямого стимулирования труда и индивидуальных адресных выплат оттеснялись на второй план политикой косвенной мотивации через коллектив, что в целом в этот период в известных пределах давало положительные результаты. Тем не менее, продуманной и апробированной, полноценной и эффективной системы стимулирования трудовой деятельности к началу первых пятилеток, судя по ситуации на МОФЭЛ, не было. Заявленная социальная программа предприятий находилась в начальной фазе выполнения, ее реализация сдерживалась крайней ограниченностью собственных ресурсов и общей бедностью государства.

### От мастерских к Электрокомбинату

С выдвижением задачи индустриализации страны возникла идея о концентрации московских электротехнических производств, в первую очередь ламповых фабрик, в единый кулак. Она родилась еще в октябре 1925 г. Тогда же привлекла внимание специалистов и обширная пустующая территория и корпуса дореволюционного завода «Проводник» в индустриальном районе на востоке Москвы. До этого ламповые фабрики МОФЭЛ были разбросаны в разных частях города, что препятст-



вовало продуктивному использованию их и без того не слишком великого людского и производственного потенциала.

Сходная ситуация сложилась к середине 1920-х гг. и с маломощным отечественным трансформаторным производством, которым в СССР занималось сразу несколько предприятий. В 1925 г. государственный Электротрест (ГЭТ) ВСНХ принял решение о постройке в Москве завода «Трансформатор» и сосредоточении на нем всего трансформаторного производства. Кроме того, в СССР практически отсутствовали многие другие важные для индустриализации электропроизводства. В 1926 г. ВСНХ СССР выступил за объединение всех разнопрофильных столичных электротехнических производств с одновременным созданием целого ряда новых под крышей единого Электрозавода. Эту идею гиперцентрализации отстаивал лично тогдашний председатель ВСНХ Ф.Э. Дзержинский. В том же 1926 г. в ГЭТ было организовано специализированное стройуправление и окончательно решен вопрос о месте создания будущего Электрозавода<sup>33</sup>.

Дело реального объединения быстро продвинулось вперед только с утверждением первого пятилетнего плана, наметившего взрывной количественный и качественный рост отечественной электротехники, заложенный ранее планом ГОЭЛРО. Электротехническое производство уже в силу его специфики не только стояло в 1920-е гг. на самом переднем крае научно-технического прогресса, но и в конкретных советских условиях тех лет рассматривалось тем основным звеном, связанным с остальными отраслями промышленности, которое позволяло поднять их на новый качественный уровень и решить насущные задачи индустриальной модернизации.

Принципиально новым моментом явилась сама попытка впервые в советской практике воплотить в жизнь на организующемся Электрозаводе идею создания гигантских индустриальных комплексов, основанных на последних достижениях мировой научной мысли как в смысле технологии, так и в плане передовой организации труда. Эта идея к тому времени уже получила реальное воплощение на Западе в деятельности таких крупнейших электротехнических концернов, как *General Electric*, *AEG*, *Siemens* и др.

Принципы организации Электрозавода лежали в общем русле мировых тенденций 1920-х гг., для которых был характерен поиск форм и методов наиболее эффективного производства, НОТ и приближения достижений науки и техники к производству. Одно время даже казалось, что «все решает» не столько человек, сколько всесильные механизмы, под которые работник должен только «подстроиться» и научиться ими управлять<sup>34</sup>. Только потом, в ходе индустриализации, выяснилось, что «все решают» в конечном итоге не механизмы, а квалифицированные кадры, овладевшие техникой.

В начале 1926 г. между Главэлектро ВСНХ и германским концерном *AEG* был заключен обширный договор о техническом содействии, утвержденный СНК СССР 2 февраля 1926 г. (позднее договоры о техни-

ческом сотрудничестве по более частным вопросам производства заключались Электрозаводом с другими ведущими фирмами США, Германии, Швейцарии). Этот договор стал важнейшей предпосылкой для организации Электрозавода. Он предусматривал покупку советской стороной лицензии на производство в СССР генераторов, моторов, трансформаторов, электромашин и других приборов сильного тока вместе с необходимыми чертежами, техническими, конструкторскими, лабораторными данными. *AEG* обязывался оказывать необходимое техническое содействие в налаживании в СССР аналогичного своему производству, для чего, в частности, предусматривались взаимные командировки советских и немецких специалистов<sup>35</sup>. Фактически речь шла о возможности копирования у *AEG* всей системы производства концерна (кроме электролампового и вольфрамового производства), включая воспроизведение в СССР особенностей его структуры и функционирования, передачу передовых конструкторских разработок. Практическая реализация договора началась в 1927 г. именно на московском Электрозаводе, ставшем по завершению строительства «молочным братом» известного германского концерна. Не случайно прибывшие в СССР в 1930-е гг. и не знавшие об этом факте немецкие рабочие поражались сходству производства Электрозавода и берлинского завода *AEG*, на котором многим из них раньше довелось трудиться.

В состав Электрозавода включались все фабрики МОФЭЛ, подлежащие реконструкции, заводы трансформаторного, прожекторного, трубного и автотракторного электрооборудования. Завод относился к ведению Главэлектро ВСНХ, а затем, после его упразднения, — Наркомата тяжелой промышленности (НКТП) и позднее Наркомата машиностроения.

Официальное открытие Электрозавода состоялось 8 ноября 1928 г. Его первым «красным» директором был назначен будущий советский «премьер» Н.А. Булганин, техническим директором стал беспартийный инженер прибалтийского происхождения Бруно Джонович Кларк.

В.В. Куйбышев — новый председатель ВСНХ указывал, что завод открыт именно в той отрасли советской промышленности, «которая идет впереди всех»<sup>36</sup>. С его открытием связывались особые надежды, газеты того времени чуть ли не ежедневно писали об этом большом успехе советской промышленности<sup>37</sup>. С первых же шагов намечалось превратить завод в образцовый, как с точки зрения производства, так и организации труда на основе рационализации, внедрения передовых норм и современных технических достижений<sup>38</sup>.

Период 1928—1931 гг. был знаменателен налаживанием производства, установкой и началом освоения новейшего автоматического оборудования, закупленного на Западе. Строительство цехов, установка оборудования, организация трудового процесса и начало выпуска изделий осуществлялись по существу на ходу и почти одновременно (хотя и неравномерно в разных цехах). При этом уже к 1930 г. относится начало

экспорта заводской продукции — первая небольшая партия электроламп была отправлена в Китай.

В 1929 г. Электрозавод в составе 7-ми производственных отделов — лампового, вольфрамового, прожекторного, трансформаторного, трубочного, изоляционного и отдела электропечей — официально приступил к выполнению первого пятилетнего плана. 1 мая 1931 г. коллектив Электrozавода рапортовал о выполнении плана первой пятилетки в 2,5 года, за что сам завод и наиболее отличившиеся работники были награждены Орденом Ленина<sup>39</sup>. Но еще 1 апреля 1931 г. центральные газеты поместили материалы о победе электрозаводцев. Успех праздновали пышно и весело. В Колонном зале Дома Союзов по этому случаю состоялся торжественный вечер, транслировавшийся по радио. Такого рода мероприятия несли в себе элементы побуждения, гордости за принадлежность к передовому коллективу, способствовали его сплочению, а также увеличивали популярность Электрозавода, бывшего на слуху у всей страны.

К 1932 г. завод в основном завершил организационный период и быстро набирал обороты. В это время он выпускал пятую часть всей электротехнической продукции СССР, причем номенклатура изделий постоянно расширялась — трансформаторы, электролампы, прожекторы, электропечи, электрооборудование для автотракторной промышленности, электромоторы и проч. Наиболее важные производства стремительно укрупнялись, обрастали лабораторно-исследовательскими подразделениями и сосредотачивались в отделах, приобретавших все большую организационную самостоятельность, а зачастую в производственном отношении независимых друг от друга: Ламповый, Вольфрамовый, Трансформаторный, Прожекторный отделы, отдел Автотракторного электрооборудования (АТЭ) и др. Отделы, в свою очередь, состояли из цехов и лабораторий.

Технологически одним из наиболее передовых считался Вольфрамовый отдел Электрозавода. При его организации сюда вошли цеха: химический, металлургический, проволочный, ремонтно-механический, цех твердых сплавов, алмазная мастерская, а также лаборатории: металлографическая, химическая, рентгеновская и научно-исследовательская.

В отношении производства вольфрама и других твердых сплавов Электрозавод был монополистом в СССР. Однако наиболее зримые для рядовых граждан страны успехи были достигнуты в изготовлении широкого спектра ламп — от автомобильных миньонов, лечебных кварцевых, уличных и бытовых ламп, вошедших к этому времени почти в каждый дом, до красочной люминесцентной рекламы, новогодних елок, подсветки площадей и высотных зданий, световых вывесок магазинов, изменивших облик столицы и других больших городов. Одним из ярких в прямом смысле слова символов сталинского социализма, обладавших громадным эмоциональным эффектом, стали изготовленные Электрозаводом супермощные долговечные лампы, вмонтированные в звезды кремлевских башен.

Это действительно было одно из самых передовых советских производств 1930-х гг. По официальным данным, с 1928 по 1933 гг. выпуск готовой продукции на заводе в стоимостных показателях вырос более чем в 16 раз при том, что стоимость основного капитала увеличилась только в 2,5 раза<sup>40</sup>. Производительность труда за те же годы удвоилась<sup>41</sup>. Примерно на столько же она выросла на нем и за 2-ю пятилетку, а выпуск товарной продукции увеличился во второй пятилетке более чем в 3 раза<sup>42</sup>. Несмотря на преувеличения, использование стоимостных показателей без учета инфляции и другие широко известные ныне «лукавые» приемы советской статистики, направленные на выдачу желаемого за действительное, успехи Электrozавода в целом были весьма значительными, а самое главное — вполне осязаемыми для рядовых советских граждан на уровне повседневной жизни.

Символическим стало и то, что именно Электrozаводу как одному из лучших предприятий страны доверили первым в СССР в 1933 г. перейти с 8-ми на 7-ми часовой рабочий день. Предполагалось, что сознательные рабочие по достоинству оценят этот шаг государства по увеличению свободного времени и не допустят снижения производственных показателей. Однако газета «Правда», извещая 9 сентября 1933 г. о 7-ми часовом рабочем дне как важном завоевании социализма, одновременно сообщала о шокирующих результатах проведенного на заводе хронометража. Он показал, что из 7-ми здесь в среднем производительно используется только 5,5 часов рабочего времени, а 1,5 часа смены идет вхолостую. Делался вывод о слабой дисциплине и существовании значительных резервов для интенсификации производства.

Не удалось полностью реализовать и идею полного комбинирования производства. Электrozавод фактически представлял собой комплекс нескольких относительно автономных крупных производств, находящихся на одной обширной территории. С 1932 г. он официально стал называться Электрокомбинатом, а его отделы — заводами, которыми они и являлись по существу. Заводы получили большую самостоятельность в рамках комбината. Однако в делопроизводственной документации предприятия по привычке еще некоторое время сохранялись прежние названия: «Электrozавод» вместо «Электрокомбинат», «отдел» вместо «завод» и др.

К концу 1930-х гг. Электрокомбинат превратился в гигантский по размерам, многопрофильный электротехнический комплекс, считавшийся по уровню производства одним из наиболее передовых в СССР. По некоторым видам основных изделий его продукция была вполне конкурентоспособна на мировом рынке, что показала, например, закупка англичанами крупной партии электроламп в 1937 г. Это было единственное предприятие СССР, выпускавшее все виды ламп (включая неоновые, ртутные и специальные) и прожекторов, а также все типы трансформаторов (высоковольтные, высокоомощные, нерезонирующие, для электропечей и ртутных выпрямителей, измерительные и бытовые, токоограничивающие реакторы и др.). Ряд его номерных цехов непо-

средственно работал на оборонку (например, выпуск прожекторов для ВМФ и ПВО), другие выпускали продукцию «двойного назначения».

Электрокомбинат в конце 1930-х гг. сохранял и монополию на полный цикл вольфрамового и молибденового производства, начиная с обогащения руды и кончая изготовлением нити накаливания для ламп. Кроме того, в номенклатуре его изделий числились магнето и генераторы для автопромышленности, электропечи для черной металлургии и т.д.

В 1937 г. именно Электрокомбинату был поручен спецзаказ государственной важности — изготовить сверхнадежные трансформаторы с автоматическим регулированием силы света рубиновых звезд Кремля — главного символа власти в СССР. Если учесть, что лампы для кремлевских звезд тоже делались здесь же, то станет ясно особое место этого предприятия в советской истории.

В 1938 г. во многом формальному единству трудноуправляемого советского электротехнического монстра пришел конец. Приказом по Наркомату машиностроения Электрокомбинат был разделен на 4 самостоятельных завода — Трансформаторный завод, завод Автотракторного электрооборудования (АТЭ-1), Электроламповый завод (МЭЛЗ) и Московский машиностроительный завод (в дальнейшем — опытный завод «Агрегат»). Все они существуют до настоящего времени.

### Примечания

<sup>1</sup> См., например: *Конец рабочей истории?* Сб. / Ред. М. ван дер Линден. М., 1996; Соколов А.К. Социальная история России новейшего времени: Проблемы методологии и источниковедения // *Социальная история. Ежегодник, 1998/1999*. М., 1999. С. 39—76; Rassweiler A. *The Generation of Power: The History of Dneprostoi*. N.Y., 1988; Hoffmann D. *Peasant Metropolis: Social Identities in Moscow, 1929—1941*. Ithaca and London, 1994; Kotkin S. *Magnetic Mountain: Stalinism as a Civilization*. Berkeley, 1995; Straus K. *Factory and Community in Stalin's Russia: The Making of an Industrial Working Class*. Pittsburgh, 1997; и др. Особенно важное значение имеют работы германского историка Альфа Людтке — признанного теоретика истории повседневности, в последние годы много работающего в области социальной истории труда и трудовых отношений в Германии новейшего времени. См. его статьи на русском яз.: Полиморфная синхронность: Немецкие индустриальные рабочие и политика в повседневной жизни // *Конец рабочей истории?* С. 63—129; Что такое история повседневности? Ее достижения и перспективы в Германии // *Социальная история. Ежегодник, 1998/1999*. М., 1999. С. 77—100.

<sup>2</sup> Отечественная и зарубежная литература по этой проблеме обширна. Среди последних наиболее важных исследований см.: *Голос народа. Письма и отклики рядовых советских граждан о событиях 1918—1932 гг.* / Отв. ред. А.К. Соколов. М., 1997; *Общество и власть: 1930-е гг. Повествование в документах* / Отв. ред. А.К. Соколов; *Stalinism as a Way of Life. A Narrative in Documents* / Ed. by L. Siegelbaum and A. Sokolov. Yale University Press, New Haven and London, 2000; Осокина Е.А. За фасадом «сталинского изобилия»: Распределение и рынок в снабжении населения в годы индустриализации. 1927—1941. М., 1997; Фицпатрик Ш. *Повседневный сталинизм. Социальная история Советской России в 30-е годы: город*. М., 2001; *Social Dimensions of Soviet Industrialization* / Ed. by

W. Rosenberg, L. Siegelbaum. Bloomington, 1993; Stalinism: New Directions / Ed. by S. Fitzpatrick. London, 2000.

<sup>3</sup> ГАРФ. Ф. 7952. Оп. 3. Д. 244. Л. 10; Д. 245. Л. 50; Архив РАН. Ф. 359. Оп. 2. Д. 426. Л. 3—4.

<sup>4</sup> Подробнее см.: Журавлев С.В. Феномен «Истории фабрик и заводов»: Горьковское начинание в контексте эпохи 1930-х гг. М., 1997. С. 22—24.

<sup>5</sup> Сталин И.В. Вопросы ленинизма. Изд. 9-е. М., 1952. С. 589.

<sup>6</sup> За индустриализацию. 1930. 11 мая.

<sup>7</sup> Об актуальности изучения этих проблем истории рабочего класса много писали в период перестройки. См.: Актуальные задачи изучения советского рабочего класса: «круглый стол» // Вопросы истории. 1988. № 1. С. 3—23; Гордон Л.А., Клопов Э.Б. Что это было? Размышления о предпосылках и итогах того, что случилось с нами в 1930—1940-е годы. М., 1989.

<sup>8</sup> Из последних обобщающих работ см., например: Кудров В. Крах советской модели экономики. М., 2000.

<sup>9</sup> Харрисон М. Стабильны ли командные системы? Почему потерпела крах советская экономика? // Экономическая история. Обзорение. Вып. 6. М., 2001. С. 120—141.

<sup>10</sup> См.: Бородин Л.И. (рец.) Фишер В. Европа: Экономика, общество и государство. 1914—1980 / Пер. с нем. Л.А. Овчинцевой; научн. ред. Ю.А. Петров. М., 1999 // Экономическая история. Обзорение. Вып. 6. М., 2001. С. 160—161.

<sup>11</sup> Существовавшая в советские годы литература по данному вопросу носила в основном ведомственный, обобщающий, а зачастую — синхронный и популярный характер. Она концентрировалась вокруг проблем повышения производительности труда, социалистического соревнования и изучения промышленной статистики. См., например: Проблемы экономики труда: Очерки и этюды. М., 1925; Гухман Б.А. Производительность труда и заработная плата в промышленности СССР. М.—Л., 1925; Кривицкий М. Этапы экономической политики СССР. М., 1934; Маслова Н. Производительность труда в промышленности СССР. М., 1949; Ротштейн А.И. Проблемы промышленной статистики СССР. Л., 1947; Клименко К.И. Пути и резервы повышения производительности труда в СССР. М., 1951; Евстафьев Г.Н. Социалистическое соревнование — закономерность и движущая сила экономического развития советского общества. М., 1952.

<sup>12</sup> Barker G.R. Incentives and Labour Productivity in Soviet Industry: A Contribution to the Study of the Planning of Labour in the USSR. Oxford, Basil Blackwell, [1955].

<sup>13</sup> Bergson A. The Structure of Soviet Wages. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1946.

<sup>14</sup> Schwarz S. Labour in the Soviet Union. N.Y., Praeger, 1952.

<sup>15</sup> Выделим исследования историков экономики Марка Харрисона и Пола Грегори. В их работах 1990-х гг. присутствует обширная историография по данному вопросу.

<sup>16</sup> Например: Chase W. Workers, Society, and the Soviet State: Labour and Life in Moscow, 1918—1929. Urbana and Chicago, 1987; Rassweiler A. The Generation of Power: The History of Dneprostroi. N.Y.—Oxford, 1988; Hoffmann D. Peasant Metropolis: Social Identities in Moscow, 1929—1941. Ithaca and London, Cornell University Press, 1994.

<sup>17</sup> Из последних обобщающих работ в данной области см.: Tilly Chris and Charles. Work under Capitalism. Oxford, 1998.

<sup>18</sup> Подробнее см.: Лукассен Ян. Мотивация труда в исторической перспективе: Некоторые предварительные заметки по терминологии и принципам классификации // Социальная история. Ежегодник, 2000. С. 194—205.

<sup>19</sup> Лукассен Ян. Указ. соч. С. 201.

<sup>20</sup> Подробнее см.: Журавлев С.В. Микро- и макроподходы в изучении советского прошлого: Проблемы, источники и методы исследования. Материалы к спецкурсу. М., 2001.

<sup>21</sup> По мнению Марселя ван дер Линдена, мотивация труда в принципе сводится к двум основным компонентам — привычной сознательной дисциплине и творчеству на рабочем месте. Тотальный контроль за каждым работником несуществен в принципе и невозможен из-за его затратности, а буквальная «работа по правилам» способна только навредить производству. См.: Ван дер Линден М. Мотивация труда в российской промышленности: Некоторые предварительные суждения // Социальная история. Ежегодник, 2000. С. 208—209.

<sup>22</sup> М. Левин при характеристике социального прошлого и предпосылок сталинизма подчеркнул живучесть прежних социальных норм и их форм, подчас лишь рядящихся в новые одежды. Говоря о советской индустриальной специфике 1930-х гг., идущей от российских общинных традиций, Баркер обратил внимание на большую роль коллективных побудительных форм мотивации, нежели индивидуальных материальных. См.: Barker G.R. Some Problems of Incentives and Labour Productivity in Soviet Industry (A Contribution to the Study of the Planning of Labour in the USSR). Oxford, Basil Blackwell, [1955]; Lewin M. The Social Background of Stalinism // Stalinism. Essays in Historical Interpretation / Ed. by R.C. Tucker. N.Y., 1977.

<sup>23</sup> Лукассен Я. Указ. соч. С. 196.

<sup>24</sup> См.: Ван дер Линден М. Мотивация труда в российской промышленности: некоторые предварительные суждения. С. 208—209.

<sup>25</sup> Грязнов А.И. Большая энергия [Очерки истории Московского трансформаторного завода]. М., 1983. С. 76.

<sup>26</sup> Для сравнения: к началу 1980-х гг. истории Автозавода (ЗИЛ) была посвящена 41 работа, «Динамо» — 22, «Красному пролетарию» — 18 (Некрасова И.М., Черноморская С.Я. Изучение истории фабрик и заводов Москвы // История предприятий союзных, автономных республик и регионов СССР. Историография проблемы. Сб. ст. М., 1986. С. 26.

<sup>27</sup> См.: Журавлев С.В. «Маленькие люди» и «большая история»: Иностранцы московского Электрозавода в советском обществе 1920-х — 1930-х гг. М., 2000; Он же. Иностранная колония московского Электрозавода в начале 1930-х гг.: Опыт микроисследования // Социальная история. Ежегодник, 1998/1999. М., 1999. С. 366—410.

<sup>28</sup> Завод и люди. Московский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени завод электровакуумных приборов. М., 1967; Менчинов Г. МЭЛЗ: Дела и люди. М., 1978; Грязнов А.И. Большая энергия [Очерки истории Московского трансформаторного завода]. М., 1983.

<sup>29</sup> Евселевский Л.И. Освещение проблем трудовой активности рабочего класса в книгах по истории предприятий // История предприятий СССР, ВНР, ГДР и ЧССР: Опыт и проблемы. Сб. ст. М., 1985. С. 99, 100.

<sup>30</sup> Количество рабочих на фабриках МОФЭЛ см.: ГАРФ. Ф. 7952. Оп. 3. Д. 540. Л. 34.

<sup>31</sup> ГАРФ. Ф. 7952. Оп. 3. Д. 507. Л. 30 об.

<sup>32</sup> Там же. Д. 508. Л. 9.



- <sup>33</sup> ГАРФ. Ф. 7952. Оп. 3. Д. 540. Л. 57.
- <sup>34</sup> См.: Stites Richard. *Revolutionary Dreams. Utopian Vision and Experimental Life in the Russian Revolution*. N.Y.—Oxford, Oxford Univ. Press, 1989. P. 145—149.
- <sup>35</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 636. Л. 7.
- <sup>36</sup> А.К. Электрозавод открыт // Правда. 1928. 6 ноября. С. 3.
- <sup>37</sup> Максимов П. Электрозавод // Правда. 1928. 3 ноября. С. 3.
- <sup>38</sup> Дорин А. Первенец советского электромашиностроения // Правда. 1928. 3 ноября. С. 3.
- <sup>39</sup> Завод и люди. С. 71—80.
- <sup>40</sup> Иванов П.Н. Советская электротехническая промышленность. М., 1933. С. 54.
- <sup>41</sup> Там же.
- <sup>42</sup> Там же. С. 85.



**ЧАСТЬ I**

**КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ**



## Глава 1

### ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ: ПОТРЕБНОСТИ И РЕАЛИИ

#### Численность и общая характеристика рабочей силы

В период организации, в конце 1927 — начале 1928 г., на Электрозаводе числилось около 3 тыс. чел., доставшихся в «наследство» от влившихся в него предприятий, включая МОФЭЛ. Дальнейший рост персонала был столь стремителен, что достоин занесения в книгу рекордов Гиннеса. Уже к 1 октября 1929 г. на Электрозаводе работало 6 364 чел., через год — 11 609, еще через год — 20 966 чел.<sup>1</sup> В 1933 г. на заводе трудилось максимальное за весь период существования число — около 24 тыс. работников<sup>2</sup>. В дальнейшем произошла численная стабилизация и оптимизация рабочей силы. В середине 1930-х гг. количество работников несколько уменьшилось и колебалось в пределах 20 тыс., а к 1938 г. — около 18 тыс. чел.<sup>3</sup>

Работники Электрозавода (с 1932 г. — Электрокомбината) составляли один из наиболее значительных по численности отрядов стремительно увеличивавшегося рабочего класса Москвы:

Год	Число рабочих Москвы в тыс. чел.
1929	208 300
1932	433 900
1935	490 300
1937	614 000

Из сопоставления приведенных выше сведений следует, что в начале 1930-х гг. примерно каждый 25—30-й столичный рабочий трудился на Электрозаводе<sup>4</sup>.

Как и на других промышленных гигантах страны, в 1928—1938 гг. пополнение здесь осуществлялось, главным образом, за счет новых рабочих, как правило, молодых выходцев из деревни. Исключением был рубеж 1920—1930-х гг., когда испытывавший острую потребность в квалифицированной рабочей силе Электрозавод предлагал более привлекательные условия на столичном рынке труда, и сюда в условиях массовой текучести кадров перешло трудиться немало москвичей с других предприятий столицы.

Что касается пополнения из деревни, то администрация старалась получать его на основе вербовки рабочих по договору с колхозами, но

на практике это не всегда получалось — преобладал так называемый «самотек». Всесоюзная популярность Электrozавода на рубеже 1920—1930-х гг. как технически одного из самых передовых и перспективных предприятий страны со сравнительно высокой оплатой труда и быстро совершенствующейся социально-культурной и образовательной сферами поставила его в выигрышное положение по сравнению с большинством других столичных заводов. Отдел кадров одно время даже получил возможность выбирать претендентов на вакансии, что было крайне редкой ситуацией в условиях быстрого расширения производства и острой потребности в рабочих руках. Предпочтение отдавалось, во-первых, наиболее грамотным (завод был оснащен сложным новейшим оборудованием), во-вторых, уже владевшим рабочими профессиями и, в третьих, — в связи с крайне тяжелой ситуацией с жилищным строительством, — имевшим свое жилье.

В результате, по статистике конца 1920-х гг., 56% вновь принятых на Электrozавод уже имели производственный стаж<sup>5</sup>, что было существенно выше средних показателей по стране. Среди новых рабочих-электrozаводцев на рубеже 1920—1930-х гг. оказался сравнительно высок процент москвичей и вообще горожан, включая перешедших сюда с других предприятий. В этом отношении Электrozавод тоже отличался от большинства заводов страны, поскольку в целом по промышленности СССР за первую пятилетку выходцы из деревни составили 68% пришедших на предприятия новых рабочих. И наоборот, на Электrozаводе оказался сравнительно низок процент неграмотных и малограмотных, что давало преимущественные стартовые возможности для профессионального и образовательного роста.

Существовали важные отличия и в возрастных характеристиках. Трудовой коллектив Электrozавода оказался существенно моложе по сравнению со средними данными по стране. В частности, если к 1933 г. моложе 23-х лет были 40% всех промышленных рабочих СССР<sup>6</sup>, то на Электrozаводе в 1931 г. около 70% всех рабочих составляла молодежь до 24 лет. Характерно, что аналогичное положение сложилось и на некоторых других новых предприятиях столицы (например, на Электро-механическом заводе им. С. Орджоникидзе), тогда как на старых заводах (Московский инструментальный завод, «Компрессор» и др.) численность молодых рабочих составляла порядка 30%<sup>7</sup>.

У молодежи Электrozавода, как правило, не было богатого производственного опыта, но зато задора, нерастратченных сил и энергии, максималистского запала имелось — хоть отбавляй, а самое главное — вся жизнь была впереди. Очевидно, что без учета этого важного фактора — необычайной молодости рабочей силы и ее устремленности в будущее — невозможно было ни строить социальную политику (на уровне страны и отдельного предприятия), ни находить эффективные мотивационные механизмы в производственной сфере.

Понятно, что столь молодой и недостаточно опытный коллектив столкнулся с серьезными проблемами при освоении сложной импорт-

ной техники и технологий, усугублявшимися большой текучестью кадров и низкой дисциплиной на производстве. Эти вопросы к началу 1930-х гг. были типичными для отрасли и страны и грозили срывом плана первой пятилетки. 5 марта 1930 г. ЦК ВКП(б) принял специальное постановление о недостатках в развитии электротехнической промышленности (текучесть, низкая квалификация и т.п.), в котором для исправления ситуации предлагалось принять срочные меры, включая приглашение иностранных рабочих и специалистов<sup>8</sup>.

Состав рабочих на Электрозаводе отличался большой разнородностью в зависимости от структурного подразделения. В некоторых цехах и на некоторых операциях, где требовалась кропотливость, тщательность (например, протяжка вольфрамовой нити через фильеры и др.), а так же в многочисленных лабораториях использовался преимущественно женский труд. В промышленных отделах, связанных с металлообработкой, работали в основном мужчины (токари, фрезеровщики, сварщики и др.). В опытно-конструкторских и лабораторно-исследовательских подразделениях трудилось много инженерно-технических кадров, а представителей собственно рабочих специальностей было меньше. На 1 мая 1930 г. из 8 979 рабочих на профсоюзном учете состояли 2 389 женщин и 229 подростков-учеников. Остальные были рабоче-мужчины. Примерно такая же пропорция, когда женщины составляли около трети-четверти рабочей силы, сохранялась и в дальнейшем.

Довольно пестрым и не вполне типичным для индустриального производства был национальный состав электрозаводцев. Кроме русских, составлявших подавляющее большинство, на 1 октября 1931 г. на заводе работало: 1 304 еврея (каждый пятнадцатый работник), немцев — 261, поляков — 131, татар — 119, латышей — 88 и т.д.<sup>9</sup> Обратим внимание на значительное число трудившихся на Электрозаводе евреев, составивших вторую по численности после русских национальную группу.

В начале 1930-х гг., в связи с приглашением для работы по контракту значительного количества иностранных рабочих и специалистов, на Электрозаводе возникла крупнейшая в Москве и одна из наиболее многочисленных в СССР иностранная колония. Она насчитывала около 200 чел., а вместе с прибывшими членами семей — около 400 чел. Подавляющее большинство экономических иммигрантов было немцами. Иностранцы помогли устанавливать, наладить и пустить сложную заграничную технику, обучить работе на ней советских коллег, организовать производство. Они трудились как на рядовых рабочих должностях, так и мастерами, инструкторами, начальниками цехов, главными инженерами производств.

Инорбочие, как их называли, работали в 9-ти цехах и структурных подразделениях Электрозавода<sup>10</sup>. Трудовые контракты заключались ВСНХ, во-первых, с высококвалифицированными представителями основных рабочих профессий, во-вторых, с «элитой» рабочего класса в лице установщиков, сборщиков и настройщиков оборудования, а также инструментальщиков, изготавливающих новый инструмент. На «неде-



фицитные» места были трудоустроены в основном политэмигранты, работавшие наравне с русскими коллегами по коллективному договору. Средняя зарплата иноработников в 1935 г. составляла 302 руб.<sup>11</sup>

Являясь одним из первенцев пятилеток, Электрозавод не имел за спиной столь значимого для его коллектива исторического багажа, который и в советские годы во многом продолжал определять лицо реконструированных дореволюционных заводов, оказывая влияние в том числе и на специфику мотивации труда. Речь идет в первую очередь о сложившемся трудовом коллективе с его прежней историей и нынешним микроклиматом, куда вливаются новые рабочие, а также о характерных рабочих традициях, связях и отношениях внутри коллектива, налаженном трудовом ритме, неписаных «правилах поведения» в рабочей среде и др. К примеру, если принадлежность к коллективу прославленного трудовым и революционным прошлым бывшего Путиловского завода могла служить существенным побудительным фактором трудовой мотивации, то в отношении Электрозавода данный мотив по объективным причинам не действовал.

Будучи базовым предприятием электротехнической промышленности страны, Электрозавод отличался также большим количеством (200—300 чел.) постоянно находившихся в цехах студентов-практикантов, стажеров, учащихся заводской школы ФЗУ, многочисленных курсов переподготовки и др. Сюда же регулярно возили иностранные делегации и проводили экскурсии. Дело дошло до жалоб руководителей цехов администрации на то, что значительное количество посторонних лиц мешает производственному процессу, расхолаживает рабочих, заставляет их отвлекаться.

### **«Свои» и «чужие»: начало выработки корпоративной психологии работников**

Администрация завода предоставляла своим кадровым и проявившим себя работникам преимущества на приоритетное, по сравнению с вновь прибывшими рабочими, повышение квалификации и занятие лучших рабочих мест, что, впрочем, обычно вызывало жаркие дискуссии при обсуждении коллективных договоров с администрацией. С конца 1920-х гг. по настоянию завкома профсоюза, выражавшего интересы рабочих, в коллективных договорах стали даже появляться пункты, оговаривавшие запрет для администрации нанимать квалифицированных рабочих «от ворот» в случае, если уже работающий на предприятии рабочий претендует на эту вакансию и готов сдать соответствующий квалификационный экзамен. В колдоговоре на 1930 г. как особое достижение рабочих рассматривалось положение, согласно которому с биржи труда разрешалось брать только чернорабочих, а также рабочих тех разрядов, на которые нельзя перевести уже работающих на заводе работников<sup>12</sup>.

С другой стороны, производственная необходимость нередко заставляла принимать на работу помимо биржи труда. Так, например, по результатам обследования итогов выполнения коллективного договора за 1928/1929 год заводоуправление признавало, что было вынуждено (с ведома завкома) принять на работу, минуя биржу труда, часть административно-технического персонала, а также некоторое количество высококвалифицированных рабочих 6-го и 7-го разрядов. Кроме того, по решению завкома на работу были приняты студенты, проходившие на Электрозаводе практику.

Администрация и завком поощряли прием на завод родственников работников, а также прием на учебу в заводские учебные заведения — от школы ФЗУ до техникума — детей работников. Комсомольская организация Электрозавода в своем решении по докладу помощника директора по труду выдвинула предложение составить по цехам списки членов семей рабочих, намечаемых к приему на производство. Таким путем предполагалось в том числе бороться и с текучестью<sup>13</sup>. Считалось, что данный подход способствует выработке корпоративистской морали, сплочению коллектива, повышению ответственности за труд. В постановлении парткома о новых кадрах за 1931 г. предлагалось «в целях производственного воспитания и создания заинтересованности и любви к заводу — практиковать экскурсии новых рабочих в отделы завода» (выделено авт.)<sup>14</sup>.

В отчете завкома за 1931 г. говорилось, что «прирост рабочей силы на нашем заводе происходил исключительно за счет широкого вовлечения родственников рабочих, путем привлечения рабочей силы из деревни и демобилизованных красноармейцев». Показательно, что родственники были поставлены на 1-е место<sup>15</sup>. Среди наказов рабочих своим депутатам 1931 г. также имелся пункт о создании преимуществ для поступления родственников рабочих на Электрозавод и для направления на учебу. Все шире практиковалось распространение корпоративных социальных привилегий — дома отдыха, санатории, закрытая заводская поликлиника, внеочередное получение квартир, дач и др. — не только на самих передовиков производства, но и на членов их семей (отдых, лечение, жилье и проч.).

Тем, кто начинал добросовестно трудиться рядовым рабочим, представлялась возможность учиться, повышать квалификацию за счет завода, что рассматривалось как важный фактор мотивации и закрепления рабочей силы. Особенно привлекательной для рабочих в 1930-е гг. была возможность сравнительно быстрой смены социального статуса, поскольку и материальное вознаграждение, и престижность ИТР была существенно выше.

Этой же воспитательно-корпоративной цели служила развернувшаяся в начале 1930-х гг. на Электрозаводе работа по сбору материалов и написанию истории этого предприятия в рамках известного горьковского начинания «История фабрик и заводов». Электрозавод в числе ведущих московских предприятий был включен в число первоочередных

объектов. Каждому новому рабочему предполагалось вручать книгу по истории завода, воспитывая тем самым гордость за принадлежность к славному трудовому коллективу-орденоносцу. В работу над так и не законченной тогда книгой по истории Электrozавода включилась рабочая общественность, заводская многотиражка, литкружковцы и специально сформированный авторский коллектив, включая известного писателя Федора Гладкова. Кураторами Электrozавода стали сотрудники Редакционно-издательского института ОГИЗа<sup>16</sup>. Кроме материалов текущего архива предприятия, основной упор был сделан на сбор воспоминаний работников, для чего стенографировались тематические вечера воспоминаний. Тем самым с помощью активного и пассивного вовлечения членов трудового коллектива в работу по написанию заводской истории «по горячим следам» осуществлялось сознательное и целенаправленное формирование важных факторов побуждения к труду на Электrozаводе. Не случайно в отчетах заводских редколлегий «Истории фабрик и заводов», наряду с количеством проведенных вечеров воспоминаний и полученных рукописей, фигурировали данные о повышенных обязательствах работников и трудовых починах в связи развернутой кампанией по написанию истории.

### Текучесть кадров и самозакрепление

На рубеже 1920—1930-х гг. Электrozавод постоянно испытывал недостаток рабочих рук, в особенности, квалифицированных. О текущесть кадров дает представление ситуация, например, в фасонно-литейном цехе. С 1 октября 1929 г. по 1 августа 1930 г. в цех было принято 470 человек, причем из 351 вновь поступивших на завод 43 были приняты «от ворот» и в обход биржи труда. Это были высококвалифицированные рабочие 5—7-го разрядов, не нуждавшиеся в услугах биржи труда. За тот же период было уволено 293 человека. За 10 месяцев текучесть составила 68% от числа рабочих, а за последние месяцы хозяйственного года текучесть еще более увеличилась. Администрация всеми силами стремилась «закрепить» рабочих на заводе, в связи с чем с их стороны получила распространение такая форма нарушения трудовой дисциплины, как преднамеренный «злостный прогул с целью получения расчета»<sup>18</sup>. Видимо, другим путем уволиться рабочему было затруднительно. В ряде случаев рабочие поступали на предприятие ради бесплатного получения спецодежды, после чего они начинали демонстративно прогуливать. Текучесть возрастала из месяца в месяц, даже несмотря на то, что высококвалифицированным рабочим делались послабления, например, нередко к ним не применялись оговоренные в коллективном договоре взыскания за те или иные незначительные дисциплинарные нарушения.

Сотрудники заводоуправления сетовали на невозможность удержать на одном месте персонал в условиях несоответствия вознаграждения на разных предприятиях за труд одного и того же характера и равной ква-

лификации. Примечательно, что наибольший процент текучести в фасонно-литейном цехе Электrozавода наблюдался именно у двух полярных (по степени квалифицированности) групп рабочих — у чернорабочих (200% текучести) и у формовщиков (55%)<sup>19</sup>. На их фоне рабочие других специальностей — электросварщики (10%), токари (10,7%) и крановщики (13,9%) выглядели «домоседами». С другой стороны, надо признать, что в силу специфики цеха (очень вредная и тяжелая работа), положение с текучестью в этом цехе было наихудшим на всем заводе.

Неблагополучная ситуация с текучестью рабочей силы в масштабах предприятия рассматривалась как одно из основных препятствий для нормальной организации производства. Частая сменяемость работников у станка не позволяла осуществить полноценное обучение персонала, создать сложившийся и спаянный трудовой коллектив, а уход рабочего ценной профессии на другой завод означал, что усилия по его обучению потрачены «для чужого дяди». Это крайне болезненно и эмоционально воспринималось администрацией, но рынок рабочей силы диктовал свои условия. Не случайно в конце 1920-х гг. наибольшая текучесть на Электrozаводе наблюдалась именно среди рабочих высокой квалификации, а также административно-технического персонала<sup>20</sup>. Данные категории работников оказались наиболее востребованными и в целом по стране.

В этих условиях борьба с текучестью, в которой предприятиями применялись самые разнообразные средства и приемы, о многих из которых до сих пор мало что известно, вышла на первый план. К примеру, в 1930 г. администрация Электrozавода широко практиковала добровольное «самозакрепление». Рабочий объявлял себя мобилизованным на работу на Электrozаводе до окончания пятилетки. При этом с ним заключался специальный договор, согласно которому, в случае нарушения своих обязательств, рабочий считался дезертиром с фронта социалистического строительства и к нему применялись соответствующие меры общественного воздействия, вплоть до исключения из профсоюза<sup>21</sup>. Поскольку именно санкции по профсоюзной линии были наиболее действенными в тех условиях, профсоюз в данном случае фактически выступал на стороне администрации. Этот пример хорошо иллюстрирует относительную «независимость» советских профсоюзов в те годы и все большую направленность их деятельности в защиту интересов государства (администрации государственного предприятия).

Согласно договору, обязанности «мобилизованного» до конца пятилетки рабочего не исчерпывались только «самозакреплением» на данном месте. Он подражался активно участвовать сам и привлекать других к ударничеству и социалистическому соревнованию, а также принимать участие в подготовке необходимых заводу кадров, преподавать, если потребуется, в различных кружках, на курсах и т.п. Со своей стороны, заводоуправление также принимало на себя определенные обязательства по отношению к «самозакрепившемуся» работнику, ставившие его в привилегированное по сравнению с другими положение. Так, оно обе-

шало в месячный срок установить его должностные права, обязанности и ответственность, не допускать вмешательства в оперативные функции<sup>22</sup>; обеспечить его детям возможность поступления в ФЗУ Электрозавода, а также оказывать им предпочтение перед детьми не samozакрепившихся рабочих при поступлении во все учебные заведения, подведомственные ГЭТу; установить для samozакрепившегося рабочего распорядок дня, дающий возможность повышать квалификацию, с этой же целью посылать его за счет завода в научные командировки, экскурсии и на курсы, а также обеспечить преимущество по сравнению с остальными работниками при продвижении по квалификационной лестнице<sup>23</sup>. Таким образом, в данном случае администрация шла по линии убеждения рабочих в обоюдной заинтересованности и использовала не столько принудительные меры воздействия, сколько делала попытки материально и морально заинтересовать работников в продолжении трудовой деятельности на данном предприятии. В итоге на столичном рынке труда возникла своего рода конкуренция предприятий, боровшихся за квалифицированные кадры, а подчас и откровенно переманивавших их, что было безусловно выгодно для рабочих.

На 1 февраля 1932 г. на Электрозаводе «самозакрепилось» 9 456 человек<sup>24</sup>. Это обстоятельство позволяет характеризовать samozакрепление как распространенный и, судя по всему, сравнительно эффективный способ снижения текучести кадров. Видимо, в условиях начала 1930-х гг. перспектива обменять свободу выбора места работы на ближайшие несколько лет на существенные льготы и преимущества представлялась большинству сотрудников Электрозавода весьма заманчивой. В известной мере уменьшению текучести способствовала и введенная карточная система снабжения, «привязанная» к определенному месту работы человека.

В фондах Электрокомбината отложились заявления о samozакреплении за 1933 г.<sup>25</sup> Однако в дальнейшем подобная практика была постепенно прекращена. Вместо «самозакрепления» все активнее используются гласные и негласные административные методы воздействия на рабочих, чему способствовали изменения в конъюнктуре столичного рынка рабочей силы. Однако окончательной победы над текучестью кадров в начале 1930-х гг. так и не наступило. В 1931 г. текучесть составляла в среднем 6,31% в месяц<sup>26</sup>. Заводоуправление довольно точно оценивало основные причины текучести<sup>27</sup>: «Текучесть объясняется отсутствием дефицитных профессий, высококвалифицированных работников<sup>28</sup>, разницей в оплате тех же разрядов внутри и вне завода, отсутствием непосредственной работы профорганизации с вновь поступившими, отсутствием жилья вблизи завода... Большинство летунов относится к принятым от ворот»<sup>29</sup>.

Перелом наступил только в 1932 г. В отчете по труду за 1932 г. заводоуправление констатировало: «В отличие от 1931 г., когда отсутствие рабочей силы являлось прямым тормозом для развития производства и когда отсутствие или уход квалифицированных рабочих вызывали пере-

бои в производстве, 1932 г. характерен определенной стабилизацией квалифицированной рабочей силы как рабочих, так и служащих. Более того, в ряде случаев заводы<sup>30</sup>, не желая расставаться с квалифицированной рабочей силой, держат эту рабочую силу на работе, не всегда требующей высокой квалификации»<sup>31</sup>. Особенно странно после этих успокаивающих деклараций выглядят фактические данные, приводимые в том же докладе, которые опровергают вышеизложенную радужную картину. Обратимся к структуре текучести кадров в динамике.

**Динамика текучести кадров различной квалификации  
на Электрозаводе в 1931—1932 гг.<sup>32</sup>**

Уровень квалификации	Убыло в 1931 г. (в % ко всем уволенным)	Убыло в 1932 г. (в % ко всем уволенным)
Высококвалифицированные	6,3	7,1
Среднеквалифицированные	24,2	25,7
Полуквалифицированные	39,8	49,7
Неквалифицированные	29,7	17,5

Таким образом, меры, направленные на снижение текучести, были наиболее эффективны в отношении неквалифицированной рабочей силы. Особенно высока была текучесть среди так называемых «стержневых профессий» (токари, установщики, револьверщики, сверловщики, слесари, штамповщики, электромонтеры, фрезеровщики). Среди представителей этих профессий, без которых проведение работ на заводе было невозможно и которые составляли примерно треть списочного состава рабочих, текучесть в 1932 г. составляла 60% в год, а среди токарей этот показатель даже достиг отметки 71%<sup>33</sup>.

Несмотря на то, что немалая часть вновь принятых рабочих были горожанами, среди причин увольнения по собственному желанию первое место занимал именно квартирный вопрос. Неудовлетворенность жилищными условиями в качестве причины увольнения назвали 22% рабочих и 34% ИТР, ушедших в это время с Электрокомбината<sup>34</sup>. В связи с введением паспортного режима, повысилось число уволившихся с завода по формулировке «в связи с выездом из Москвы»<sup>35</sup>.

### Тенденции 1936—1937 гг.

Если в начале 1930-х гг. наблюдалось стремительное увеличение контингента работников Электрозавода, которых постоянно не хватало, а острейший дефицит квалифицированных кадров заставлял администрацию «ухаживать» за ними, то в середине 1930-х гг. при численности более 20 тыс. чел. центр тяжести был перенесен на стабилизацию и оптимизацию коллектива и совершенствование его профессионально-квалификационных характеристик. В 1936—1937 гг. на Электрозаводе на-

чинается сокращение рабочей силы, частично связанное с ростом производительности труда и политикой жесткой экономии фонда заработной платы. Общее количество рабочих и служащих Электrozавода характеризовалось в это время следующими цифрами<sup>36</sup>:

Год	Рабочих	Служащих
1936	15 990	3 037
1937	15 073	2 933

Уменьшение в течение одного только 1937 г. на 917 рабочих и 104 служащих было в масштабах завода заметным. Предприятие сократилось на каждого семнадцатого работника, причем, как оказывается, далеко не всегда подобные сокращения были плановыми, связанными с оптимизацией рабочего коллектива и повышением эффективности труда на предприятии. Так, в отчете о деятельности Электrozавода за 1937 г. отмечалось нарастание проблем с производственной дисциплиной с середины 1930-х гг. (увеличение прогулов, несвоевременный выход на работу, текучесть рабочей силы), а сравнительно высокий процент брака объяснялся приходом на завод большой группы новых, недостаточно квалифицированных рабочих<sup>37</sup>, заменивших ушедших с завода «стариков». Сколько именно опытных квалифицированных работников и по какой причине покинули в 1936 — начале 1938 г. это предприятие, считавшееся одним из лучших в стране, в документах не отражено. Однако все говорит о возросшей нестабильности в коллективе, что частично могло быть связано с начавшимися массовыми репрессиями. (Электrozавод, в том числе по причине наличия там многочисленной иностранной колонии, оказался в эпицентре трагедии.) В итоге плановые задания 1937 г. (последнего до разделения этого электротехнического гиганта на ряд самостоятельных производств), в том числе по росту производительности труда, не были выполнены.



## Глава 2

### ПОДГОТОВКА КАДРОВ

#### Какой рабочий нам нужен

Проблемы мотивации труда были тесно увязаны в 1930-е гг. с необходимостью создания квалифицированного трудового коллектива. Именно из этого исходила кадровая политика на предприятии, это же обстоятельство учитывалось при создании системы подготовки кадров. Повышение образовательного и профессионального уровня работников — одна из тех сфер, где в 1930-е гг. в СССР были достигнуты наиболее ощутимые результаты, и Электrozавод в этом плане не стал исключением. Причина успеха — в совпадении сразу многих векторов: интересов и потребностей работника и администрации предприятий с объективной востребованностью работников высокой квалификации в условиях индустриальной модернизации, а также с идеологическими установками партии (сочетание физического и умственного труда в пролетарской среде рассматривалось как важное условие формирования гармонично развитой личности — человека будущего коммунистического общества) и, наконец, с выстроенными государством приоритетами в данной области (социальная престижность и бóльшая в разы по сравнению с рабочими профессиями материальная мотивация инженерного и научного труда, связанные с получением высшего образования). Сюда же примешивались и сугубо прагматические соображения администрации — более образованный и подготовленный работник не только дает бóльшую отдачу на производстве, но и, как правило, более организован и дисциплинирован.

Внимательное изучение источников показывает, что при решении важной для государства проблемы повышения профессионального уровня работников на вооружение были взяты те же мотивационные механизмы, что использовались для интенсификации производства и увеличения производительности труда в целом. Они сочетали материальное и моральное поощрение лучших с «добровольно-принудительным» подтягиванием технического уровня по возможности всех работников, вне зависимости от их желания, с помощью партийной или комсомольской дисциплины, а также введения обязательного техминимума со сдачей соответствующего технического экзамена.

Другой важной особенностью, отчетливо проявившейся к середине 1930-х гг., стала тесная увязка образовательных и профессиональных программ, запущенных на Электrozаводе. Дело в том, что на определенном этапе недостаток общеобразовательной подготовки стал тормо-

зом роста квалификации рабочих, к которым теперь предъявлялись требования уметь читать чертежи, владеть основами математики, геометрии, пользоваться штанген-циркулем, логарифмической линейкой и др. В связи с этим все в большей степени востребовалось базовое среднее образование, для чего на предприятии создавались соответствующие возможности, а с середины 1930-х гг. на Электрозаводе был сделан упор на получение рабочими среднего специального образования.

### **Попытки планирования потребности в кадрах**

В связи с формированием в конце 1920-х гг. первого пятилетнего плана работы Электрозавода, с быстрым расширением производства и установкой нового импортного оборудования, во главу угла встали два взаимосвязанных вопроса: во-первых, об организации собственной системы подготовки кадров, во-вторых, о необходимости просчитать на перспективу потребность цехов и отделов в рабочей силе и ее детальные квалификационные характеристики. Соответствующие запросы в 1930 г. были разосланы заводоуправлением структурным подразделениям Электрозавода.

Ответы оказались крайне противоречивыми и свидетельствующими о весьма смутных представлениях руководителей отделов, цехов и лабораторий как о перспективах развития собственного производства, так и, соответственно, о требуемой рабочей силе. В АТЭ, например, в 1931—1932 гг. предполагалось увеличение потребности в работниках, а вот в Трансформаторном отделе до 1933 г. планировалось даже несколько сократить число квалифицированных рабочих. В справке Аппаратного отдела говорилось, что там уже происходит качественное изменение: здесь мала потребность в кадрах средней квалификации, зато велика в высокой и низкой. Та же тенденция в отделе Электроплавильных печей — в связи с изменением ассортимента в сторону выпуска трудоемких изделий, не хватает полуквалифицированных рабочих.

Что же касается более детальных характеристик, то многие отделы и цеха испытывали очевидные затруднения в планировании своей потребности в кадрах, так как к началу 1930-х гг. они только ожидали получения нового оборудования или оно еще не было установлено и должным образом освоено. Соответственно, не было налажено и нормального производственного процесса, многие операции осваивались постепенно, опытным путем. Планы Лампового отдела, к примеру, основывались на приблизительном учете заказанного оборудования и плана выпуска продукции. Таким образом, отделы смогли определить, как правило, лишь тенденции, но не дать точные количественные и качественные характеристики требуемых им через несколько лет работников. По этой причине в тех нестабильных производственных условиях попытки детального планирования потребностей цехов и отделов в рабочей силе на всю первую пятилетку были, за некоторым исключением, похожи, скорее, на гадание на кофейной гуще.

Наибольший дефицит квалифицированных кадров пришелся на годы первой пятилетки<sup>38</sup>. Руководство Электrozавода отмечало, что после ликвидации безработицы сложившийся рынок труда исчерпан как источник регулярного пополнения квалифицированными кадрами. К 1930 г. завод получал пополнение, во-первых, из школ фабзавуча Государственного Электротреста и МОГЭС (80 чел. в год), во-вторых, от бригадного (20) и индивидуального (70) ученичества внутри предприятия, а также, в-третьих, в результате окончания рабочими заводских полугодичных производственных кружков без отрыва от производства (максимум 320 чел. в год). Итого всего около 500 чел., и то не самой высокой квалификации. Кроме того, требовалась переквалификация рабочих, давно работающих на производстве, повышение мастерства имеющих средние разряды.

Проблема обострилась в связи с тем, что на Электrozаводе не хватало квалифицированных ИТР, нормировщиков, мастеров. 20 сентября 1931 г. на заседании руководства парткома и других общественных организаций директор завода Петровский жаловался на то, что при работе в 3 смены не хватает ИТР, причем имеющиеся не хотят идти в цеха, непосредственно на производство, а предпочитают сидеть в заводской конторе или техбюро. Любопытен выход, предложенный директором — усилить материальную заинтересованность: работающим в цехах ИТР «по крайней мере в 2 раза больше надо платить»<sup>39</sup>. Вопросы потребности в кадрах и их подготовки стояли остро и в дальнейшем. Регулярно поднимались они и при обсуждении колдоговоров профсоюза с администрацией. Так, в 1932 г. на профсоюзной конференции Электrozавода по заключению коллективного договора утверждалось: «Нам потребуются рабочие IV—VIII разрядов. Покрыть потребности мы сумеем путем переквалификации и передвижки из разряда в разряд. Кроме того, рабочих IV—V разрядов мы будем получать из ФЗУ. Надежды получить квалифицированную рабочую силу со стороны — малы»<sup>40</sup>. В целом этот прогноз оправдался. В отчете Электрокомбината по труду за 1932 г. говорилось: «В 1932 г. рабсила не являлась лимитом для развертывания производства, ощущался только недостаток в отдельных специальностях, для импортного оборудования. Причины — большая популярность Электrozавода, а также сокращение количества рабочих в Трансформаторном и Ламповом заводах из-за освоения автоматических станков, что обусловило возможность маневра. Наконец — первый выпуск школы ФЗУ, курсовая подготовка в цехах и передвижка рабочих из одной квалификационной группы в другую без специального курсового обучения. Последняя облегчается тягой рабочих к знанию и охватом большого процента рабочих всякими техническими кружками и другими видами учебы»<sup>41</sup>.

Действительно, происшедшие в начале 1930-х гг. перемены были разительными. В общей сложности на Электrozаводе за 1932 г. свой квалификационный статус изменили 6 583 человека<sup>42</sup>. Из них 400 — вы-

пускники ФЗУ, 780 — прошли систематическую подготовку в цехах, остальные обошлись без специальной подготовки<sup>43</sup>.

В плане повышения квалификации интересы рабочих и администрации совпадали. «Образование — лучшее и самое радикальное средство повышения производительности труда», — говорилось в одном из отчетов Электrozавода 1930-х гг. Не менее существенным было понимание самим работником выгоды получения образования и профессионального совершенствования.

На деятельность, связанную с обучением персонала, средства находились всегда. Так, например, в 1928/1929 г. на повышение квалификации работников заводом было отпущено 25 500 руб., а в 1929/1930 г. на эти цели было ассигновано уже в 2 с лишним раза больше — 60 000 руб.<sup>44</sup> Было решено, что нужно организовать на Электrozаводе свою фабзавшколу, частично на базе 7-летки, для получения «высококвалифицированного и культурного рабочего». Указывалось, что менее квалифицированная рабочая сила может быть подготовлена и без отрыва от производства<sup>45</sup>.

### Эксперименты с учебным производством

В январе 1930 г. Электrozавод, наряду с АМО, «Серпом и Молотом» и несколькими другими базовыми в своих отраслях заводами страны, в порядке эксперимента был преобразован в предприятие-школу — Учебно-производственное предприятие (УПП), «с органическим сочетанием производственной работы с политическим, профессиональным и техническим образованием рабочих». УПП Электrozавод было призвано готовить кадры не только для себя, но и для других предприятий электротехнической промышленности. Электrozавод с его новейшим оборудованием и наличием высококвалифицированных кадров действительно мог стать хорошей базой для подготовки рабочих кадров. При этом здесь предполагалось организовать целый учебный комбинат, учитывающий разные возможности и потребности подготовки, начиная с ликвидации неграмотности и малограмотности, и кончая высшим техническим образованием<sup>46</sup>.

Рабочие должны были учиться и повышать квалификацию преимущественно днем в нерабочие дни, но при этом иметь достаточно времени и для учебы, и для отдыха. С этой целью планировалось кардинально перестроить режим труда на Электrozаводе — перевести его на 3-дневную непрерывную производственно-учебную неделю с 8-часовым рабочим днем вместо 5-дневки с 7-часовым днем.

Для определения оптимальных сроков, методик и программ обучения специально изучался лучший иностранный опыт подготовки высококвалифицированных рабочих, в частности, на ведущих электротехнических фирмах Германии и США, таких как *Siemens*, *AEG*, *General Electric*. В качестве образовательной методики была выбрана интегральная система обучения, основной принцип которой — учеба в процессе и без

отрыва от производства. Зарплата учащихся рабочих должна при этом сохраняться, а денежные средства для техникумы выделять те предприятия, для которых Электрозавод готовил бы кадры. В качестве преподавателей УПП предлагалось привлечь ИТР Электrozавода, а также преподавателей ведущих столичных вузов и специалистов ведомственных НИИ.

Эта революционная идея, способная дезорганизовать и без того с трудом налаживающееся производство, по целому ряду причин так и не была реализована. Вместе с тем, некоторые из ее основополагающих принципов оказались в дальнейшем востребованными, включая системность и комплексность обучения в рамках УПК, тесную его связь с производством, привлечение в качестве преподавателей специалистов-производственников и др.

### **Неграмотному на заводе делать нечего**

Среди новых рабочих Электrozавода оказалось немало неграмотных и малограмотных. Хотя на других новостройках первых пятилеток, в большей степени использовавших неквалифицированный труд, уровень грамотности был еще ниже, Электрозавод как образцовое предприятие не мог мириться с тем, что на сентябрь 1931 г. на заводе было учтено 1 261 малограмотных и 107 неграмотных рабочих. С ними на общественных началах повели работу члены общества «Долой неграмотность». Действовали кружки ликбеза, с отстающими занималось 246 культармейцев. За хорошую работу лучшие из активистов премировались морально и материально. Так, в 1931 г. лучшие члены ОДН получили путевки в Дом отдыха, они участвовали в бесплатной экскурсии на Кавказ, получали денежные премии, наконец, заводу была выделена 2-недельная заграничная поездка.

Поощрялись заводской администрацией и те рабочие, которые прилежно посещали кружки ликбеза и делали успехи в освоении основ грамоты. Судя по всему, основной проблемой была плохая посещаемость и значительный процент тех, кто в течение года вообще прекращал ходить на занятия. Показательны критерии поощрения учеников кружков и школы ликбеза — за полную посещаемость, хорошую успеваемость, выполнение домашних заданий, активную общественную работу, за вовлечение ими в учебу не менее 2-х малограмотных или неграмотных. Ученики заводской школы ликбеза (в 1931 г. она перешла на 3-летний курс обучения) премировались велосипедами, томами БСЭ, часами, гармонью, томами собрания сочинений В.И. Ленина, спортивным инвентарем, абонементом в театр, путевками в заводской Дом отдыха. В общей сложности в 1931 г. было премировано таким путем 115 выпускников и учеников школы ликбеза Электrozавода.

Одновременно в списках премированных встречаются и записи, свидетельствующие о том, что овладение грамотой напрямую, а не только в перспективе, вело к продвижению по службе. Вне всякого сомнения,

такой стимул был наиболее привлекателен для работников. Например, работница механического цеха Логачева в качестве непосредственного поощрения за успешное окончание школы ликбеза была «выдвинута на более квалифицированную работу в цехе». Самохина — «выдвинута на производстве», Жданов — получил путевку на рабфак. Пастухов (сварочный цех) — выдвинут на производстве и др.<sup>47</sup>

То же самое происходило и в связи с развернувшейся на заводе техниче-ской учебой. Отличники техникумы переводились администрацией на высокооплачиваемые должности, и, наоборот, не сдавшие техминимум понижались в разрядах, их ставили на менее и хуже оплачиваемую работу. Все это свидетельствует о целенаправленной политике, поощрявшей учебу, овладение общими и специальными знаниями, повышение квалификации.

### **Новые образовательные возможности**

В первой половине 1930-х гг. на Электrozаводе шел активный процесс создания системы подготовки собственных кадров разного уровня. Особое значение для подготовки квалифицированных кадров имело открывшееся с марта 1932 г. ФЗУ Электrozавода<sup>48</sup>. Заводские специалисты, наряду с приглашенными преподавателями, вели занятия в ФЗУ, на технических курсах, курсах мастеров и бригадиров, в кружках по специальностям, где учились вновь пришедшие на производство рабочие.

В июне 1931 г., в соответствии с договором с Московским электромеханическим институтом, на Электrozаводе был организован очно-заочный факультет рабфака, готовивший инженеров-электриков. Рабфак-овцам предоставлялись льготные условия труда. Рано утром они несколько часов занимались с преподавателями, затем с 10 утра шли на работу, а по вечерам готовились к занятиям и осваивали часть программы самостоятельно. Несколько позже открыл свой рабфак на Электrozаводе и Институт народного хозяйства им. Г.В. Плеханова. Тем самым впервые для рабочих появилась реальная возможность, не выходя из стен своего завода, не только повысить квалификацию и образовательный уровень, но и, получив техническое образование, изменить свой социальный статус.

Только за 2 учебных года — в 1932/1933 и 1933/1934 — разными формами учебы на Электrozаводе было охвачено или прошло переквалификацию более 6 тыс. чел. (в том числе 4,2 тыс. через непрерывное производственное обучение), причем с каждым годом количество обучающихся увеличивалось<sup>49</sup>.

К 1934 г. на Электrozаводе произошла относительная стабилизация рабочей силы и был создан костяк квалифицированных рабочих. В 1933—1934 гг., в соответствии с новыми потребностями, происходила реорганизация учебно-технической сети Электrozавода. Цель — превращение разных форм обучения в единую взаимосвязанную систему подготовки кадров с централизованным руководством. При этом акцент

переместился с ускоренного обучения рабочих массовых профессий силами ФЗУ и многочисленных краткосрочных курсов по специальностям на подготовку на базе завода квалифицированных кадров ИТР, а также на получение работниками более основательного общего и среднего специального образования, в основном, в форме вечернего и заочного обучения.

В частности, на Электrozаводе открылся техникум, сразу ставший самым массовым учебным заведением завода, в котором в 1934 г. уже обучалось 1 406 студентов. Работники Электrozавода и их родственники пользовались преимуществами при поступлении. Наоборот, контингент учащихся заводской школы ФЗУ к середине 1930-х гг. сильно сократился — с более чем тысячи до нескольких сот человек<sup>50</sup>. В 1933 г. состоялся последний многочисленный выпуск рабочих, закончивших ФЗУ Электrozавода, причем около тысячи выпускников были направлены на крайне нуждавшийся в кадрах столичный Метрострой<sup>51</sup>.

Кроме перечисленных форм, в состав учебной сети Электrozавода в 1934 г. входили производственно-технические курсы (ПТК) для ускоренной подготовки и переподготовки рабочих в соответствии с потребностью цехов и отделов. Производства заказывали требуемый профиль переподготовки, и они же отбирали и направляли сюда на учебу своих рабочих. В 1934 г. на ПТК обучался 631 чел. Повышение общей грамотности рабочих шло через рабфак (390 чел.) и комсомольскую школу среднего образования (305 чел.).

По данным завода, в системе общего образования в 1934 г. обучалось 1 994 рабочих, в том числе 956 в кружках ликбеза, 788 — в кружках малограмотных, и 250 в комсомольских образовательных школах. Проблема, правда, была в большом отсеке учащихся, у которых подчас не было необходимых условий для занятий, желания учиться либо они настолько не успевали, что стыдились посещать занятия. Так, по ликбезу в 1934 г. отсев составил 26%, в общеобразовательных же школах он доходил до 60%. Как показывала практика, отлынивали от учебы в основном те, кого «добровольно-принудительно» заставляли учиться в порядке выполнения сообразательств и т.д.

ИТР и служащие Электrozавода могли повысить свою квалификацию и в открывшемся на территории предприятия электrozаводском филиале машиностроительного Института повышения квалификации при Наркомтяжпроме. В 1934 г. здесь обучалось 765 мастеров, техников и инженеров Электrozавода. В другом появившемся на заводе филиале вуза — Межотраслевого института — наибольшей популярностью пользовались курсы иностранных языков (149 чел.), а также бухгалтеров и экономистов (68 чел.). Кроме того, 74 чел. из числа заводских руководящих кадров учились в иных вузах столицы, за воротами предприятия.

Основные учебно-образовательные возможности, созданные для работников Электrozавода к 1937 г., могут быть систематизированы следующим образом<sup>52</sup>:

Виды учебы	Охват уч-ся на начало учебн. года	Выпущено в 1937 г.	Фактич. кол-во учащихся на 1.1.1938
Курсы мастеров соцтруда	313	—	313
Филиал ИПК для ИТР	492	268	224
Курсы иноязыков	177	97	80
Курсы иноязыков для комсостава запаса	60	48	12
Библиогр. консультации по инотехлитературе	15	—	15
Курсы счетных работников	125	35	90
Рабфак	278	32	246
Курсы изобразительные	39	—	39
Курсы чертежные	32	—	32
Институт хозяйственников	21	—	21
Курсы шоферов	146	146	—
Школа ФЗУ	734	342	392
Курсы техминимума	2835	2652	183
Курсы стахановские	906	906	—
Средняя школа	634	—	634
Начальная школа (3—4 кл.)	328	134	194
ИТОГО	7125	4650	2475

Таким образом, если в 1934 г. в ту или иную форму учебы на Электrozаводе было вовлечено более 4 тыс. чел. (то есть, примерно каждый 5—6-й работник), то в 1937 г. эта цифра возросла до 7 с лишним тысяч (учился или повышал квалификацию каждый третий работник). Очевидно, что в официальных данных возможен двойной подсчет. Например, один и тот же работник мог одновременно посещать школу и курсы техминимума или учиться в ФЗУ и на курсах шоферов. Кроме того, нередко число записавшихся заметно отличалось от количества реально посещавших занятия и успешно закончивших курс. Все это необходимо иметь в виду при анализе действительно немалых образовательных успехов коллектива Электrozавода 1930-х годов.

Обратим внимание и на то, что некоторые формы обучения носили обязательный характер, поскольку без них продвижение по служебной и разрядно-тарифной лестнице оказывалось на практике невозможным. Это, в частности, относится к курсам техминимума, о чем подробнее речь ниже. Тем не менее, главной причиной массового характера учебы на Электrozаводе стало не принуждение, а иные, более действенные формы мотивации. Наряду с необычайной тягой к знаниям, свойственной людям той эпохи, не последняя роль принадлежала четкому пониманию того, что образование напрямую ведет к улучшению материального положения. Именно такая приоритетная зависимость была созна-



тельно выстроена государством, жестко контролировавшим политику в области труда и зарплаты.

Обучение для рабочих было, как правило, бесплатным, а в некоторых случаях им даже выплачивались заводские стипендии. К примеру, учащимся школы ФЗУ Электрокомбината (в 1937 учебном году ее в среднем посещало 334 ученика) было в этом году выплачено 289 тыс. руб. в виде стипендий<sup>53</sup>. Завод из собственных средств содержал и административно-преподавательский штат ФЗУ в составе 54 чел.

Безусловно, наряду с членством в партии, комсомоле, политической лояльностью, учеба и знания являлись важнейшими факторами быстрого карьерного роста. Успешная учеба, регулярное повышение квалификации поощрялись администрацией и общественными организациями завода морально (грамоты, благодарности, предпочтение при вступлении в партию и др.) и материально (премии, перевод на высокооплачиваемую должность, первоочередное предоставление жилья), а нередко — в комбинированной форме, сочетающей моральную и материальную мотивацию (путевки в санатории и дома отдыха и др.).

Показательны в этом отношении решения, принятые в 1934 г. парткомом Электростанции с целью поощрения и популяризации систематического технического образования. В частности, для этого были изданы специальная памятка (массовым тиражом), бюллетень и «учебное» приложение к заводской многотиражке. Для внесения передовиков учебы завели специальную заводскую Почетную книгу изотовцев, администрация выделила для них премиальный фонд. Рабочим, сдавшим техминимум на «отлично», партком предлагал повышать разряд в первую очередь<sup>54</sup>.

Нетрудно заметить и то, что со временем все большее число заводских форм учебы были направлены не только на удовлетворение производственных нужд, но и на раскрытие творческого потенциала личности работника (изостудии, обучение иностранному языку, литкружки, театральные студии и др.). Работники понимали и оценивали такое отношение администрации. Данное обстоятельство как значимый побудительный мотивационный фактор к труду нельзя недооценивать.

### **Техучеба и техминимум**

По официальным данным, к середине сентября 1931 г. на заводе действовало 218, а к 1 октября — 300 кружков техучебы с охватом 4—5 тыс. рабочих массовых профессий. Повышение технических знаний каждым рабочим рассматривалось как необходимая основа для повышения его квалификации, освоения сложной техники, роста производительности труда, сокращения брака. С этой целью в 1932 г. решением СТО был введен обязательный техэкзамен, успешная сдача которого в середине 1930-х гг. тесно увязывалась с продвижением по разрядной и служебной лестнице и ростом зарплаты. В первую очередь внимание было обращено на техучебу рабочих ведущих профессий, а

также обслуживающих сложные станки или ответственные участки производства<sup>55</sup>.

По одним данным, в 1933—1934 гг. техэкзамен на Электрозаводе сдало 6 312 чел.<sup>56</sup> По другим, к середине 1934 г., с начала организации техминимума на Электрозаводе, техэкзамен сдали 4 705 чел. (1 474 на «отлично», 1 648 на «хорошо» и 1 583 на «удовлетворительно») и еще 1 700 чел. продолжали учебу.

Имеется немало конкретных примеров, доказывающих, что техучеба в условиях середины 1930-х гг. являлась действенным инструментом повышения производительности труда. Многие рабочие, как Дудкина с АТЭ, до начала техучебы не выполняли норм. После окончания курсов техминимума она стала его перевыполнять. Бригада Егорова, трудившаяся на американских станках, пополнив технические знания и в полном составе сдав техэкзамен, стала перевыполнять американские нормы выработки<sup>57</sup>.

Важным мотивационным фактором явился непосредственный перевод успешно сдавших техэкзамен на более высокий разряд и должность. В отделе АТЭ в 1933 г., например, такая форма поощрения была применена в отношении 200 чел.<sup>58</sup>

Во второй половине 1930-х гг. администрация и общественные организации Электrozавода поставили задачу охватить техучебой всех рабочих. Однако в погоне за количеством с 1934 г. наметилось ухудшение качества техучебы и ее формализация. В одной учебной группе нередко оказывались работники разного уровня подготовки — малограмотные и с 9-летней. Отмечены частые срывы занятий по вине администрации, а реальная посещаемость кружков техучебы снизилась до 30—40%<sup>59</sup>. Ситуацию удалось несколько исправить в 1935 г. Хотя цифры сдавших техэкзамен из года в год росли, однако «добровольно-принудительный» подход полного успеха не принес, да и не мог принести. В 1936 г. на Электрозаводе сдали государственный техэкзамен 2 221 чел. (58% плана), а в 1937 г. — 3 581 чел. (87,7% плана). Рабочие, под нажимом записавшиеся в кружки, затем находили веские основания для того, чтобы бросить техучебу<sup>60</sup>.

В сентябре 1937 г. вступил в эксплуатацию Дом техники, значившийся в системе учебного комбината Электрозавода. В нем была сконцентрирована вся заводская учебно-техническая сеть. Оборудованы для занятий технический, физический и химический кабинеты, демонстрационный зал, имелась техническая библиотека, кино-радио аудитория и др.<sup>61</sup> В общем и целом предоставление Электрозаводом своим работникам и членам их семей широких возможностей для бесплатной учебы и профессионального совершенствования являлось важной составляющей их карьерного роста и может рассматриваться как важный фактор мотивации труда, объединявший побудительные и компенсационные (в силу бесплатности для рабочих) признаки.

### Глава 3

## СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ СМЕНЫ СОЦИАЛЬНОГО СТАТУСА

**Сегодня — «новый рабочий», завтра — заводской интеллигент**

Одним из наиболее существенных побудительных мотивов поступления и хорошей работы на прославленном Электrozаводе были открывавшиеся его рабочим приоритетные возможности для быстрого карьерного роста и смены социального статуса на более высокий. Несмотря на идеологический антураж и формальную честь принадлежать к классу-гегемону, в общественном мнении большинства населения СССР конца 1920—1930-х гг. массовые рабочие профессии, ассоциировавшиеся, как правило, с тяжелым и монотонным физическим трудом, не имели высокой престижности. «Выбиться в люди» чаще всего означало получить образование и профессию, связанную с интеллигентным трудом, который к тому же оплачивался государством значительно выше.

В условиях индустриализации работа на заводе рассматривалась многими молодыми людьми, в особенности непролетарского происхождения, лишь как временный промежуточный этап, своеобразный трамплин для того, чтобы заработать характеристику, вступить в комсомол и получить направление в вуз. Казалось, политика партии и государства поощряет выбор молодежи именно такой стратегии поведения. Классовый принцип набора в вузы, льготы рабочим от станка, направление на учебу комсомольцев и членов партии, пропаганда важности для каждого советского человека «повариться в рабочем котле», «пройти школу жизни» в трудовом коллективе, — все это было палкой о двух концах. Понятно, что «утилитарный» подход и изначально запрограммированное временное пребывание у станка не только препятствовали созданию стабильных трудовых коллективов, но и порождали соответствующее отношение к заводу. Тем не менее, объективные потребности индустриальной модернизации обусловили «вымывание» наиболее образованной и старательной части рабочего класса из пролетарской среды.

Главный путь к смене социального статуса проходил через учебу в техникумах и вузах. Завком Электrozавода в 1931 г. выдвинул в качестве приоритетной задачу подготовки собственной технической интеллигенции из среды квалифицированных рабочих-ударников. Речь шла не только о целевой посылке в вузы, но и на курсы ИТР, в том числе столь нужных Электrozаводу нормировщиков. О масштабах этого процесса можно судить по тому, что только за 9 месяцев 1931 г. для очной

учебы с отрывом от производства с Электrozавода был направлен на курсы, в вузы и техникумы 761 чел.<sup>62</sup>

Теряя лучших работников сегодня, выдвигая их и направляя на учебу, завод шел на это, во-первых, в надежде получить в ближайшем будущем высококвалифицированных специалистов, во-вторых, понимая необходимость следования в русле общегосударственных интересов. На деле же по окончании учебы на завод возвращались далеко не все.

Особенно широкое распространение в 1930-е гг. получила учеба без отрыва от производства, в чем была кровно заинтересована администрация предприятия. Вот несколько конкретных примеров того, как стремительно в тех условиях люди делали карьеру благодаря собственному трудолюбию и способностям, а также новым образовательным возможностям. Ольга Федорова, приехав в столицу в начале 1930-х гг. из деревни, начала трудиться на Электrozаводе уборщицей, затем освоила специальность обмотчицы трансформаторов. Одновременно с работой она училась на курсах, стала бригадиром и передовиком производства, поступила по направлению завода в техникум, после чего вернулась на предприятие, но уже в новом качестве. Путь от уборщицы до высокооплачиваемого инженера занял у нее около 10 лет.

Не менее головокружительную карьеру сделал Иван Данилович Иванов, который влился в коллектив молодым парнем в 1926 г., когда строительство Электrozавода только начиналось. Работал плотником, потом слесарем, сварщиком и одновременно учился на курсах, потом — по направлению завода на рабфаке. В 1931 г. он стал мастером, затем — начальником сварочного цеха. С 1937 г. Иванов уже директор Трансформаторного завода Электрокомбината. Таким образом, за 10 лет он прошел путь от простого рабочего до руководителя тысячного коллектива.

Еще более частыми были случаи, когда второе поколение заводчан (дети рабочих Электrozавода), получив специальное или высшее образование, продолжали трудиться на заводе в качестве ИТР. Заводские рабочие династии на самом деле состояли из членов семьи, трудившихся и в качестве рабочих, и специалистов. К примеру, Петр Цыганов был направлен на строящийся Электrozавод подростком в 1927 г., окончил заводские курсы электромонтеров, стал передовиком производства, вступил в партию, стал мастером участка (ИТР) и, приобретя большой опыт, работал даже начальником цеха. Зато не без влияния отца его дети усердно учились. Его сын Николай окончил институт, дочь Варвара и зять Борис — техникум при заводе, после чего продолжили работать на родном предприятии<sup>63</sup>.

Но были и те, кто предпочел остаться у станка. Иван Нефедов — заточник-виртуоз механического цеха проработал на Электrozаводе 50 лет в рабочей должности, начиная с 1930 г., когда был направлен сюда с биржи труда. Иван Степанович Ханов пришел на Электrozавод из деревни в 1929 г. и после окончания курсов сварщиков почти 30 лет проработал в одной и той же бригаде рабочих. В 1935 г. он прославился

тем, что выступил инициатором стахановского движения. Пришли на Электрозавод и обе дочери Хановых, которые закончили заводской техникум.

Существенным психологическим, «привязывающим» к заводу фактором были браки среди рабочих (предприятие, где люди нашли свое личное и семейное счастье, было труднее оставить)<sup>64</sup>. Молодежный состав работников, большое количество времени, проводившееся на заводе, включая общественную деятельность после смены, культурно-образовательные возможности, — все это способствовало складыванию семейных отношений внутри предприятия.

### Выдвиженцы и рабочие-шефы

Другим путем не только смены социального статуса работником, но и существенного расширения его кругозора за счет знакомства с иными видами трудовой деятельности, стало выдвиженчество как в госаппарат, так и по общественной линии. Анна Баранова пришла на готовившийся к пуску Электрозавод в 1927 г. ученицей обмотчицы. В 1929 г. получила 2-й разряд и звание ударника, в 1930 вступила в партию. В 1933 г. она стала бригадиром комсомольской хозрасчетной бригады, в которой все члены одновременно работали и после смены учились. В 1934 г. газета «Московская правда» провела конкурс-смотр производственных бригад, в котором бригада Барановой победила. Анну наградили библиотечкой сочинений В.И. Ленина. В 1936 г. она была избрана секретарем партбюро цеха, а в 1938 г. стала освобожденным секретарем парторганизации Трансформаторного завода. Избиралась делегатом XVIII съезда партии, была награждена правительственными наградами. Для А.В. Барановой путь от начала рабочей биографии к престижному посту нomenclатурного партийного работника занял около 10 лет. Ее судьба не была исключением.

Наконец, новые перспективы, возможность попробовать себя в другом деле, нежели работа у станка, открывало для работников Электрозавода популярное в начале 1930-х гг. шефское движение. С 1929 г. Электрозавод шефствовал над Наркоматом финансов. Рабочие участвовали в чистке его аппарата в 1929 г., в результате чего аппарат был сокращен на 28% и уволено около 200 «классово чуждых» работников. Взамен уволенных Электрозавод направил в Наркомфин бригаду из 94 лучших, грамотных производственников, включая рабочих от станка. Кроме того, 400 рабочих завода было послано в помощь НКФ в деле взыскания недоимок с частного сектора, в результате чего государство получило около 1 млн руб. В дальнейшем неоднократно сотрудники Электрозавода посылались в НКФ для контроля и помощи. Рабочие бригады участвовали в определении объектов для первоочередного финансирования, в деятельности Управления сберкасс и др. Очевидно, и сам Электрозавод, остро нуждавшийся в финансировании жилья, социальных и культурных программ, в накладе от шефства над «финансо-

вым карманом» СССР не остался, получая выгодные кредиты, в том числе на строительство жилья и социальной сферы.

Шефская работа в Наркомфине осуществлялась в основном бесплатно, на основе т.н. соцсовместительства, а кандидаты утверждались на рабочих собраниях. Считалось, что это общественное поручение не только весьма престижно, но и позволяет реально почувствовать причастность рядового рабочего к решению важных государственных дел. Однако иногда члены бригад настолько прочно «закреплялись» в Наркомфине, что не возвращались на родное предприятие.

Показательна в этом смысле биография Степана Крысова. В конце 1920-х гг. он пришел в вольфрамовый цех рядовым рабочим, а вечером учился на рабфаке при Горной академии. На заводе Крысов вступил в партию и в начале 1930-х гг. возглавил шефскую бригаду Электрозавода в Наркомфине, после чего его пригласили на освобожденную партийную работу вне завода.

Кроме Наркомфина, коллектив Электрозавода шефствовал над одной из наиболее известных в те годы киностудий — Межрабпомфильм. В июле 1931 г. был разработан проект соответствующего шефского договора. Кино притягивало, как магнит. Рабочие участвовали в просмотрах картин, в диспутах по ним, в обсуждении новых сценариев. В свою очередь, Межрабпомфильм снял короткометражный фильм о комсомоле Электрозавода, помог оборудовать здесь передвижные киноустановки, а специалисты кинодела — операторы, режиссеры, художники, светоустановщики, костюмеры и др. — знакомили рабочих с секретами своего мастерства, приглашали на съемки и др. Такое необычное шефство способствовало повышению общего культурного уровня работников, побуждало их приобщаться к киноискусству, стремиться к учебе и самосовершенствованию. Среди заинтересовавшихся киноискусством оказалось немало участников рабкоровского движения (рабкоры пытались писать сценарии и либретто), самодеятельных литкружков, изостудий, театральных кружков. В условиях поощрения рабочего творчества перед наиболее талантливыми из них открывались неплохие профессиональные перспективы.

Весьма полезным и взаимовыгодным в условиях карточной системы и необходимости добывать для работников дополнительные продовольственные ресурсы оказалось и шефство коллектива Электрозавода над Зернотрестом. В соответствии с заданием партии, с октября 1930 г. заводчане оказывали систематическую помощь его хозяйствам в изготовлении запчастей, в ремонте и обустройстве тракторного парка, в уборке урожая. Рабочие посылались в командировки в зерносовхозы, особенно в периоды сева и страды, где трудились трактористами и ремонтниками, обеспечивая бесперебойную работу автопарка. За вклад в социалистическое преобразование сельского хозяйства Электрозавод получил свой первый Орден Ленина.

Начиная с периода коллективизации, шефство осуществлялось коллективом Электрозавода также над аграрным Калязинским районом.

Бригады из Москвы выезжали в сельскую местность на ликвидацию неграмотности, на ремонт сельхозинвентаря и школ, для проведения разъяснительной агитации и культпросветработы. Учитывая профиль Электрозавода, в первую очередь оказывалась помощь в электрификации, телефонизации и радиофикации региона, что считалось лучшей формой агитации за социализм. Однако в результате таких регулярных командировок некоторые проявившие себя с лучшей стороны заводские работники не возвращались на предприятие. Они оказывались востребованными или выдвигались в качестве руководителей МТС, сотрудников районного аппарата, местных электротехнических организаций.

В 1934 г. Электрозавод, кроме перечисленных выше организаций, шефствовал над Ново-Деревенским районом Московской области и его 47-ю колхозами, над Серафимовическим районом Сталинградского края, над 4-мя колхозами Елань-Коленовского района ЦЧО, наконец, над несколькими боевыми частями Красной Армии<sup>65</sup>.

Тем самым рабочее шефство, наряду с учебой и выдвиженчеством, оказывалось хорошим трамплином для расширения общего кругозора и возможностей самореализации, для выбора жизненного пути и карьерного роста рабочих в 1930-е годы.

#### Примечания

<sup>1</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 822. Л. 2.

<sup>2</sup> Иванов П.Н. Советская электротехническая промышленность. М., 1933. С. 54. Для сравнения: количество работающих в то время на других крупных электротехнических предприятиях страны составляло: Харьковский электромеханический завод — 12,8 тыс., «Электросила» — 8,8 тыс., «Электроприбор» — 5 тыс. чел.

<sup>3</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 766. Л. 3.

<sup>4</sup> Твердохлеб А.А. Численность и состав рабочего класса Москвы в 1917—1939 гг. // Вестник Московского университета. Серия 9, 1970. № 1. С. 24.

<sup>5</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1019. Л. 17.

<sup>6</sup> Hoffmann David L. Peasant Metropolis: Social Identities in Moscow, 1929—1941. Ithaca and London, Cornell University Press, 1994. P. 222.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Перельман И.Я. Электрификация СССР. М.—Л., 1934. С. 51, 53.

<sup>9</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 637. Л. 28.

<sup>10</sup> Там же. Л. 2.

<sup>11</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1700. Л. 1.

<sup>12</sup> Там же. Д. 581. Л. 13.

<sup>13</sup> Там же. Д. 701. Л. 55.

<sup>14</sup> Там же. Д. 702. Л. 13 об.

<sup>15</sup> Там же. Д. 766. Л. 3.

<sup>16</sup> ГАРФ. Ф. 7952. Оп. 1. Д. 6. Л. 32.

<sup>17</sup> В том числе 76 из других цехов.

<sup>18</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 337. Л. 5.

- <sup>19</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 337. Л. 5.
- <sup>20</sup> Там же. Д. 580. Л. 12—13.
- <sup>21</sup> Там же. Д. 556. Л. 1.
- <sup>22</sup> Этот пункт относился к ИТР. Характерно, что установление прав и обязанностей для этого слоя служащих относилось к льготам, предоставляемым лишь самозакрепившимся сотрудникам. Из чего можно сделать вывод, что все прочие инженеры были лишены этих льгот.
- <sup>23</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 556. Л. 4.
- <sup>24</sup> Там же. Д. 581. Л. 8 об.
- <sup>25</sup> Там же. Д. 1323.
- <sup>26</sup> Там же. Д. 813. Л. 3 об.
- <sup>27</sup> Там же. Л. 18.
- <sup>28</sup> Имеется в виду отсутствие широкого предложения работников дефицитных профессий.
- <sup>29</sup> Например, из 4 802 поступивших на завод в феврале—августе 1931 г. 1 876 чел. (39% от общего числа новичков) были приняты «от ворот» и помимо биржи труда.
- <sup>30</sup> Имеются в виду заводы в составе Электрокомбината.
- <sup>31</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1019. Л. 27.
- <sup>32</sup> Там же. Л. 31.
- <sup>33</sup> Там же. Л. 33.
- <sup>34</sup> Там же. Л. 34.
- <sup>35</sup> Там же. Л. 35.
- <sup>36</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1948. Л. 29.
- <sup>37</sup> Там же. Л. 9, 29.
- <sup>38</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 702. Л. 1.
- <sup>39</sup> Там же. Д. 618. Л. 4.
- <sup>40</sup> Там же. Д. 1138. Л. 14.
- <sup>41</sup> Там же. Д. 1019. Л. 16.
- <sup>42</sup> Всего на 1 января 1933 г. на Электрокомбинате числилось 14 752 собственно рабочих, которые распределялись по характеру выполняемых работ следующим образом: 7 156 (48,5%) — производственные, 6 245 (42,3%) — вспомогательные и 1 351 (9,2%) — хозяйственные рабочие. Остальные работники Электрозавода относились к ИТР, административному и младшему обслуживающему персоналу (МОП).
- <sup>43</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1019. Л. 18.
- <sup>44</sup> Там же. Д. 337. Л. 2 об.
- <sup>45</sup> Там же. Д. 702. Л. 2—2 об.
- <sup>46</sup> Там же. Д. 461. Л. 1—2.
- <sup>47</sup> Там же. Д. 836. Л. 2—11, 10 об.
- <sup>48</sup> ГАРФ. Ф. 7952. Оп. 3. Д. 540. Л. 12.
- <sup>49</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1491. Л. 3.
- <sup>50</sup> Там же. Л. 1—2.
- <sup>51</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1370. Л. 28.
- <sup>52</sup> Там же. Д. 1948. Л. 40.
- <sup>53</sup> Там же. Д. 1965. Л. 7.



- <sup>54</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1491. Л. 9—11.
- <sup>55</sup> Там же. Д. 1669. Л. 1.
- <sup>56</sup> Там же.
- <sup>57</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1497. Л. 6.
- <sup>58</sup> Там же. Д. 1669. Л. 2.
- <sup>59</sup> Там же.
- <sup>60</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1948. Л. 39.
- <sup>61</sup> Там же. Д. 2021.
- <sup>62</sup> Там же. Д. 766. Л. 33.
- <sup>63</sup> Грязнов А.И. Большая энергия. М., 1983.
- <sup>64</sup> Там же.
- <sup>65</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1497. Л. 15—21.



## **ЧАСТЬ II**

# **БУДНИ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ: ВЗГЛЯД ИЗ ЦЕХА**



## Глава 1

# ЖИЗНЬ ОТ АВАНСА ДО ПОЛУЧКИ

### Основа основ: зарплата и премия

В 1929 г. среднемесячная зарплата рабочего Электrozавода составляла 93 руб.<sup>1</sup> По сравнению с заработками работников других отраслей советской промышленности это были хорошие деньги, сопоставимые с оплатой труда в машиностроении и металлообработке. Согласно официальным данным, средний заработок рабочего на машиностроительных предприятиях Москвы в 1930 г. составлял 112 руб. (на Электrozаводе — та же цифра), а к середине 1931 г. — после начала перевода на сдельщину — средняя зарплата рабочих на столичных предприятиях электротехнической отрасли поднялась с 120 до 140 руб.

Судя по сохранившимся индивидуальным контрактам тех лет, приглашенные для помощи в налаживании производства иностранные рабочие Электrozавода получали примерно в 2 раза больше среднего русского рабочего, и даже зарплата их не имевших высокой квалификации жен была выше среднесоветской.

Много делалось на заводе в 1930-е гг. для пропаганды данных о росте заработков лучших рабочих. Характерный пример положительных изменений в оплате труда содержится в рапорте коллектива Лампового отдела Электрокомбината о работе в 1932 г., который был затем издан и распространен отдельной брошюрой<sup>2</sup>. В нем в качестве доказательства повышения благосостояния рабочих и роста их заработков приводится «типичный» пример не самого высококвалифицированного рабочего 5-го разряда Маликова. В июле 1932 г. он получил 187 руб., а в сентябре—октябре того же года уже 220 руб.<sup>3</sup> Если учесть, что по официальной статистике, в 1932 г. среднемесячная номинальная зарплата рабочих и служащих столицы составляла всего 158 руб., то «среднего» рабочего Маликова можно отнести к числу высокооплачиваемых. Правда, немалая часть работников Электrozавода продолжала получать значительно меньше. Тем не менее, даже примерное сравнение изменений в уровне оплаты труда рабочих Электrozавода в 1932—1935 гг., с одной стороны, и в целом рабочих и служащих Москвы в тот же период, с другой, позволяет выявить существенную тенденцию. Если в 1932—1933 гг. средняя зарплата рабочих на Электrozаводе росла опережающими темпами, то в 1935 г. она уже мало отличалась от общемосковского уровня (в 1935 г. среднемосковская номинальная зарплата рабочих и служащих достигла 240 руб.), а в ряде подразделений Электрокомбината к 1935 г. стала даже несколько ниже среднемосковской<sup>4</sup>. В дальнейшем

эта тенденция получила развитие. Таким образом, с середины 1930-х гг. зарплата на этом предприятии уже не выделялась по Москве и на общем фоне перестала быть особенно привлекательной как фактор мотивации. Вероятно, это стало одной из причин увеличения текучести кадров на Электrozаводе именно в середине 1930-х годов.

Рассмотрим, как складывались в начале 30-х годов на Электrozаводе механизмы, материально стимулирующие производительный и качественный труд, и насколько действенными они были. Вопросы налаживания системы мотивации труда зачастую, особенно на рубеже 1920—1930-х гг. упирались в «прозаические» проблемы низкой дисциплинированности, отсутствия навыков индустриального труда и культуры у только что пришедших на производство рабочих. С этой точки зрения положение Электrozавода как производства нового было сложнее, чем на многих других предприятиях страны. Во-первых, массовый приток рабочей силы по времени совпал здесь с организацией многих цехов и производств и, соответственно, с началом формирования трудового коллектива. Это, кроме прочего, означало, что, в отличие предприятий с дореволюционной историей, новые рабочие Электrozавода не попадали в пролетарский коллектив с уже сложившимися традициями, а сами, в соответствии с собственными представлениями и жизненным опытом, формировали рабочий коллектив, устанавливая традиции и нормы взаимоотношений в нем. Во-вторых, Электrozавод выделялся тем, что многие его цеха целиком были оборудованы новейшей автоматической и полуавтоматической импортной техникой, что объективно предъявляло повышенные требования к знаниям и умению работников. На деле же те, кто пришел сюда трудиться, на первых порах мало отличались от рабочих иных предприятий СССР.

### **В кассу — как на праздник**

Главным событием для рабочих была выдача зарплаты, а день выдачи воспринимался ими как праздник. На этом фоне особенно бросалось в глаза откровенно пренебрежительное отношение к работе и почти полное безразличие к тому, что подумают по этому поводу окружающие. Ответственный сотрудник МОСПС Давидсон поведал 20 октября 1931 г., как он, случайно попав на Электrozавод в такой день в составе представительной делегации, был буквально шокирован открывшейся картиной: «Посетил цех магнето и случайно попал на момент привоза зарплаты. Как только появился кассир, люди бросили работать и пошли вставать в очередь за зарплатой. В том же цеху видел много рабочих, которые не работали, многие станки простаивали. Цех оборудован немецкими станками, пол посыпан опилками, чисто, хорошо, в цеху пальмы, но станки там стоят, а рабочие сидели и дремали. Некоторые, правда, когда мы вошли, проснулись. В Трансформаторном отделе прямо в рабочее время я был свидетелем физкультурных номеров с участием рабочих. Почему это надо делать на работе?»<sup>5</sup>. Судя по опи-

санию, в начале 1930-х гг. у рабочих Электrozавода как производственная дисциплина, так и мотивационные стимулы, стремление хорошо работать, были весьма слабыми. Причины такого положения лежали не только внутри этого предприятия (о специфике производственных отношений на нем речь пойдет ниже), но и во внешних по отношению к нему объективных факторах.

Изучая проблемы мотивации труда на Электrozаводе, следует иметь в виду не только номинальные суммы заработков рабочих, но и их реальное наполнение. Высокие показатели инфляции и заметная девальвация покупательной способности рубля, имевшие место в начале 1930-х гг., постоянно опережали и «съедали» положительную динамику роста оплаты труда на Электrozаводе. Объективно это вело к коррозии и нивелировке в принципе более действенных, включавшихся в это время по инициативе «сверху» механизмов материальной заинтересованности работников, которые так и не дали ожидавшегося эффекта.

### **Заработок и стратегии поведения рабочих**

Зачастую обещанная в результате перевода на сдельщину прибавка к жалованью была настолько несопоставима с возросшими трудозатратами и интенсивностью труда у станка, что одни работники начинали искать выход в тихом саботировании внедрявшейся сдельщины (предпочитая за такие деньги не напрягаться, по известному принципу: «От работы кони дохнут»). Другие, например, немецкие рабочие-коммунисты, после принудительных методов введения сдельщины и несправедливых, по их мнению, расценок, приходили к выводу об обмане рабочих и их эксплуатации в СССР, разрывали трудовой договор и уезжали разочарованными в реальном социализме<sup>6</sup>.

Жизненная стратегия третьих заключалась в уходе в общественную деятельность и форсировании учебы (рабочие от станка имели здесь особые льготы), получении специального или высшего образования с последующей сменой своего социального статуса. Учитывая распространенность вечерней формы обучения без отрыва от производства, а также обязательность дополнительных общественных нагрузок, такой работник вольно или невольно, чтобы выдержать крайне напряженный ритм жизни, вынужден был соизмерять трудовые затраты на основном производстве, и зачастую разумно минимизировать их. Очевидно, что для избравшего такую стратегию рабочего временный характер нахождения у станка обуславливал сравнительно низкий интерес к нововведениям в области мотивации, к тому же связанным с интенсификацией труда, и приоритетность экономии физических сил для вечерней учебы.

При наличии различных жизненных стратегий и приоритетов (как представляется, совпадение по времени в начале 1930-х гг. снижения уровня жизни, роста инфляции, продовольственных трудностей с решительными мерами по укреплению дисциплины, интенсификации произ-

водства и др. способствовало дифференциации путей приспособления работников к новой ситуации и активизации поиска ими своей ниши), общим было представление рабочих о том, что в условиях инфляции покупательная способность рубля падает, основанное на реалиях советской повседневности и ежедневном поиске пропитания. Эти субъективные мнения, отраженные в источниках личного происхождения, сегодня подтверждаются объективными расчетами. Так, общий индекс цен в Москве в 1937 г. по сравнению с 1928 г. вырос в 5,2 раза, тогда как зарплата индустриальных рабочих увеличилась за этот же период в среднем только в 3,3 раза. Значит, реальный, основанный на прямом заработке доход среднего московского рабочего к 1937 г. даже понизился и составлял всего 63,5% от показателя 1928 г.<sup>7</sup>

Были ли у рабочих Электrozавода реальные мотивы вкладывать дополнительные усилия и больше получать, если они знали, что, во-первых, инфляция все равно «съедает» значительную часть дополнительно заработанного, а, во-вторых, через карточную систему распределения, действовавшую в 1930—1935 гг., государство в любом случае, независимо от результатов труда, обеспечит неплохой (сравнительно с другими слоями населения) прожиточный минимум рабочему Электrozавода и членам его семьи в виде продуктов и промтоваров?

Из вышесказанного следует несколько важных замечаний. Во-первых, ясно, что при анализе мотивационных факторов, в частности, в отношении эффективности политики заработной платы и прямого материального стимулирования труда на Электrozаводе, нельзя обойтись без учета специфики того времени, особенностей контингента работников, единовременного действия и взаимодействия разных объективных и субъективных факторов, сложного переплетения обстоятельств макро- и микроуровня. Это со всей очевидностью требует комплексного подхода к изучению проблемы трудовой мотивации на Электrozаводе. Во-вторых, при вышеперечисленных объективных условиях и обстоятельствах тех лет, при возобладании прагматического подхода над политическими штампами, налаживание производства не могло осуществляться без более заметного, чем в 1920-е гг., использования элементов принуждения.

Не менее существенно тщательное изучение не прямых (косвенных) форм компенсации, действовавших на Электrozаводе. В этом отношении любопытно взглянуть, какая часть произведенного шла работнику в виде прямой денежной компенсации за труд — зарплаты. Выработка продукции в рублевом выражении на одного работника составила на заводе в 1930 г. — 987 руб. (при средней зарплате — 114,2 руб.), в 1931 г. — 1 031 руб. (при зарплате 131 руб.) Таким образом, судя по официальным данным заводской администрации, средний рабочий получал в виде прямой зарплаты только 9-ю часть того, что реально выработывал<sup>8</sup>. Разница шла государству и предприятию на развитие производства, но частично возвращалась работникам в виде социальных фондов и выплат (строительство жилья и предприятий соцкультбыта,



образовательных учреждений, медсанобслуживание, лечение, отдых, социальное страхование и др.).

На политику заводского руководства в области зарплаты накладывала безусловный отпечаток объективная ситуация на рынке рабочей силы, в частности, сложившийся в столичном регионе средний уровень оплаты труда и необходимость удерживания квалифицированных кадров на Электrozаводе в условиях переманивания другими предприятиями и общей массовой их текучести. Чтобы закрепить кадры, руководство Электrozавода вынуждено было, как и большинство других предприятий тех лет, даже вопреки плановым установкам и реальной производительности труда, поддерживать высокую динамику зарплаты рабочих. Так, в 1-й пол. 1931 г. зарплата на Электrozаводе выросла на 106,7% по сравнению с планом, в то время как производительность труда составила только 99,2% плана (план исходил из увязки этих показателей). Таким образом, в начале 1930-х гг. рост зарплаты опережал рост производительности труда. И это при том, что на Электrozаводе объективно имелось больше возможностей увеличения производительности труда, чем на других предприятиях, в частности, за счет более эффективного использования импортного оборудования.

В дальнейшем, когда массовая текучесть и переманивание кадров ушли в прошлое, это соотношение изменилось. На 1 марта 1933 г. план выпуска продукции был выполнен на 103%, производительность труда выросла на 108,5% от напряженного плана, а фонд зарплаты оказался при этом выбран только на 92,4%, то есть с заметной экономией<sup>9</sup>. Экономия фонда зарплаты при перевыполнении основных плановых показателей поощрялась материально: по результатам 1933 г. администрация получила премии. Однако это была палка от двух концов, поскольку, во-первых, за более интенсивный и производительный труд рабочие не получили соответствующей справедливой денежной компенсации, что не могло не вызывать недовольства среди рабочего персонала, во-вторых, плановые задания последующего года (в том числе по экономии фонда оплаты труда) закладывались еще более напряженные, с учетом достигнутых в 1933 г. успехов в этой области.

Дисбаланс между ростом производительности и интенсивностью труда, с одной стороны, и отстающими заработками работников, с другой, сохранился на Электrozаводе и в дальнейшем. В 1936—1937 гг. соотношение производительности труда рабочих и их среднемесячной оплаты выглядит (в руб.) следующим образом:

	1936	1937 план	1937 факт	1937 в % к плану	1937 в % к 1936 г.
Среднемесячная зарплата	258,4	278,3	277	99,5	107,2
Производительность труда 1-го рабочего по валовой продукции в ценах 1926/1927 г.	1889,25	2399,77	2106,58	87,8	111,5

Как видим, по сравнению с 1936 г. производительность труда на Электrozаводе в 1937 г. выросла на 11,5%, а рост реальной заработной платы составил всего 7,2%<sup>10</sup>. Средняя зарплата рабочего Электrozавода 1937 г. в 277 руб. кажется не слишком высокой как по сравнению с заработками рабочих других промышленных предприятий Москвы, так и населения столицы в целом. К примеру, по официальным данным, среднемесячная номинальная зарплата рабочих и служащих Москвы в 1937 г. составила 325 руб.<sup>11</sup>

Важно отметить, что производительность труда на Электrozаводе в 1936—1937 гг. опережала темпы роста оплаты труда, хотя, в отличие от 1933—1934 гг., напряженные плановые задания по производительности были в 1936—1937 гг. провалены. Причины провала руководство завода видело в возросшем проценте рабочих, не выполняющих нормы (среди них большинство только что пришедших на предприятие); в возникшей вновь проблеме ослабления трудовой дисциплины (включая прогулы и невыходы на работу); в неожиданно возросшей текучести рабочей силы; в большом количестве простоев и штурмовщины, от которой в начале 1930-х гг. старательно избавлялись, но к 1938 г. так и не смогли побороть<sup>12</sup>.

Сравнение выполнения плана по фонду зарплаты рабочих в сопоставлении с выполнением плана по валовой продукции Электrozавода (в млн руб.) дает следующий результат<sup>13</sup>:

	1936 г. факт	1937 г. план	1937 г. факт	1937 г. в % к 1936 г.
Фонд зарплаты	49 588,0	48 596,8	50 107,0	101
Стоимость валовой продукции	362 393,9	419 000	381 027,8	105,1

Из представленной таблицы видно, что рабочим Электrozавода в 1937 г. было реально выплачено из фонда зарплаты на 1 млн 510,2 тыс. руб. больше, чем полагалось по плану, за что руководство Электrozавода неоднократно «пропесочивалось». Вместе с тем, сопоставление фактического расхода фонда оплаты труда рабочих и фактического выпуска продукции в стоимостных показателях приводит к выводу, что выпуск все равно рос быстрее (5% и 1%). План 1937 г., кстати, предусматривал резкое увеличение ножиц между форсированным ростом производительности труда и одновременным сокращением фонда зарплаты по сравнению с 1936 г. В условиях столь заметного дисбаланса трудно говорить о совершенствовании системы материальной мотивации производительного и качественного труда. Более того, будучи поставленным в столь жесткие условия по сокращению фонда зарплаты и стремясь сохранить костяк коллектива, руководство Электrozавода в начале 1937 г. пошло на самое заметное в 1930-е гг. сокращение персонала — было уволено сразу более тысячи рабочих и служащих.

Рост интенсификации производства при несправедливо низкой денежной компенсации, возможности получения высоких заработков на

других предприятиях столицы привели в 1936—1937 гг. к увеличению текучести квалифицированных кадров. Стремление сэкономить на фонде оплаты труда вышло боком и в том смысле, что только на выплату выходных пособий увольняющимся и обучение пришедших им на смену новых рабочих в 1937 г. ушло 820 тыс. руб., что составило более половины перерасходованных заводом средств<sup>14</sup>.

В отличие от фонда оплаты труда рабочих, запланированный на 1937 г. фонд зарплаты для ИТР, служащих и младшего обслуживающего персонала (МОП) Электrozавода был израсходован только на 96% по причине недобора некоторых нужных производству специалистов (в млн руб.)<sup>15</sup>:

	1936 г.	1937 г. план	1937 г. факт	% к плану
Фонд зарпл. ИТР	11 772	12 612,4	12 111,3	96
Фонд зарпл. служащих	3 940	3 579,6	3 689,2	103
Фонд зарпл. МОП	1 190	1 448	1 319,1	91,1

И это при том, что, как и в случае с рабочими, планируемый фонд оплаты труда служащих Электrozавода из года в год урезался. Так, в 1937 г. по сравнению с 1936 г. фактические расходы на оплату труда служащих уменьшились на 251 тыс. руб. (6,4%). Тенденция особенно наглядно видна при сопоставлении зарплат со стоимостью выпущенной продукции. Если в 1935 г. на 1 тыс. руб. выпущенной Электrozаводом продукции на оплату служащим шло 13,8 руб., то в 1936 г. — 11,1 руб., а в 1937 г. еще меньше — 9,6 руб.<sup>16</sup>

Из приведенных выше цифр, помимо прочего, следует, что общая сумма зарплаты ИТР и служащих Электrozавода составила в 1937 г. примерно 17 млн 119 тыс. руб. на 2 933 чел., тогда как 15 073 рабочих получили более 50 млн руб. Значит, среднестатистический служащий получил 5 836 тыс. руб. в год, а средний рабочий только 3 317 руб.

Показательна и относящаяся к 1937—1938 гг. тенденция увеличения разрыва в уровне заработков рабочего, с одной стороны, и представителя ИТР и служащих Электrozавода, с другой. Так, в Ламповом отделе в начале 1937 г. средний заработок рабочего составлял 244 руб. 25 коп., а в начале 1938 г. — около 285 руб. ежемесячно. ИТР соответственно — 471,5 руб. и 611,7 руб.<sup>17</sup> Таким образом, заработок среднего служащего не только превышал заработок рабочего в 2 раза, но и по документам Электrozавода заметна тенденция увеличения этого разрыва в течение 1930-х гг. Вне всякого сомнения, такая политика в области заработной платы стимулировала многих наиболее квалифицированных и образованных рабочих от станка, вместо резкой интенсификации труда на сдельщине в погоне за достойным заработком, получать дополнительную профессиональную подготовку и переходить на значительно более высокооплачиваемые должности слу-

жащих того же цеха (мастера, нормировщики, конторские служащие, работники технико-нормировочных бюро и др.)

### Не «поавралишь» — не получишь

Простои и сверхурочные работы являлись больной темой на Электрозаводе, причем в 1934 г. их количество даже возросло. Наличие простоев вело к необходимости наверстывать упущенное время авральными методами, и особенно часто — с помощью сверхурочных работ. Виновные за простои из состава администрации, как правило, не выявлялись и не привлекались к ответственности. Однако рабочим за простои не по их вине завод вынужден был платить. Только в 1933 г. простои составили, по официальным данным, 814 973 человеко-часа, или 3,3% всего отработанного рабочего времени. Показательны основные причины простоев. На первом месте стоит отсутствие материалов для работы — 454 тыс. человеко-часа, на втором — ремонт оборудования — 125 тыс., далее — «отсутствие работы» — 76,5 тыс., отсутствие электроэнергии — 48 тыс., отсутствие инструментов и приспособлений<sup>18</sup>.

Интересно сравнить эти данные с ситуацией 1937 г., когда было зафиксировано в общей сложности 554 028 человеко-часов простоев. Несмотря на заметное по сравнению с 1933 г. уменьшение простоев, их причины изменились мало. По-прежнему на первом месте (41,5%) идет отсутствие материалов для работы, на втором месте в 1937 г. значится отсутствие электроэнергии, газа и воды, на третьем — ремонт оборудования и на четвертом — отсутствие работы<sup>19</sup>.

Кроме огромного числа простоев, 1933 г. дал 182 216 человеко-часов сверхурочных<sup>20</sup>. Их могло бы быть много больше, если бы профком не запрещал их проведение и даже штрафовал руководителей цехов. Во многих случаях за сверхурочными, оплачиваемыми по повышенным расценкам и потому в принципе выгодным для работников, скрывалась бесхозяйственность администрации и неумение организовать трудовой процесс, если не сговор низовой администрации с рабочими.

Аналогичные процессы сохранились и к 1938 г. Как гласит отчет о работе завода за 1937 г., в низовых производственных звеньях продолжались «незаконные выплаты», несмотря на строгие административные меры, вплоть до отдачи под суд. В 1936—1937 гг. сверхурочные, оставшиеся примерно на одном уровне — 1,8% к отработанному времени, значились среди серьезных проблем производства, которые никак не удавалось решить<sup>21</sup>.

Вопросы определения бракованных изделий, оплаты за них, а также за простои являлись крайне болезненными для Электрозавода не только в начале, но и в середине 1930-х гг. Материальные рычаги поощрения качественной работы, без брака и простоев, в должной мере не использовались, у работников отсутствовала соответствующая мотивация. Хотя учет случаев брака контролерами к середине 1930-х гг. и был в основ-

ном налажен, он не отражал конкретных виновных. Не проводился и специальный анализ причин брака, чтобы не допускать его повторения.

Удержания за бракованную продукцию проводились бессистемно, от случая к случаю. Эти вопросы находились в ведении цеховой администрации, стремившейся «не выносить сор из избы», тем более, если брак произошел по ее вине. Так, в 1933 г. в механическом цехе АТЭ было зафиксировано 720 случаев брака по вине администрации, но с виновных не было произведено ни одного начета. На практике, как правило, начальники цехов все равно оплачивали работникам изготовление продукции, признанной бракованной, не важно по чьей вине, лишь уменьшая по своему усмотрению сумму выплат. Между тем, в 1933—1934 гг. брак не уменьшался и стабильно составлял 8,6—8,7% от стоимости выпущенной продукции Электрозавода<sup>22</sup>. Сокращение брака произошло лишь к 1936 году.

В 1936—1937 гг., по официальным данным, потери от брака составили<sup>23</sup>:

1936 г.	сумма брака в тыс. руб.	10 263,0
1936 г.	% к валовой прод.	5,2
1937 г.	сумма брака в тыс. руб.	10 498,0
1937 г.	% к валовой прод.	5,1

Несмотря на сокращение брака по сравнению с началом 1930-х гг., эти потери считались весьма внушительными. Однако в 1937 г. только 20—25% брака шло исключительно по вине рабочих, остальной — по вине администрации или по другим причинам.

## Глава 2

### РОСТКИ КОММУНИЗМА: ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОММУНЫ

#### Между идеологией и целесообразностью

Материалы Электrozавода позволяют подробнее рассмотреть такую форму самоорганизации рабочих, как производственные и бытовые коммуны. В известных из литературы классификациях упоминается о существовании в исторической перспективе индивидуально и коллективно выплачиваемой работникам зарплаты. К последней отнесены т.н. кооперативные и, как правило, сезонные субконтракты<sup>24</sup>. Однако советский опыт дает и другие формы коллективного производства и распределения. В частности, для изучения реальных условий труда и проблем его мотивации на советских предприятиях в конце 1920-х — начале 1930-х гг. особенно важным представляется всесторонний анализ деятельности производственных коммун.

Производственные коммуны представляют собой весьма специфический объект изучения. В их деятельности, как в капле воды, причудливо переплелись, во-первых, спускаемые «сверху» **идеологические** установки социнаступления (в частности, безусловная поддержка коммун как ростков коммунистических форм организации производства<sup>25</sup>), во-вторых, поиск **экономически** наиболее эффективных форм мотивации производительного и качественного труда в связи с планами индустриального рывка, в третьих, реальные каждодневные **социальные** проблемы производства в виде огромной текучести кадров, их низкой квалификации, дисциплинированности, отсутствия у «новых рабочих» навыков индустриальной культуры и проч.

Документы Электrozавода подробно характеризуют социальный фон, на котором разворачивалась работа по созданию производственных коммун. Они свидетельствуют о том, что идея скорейшей реорганизации труда и быта на коммунистических началах имела немало сторонников в рабочей среде, особенно у молодежи. Об этом можно судить, например, по сохранившимся текстам наказов рабочих разных цехов депутатам Моссовета и районного совета за 1931 г. В них присутствует большое количество предложений не только в поддержку форсированной организации на Электrozаводе производственных коммун-бригад и по распространению опыта лучших из них, но и о развертывании строительства домов-коммун, а также о постройке специального дома-коммуны для молодежи Электrozавода, «чтобы комсомол мог жить и работать вместе»<sup>26</sup>. Наказы депутатам ярко характеризуют пред-

ставления и пожелания разных слоев рабочих Электростанции. В их числе — о необходимости снизить партмаксимум до 200 руб., остановить бегство крестьян в город, «на завод принимать в первую очередь родственников рабочих Электростанции», разрешить рабочим переходить на другие предприятия по месту жительства, «поменьше платных киносеансов, больше бесплатных увеселений» и др.<sup>27</sup> Наличие разных интересов у рабочих разной квалификации, а также сильных уравнилельных настроений демонстрирует, например, наказ «уничтожить грань между чернорабочими и квалифицированными; со стороны квалифицированных должна быть помощь и связь с чернорабочими»<sup>28</sup>.

Отдельные производственные и производственно-бытовые коммуны возникали автономно в разных цехах и лабораториях Электростанции уже в 1929—1930 гг. Формы объединений работников были самые разные, как и выбранные ими системы оплаты труда. В частности, организованная в вольфрамовом цехе производственная коммуна в течение некоторого времени объединяла на условиях равной оплаты не только квалифицированных рабочих, но и инженеров (зарплата последних была намного выше, чем у рабочих). Известно существование, наряду с уравнилельной оплатой из «общего котла», следующего принципа распределения заработка: часть его выплачивалась в соответствии с квалификационными разрядами коммунаров, а другая часть (как правило, приработок, полученный за перевыполнение плана) — распределялась поровну между всеми. В производственно-бытовых коммунах из заработка делались специальные отчисления на культурно-бытовые нужды, питание и др. Несмотря на то, что производственно-бытовые коммуны наиболее активно поощрялись и поддерживались парторганизацией, они получили сравнительно меньшее распространение на Электростанции, чем производственные коммуны. Бытовые же коммуны возникали, как правило, в рабочих бараках, а основанием для их организации являлись не столько идейные, сколько практические соображения и объективная необходимость взаимовыручки — сообща выжить и прокормить семью было проще.

На определенном этапе становления производства коммуны оказались популярными среди рабочих Электростанции. Их число измерялось десятками, но было разным на различных участках и цехах Электростанции. Существовали цеха, где коммуны одно время преобладали, объединяя большинство рабочих. В других они не приживались по производственным причинам или были менее выгодны работникам и жизнеспособны, исходя из особенностей производства. Разным и весьма нестабильным был и численный состав производственных коммун. Хотя известны попытки рекрутирования в них коллективов целых цехов, все же в идеале коммуна мыслилась на основе рабочей бригады, что существенно облегчало производственные отношения, учет, контроль, бухгалтерию и др.

Но в практике Электростанции в большинстве случаев в коммуну добровольно объединялись не все работники, а только наиболее сознательная и сравнительно квалифицированная часть членов бригады. Таким образом, производственные коммуны и обычные трудовые бри-

гады не слились, а действовали параллельно (как правило, коммуны были частью бригады, а коммунары одновременно числились ее членами), но существовали на совершенно разных началах. Кроме того, поскольку условия труда и распределения определялись добровольно самими коммунарами, многие коммуны были не похожи друг на друга. Все вышесказанное создавало дополнительную головную боль для цеховой администрации, которая, несомненно, тяготела к стабильности и предпочитала иметь дело только с одной из форм производственных объединений. Поскольку, кроме желания самих рабочих, для создания коммуны требовалось разрешение администрации, ее позиция в данном вопросе играла не последнюю роль.

Нельзя закрывать глаза и на то, что многие коммуны были «скоропелками» — создавались без должной подготовки и учета всех факторов, искусственно инициировались парторганизациями для «галочки» или из соображений политической конъюнктуры с объединением рабочих «в добровольно-принудительном порядке» партийной дисциплины. К началу 1930-х гг., в период социалистического наступления, идеологические мотивы создания коммун звучали все отчетливее и потому все чаще коммуны становились результатом «организованной» и «направленной» парткомами инициативы низов. В качестве характерного примера можно привести коммуну «Искра», организованную в январе 1931 г. по инициативе револьверщицы Электрозавода Рубиной в ответ на «происки вредителей» — как рабочий ответ на шедший в то время судебный процесс «Промпартии».

Отношение партийной организации Электрозавода к коммунам было примерно следующим. Их следует приветствовать, но если нет партийного ядра, где большие простои, где объединение в коммуны механическое, без учета квалификации, где не повышается производительность труда и не растет зарплата квалифицированных рабочих — коммуны быстро разваливаются.

### **Коммуна электросварщиков: опыт микроисследования**

Рассмотрим специфику работы производственной коммуны электросварщиков малого сварочного цеха Трансформаторного отдела. Она состояла из 19 человек, 12 из которых были членами партии или комсомола (высокая концентрация партийцев в рабочей среде). Однако тот факт, что самый большой партстаж у коммунаров оказался с 1930 г., доказывает, что все они были приняты в партию или комсомол совсем недавно, и, судя по всему, создание коммуны стало их первым партийным поручением. В связи с этим кажется очевидным сочетание в мотивировке вступления в коммуну факторов побуждения (стремление проявить себя, оправдать доверие и заслужить признание), а также принуждения, если считать партийную дисциплину добровольно-принудительной. Был еще и материальный интерес.

Образовательный уровень коммуны сварщиков был выше среднего: две трети коллектива (13 человек) имели низшее (начальное) образова-



ние, но шестеро более молодых рабочих — среднее или незаконченное среднее образование. Стаж работы по найму у коммунаров составлял от 2 до 15 лет, из чего (с учетом близкого в то время начала трудовой деятельности примерно с 16—17 лет) можно заключить, что возрастная разница была весьма значительной и могла доходить до 15 и более лет, а возраст коммунаров, соответственно, колебаться примерно от 20 до 35 лет. Однако стаж электросварщика — новой и редкой тогда еще профессии — составлял у коммунаров от полугода до полутора лет. За такое короткое время они не могли добиться высот в освоении этой трудной профессии. Действительно, все коммунары оказались сварщиками средней квалификации. Показательно, что 15 человек из 19 имели 3-й и 4-й разряд общей тарифной сетки, а еще двое — бригадир и его заместитель — получили повышенные 5—6-й разряды по должности.

Вместе с тем, судя по всему, наряду с искренним интересом и стремлением попробовать себя в коммуне, в процесс создания коммун нередко вторгался политический фактор в виде умело «организованной» парткомами инициативы низов, а то и просто политической кампании. Это подтверждает пример коммуны «Искра», организованной по инициативе револьверщицы Рубиной в январе 1931 г. в ответ на происки вредителей — как рабочий ответ на шедший в это время судебный процесс «Промпартии». Добровольно-принудительный принцип организации коммун предполагает также наличие мотива **принуждения**, например, через партийную дисциплину.

Центральным представляется вопрос о соотношении факторов побуждения и материального вознаграждения. Другим ключевым вопросом, на котором необходимо специально остановиться, является контекст, в котором происходила работа коммун.

Рассмотрим, в какой степени материальное вознаграждение влияло на работу коммунаров. Производственная коммуна сварщиков из 19 человек была ядром рабочей бригады малого сварочного цеха общей численностью 25 чел., в которую входили еще 6 человек малоквалифицированных сварщиков и несколько подсобных рабочих. Хотя фактически они обслуживали коммунаров, трудившихся сдельно, тем не выгодно было принимать подсобников в состав коммуны и платить им из общего котла. Администрация цеха до поры до времени мирилась с такой привилегией, соглашаясь оплачивать подсобников отдельно, по твердым расценкам, в соответствии с разрядом, как и труд рабочих из обычных бригад. Членам производственной коммуны зарплата выплачивалась из общего котла в соответствии с числом проработанных дней и вне зависимости от разряда. Однако, поскольку почти все коммунары первоначально имели сходную квалификацию, этот фактор в первое время не играл существенной роли.

Коммуна электросварщиков привлекала новых членов прежде всего необычно высокими заработками. Средняя зарплата членов коммуны составила в апреле и мае 1931 г. 259 руб., в июне 1931 г. — 235 руб., что существенно превышало заработки в обычных бригадах и вызвало

массовый приток рабочих в коммуны. К примеру, сварщик 3-го разряда Голубев вступил в коммуну с мая 1931 г. До этого, работая в обычной бригаде в том же цехе, он получил в апреле 1931 г. 96 руб. (по твердой ставке), а уже в мае в составе коммуны его заработок составил 259 руб., то есть в 2,5 раза выше. По официальной версии причины столь существенной разницы в зарплате в малом сварочном цехе в первой половине 1931 г. кроются в том, что электросварка — дело новое, при оплате сдельной работы членов коммуны нормативы еще не были разработаны и использовались примерные нормы выработки в обычных бригадах с фиксированной системой оплаты труда. Они с легкостью перекрывались коммунарами, что и стало источником больших зарплат, а заодно стремления организовать коммуны или вступить в уже действующие. Так, 9 бригад из 11 малого сварочного цеха Электрозавода в апреле 1931 г. трудились уже на условиях производственных коммун (в цехе в это время — 180 рабочих). Однако ситуация в малом сварочном цехе, где администрация дала возможность коммунарам в течение нескольких месяцев получать сверхвысокие заработки, похожа на сознательные действия, особенно с учетом всех их последствий.

Лишним доказательством того, что высокие заработки коммунаров-электросварщиков имели ярко выраженный временный характер, может служить их сопоставление с оплатой труда близких им по профессии газосварщиков Электрозавода (по газосварке — более традиционном методе — нормирование было более упорядочено). К примеру, газосварщик 4-го разряда Коган получил в апреле 1931 г. 180 руб., в мае — 140, в июне 150 руб., что было типичным для высокооплачиваемого работника данной квалификации и профессии на Электрозаводе<sup>29</sup>.

### Плюсы и минусы деятельности коммун

Привлекательность для рабочих производственной коммуны как формы организации трудовой деятельности заключалась в том, что они получали, во-первых, большую по сравнению с остальными зарплату (прямое материальное вознаграждение), основанную, как уже говорилось, на преимуществах сдельщины и частично на привилегиях. Во-вторых, немалую самостоятельность. Это касалось, в частности, выборов руководителей коммуны, организации трудового процесса, методов поддержания трудовой дисциплины, приема новых членов и др. Что касается побуждения, то в отчете по результатам обследования коммуны сварщиков констатировалось, что положительным результатом ее деятельности по сравнению с обычными бригадами можно признать наличие в коммуне высоких моральных норм: *«Само звание "коммунар" — почетное звание, оно морально и добровольно обязывает членов коммуны сплоченно, коллективно бороться за чистоту своего знамени»*<sup>30</sup>.

Администрация цеха тоже приобретала немало плюсов. Во-первых, она снимала с себя «головную боль» по поддержанию дисциплины, которую взял на себя коллектив коммуны. Среди коммунаров выросла производительность труда, заметно снизился брак, что положительно

влияло не только на зарплату, но и на выполнение плана цехом и другие показатели. Это подтверждают следующие цифры. За полгода активной деятельности коммуны электросварщиков малого сварочного цеха с января по июнь 1931 г. в ней не зафиксировано ни одного прогула (!), было лишь одно опоздание на 20 мин., а брак в рублевом эквиваленте составил всего 4,5 рубля. Производительность труда по сравнению с нормами с января по апрель 1931 г. не опускалась здесь ниже 170—175%<sup>31</sup>. Кроме того, коммуны в первое время показали себя коллективами стабильными по составу работников, что в условиях массовой текучести кадров на Электрозаводе было заметным плюсом.

Однако наличие собственных интересов и стремление проводить собственную линию было постоянным камнем преткновения во взаимоотношениях коммунаров и администрации цеха. По понятным причинам последняя стремилась упразднить привилегии для и без того хорошо зарабатывающих коммунаров и включить в состав коммун подсобных работников той же бригады. Или, например, расширить состав стабильных по составу и передовых по организации труда коммун за счет только что пришедших на производство рабочих, которых требовалось обучать не только собственно профессии, но и трудовой культуре и этике, навыкам работы в коллективе. По распространенному мнению, — и объективно в тех условиях это было действительно так, — стабильные, дисциплинированные и производительные коллективы коммун были лучшим местом обучения новых рабочих. Однако коммунары противились этому, поскольку имели иную мотивацию. Они соглашались принимать новичков только после проверки их реальной квалификации самой коммуной, причем коммуна была заинтересована по материальным причинам (наличие общего котла) пополнить в свой состав как можно более квалифицированного и творческого работника не по формальным данным, а по существу. В результате, как сетовала администрация, бывали случаи, когда сварщик 5-го разряда не принимался в коммуны, а сварщик 3-го разряда успешно проходил экзамен, устроенный коммунарами<sup>32</sup>. В любом случае факты приема в коммуны работников низкой квалификации были единичными и, как правило, на коммунаров в этом отношении не действовал никакой административный или партийный нажим. Признавая, что столь строгий принцип подбора работников «в основном гарантирует коммуны» от вредного влияния уравниловки, администрация не могла не видеть, во-первых, что работать ей приходится в основном все же с малоквалифицированными рабочими, которых в сложившихся коммунах не ждуг; во-вторых, что производственные коммуны с их привилегиями и собственными интересами воздвигают стену не только между собой и администрацией, но и между высокооплачиваемыми коммунарами и остальной массой рабочих.

Когда весной—летом 1931 г. на Электрозаводе началась работа по упорядочению и пересмотру норм выработки и расценок с учетом специфики каждого цеха, зарплата стала в большей степени зависеть от квалификации и разряда работника, а затем началось введение индиви-

дуальной сделки, то привлекательность производственных коммун в плане материального вознаграждения сильно потускнела. К осени 1931 г. идея производственных коммун оказалась вообще дискредитированной в глазах многих рабочих.

Выяснилось, что коммуны с их высокой производительностью труда и перевыполнением норм сослужили для себя и остальных рабочих плохую службу. Во-первых, потому что это привело к общему повышению норм и снижению расценок, причем, наиболее заметно именно в тех цехах, где было много коммун. Так, если в малом сварочном цехе после пересмотра норм расценки выросли на 30—40%, то в большом сварочном цехе Электроставода, где коммуны не получили широкого распространения, только на 10%. Таким образом, администрация откровенно использовала трудовые достижения коммунаров для своих целей.

Во-вторых, поскольку в коммунах разряды тарифной сетки не имели значения при уравнительном дележе зарплаты, здесь присвоение более высоких разрядов долгое время не проводилось и средняя квалификация работников тем самым искусственно занижалась. До поры до времени это не имело значения. Однако к лету 1931 г. заводское табельно-нормировочное бюро (ТНБ) при пересмотре норм выработки приняло за основу формальные данные о средней квалификации сварщиков, а она по малому сварочному цеху оказалась крайне низкой — всего 2,5 разряда. Для сравнения: в большом сварочном цехе Электроставода, где коммун почти не было и рабочие были заинтересованы в постоянном повышении разрядов для получения более высоких зарплат, средний показатель квалификации работника оказался 4,5 разряда<sup>33</sup>. Так как квалификационный коэффициент цеха по новой системе влиял на зарплату, оказалось, что рабочие передового по количеству коммун малого сварочного цеха «сами себя высекли» и заметно проиграли по сравнению с другими цехами.

Другая причина снижения средних заработков в коммунах заключалась в том, что теперь в бригаде ликвидировалось деление на коммунаров, трудившихся сдельно, и малоквалифицированных и подсобных рабочих, получавших твердый оклад от администрации. Последние в обязательном порядке должны были быть включены в состав коммун и оплачиваться из общего котла. В итоге если до пересмотра норм зарплата коммунаров в малом сварочном цехе колебалась в пределах 220—240 руб., то уже с июня—июля 1931 г. она не только начала резко падать, но и перестала отличаться от заработков рабочих обычных бригад. Летом 1931 г. коммунары-электросварщики, работая с прежней интенсивностью, смогли заработать в среднем только до 140 руб. в месяц, тогда как, согласно тарифной сетке малого сварочного цеха, в обычной бригаде повременной труд сварщика 2—5-го разрядов оценивался соответственно в 100—120, 120—140, 140—150 и 160—180 руб.<sup>34</sup> Значит, коммунары зарабатывали теперь на уровне обычного рабочего 3—4-го разряда. Отсутствие материальной заинтересованности привело к разочарованию. Коммуны стали распадаться. Уже в июне 1931 г. в малом свароч-

ном цехе вместо 9 осталось 4 коммуны, а 5 перешли на положение обычных бригад<sup>35</sup>. Однако наиболее болезненным для производства результатом стал массовый уход из цеха самых квалифицированных и социально активных рабочих, стоявших у истоков создания коммун. В общей сложности к осени 1931 г. за 2,5 месяца цех общей численностью порядка 220 чел. (данные на июль 1931 г.) покинуло свыше 80 лучших сварщиков (более чем  $\frac{2}{3}$  коллектива), в большинстве получивших эту дефицитную специальность на Электрозаводе. Частью они уволились по собственному желанию и ушли на другие предприятия, а частью были сохранены администрацией Электрозавода путем выдвижения на другую работу или учебу.

Оставшиеся коммуны администрация малого сварочного цеха решила использовать для обучения новых рабочих, не имевших квалификации, логично полагая, что материальная зависимость от общего котла — лучший стимул для скорейшего овладения специальностью сварщика. Это вызвало отток оставшихся квалифицированных коммунаров, не желавших делить поровну деньги с учениками, в обычные бригады. В результате в коммунах остались сварщики невысокой квалификации, а сама их идея в силу указанных обстоятельств себя исчерпала.

### Глава 3

## ПРИМЕРНОМУ РАБОТНИКУ — «ХОРОШИЙ» РАЗРЯД

### В путях тарифной сетки

В качестве одной из главных форм мотивации качественного и производительного труда на Электrozаводе в конце 1920—1930-е гг. использовались прямые материальные стимулы: за более качественную и квалифицированную работу присваивался более высокий разряд, которому по тарифной сетке соответствовал и более высокий оклад. Переход со ступеньки на ступеньку тарифной сетки происходил следующим образом: испытание на тарифный разряд устанавливалось заводоуправлением и должно было соответствовать тому характеру работы, на который принимался испытуемый. Определение характера испытаний проводилось администрацией завода «применительно к разбивке работ электрометаллопромышленности», результаты проб также определялись заводоуправлением<sup>36</sup>.

Совершенствование стимулирования шло по линии оптимизации 8-разрядной тарифной сетки. Его целью было заинтересовать рабочего в повышении своей квалификации. Вопросы тарифов, а также многие другие важнейшие вопросы взаимодействия и сосуществования рабочих и администрации предприятия юридически оформлялись и фиксировались в коллективных договорах. Порядок принятия и утверждения этого документа говорит о его существенном значении.

Тарифная сетка Электrozавода в 1927/1928 хозяйственном году имела следующий вид<sup>37</sup>:

Разряд	Коэффициент	Заработок в час (коп.)	Заработок в месяц (руб.) при выработке 192 ч.
I	1,0	23	44,16
II	1,2	27,6	52,99
III	1,47	33,81	64,92
IV	1,67	38,41	73,75
V	1,87	43,01	82,58
VI	2,07	47,61	91,41
VII	2,33	53,59	102,89
VIII	2,8	64,4	123,65

Легко увидеть, что зависимость заработка от разряда рабочего носила характер линейной прогрессии: поднимаясь еще на одну ступеньку вверх, рабочий повышал свой заработок еще на один, четко фиксированный «шаг» из фонда заработной платы. В этом смысле переход с 1-го на 2-й разряды в финансовом отношении добавлял к заработку столько же, сколько и переход с 6-го на 7-й. Единственным исключением были рабочие высшего, 8-го разряда, чье превосходство в оплате над предыдущим разрядом было непропорционально велико. Эти представители своего рода «рабочей аристократии» составляли особую группу, представители которой не сомневались, что они, в случае разногласий с администрацией, сравнительно легко найдут работу на другом предприятии. Администрация также понимала это и старалась «закрепить» высококвалифицированную рабочую силу повышенными окладами. Это обстоятельство имело и еще одно следствие. Сдача квалификационных экзаменов на следующий, 8-й разряд, вела к заметному возрастанию заработка, поэтому рабочие 6—7-го разрядов были заинтересованы в переходе в 8-й разряд более, чем рабочие 4—5-го разрядов — в 6-й. В результате к концу финансового года количество рабочих 8-го разряда ненамного уступало суммарному числу рабочих 6-го и 7-го разрядов<sup>38</sup>.

**Распределение рабочей силы на Электростанции  
в зависимости от квалификации на конец 1928 г.**

Разряд	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Рабочие	295	470	560	302	176	182	157	317

Вероятно, такое распределение не устраивало заводоуправление, стремившееся минимизировать (в разумных пределах) затраты на рабочую силу. Стремясь исправить такое положение дел, в коллективном договоре на 1928/1929 хозяйственный год администрация государственного Электротреста (ГЭТ) предложила новую тарифную сетку, устранявшую особое положение высококвалифицированной рабочей силы. В результате степень корреляции зарплаты и разряда рабочих вплотную приблизилась к единице. Та же тенденция отмечается в договоре 1930 года<sup>39</sup>.

Характерной является история разработки коллективного договора на 1931 г. Первым этапом было изучение выполнения администрацией прежнего договора за 1930 г. Проверка выполнения колдоговора осуществлялась специально выделенными цеховыми бригадами. В результате оказалось выявлено 4,5 тыс. фактов нарушения колдоговора. Кроме того, факты и причины нарушений обсуждались на 360 рабочих собраниях в цехах. Здесь по параграфам зачитывался договор за истекший год, и обсуждалось, насколько успешно конкретный параграф был превращен в жизнь<sup>40</sup>.

Соответствующие выводы и более жесткие требования к механизму реализации требований вошли в текст нового колдоговора на 1931 г. заводского профсоюза с администрацией. К концу декабря 1930 г. завод-

доуправление и завком профсоюза разработали 2 собственных варианта этого документа, после чего началась процедура согласования редакций. Взаимопонимание было достигнуто по 119 параграфам договора, но еще 19 оставались несогласованными из-за существенных разногласий<sup>41</sup>. Тогда эти параграфы в обеих редакциях были опубликованы 10 января 1931 г. в 12 тыс. экз. для обсуждения в заводской многотиражной газете «Электрозавод»<sup>42</sup>.

Чтобы стимулировать обсуждение, завком объявил, что цех, в котором колдоговорная компания примет наиболее широкий характер, а проект колдоговора подвергнется наиболее широкому и тщательному изучению, будет премирован. Этот факт допускает двойное толкование. С одной стороны, очевидно желание завкома привлечь к обсуждению проекта коллективного договора максимальное число рабочих. С другой стороны, создается впечатление, что рабочим это было не слишком-то интересно: для того, чтобы заставить их обратить внимание на проект соглашения, который будет определять их трудовые условия на протяжении следующего года, им приходится сулить вознаграждение. Объяснением такого равнодушия может служить то, что значительная часть рабочих, недавно пришедшая из деревни, не очень-то понимала, какое отношение эта «бумага» имеет к ним и их интересам. Не исключено, что многие рабочие, будучи «летунами», т.е. часто меняя место работы, были настроены по отношению ко всей колдоговорной компании на плеватьельски, мол, я отсюда все равно через месяц-другой уволюсь.

В цехах и бригадах обсуждение спорных параграфов договора должно было закончиться к 24 января 1931 г. Цеховые собрания проводились по следующей схеме: каждый цех выделял 3-х представителей. На заседании кто-нибудь из этой тройки делал сообщение о проработке проекта коллективного договора в бригадах. Затем член завкома, прикрепленный к конкретному цеху на время колдоговорной компании, делал доклад об основных моментах проекта колдоговора, об отличиях нынешнего варианта от договора прошлого года, а также о сути разногласий заводоуправления и завкома. Затем обе стороны отвечали на вопросы рабочих. Рабочие давали свои конкретные предложения и обсуждали предложения, выдвинутые на бригадных собраниях. На основе этого формировались предложения цехового собрания. 28 января состоялась общезаводская конференция делегатов цеховых собраний, на которой присутствовало по 1 делегату от 10 рабочих. Эта конференция выработала окончательный проект договора и уполномочила завком на подписание колдоговора; само подписание состоялось в тот же день, причем при этом был составлен протокол, в который вошли некоторые обязательства сторон, не вошедшие в текст колдоговора. Всего в ходе колдоговорной компании было подано 536 рабочих предложений<sup>43</sup>. В целом, можно сказать, что, по крайней мере, официально руководство завода стремилось привлечь большинство рабочих к подготовке колдоговора, причем рабочие предложения могли действительно повлиять на содержание документа.



## Ударим тарифом по «уравниловке»!

Важнейшие новации, связанные с тарифной сеткой и ее приложением к различным системам оплаты труда, были проведены в жизнь в 1932 г. и были нацелены на «борьбу с уравниловкой и точный учет разницы между трудом квалифицированным и неквалифицированным»<sup>44</sup>. Основным нововведением стало создание двух параллельных тарифных сеток — для сдельщиков и повременщиков. Одновременно был увеличен разрыв в уровне оплаты между разрядами, причем нарастать этот разрыв начал приблизительно с 4-го разряда, в результате чего соотношение в уровне оплаты между 1-м и 8-м разрядом изменилось с 1:2,8 (уровень 1931 г.) на 1:3,6.

Характерно, что «выкорчевывание мелкобуржуазной уравниловки», начавшееся с осени 1931 г. в связи с выполнением шести условий Сталина, проходило при мощной идеологической поддержке. Утверждалось, что «заработная плата при социализме должна выдаваться по труду, а не по потребности», а размер заработка должен находиться в прямой зависимости от количества и качества труда<sup>45</sup>. В заводских документах цитировались слова вождя, из которых следовало, что материальная заинтересованность и ликвидация уравниловки способны не только повысить производительность, но и сократить текучесть кадров: «Где причины текучести рабочей силы? В неправильной организации зарплат, в неправильной тарифной системе, в "левацкой" уравниловке»<sup>46</sup>.

Размер премии, которую мог получить работник, находящийся на повременно-премиальной системе, ставился в прямую зависимость от его разряда. Первоначально градация была невелика: 1-й и 2-й разряды получали премию в размере 15% от ставки, 3-й — 25%, а все остальные — 35%. Однако вскоре такой подход был сочтен неверным, так как вел к уравниловке. В результате 3-й, 4-й и 5-й разряды смогли претендовать на 40-процентную премию, а три высших разряда — на 55-процентную<sup>47</sup>. В коллективном договоре на 1933 г. принцип «размер премии зависит от разряда» проводился еще более последовательно: 1-й и 2-й разряды получали 15% от ставки, 3-й и 4-й — 30%, 5-й — 40%, остальные — по 50%<sup>48</sup>.

Тогда же, в 1932 г., в зависимость от разряда работника, находящегося на прямой сдельщине, был поставлен размер его приработка (соотношение разрядов рабочих и размера их приработков в процентах)<sup>49</sup>:

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
17	29	33	39	49	57	63	60

Снижение процента приработка рабочего 8-го разряда по сравнению с рабочим 7-го, вероятно, объясняется нежеланием администрации гарантировать работникам высшей квалификации чересчур высокие заработки, ибо с каждым шагом вверх по тарифной сетке процент приработка вычислялся от все большей тарифной ставки.

С другой стороны, по мнению администрации, стимулирующий эффект этой меры оказался не велик. Из-за плохой постановки учета, недостатков системы технических норм и применения коллективной сдельщины, нередко были случаи регрессивной оплаты, когда при коллективной сдельщине в бригаде труд рабочих высокой и низкой квалификации как бы «усреднялся». Так, на профсоюзной конференции Трансформаторного завода по заключению колдоговора на 1933 г. приводились факты оплаты труда электросварщика 4-го разряда 272 руб. в месяц, в то время как работавший в той же бригаде электросварщик 5-го разряда получил только 250 руб. в тот же месяц<sup>50</sup>.

Распределение рабочих Электрокомбината по разрядам в начале 1932 и 1933 г. (в % от общей численности рабсилы) видно из следующей таблицы<sup>51</sup>:

Разряд	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1.01.1932	6,6	32,1	24,1	16,0	10,5	5,7	3,9	1,1
1.01.1933	4,2	25,8	27,0	17,1	14,3	6,4	4,1	1,1

Заметно явное повышение среднего уровня квалификации работников Электрозавода. В результате квалифицированность перестала быть «редким товаром» и заводоуправление более не видело смысла стимулировать у рабочих заинтересованность в повышении квалификации.

В результате перетарификации и пересмотра норм с 1931 по 1934 г. выросла интенсивность труда, а производительность росла быстрее, чем выплаченная средняя зарплата работников. Особенно четко это видно на примере рабочих-сдельщиков<sup>52</sup>:

Год	средняя зарпл. в руб.	зарпл. в %	пр-ть труда в руб. на 1 раб-ка	пр-ть труда в %
1931	120,6	100	1 138,68	100
1934	166,2	138	1701	150

Из данной таблицы следует, во-первых, что с 1931 по 1934 г. производительность труда на Электрозаводе выросла в 1,5 раза, во-вторых, что в виде зарплаты средний его работник в первой половине 1930-х гг. получал примерно десятую часть заработанного, причем этот разрыв увеличивался. Та же тенденция прослеживается и на повременке, где рост среднечасовой оплаты труда с 1931 по 1934 г. составил в среднем 120% (с 78,3 коп. в 1931 г. до 95,8 коп. в 1934 г.)<sup>53</sup>. При этом на отдельных производствах, где изначально было мало квалифицированных рабочих и низка производительность труда, рост обоих показателей — производительности и зарплаты — оказался еще существеннее. Например, в Ламповом отделе среднемесячная зарплата выросла с 1931 по 1934 г. с 112,3 до 145 руб. (130%), а среднечасовая с 78 коп. до 1 руб. 13 коп. (145%)<sup>54</sup>.

Если взять конкретных рабочих и сравнить их заработки в конце 1920-х гг. и в 1934 г., то окажется, что рост материального благополучия происходил в основном в связи с продвижением по квалификационным разрядам (повышение квалификации), а также по служебной лестнице (занятие должностей с присвоением более высокого разряда), причем, одно, как правило, было связано с другим.

Вот типичные примеры. Работница Лампового отдела А.И. Фирсова начала трудиться в 1929 г. по 1-му разряду, в 1934 г. она уже работала бригадиром по 5-му разряду, а ее месячный заработок вырос соответственно с 67 до 175 руб. Е.А. Богачева из того же отдела поступила в 1930 г. работницей по запайке ламп по 2-му разряду, в 1934 г. она инструктор, получает по 6-му разряду, зарплата выросла с 83 руб. до 184 руб. в месяц. Работницы АТЭ Бурносова и Шишова пришли на Электрозавод в 1928 г., обе начинали с 1-го разряда, в 1934 г. одна из них стала бригадиром, получая по 5-му разряду, другая доросла до помощника сменного мастера<sup>55</sup>.

Вместе с тем, на ряде производств Электrozавода и после перетарификации 1934 г. в сглаженном виде сохранялись уравнительные тенденции в оплате труда. Это выражалось в том, что работники более низкого разряда зарабатывали больше, чем их коллеги. Особенно часто такое случалось с близкими разрядами средней квалификации одной профессии. Например, в сентябре 1934 г. рабочий 3-го разряда Сухарев получил 197 руб., а его сосед по станку Красильщиков с 4-м разрядом — 171 руб.<sup>56</sup>

К 1934 г. в исчислении зарплаты все больше внимания уделяется выработке вне зависимости от квалификации выполняемых работ и от места в тарифной сетке, поэтому становится выгодным быть не столько высококвалифицированным, сколько более энергичным работником.

Так, например, в 409 цехе Прожекторного завода в июле—августе 1934 г. часовая зарплата слесаря Миронова (2-й разряд), добившегося 131% приработка, составила 1 руб. 34 коп., слесаря Шамина (4-й разряд), ограничившегося 40% приработком, — 1 руб. 17 коп., а лудильщика Живоглотова (4-й разряд) — 1 руб. 13 коп.

Разумеется, случаи «регрессивной оплаты» труда являлись, скорее, исключением из правил, вызванным субъективными ошибками в нормировании и учете работы. Однако объективно надо признать, что к середине 30-х годов зависимость администрации от крайне дефицитных прежде рабочих высокой квалификации уменьшилась.

Это нашло отражение в тарифной сетке коллективного договора на 1935 г. Она вновь стала единой для сельщиков и повременщиков, часовая ставка для 1-го разряда была установлена в 67 и 55 копеек соответственно, но главное, что соотношение в оплате 1-го и 8-го разрядов было снижено до 1:3<sup>57</sup>, т.е. почти вернулось к уровню 1931 года.

В дальнейшем это положение дел лишь усугублялось. В 1936 г. руководство Электрокомбината решило, что различие условий на разных заводах комбината делает единую тарифную сетку бессмысленной. В ре-

зультате единая сетка была заменена на 11 заводских, но при этом соотношение 1-го и 8-го разрядов в этих 11-и сетках колебалось от 1:2,57 до 1:2,8, то есть было еще хуже, чем в 1935 году<sup>58</sup>.

### Карьера по выслуге лет

В числе мер, проведенных в 1932—1934 гг. в связи с пересмотром тарифной сетки, было выделение из общего числа льготных категорий работников:

- рабочих ведущих профессий;
- кадровых рабочих, которыми считались проработавшие на предприятии более 5 лет.

В отношении последних администрация следовала пожеланиям самих рабочих, выраженных в тексте наказов в связи с обсуждением выполнения шести условий Сталина. В частности, в них говорилось о необходимости «стараться кадровых рабочих-низкоразрядников планомерно передвигать на более квалифицированную работу», и вообще — систематически, плановым порядком продвигать кадровых рабочих из разряда в разряд с учетом единственного дополнительного критерия — объема техзнаний в виде оценки за сдачу техэкзамена. Тем самым начинающий работник мог заранее узнать «свое будущее», какой именно разряд и какую зарплату он будет иметь на Электrozаводе через 3—5—10 лет при условии совершенствования технических знаний.

Идея тесной увязки продвижения по тарифной лестнице (а значит — и зарплаты) со стажем работы на производстве и оценкой техэкзамена показалась заманчивой и начала претворяться в жизнь по нескольким причинам: она могла стать действенным инструментом в борьбе с текучестью, способствовать «самоукреплению» рабочих на заводе, стимулировать желание получить дополнительную техническую подготовку, наконец, ввести благодаря стабильности рабочей силы в строгие плановые рамки проблему перспективной подготовки технических кадров для предприятия. Предлагалось даже составлять план передвижки кадров при разработке промфинплана.

Однако вскоре выяснилось, что идея поголовного систематического продвижения кадровых рабочих из разряда в разряд, в чем-то похожая на армейскую систему присвоения очередных званий по выслуге лет, ведет к «уравниловке» в рамках данной категории работников и не мотивирует производительный и качественный труд. На практике она не могла быть реализована также в силу природного разнообразия «человеческого материала». Для освоения одной и той же производственной операции, не говоря уже о способности к учебе и повышению квалификации, работникам требовалось разное время, что нарушало плановые начала.

Уже в 1934 г. четко выделилась категория «отстающих» от планового роста кадровых рабочих Электrozавода из 272 чел. Имея солидный производственный стаж — более 5 лет — 9 человек из них так и не сумели

подняться выше 1-го разряда, 103 рабочих дошли до 2-го разряда, а для 160 чел. «потолком» оказался 3-й разряд<sup>59</sup>. Появилось опасение, что «отставание» продолжится, и они так и останутся малоквалифицированными работниками.

Тем не менее, как следует из документов, политика выделения кадровых рабочих Электrozавода в особую группу с предоставлением им дополнительных льгот, в том числе — присвоение более высокого разряда за стаж либо в связи с занятием должности (мастер, помощник мастера и др.), продолжалась<sup>60</sup>. Очевидно, что это нарушало верховенство провозглашенного принципа материальной заинтересованности, который был принесен в жертву формированию влиятельной в рабочей среде и лояльной к администрации категории кадровых рабочих.

### **ИТР — особая статья**

Помимо метаморфоз тарифной сетки для рабочих, претерпела изменения тарифная сетка для ИТР и административно-хозяйственного персонала. Оплата труда ИТР и служащих заметно возрастала по мере быстрого продвижения по карьерной лестнице. Помощник бухгалтера Миролюбов 1 марта 1931 г. был переведен из 7-го разряда в 8-й, 16 апреля — уже в 9-й, а 16 июня — в 10-й<sup>61</sup>. В 1931 г. заводоуправление сетовало, что «за последние годы многие ИТР повысили свой разряд, хотя это и не вызывается производственной необходимостью»<sup>62</sup>. После повышения рабочего разряда ему, как правило, доверялась более сложная работа, поэтому завод был в выигрыше. Повышение же разряда ИТР или служащего обычно было связано с назначением работника на новую должность. Перерасход фонда заработной платы при этом был на лицо, а зримого эффекта повышения числа высококвалифицированных работ, выполненных по заводу за единицу времени — не наблюдалось. Иногда наблюдалась своеобразная «цепная реакция». Например, перевод в 10-й разряд секретаря Трансформаторного отдела Павлова потребовал аналогичного повышения разряда и для секретарей других отделов<sup>63</sup>.

В значительной мере особое отношение к ИТР объяснялось, по словам заводоуправления, «большим ажиотажем на рынке труда в отношении ИТР»<sup>64</sup>, сложившимся в конце 1920—1930-е годы. Грамотный технический специалист быстро и легко находил себе работу, поэтому его приходилось всячески обихаживать. Одним из следствий такого положения дел стало стремление каждого предприятия создать для своих служащих систему особых льгот и преимуществ для их закрепления.

Пытаясь упорядочить ситуацию с распределением ИТР по тарифной сетке, в 1930 г. заводоуправление провело перетарификацию ИТР, в ходе которой 884<sup>65</sup> сотрудника изменили свой статус в тарифной сетке. 576 были подняты на один разряд, 29 — сразу на два, а 101 — наоборот, понижены на разряд<sup>66</sup>. Более того, заводоуправление сделало определенные шаги по снижению зарплаток высшего управленческого звена.

По коллективному договору 1931 г. тарифная сетка для административно-технического персонала осталась без изменений<sup>67</sup>, но работники высших разрядов тарифной сетки — 14-го, 15-го и 16-го — были выведены из этой сетки, и оставлены с теми окладами, которые они получали в 1930 г.<sup>68</sup> С учетом того, что ставка 1-го разряда, от которой рассчитывались путем умножения на соответствующий коэффициент все остальные ставки, в рублевом отношении росла год от года, работники высших разрядов явно оказывались в проигрыше.

Особым образом был решен в 1932 г. вопрос об интенсификации труда ИТР. До этого для ИТР действовала тарифная сетка из 13 разрядов с соотношением между ставками 1-го и 13-го разрядов 1:2,85. Разрыв между разрядами был незначителен, а с ростом разряда — еще более уменьшался, что не создавало должной заинтересованности в продвижении по службе. Поэтому в 1932 г. тарифная сетка для ИТР была ликвидирована. Вместо нее вводилась система должностных окладов. Для каждой должности была назначена «вилка» — то есть максимум и минимум оклада<sup>69</sup>. Вилка имела значительный «люфт». Например, для должности «мастер» оклад мог колебаться в пределах 225—335 руб.<sup>70</sup>, причем точный размер оклада определялся в зависимости от квалификации и исполнительности сотрудника его вышестоящим начальством<sup>71</sup>. Из общего количества 2 130 ИТР Комбината была выделена группа так называемых «ведущих ИТР» (125 чел.), в которую вошли главные инженеры, заведующие производством, наиболее энергичные мастера и начальники цехов и т.п.; оклады «ведущим ИТР» были повышены на 15%. Впрочем, эта система не прижилась, и вскоре понятие «ведущий ИТР» было ликвидировано, а для некоторых руководителей были попросту утверждены персональные оклады, не зависящие от «вилки», назначенной их должности.

## Глава 4

### РАБОЧИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ С ОПЛАТОЙ ТРУДА

Помимо места в тарифной сетке, большое значение для рабочего имели принципы оплаты его труда. Как будет показано ниже, на определенном этапе именно этот фактор стал доминировать в представлениях о привлекательности той или иной работы для рабочего, и он же превратился в важнейший инструмент воздействия на рабочую среду со стороны администрации.

#### Сдельщина: большие надежды

Традиционной для советской индустрии времен позднего нэпа была повременная оплата, когда рабочему оплачивались часы отработанного времени, вне зависимости от результатов труда. В случае перевыполнения работником установленной нормы выработки за тот же временной промежуток, ему выплачивалось дополнительное вознаграждение — «приработок». Однако в принципе он не подвергался наказанию, если не стремился к перевыполнению нормы, считая, например, возможный приработок недостаточно значительным. С точки зрения создания у работника мотивации к повышению производительности очень перспективным было внедрение сдельщины — системы, при которой оплата труда зависела не от времени, проведенного у станка, а от количества произведенной продукции. В среднем, по всем отраслям промышленности, удельный вес сдельщины в советской индустрии к середине 1925 г. достигал 59,3%<sup>72</sup>.

Переход от уравниловки на сдельщину как важнейшее условие выполнения пятилетки был провозглашен Сталиным в речи о шести условиях 23 июня 1931 г. Вопреки официальным заверениям, что этот процесс встретил всеобщую поддержку, а реальные заработки рабочих Электrozавода после перехода на сдельную оплату в среднем даже возросли на 10—25%, на деле, судя по документам, все было не так однозначно, особенно в начальный период. При том, что ликвидация уравниловки стала в принципе важным стимулом к более качественному и производительному труду, на конкретных предприятиях реформа оказалась плохо подготовленной, что нередко вело к прямо противоположным результатам.

Первым этапом внедрения сдельщины на Электrozаводе была сдельщина коллективная, при которой зарплата в бригаде делилась поровну

между ее членами. Инициатором внедрения коллективной сдельщины первоначально была администрация. Внутрибригадная уравниловка сравнительно быстро потеряла популярность, и зарплата внутри бригад стала распределяться сообразно тарифным разрядам и процентным размерам приработков, установленных колдоговором. Во многих отделах эта форма оплаты труда быстро стала основной. Так, в Ламповом и Трансформаторном отделах сдельные бригады были практически во всех цехах, причем в этих бригадах было занято от 25 до 100% работавших в цехе. Всего на коллективную сдельщину к 1931 г. перешло 65% рабочих этих двух отделов. В Инструментальном отделе коллективная сдельщина начала внедряться в декабре 1929 г., и уже к 1931 г. ею было охвачено до 70% рабочих. В этом отделе специально для стимулирования перехода на сдельщину был предусмотрен целый ряд производственных льгот, например, станки рабочих — членов сдельных бригад, ремонтировались вне очереди. Нередко администрация рассматривала перевод бригады на сдельщину как первый этап для перевода ее на хозрасчет. В 1931 г. параллельно вытеснению «повременки» сдельщinou шло вытеснение коллективной сдельщины сдельщиной индивидуальной — прямой и прогрессивной. Основным инструментом в стимулировании такого вытеснения для администрации оставались коррекции тарифной сетки и максимальных значений допустимых приработков. Так, в Отделе главного механика процент приработка при коллективной сдельщине доходил до 32%, а при индивидуальной — до 63%. В некоторых отделах коллективная сдельщина сохранялась дольше, так как там сдельщину индивидуальную было ввести невозможно из-за особенностей технологического процесса.

Оплата сдельщиков и повременщиков во II квартале 1928/1929 г. соотносилась следующим образом<sup>73</sup>:

Часовая оплата в коп.	Разряд							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Сдельщика	38,2	50,1	60,5	71,8	84,6	98,4	110,7	127,6
Повременщика	30,6	37,3	45,3	53,5	62,1	73,5	90,4	102,1
Отношение повременной оплаты к сдельной (в %)	80	74,5	62,2	74,6	73,4	74,7	81,7	80
Отношение повременной оплаты к тарифной ставке (в %)	9,3	11,0	9,8	13,3	16,7	26,7	38,5	30,1

Из приведенной таблицы видно, что расценочная политика строилась таким образом, чтобы стимулировать переход работников с повременной оплаты на сдельную, причем основной упор делался на рабочих средних (2—6-го) разрядов, так как рабочие 7—8-го разрядов, чувствуя свою незаменимость для производства<sup>74</sup>, могли не потерпеть над собой подобных экспериментов. Характерно повышение процента



зарплаты повременщика по отношению к тарифной сетке для разрядов «рабочей аристократии».

К 1931 г. тарифная сетка приняла следующий вид<sup>75</sup>:

Категории рабочих	Разряд и стоимость часа (в коп.)								По заводу
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
Сдельщики	51,2	66,2	87,0	102,4	122,2	149,3	185,5	183,5	88,5
Повременщики	36,4	44,4	55,6	69,2	87,7	108,2	135,0	146,6	59,1
Доля заработка повременщиков от зарплаток сдельщиков, %	71,1	67,1	60,4	67,6	71,8	72,4	72,8	79,9	66,8

По сравнению с 1929 г. в результате последовательно проводимой заводоуправлением политики доля заработка повременщиков от зарплаток сдельщиков снизилась, причем сузилась группа рабочих, выделенных администрацией как «незаменимые» — теперь в эту группу входили только повременщики 8-го разряда.

### Сдельщина: отрезвление

Заводоуправление планировало к концу 1930 г. довести сдельщину до 75% всех работ, но удалось добиться лишь 42%<sup>76</sup>. Проблемы с внедрением сдельщины существовали и в дальнейшем. Так, план по внедрению сдельщины на 1931 г. предусматривал доведение сдельщины до 85% всего рабочего времени, но, сама администрация признавала, что цифра 70% более реальна<sup>77</sup>.

О многочисленных злоупотреблениях, часто сводивших на «нет» положительный эффект сдельщины для производства, свидетельствуют содержащиеся в заводском архиве материалы о конфликтных ситуациях на этой почве. Сохранилось письмо немецкого рабочего Хагельмозера в DZZ, содержащее столь вопиющие факты, что оно было передано в Иннобюро ВЦСПС и стало здесь предметом разбирательства. Немецкий рабочий сообщал, что в октябре 1932 г. он, слесарь-механик 6-го разряда, за 168 часов заработал 414,4 руб., однако после введения новой, неверной, с его точки зрения, системы нормирования его заработок стал резко падать. Так, в марте 1933 г. за 178 часов, при той же интенсивности и загруженности, он получил почти в два раза меньше — только 228,5 руб. Дальше — хуже. За вторую половину апреля 1933 г. ему начислили всего лишь 50 руб., но на руки выдали только 2 руб. (!), объяснив, что остальные 48 руб. вычли в счет займа индустриализации<sup>78</sup>. Семья оказалась без денег. Именно после этого случая, посчитав его откровенным издевательством, Хагельмозер отказался до выяснения ситуации продолжать работу и вслед за этим за прогул был уволен с завода. Понятно, что проводившаяся подобным путем реформа, направленная в принципе на интенсификацию производства и стимуляцию

производительного труда, ничего кроме реакции отторжения вызвать у рабочих не могла.

Успешное внедрение сдельщины было возможно только при условии ее реальной предпочтительности для большинства рабочих. В ситуации приблизительного равенства в оплате повременщиков и сдельщиков шансы на широкое распространение сдельщины были низки. Колдоговор 1930 г. не установил границ максимальной оплаты труда повременщиков; он лишь указал, что «в зависимости от успешности выполнения возложенных на повременщиков заданий можно устанавливать приработки, причем средние поразрядные приработки по заводу равнялись фактически поразрядным заработкам 4-го квартала»<sup>79</sup>.

Отсутствие верхней границы оплаты повременщиков привело к тому, что абсолютные величины приработков на повременных работах, особенно для рабочих высших разрядов, были очень велики и, вместе с повременной зарплатой, часто превосходили заработки рабочих, работавших сдельно<sup>80</sup>. Поэтому рабочие не были заинтересованы в переходе на сдельщину. Эта ситуация не устраивала администрацию завода, так как повременка сдерживала интенсификацию работ. Рабочие заботились в первую очередь о том, чтобы в их персональном табеле было указано число отработанных часов, а не количество произведенных изделий. В результате некоторые работы, на которые нормативами отводилось 5—6 часов, в реальности рабочими повременщиками выполнялись в течении 11—12 часов.

В условиях острого дефицита квалифицированных кадров и большой их текучести в 1931 г. на Электrozаводе была выделена узкая группа «ведущих» профессий, подлежащих особо высокой оплате на «повременке». Под понятием «ведущая профессия», подразумевалось ключевое значение этой профессии в технологической цепочке, ее решающее значение для выполнения производственного плана. Администрация стремилась не допустить ухода с завода таких кадров, создавая льготные условия оплаты труда. Так как Электрозавод в 1931 г. представлял собой комплекс разноплановых производств, свои «ведущие профессии» выделялись для каждого отдела. Так, в Ламповом отделе, где шла обкатка только что поступивших импортных автоматов, такими «опорами производства» были признаны настройщики-механики, настройщики огней и заливщики цоколей; в Прожекторном — токари и фрезеровщики токарного цеха; в Трансформаторном — установщики, штамповщики и сварщики, и т.д. Помимо сверхвысоких приработков к тарифу, представителей «ведущих профессий» стремились заинтересовать и особым культурно-бытовым обслуживанием, пытаясь тем самым предотвратить их возможный переход на другое предприятие.

Аналогичные мероприятия по закреплению на заводе наиболее ценных сотрудников проводились и в отношении ИТР. Среди них был выделен «ведущий костяк»<sup>81</sup> в 125 человек, которому с 1 ноября 1931 г. была повышена зарплата на 15%. Он включал в себя главных инжене-

ров, заведующих производством, а также наиболее квалифицированных заведующих цехами и мастеров.

Объективно, в данном вопросе, администрация была вынуждена одновременно решать сразу две задачи — тактическую и стратегическую. С точки зрения дальней перспективы, следовало всячески способствовать внедрению сдельщины, ради чего вполне можно было ущемить интересы повременщиков. Однако, исходя из необходимости выполнения плана текущего года, повременщиков «ведущих профессий» трогать было нельзя, а повременщиков низкой квалификации ущемлять дальше было уже некуда. В результате администрация была вынуждена идти на компромиссы, а внедрение сдельщины продвигалось медленней, чем хотелось бы заводууправлению.

С другой стороны, приведенные выше причины не смогли совершенно прекратить внедрение сдельщины, и с течением времени ее присутствие на заводе увеличивалось. Если в 1928 г. на сдельщину приходилось 30,6% всего отработанного времени, то в 1931 г. — 51,7% и в 1934 г. — 73,6%<sup>82</sup>.

### **Прогрессивная сдельщина: новая панацея или новая напасть?**

Прогрессивная сдельщина некоторое время не применялась на Электрозаводе, и только с 1 июля 1931 г. в виде эксперимента начала внедряться в Трансформаторном и Ламповом отделах, а с 1 августа — и в Прожекторном отделе. Эта система, при которой каждая следующая единица продукции, произведенной сверх плана, оплачивалась дороже предыдущей, на тот момент казалась весьма эффективной для увеличения производительности труда. Так, в гальвано-химическом цехе Прожекторного отдела до введения прогрессивной сдельщины производительность труда составляла 75% от нормативов, а после внедрения прогрессивно-сдельной формы оплаты труда возросла до 161%<sup>83</sup>. Ввод прогрессивной сдельщины в Ламповом отделе привел к тому, что только в течении I квартала себестоимость продукции снизилась на 16,4%, а брак — на 21%<sup>84</sup>.

В 1931 г. на заводе, в рамках всесоюзной компании по увеличению производительности труда, была принята программа совершенствования системы заработной платы, в которой, между прочим, говорилось<sup>85</sup>:

«... 2. Правильная система зарплаты заключается в том, что вознаграждение работнику выплачивается соответственно выпускаемой им продукции, стимулирует непрерывный рост производительности труда и повышение квалификации, закрепляет его на данной работе...

3. Реальными мероприятиями для проведения правильной системы зарплаты являются:

А) Максимальный охват рабочих сдельщиной с тем, чтобы % сдельно и премиально отработанных часов по отделу составил в сентябре 69%, октябре 75%, ноябре 80% против 56,7% в июле... В целях стиму-

лирования работников... к выполнению плана для них введена с 1.09 соответствующая премиальная система.

Б) Перевод групп рабочих, не поддающихся охвату сдельщиной (бригадиров, установщиков, штропальщиков, транспортных рабочих, комплектовщиков, уборщиков и п.) на премиальные системы оплаты труда, премируя их по следующим факторам: перевыполнение заданий, сокращение простоев, лучшее качество обслуживания, ликвидация прогудов, сокращение числа занятых на данной операции, и т.д.

В) Введение прогрессивно-премиальной сдельной оплаты в «узких» местах производства и для ведущих профессий, вложить в ее основу премирование за увеличение производительности труда против фактической, за улучшение качества и не допуская механического повышения зарплаты. При этом фонд на увеличение зарплаты следует черпать из экономии от независимых накладных расходов, полученных в результате применения этой системы.

Г) Вредным для производства явлением, тормозящим рост производительности труда, является бригадная или коллективная система оплаты труда. Эту уравниловку надо ликвидировать с тем, чтобы к 01.10 она осталась только там, где диктуется особенностями производства...

5. Инженерно-технический и административно-технический персонал цехов и отделов следует в течении октября перевести на премиальную и сдельную системы труда, поставив размер их заработной платы в зависимость от результатов работы отдела, цеха, бригады.

6. Пересмотреть штат служащих цехов и отделов с точки зрения устранения параллелизма, рационализации работы, уплотнения рабочего дня. Наряду с этим ввести для основной массы служащих премиальную и сдельную систему оплаты...»

В какой же степени заводу удалось воплотить свои планы в жизнь? К 1936 г. на Электрозаводе насчитывалось 9 010 рабочих сдельщиков, из них 13,9% (1 250 человек) — на прогрессивной сдельщине<sup>86</sup>.

На бригадную сдельщину к 1936 г. приходилось 2 013 человек, причем 1 715 из них приходились на Ламповый завод, на котором такая форма организации работ диктовалась спецификой производства. В целом, администрация пыталась придерживаться курса на изжитие этой формы оплаты труда.

К январю 1937 г. число сдельщиков на прогрессивной системе предполагалось довести до 4 000 человек (41,2% от всех сдельщиков). Однако этим планам вновь не суждено было сбыться. Реально в январе 1937 г. на сдельно-прогрессивной форме оплаты труда было лишь 1 139 рабочих<sup>87</sup>, т.е. их число даже сократилось. Пытаясь совместить высокую привлекательность прогрессивной сдельщины для рабочих с посильными для завода расходами на зарплату, заводоуправление нашло нетривиальное решение — введение трех шкал прогрессивной оплаты труда с разной степенью «крутизны» графика возрастания расценок по мере перевыполнения нормы.

### Три шкалы прогрессивно-сдельной оплаты на Электрозаводе в 1937 г.<sup>88</sup>:

I шкала		II шкала		III шкала	
Перевыполнение нормы, %	Рост расценки, %	Перевыполнение нормы, %	Рост расценки, %	Перевыполнение нормы, %	Рост расценки, %
До 10	20	До 20	15	До 20	10
До 20	40	До 30	30	До 35	20
До 30	65	До 40	50	До 50	35
Свыше 30	100	Свыше 40	75	Свыше 50	30

При этом на I-ю шкалу приходилось 357 рабочих, на II-ю — 776, а на III-ю — только 68<sup>9</sup>.

Более того, в 1937 г. даже этот уровень распространения прогрессивно-сдельщины казался заводу управлению уже излишне высоким. В докладе по пересмотру норм выработок и оплаты труда за 1937 г., между прочим, говорилось: «Основные задачи, которые стояли перед Электрозаводом при введении прогрессивной сдельщины: освоение новых норм выработки и расшивка узких мест в настоящее время разрешена и есть реальная угроза того, что прогрессивка, базирующаяся на старых нормах, из фактора повышения производительности труда может превратиться в свою противоположность, ибо гарантирует высокие заработки и при нынешнем уровне выработки»<sup>90</sup>. В связи с этим заводоуправление вновь предлагало взять курс на сокращение прогрессивно-сдельной формы оплаты. В виде первого шага по этому пути в 1937 г. было принято решение, что прогрессивно-сдельная система оплаты может быть введена на конкретном участке на срок не свыше 6 месяцев, после чего руководитель завода должен либо пролонгировать существующий порядок оплаты, либо изменить его. Однако уже в середине 1937 г. ситуация вновь изменилась, и число рабочих на прогрессивной сдельщине подпрыгнуло до 3100 человек, причем такой уровень был признан оптимальным и для 1938 г.<sup>91</sup> Судя по всему, администрация продолжала балансировать между стремлением повысить выработку и сохранить фонд заработной платы.

### Премияльные системы

Особое внимание хотелось бы обратить на созданную на Электрозаводе в 1929—1931 гг. премиальную систему вознаграждения работников, которая использовалась там, где сдельщина была неприменима по технологическим причинам. Премияльная система складывалась с первых месяцев создания предприятия в 1928 г., исходя из разнообразия производства в цехах, лабораториях и отделах. Сохранились документы, регламентирующие условия премирования представителей отдельных профессий и производственных групп в различных структурных подраз-

делениях Электростанции. Таким образом, можно говорить о складывании на рубеже 20—30-х годов множества «премиальных систем» и закономерном, учитывая производственные особенности Электростанции, отсутствии единой методики материального стимулирования труда. Большое количество премиальных систем еще не значило широкого круга рабочих, охваченных ими. На начало 1931 г. 60% отработанного времени на заводе представляло собой так называемую «голую» повременку, то есть повременную систему оплаты, не предусматривающую каких-либо премиальных выплат. К 1 мая 1931 г. премиальными системами были охвачены 6% отработанного времени и 600 рабочих, к 1 августа — 8% времени и 960 человек, а к 1 октября — 9,3% и 1 400 человек. Не в последнюю очередь эти сдвиги во внедрении премиальных систем объяснялись тем, что деятельность по распространению стимулирующих систем оплаты труда была и сама простимулирована — для работников цеховых ТНБ была введена специальная премия за внедрение сдельных и премиальных систем оплаты труда. На 1 ноября 1931 г. в структурных подразделениях завода насчитывалось уже 89 премиальных систем (60 для рабочих и 29 для служащих). К этому времени на премиальные и сдельные работы в сумме приходилось 68,5% отработанного времени<sup>92</sup>. К 1 января 1932 г. завком планировал довести охваченность завода премиальными системами оплаты труда до 20%, в том числе для ИТР — до 75%, однако выдержать такой темп не удалось. На 1 января 1932 г. на премиальные работы приходилось только 17% отработанного времени, а всего различными премиальными системами было охвачено 2 276 человек<sup>93</sup>. Таким образом, во второй половине 1931 г. был сделан решающий шаг по внедрению премиальной системы в рабочую массу.

Нельзя умолчать и о недостатках существовавших на Электростанции премиальных систем. В начале 30-х годов они были зачастую экономически слабо обоснованы и недостаточно эффективны, а их множественность вносила очевидную путаницу в трудовой процесс. Их воздействие на себестоимость и производительность труда остается трудноопределимым.

Размер премии по отношению к базовой зарплате колебался внутри отделов и цехов. Так, по Ламповому отделу, где преобладали премиальные системы, это соотношение составляло от 10 до 30%, в подразделениях этого отдела в 1931 г. действовало 24 системы премирования. В трансформаторном отделе, где существовало 11 премиальных систем, — от 5 до 30%. В основу премиальных систем были положены следующие факторы:

- повышение производительности труда;
- снижение простоев, брака, накладных расходов и сверхурочных часов;
- улучшение качества изделий, ремонта станков;
- экономия электроэнергии, пара и топлива;
- уплотнение рабочего дня;
- увеличение сдельщины и т.д.

Премия исчислялась в процентах к зарплате в зависимости от процента снижения брака и увеличения выпуска, за перевыполнение нормы зданий, в процентах от сэкономленной электроэнергии, и в процентах от сэкономленного топлива.

На декабрь 1932 г. 117-ю<sup>94</sup> премиальными системами было охвачено 2 310 человек, выполнявшие 17,4% работ на Электрокомбинате<sup>95</sup>. При разработке премиальных систем особое внимание уделялось простоте их применения. Как правило, в них учитывалось 2—3 фактора, характерных для данного производственного участка, при этом первостепенное внимание уделялось четкости формулировок «премиальных случаев» и обеспечению премиальных систем правильным и своевременным учетом. Судя по отзывам администрации Комбината, она была очень довольна эффективностью премиальных систем.

Своеобразно складывались отношения премиальных систем и сдельщины. Тут налицо процесс конвергенции и взаимопроникновения. С одной стороны, на Комбинате в 1932 г. было ликвидировано 24 премиальные системы, а 430 работников, которые ранее были охвачены этими системами, были переведены на сдельщину. С другой стороны, премиальные системы стали распространяться и на сдельщиков<sup>96</sup>.

К ноябрю 1937 г. на Электрозаводе премиальными системами было охвачено 3 764 рабочих, из них 50 — сдельщиков. По мнению администрации, к этому моменту премиальные системы много потеряли в своей эффективности. В «Дополнениях к коллективному договору на 1938 г.» говорится: «Дальнейшее улучшение качества премиальных систем возможно только с повышением тарифной ставки повременщиков и обязательным уменьшением разрыва с тарифной сеткой сдельщиков»<sup>97</sup>. Данная новация представлялась авторам «Дополнений» столь важной, что они называли ее «тарифной реформой», утверждая, что только таковая реформа может «вернуть премиальным системам их действительно стимулирующее значение». В результате на 1 января 1938 г. премиальными системами на заводе было охвачено 5 529 чел. (каждый третий—четвертый работник), в особенности они получили широкое распространение среди вспомогательных и подсобных рабочих, ИТР и служащих<sup>98</sup>.

В целом можно сказать, что администрация предприятия планомерно двигалась по пути стимуляции у рабочего заинтересованности к увеличению личной выработки, что вело к интенсификации труда и повышению его производительности. Этапами этого пути были повременно-премиальная система — коллективная сдельщина — личная сдельщина — прогрессивная сдельщина. К началу 1930-х гг. на Электрозаводе можно было наблюдать все эти схемы стимуляции труда. В ряде производственных единиц движение по пути внедрения прогрессивной сдельщины было приостановлено по технологическим причинам. Однако уже в начале 30-х годов обозначился общий приоритет — прогрессивная сдельщина, на которую стремились перевести все производственные подразделения, где технологический процесс позволял такую

операцию. Первые позитивные результаты этого процесса в отдельных цехах успели сказаться уже в начале 1930-х. В дальнейшем сутью динамики соотношений различных форм оплаты труда стало стремление администрации одновременно повысить производительность и выработку с одной стороны, и не допустить перерасхода фонда зарплаты — с другой. По мере преодоления товарного голода деньги становились все более привлекательным стимулом, а форма оплаты — все более важным способом стимулирования труда.



## Глава 5

### «НЕНОРМАЛЬНОСТИ» С НОРМИРОВАНИЕМ

Многие проблемы прямой мотивации труда на Электrozаводе упирались в создание четкой, предсказуемой системы нормирования и наличие справедливых норм и расценок, материально побуждающих работника к более качественному и производительному труду. По этой причине вопрос нормирования можно назвать одним из краеугольных камней нашего исследования. От него, в частности, зависела эффективность сдельщины, премиальных и иных систем оплаты труда. В этом отношении кажется очевидным, что предпринятое с начала 1930-х гг. на Электrozаводе заметное расширение сдельной формы оплаты (особенно на фоне сравнительно низких базовых заработков) имело в целом прогрессивное значение, поскольку способствовало повышению материальной заинтересованности работника в результатах своего труда. Одновременно, однако, опираясь на регулярное перекрытие норм лучшими рабочими, администрация получила мощный рычаг для их регулярного пересмотра в сторону повышения.

#### «Хлебный цех»

Вопросом, вносящим особую специфику в вопрос стимуляции труда на Электrozаводе, была разница в оплате рабочих одной и той же профессии равной квалификации в разных отделах, а иногда и в разных цехах одного отдела. Наиболее наглядно разброс среднесдельной почасовой оплаты труда равной квалификации в разных отделах иллюстрируется следующей таблицей:

Распределение средней заработной платы (в руб.)  
по отделам Электrozавода на 1931 г.<sup>99</sup>

Отделы	Разряды								В среднем
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
Трансформаторный	—	66,4	89,9	107,1	117,5	140,1	152,3	155,6	83,8
Ламповый	42,4	49,8	61,4	73,1	105,7	151,4	185,3	206,5	55,1
В целом по заводу	43,6	59,0	77,2	93,6	111,7	141,1	173,5	175,1	78,7

Естественно, что рабочие 2—5-го разрядов старались перевестись в Трансформаторный отдел, а имеющие 6—8-й разряды всеми силами стремились устроиться в Ламповый отдел.

Фрезеровщик 7-го разряда, находящийся на сдельщине, зарабатывал в час: в Отделе электропечей — 1 руб. 93 коп., в АТЭ — 2 руб. 15 коп. а в Прожекторном отделе — 2 руб. 47 коп.; токарь 5-го разряда на сдельщине зарабатывал в час в Механическом отделе — 95 коп., в АТЭ — 1 руб. 19 коп., а в Прожекторном отделе — 1 руб. 58 коп. Разумеется, такая ситуация провоцировала перетекание кадров за лучшей оплатой как между отделами, так и внутри отдела, между цехами, а затем заводами внутри Электрокомбината. Разумеется, возможность устроиться (или остаться) в «привилегированном» цехе или отделе использовалась администрацией как средство стимулирования труда рабочих.

Путаница и неразбериха в оплате рабочих в различных подразделениях неоднократно отмечалась заводоуправлением<sup>100</sup>. Были случаи, когда в различных цехах или отделах, а иногда даже внутри одного цеха заработок сдельщиков низшего разряда превышал заработок сдельщиков разряда высшего; заработок повременщика — заработок сдельщика того же разряда, заработок неквалифицированного рабочего оказывался выше заработка рабочего высокой квалификации, а заработок рабочего на простой сдельщине превышал заработок рабочего на сдельщине прогрессивной. Например, в 1931 г. в отделе автотракторного электрооборудования (АТЭ) токарь 5-го разряда получал 86 коп. в час, а чернорабочий — 1 руб. в час<sup>101</sup>. С точки зрения внедрения новых систем мотивации труда и просто здравого смысла это представлялось нонсенсом. Однако подобные несуразности были весьма распространенными, несмотря на многочисленные требования заводоуправления привести соотношение заработков в соответствие с интересами производства. Труд токарей равной квалификации не только по разному оплачивался в разных отделах единого Электrozавода, но и, нередко, оплачивался регрессивно — в Ламповом отделе и Отделе электропечей, где труд токаря 4-го разряда оплачивался дороже, чем труд токаря 5-го разряда! Можно предположить, что такое положение дел являлось следствием сложности и незавершенности процесса складывания системы оплаты труда на Электrozаводе.

Однако, помимо случаев явной административной путаницы и неразберихи, неравенство в оплате различных цехов и отделов закладывалось в систему оплаты и изначально. При порядке расчета сдельной формы оплаты труда сумма сдельной расценки исчислялась путем деления суммы ставки разряда выполняемой работы по тарифной сетке и расчетного процента приработка, на количество часов работы, установленных в качестве нормы выработки. Таким образом, величина расчетного процента приработка была немаловажным фактором в расчете сдельной оплаты. Однако именно этот фактор был разным в разных отделах. На 1931 г. расчетный процент приработка в Ламповом, Вольфрамовом отделах и Отделе электронных ламп составлял 25%, а по всем прочим отделам — 35%. При этом для узкого круга остродефицитных и труднопроизводимых профессий (токари-инструментальщики, фрезеровщики-инструментальщики, слесари-инструментальщики, шлифов-

щики, кузнецы, автогено- и электросварщики, разметчики, модельщики, стеклодувы и все работники 6—8-го разрядов) расчетный процент приработка устанавливался в размере 50% от ставки. Лишь в 1932 г. была введена единая система вычисления приработка для всего Электrozавода в зависимости от квалификации работника.

В 1933 г. все заводы комбината были разделены на 3 категории, причем в зависимости от категории завода изменялся и оклад ИТР, на нем работавших. Так, начальник цеха на заводе 1-й категории мог получать до 600 руб., тогда как 3-й — до 400<sup>102</sup>. К 1-й категории были отнесены АТЭ, Трансформаторный и Ламповый заводы, а ко 2-й — Прожекторный и Машиностроительный.

Аналогичной градации подверглись и цеха. Для определения категории цеха существовала специальная формула, учитывающая количество рабочих, сложность оборудования, вид производства<sup>103</sup>, точность обработки и вредность производства. По каждому показателю цеху начислялось то или иное количество баллов, затем эти баллы складывались, и по полученной сумме определялась категория цеха<sup>104</sup>. Аналогично производилась градация мастерских внутри цеха, причем теоретически допускалась ситуация, при которой в состав цеха 3-й категории входила мастерская 1-й, и наоборот.

В целом, вплоть до конца 1930-х гг. стремление хорошего работника перейти на более высокооплачиваемую работу в другом структурном подразделении внутри комбината не только сохраняло свое мотивационное значение, но и в определенном смысле приветствовалось руководством, поскольку альтернативой мог быть уход с завода. Тем самым на предприятии создавался своего рода мини-рынок труда.

### **Переработка «в меру» как фактор «рабочей солидарности»**

По официальным данным, переработка норм на Электrozаводе составила в 1931 г. — 38%, в 1933 г. — 23%, в 1934 г. — 21%<sup>105</sup>. Однако после начала стахановского движения переработка норм в целом по Электrozаводу вновь выросла и составила в 1937 г. 25—28%<sup>106</sup>. Снижение процента переработки норм в течение 1931—1934 гг. с 38 до 21% не отражает действительной динамики интенсификации труда на Электrozаводе. Прежде всего, нужно учесть существенное повышение квалификации и производственных навыков рабочих к 1934 г., а также освоение ими установленной на рубеже 1920-х — 1930-х гг. высокоэффективной импортной техники, скрывавшей в себе немалый запас повышения производительности труда. Контингент рабочих образца 1934 г., вероятно, перевыполнил бы нормы, действовавшие в 1931 г., не на 38, а на все 138%.

В то же время, средний показатель в 21% переработки норм в 1934 г. кажется не случайным. Опыт заставлял работников находить «золотую середину» — прилично зарабатывать дополнительно, но так, чтобы это

не привело к общему пересмотру норм. Таким условиям соответствовала именно переработка примерно на 20%. Администрация и ретивые общественники вели решительную борьбу с подобным рабочим корпоративизмом, в том числе с помощью пропаганды соцсоревнования, ударничества и стахановского движения. Характерно, что при возникновении последнего, понимая значимость данной проблемы для рабочих, руководство страны обещало не использовать его успехи для пересмотра норм. Однако в итоге это обещание не было выполнено.

В 1930-е гг. нормирование производственных операций и установление расценок на Электrozаводе проходило с большими сложностями, напрямую отражаясь на действенности материальной формы мотивации труда. Одной из центральных проблем оставалась замена «опытных» норм, подчас определявшихся «на глазок», технически обоснованными. Если в 1928 г. только 12% нормативов на Электrozаводе считались технически обоснованными, то в 1934 г. эта цифра выросла до 57%<sup>107</sup>.

### Нормировщик в цехе — царь и бог

Одной из важнейших проблем нормирования производственных операций была нехватка обученного учетного персонала и нежелание цеховых администраций переходить на новую, непривычную и более сложную систему оплаты труда<sup>108</sup>. Собственно, второе зачастую вытекало из первого, так как именно на цеха возлагалась обязанность изыскать подготовленных кандидатов на места нормировщиков и учетчиков. Даже когда заводская администрация в начале 1931 г. озаботилась созданием централизованного табельно-нормировочного бюро (ТНБ), предназначенного для унификации и организации учетно-нормировочного дела на заводе, кризис с кадрами нормировщиков не был преодолен. ТНБ располагало лишь 185 нормировщиками, что было очень мало. К тому же уровень подготовки этих работников был весьма низок, что еще более снижало эффективность деятельности ТНБ. 45% нормировщиков имели производственный стаж менее 6 месяцев, и только 2% сотрудников ТНБ работали в этой сфере деятельности свыше 5 лет<sup>109</sup>. Для разрешения «нормировочного» кризиса в ТНБ были направлены 30 высококвалифицированных рабочих и 7 трудовых инструкторов, что позволило до некоторой степени нормализовать ситуацию. Однако и в конце 1931 г. кадры ТНБ не могли считаться полностью соответствующими своему назначению:

#### Распределение сотрудников ТНБ по стажу (в % от общего числа)

	До 6 мес.	До 1 года	1—3 года	3—5 лет	5—10 лет
Производственный стаж	10	15	16	25	37
Нормировочный стаж	24	14	40	18	4

Как видим, в конце 1931 г. основная масса нормировщиков имела нормировочный стаж менее 3 лет. Если же обратиться к образовательному уровню персонала, которому было доверено сложное и ответственное дело разработки и контроля исполнения производственных норм, то с высшим образованием среди них было 3,3%, средним — 75%, низшим — 21,2%. Нехватка квалифицированных нормировщиков была общим большим местом всей советской индустрии тех лет<sup>110</sup>. Этот вопрос специально рассматривался на XVII конференции ВКП(б) в декабре 1932 года.

Кроме того, по многим операциям вообще не существовало обоснованных норм, и оплата велась «на глазок», в зависимости от мнения нормировщика<sup>111</sup>.

Впрочем, не надо забывать, что и сами рабочие не слишком приветствовали деятельность табельщиков. Не последнюю роль в этом сыграло характерное для тех лет «спецеество», политика шельмования инженерно-технических кадров. В ответ на требование соблюдать трудовую дисциплину сотрудник администрации вполне мог услышать обвинение во вредительстве. Но и без политических обвинений заводоуправление отмечало «недопустимые случаи угроз и оскорблений административно-технического персонала при исполнении им служебных обязанностей»<sup>112</sup>.

Конфликт интересов работодателя и наемного работника в принципе неизменен, о каком бы социальном строе в рамках индустриального производства ни шла речь: один стремится побольше получить, другой заставить эффективнее трудиться с целью извлечения прибыли. Среди ключевых проблем традиционно стоит вопрос о норме выработки. Попытки администрации поднять нормы выработки, в том числе с помощью внедрения НОТ, участвовавшее на Электrozаводе с началом пятилетки, вызывали недовольство трудового коллектива. Небезосновательно опасаясь, что введение научно обоснованных нормативов приведет к интенсификации труда, в 1929 г. слесари фасонно-литейного цеха отказались от работы при хронометраже<sup>113</sup>. Сотрудники заводоуправления в качестве временной меры были вынуждены устанавливать расценки «на глазок» и путем «торга» с рабочими.

Еще одним обстоятельством, обострившим недовольство со стороны рабочих, была нацеленность технико-нормировочных бюро на борьбу с «обезличкой», трактуемой в то время весьма широко. К примеру, когда за производственный брак, поломку станков или инструментов отвечал не один человек, а его трудовой коллектив (бригада) в целом<sup>114</sup>. XVII конференция ВКП(б) указала на необходимость поставить у каждого станка, у каждой машины, агрегата, на каждом рабочем месте постоянно работающего на нем и ответственного за его работу человека; искоренить обезличку в области ремонта, брака, по пути продвижения продукции внутри предприятия, от цеха к цеху и от станка к станку<sup>115</sup>.

На 1 марта 1931 г. на заводе действовало в общей сложности 41 116 норм выработки, в том числе, по данным заводоуправления, только 42,4% из них были технически обоснованы<sup>116</sup>. Заводоуправление констатировало: «Нужно отметить плохое качество технического нормирования, когда нормы устанавливаются неправильно, в результате чего заработок рабочего растет за счет непомерно большой переработки норм (100% и более)»<sup>117</sup>. При этом сами нормы были крайне нестабильны, процесс их совершенствования шел постоянно силами сотрудников ТНБ.

Большое число нормативов в целом, их нестабильность и постоянная изменчивость, слабое техническое обоснование, — все это сильно запутывало ситуацию с оплатой труда работников, усложняло контроль, открывало возможности для злоупотреблений на местах, увеличивало роль субъективного фактора, личных связей и отношений, ставило рабочих (и их заработок) в зависимость от доброй воли цеховой администрации и нормировщика. Ни для кого не было секретом, что даже из числа технически обоснованных одни операции были выгоднее для работника (проще в исполнении и оплачивались лучше), на других нормативы были таковы, что хорошо заработать было невозможно в принципе.

Отсутствие же технического обоснования норм зачастую означало, что оплата осуществлялась «по договоренности» с мастером. Тем самым, особенно в условиях неблагоприятного положения с нормированием и расценками и низкой производственной культуры, поручая конкретную работу, мастер мог при желании и поощрить, и наказать рублем работника. Хотя аналогичная ситуация наблюдалась в это время и на других предприятиях страны, но на Электrozаводе как новом технически и технологически, где налаживание нормирования требовало особенно много времени и усилий, эта проблема стояла наиболее остро и, соответственно, ее влияние на проблемы трудовой мотивации прослеживается более рельефно.

12 октября 1931 г. по ситуации на Электrozаводе было принято специальное постановление Секретариата МГК партии, в котором руководству завода предлагалось в кратчайшие сроки ликвидировать недостатки — простои, штурмовщину, сверхурочные работы и в особенности высокую себестоимость продукции<sup>118</sup>. На предприятии началась борьба за снижение расценок и повышение норм, локомотивами чего стали созданные здесь хозрасчетные бригады и соцсоревнование. Сначала рабочим хозрасчетных бригад дали возможность заработать на сдельщине, а затем снизили расценки не только им, но и остальным работникам. В итоге было констатировано, что «успехи хозрасчетных бригад вызвали на заводе массовое снижение расценок»<sup>119</sup>. Этому же способствовало и то, что в рамках соцсоревнования рабочие брали повышенные обязательства по снижению расценок (некоторые даже на 50%), что было названо в условиях погони за западной производительностью важным «патриотическим начинанием». В итоге, по официальным данным,

только в 1931 г. пересмотр норм дал на Электrozаводе экономию в 1,5 млн руб.<sup>120</sup>

Кампании по пересмотру норм в сторону интенсификации труда, как правило, санкционировались «сверху», в централизованном порядке. Однако конкретные цифры и показатели определялись на самом предприятии. В силу большого числа структурных подразделений Электrozавода, а также значительного разнообразия условий работы в них, пересмотр норм не мог проводиться по единым лекалам и занимал не один месяц. В результате в 1930-е гг. этот процесс шел волнообразно и едва ли не перманентно: один растягивавшийся на месяцы пересмотр норм сменялся другим; в одном цехе он уже завершился, а в другом только начался (соответственно, отличались расценки).

Администрация Электrozавода была заинтересована в совершенствовании нормирования, особенно в установлении стандартных технически обоснованных норм, чтобы сделать оплату труда в цехах более ясной и контролируемой. Наличие значительного количества видов работ, оплата за которые не была строго фиксированной и устанавливалась «по договоренности» с мастером, приводили к сосредоточению реальных рычагов начисления зарплаты в руках цеховой администрации, слабо контролируемой в этом отношении отделом, но еще слабее — заводоуправлением (здесь нужно учесть специфику Электrozавода—Электрокомбината, имевшего более сложную управленческую структуру, чем обычное предприятие (цех или лаборатория — отдел — заводоуправление)). Такое положение в условиях централизованного планирования, в том числе и общего фонда оплаты труда, было недопустимым. «Практика тарифной работы на заводе приводит к наличию большого процента приработка и громадной пестроты в зарплате»<sup>121</sup>, — констатировалось в отчете завкома за 1931 г. Действительно, в структурных подразделениях завода не только практиковалась разная оплата за сходные операции, но у заводской администрации постоянно появлялись подозрения, что многочисленные проходящие по финансовым документам и оплачиваемые из общезаводского кармана приработка и сверхурочные, начисляемые на местах, — это результат сговора подчиненных с цеховыми начальниками, дающими заработать своим рабочим. Вот как описывали уровень технического нормирования участники партийно-хозяйственной конференции Комбината по уплотнению 7-часового рабочего дня (4 сентября 1933 г.): «Нормировщик спрашивает мастера — как по-твоему, сколько времени надо, чтобы сделать этот кожух?.. Мастер отвечает — надо на это дело часа 4, но ты дай 6, а то ребята не заработают»<sup>122</sup>.

### 1931 г.: массовый пересмотр норм

Дабы минимизировать противостояние трудового коллектива и администрации, кампании по пересмотру норм выработки проводились в 1930-е гг. как широкая общественная акция. При завкоме Электrozаво-

да были созданы специальные общественные бригады по пересмотру норм. Они имелись также в каждом цехе и лаборатории. Всего в 1931 г. по заводу действовало 200 таких бригад с участием 689 рабочих, ударников и общественников. Любопытно, что завком профсоюза вместо защиты интересов рабочих и обсуждения вопросов пропорциональной компенсации за более интенсивный труд принял встречный план (!), предполагающий еще большую по сравнению с наметками администрации экономию средств. Так, в 1931 г. за счет пересмотра норм заводоуправление планировало получить дополнительно 500 тыс. руб., но фактически с помощью завкома удалось «сэкономить» за счет «встречного плана» по пересмотру норм и, соответственно, недоплаты рабочим более 1 млн руб.<sup>123</sup> Хорошо понимая, что среди рабочих пересмотр норм энтузиазма не вызовет, администрация стремилась всячески подчеркнуть, что пересмотр не ущемит интересов рабочих: «Этот пересмотр должен... в основном преследовать (целью) не экономию из понижения зарплаты, а правильную постановку организации труда и технологического процесса. Пересмотр проводится на основе рационализации существующих... технологических процессов, в которых изготовление изделий тесно увязано с организацией труда. Таким образом, рабочий при меньшей затрате энергии, при сохранении зарплаты, выпускает на том же оборудовании гораздо большее количество продукции»<sup>124</sup>. Однако из всей этой декларации рабочие уяснили только то, что за те же деньги они должны будут производить больше. Не случайно в ходе проведения кампании по пересмотру норм «имел место ряд отрицательных моментов — так со стороны отдельных рабочих, недостаточно сознательных, мы имели такое положение, что они, вполне согласные с нормами времени, не соглашались с расценками»<sup>125</sup>.

Разумеется, в ходе пересмотра норм нормативы, как правило, повышались, а расценки понижались. В результате администрация была вынуждена признать, что в ходе кампании «со стороны отдельных ТНБ была тенденция, граничащая с механическим урезанием расценок и повышением норм выработки»<sup>126</sup>. Думается, это была не тенденция отдельных тарифно-нормировочных бюро, а основная цель всей кампании.

Проблема введения нормативов усложнялась в это время в связи с появлением на Электрозаводе большого количества нового импортного автоматического и полуавтоматического оборудования. Некоторые ретивые администраторы не давали времени на обучение и его освоение рабочими, требуя сходу выполнения норм. Это вызывало возмущение, вплоть до обращений в профсоюзную организацию и внесения соответствующих требований в текст колдоговора.

Судя по всему, кампания по пересмотру норм, проведенная в 1931 г., не привела к коренному улучшению ситуации. Во всяком случае, по плану 1932 г. предусматривалось пересмотреть по Электрозаводу еще 83 534 нормы, что составляло 92% норм, действовавших на 1 декабря 1931 г.<sup>127</sup> С учетом того, что на начало 1932 г. научно обоснованными считались лишь 20% норм на Электрокомбинате<sup>128</sup>, становит-



ся ясно, что победные реляции 1931 г. носили во многом агитационный и очковтирательский характер. В соответствии с циклопическими задачами по пересмотру свыше 90% норм, 1932 г. был объявлен «переломным годом технормирования»<sup>129</sup>. «Перелома» предполагалось добиться переносом основной тяжести разработки и утверждения технических норм с уровня комбината в администрации заводов. Так, если в начале 1932 г. в центральном ТНБ заводууправления было 36 работников, то к концу года в центральном ТНБ осталось 2 человека, а остальные были распределены между заводами. С учетом того, что в сентябре 1932 г. производилась реорганизация единого Электрозавода в Электрокомбинат, состоящий из нескольких заводов, можно сказать, что реорганизация Электрозавода и реорганизация системы нормирования происходили практически одновременно. Так или иначе, поставленные задачи выполнить не удалось — в 1932 г. на Электрокомбинате было пересмотрено лишь 75% норм<sup>130</sup>, в результате чего удельный вес научно обоснованных норм возрос до 49%<sup>131</sup>. Во всяком случае, заводууправление об этом достижении отрапортовало. С другой стороны, по официальным данным, к концу 1933 г. только 40% введенных на Электрозаводе норм было технически обосновано, остальные 60% определялись нормирующими «на глазок»<sup>132</sup>.

### **«Битва» за нормы: «не лаской, так таской»**

Заметный шаг в направлении интенсификации труда на Электрозаводе был сделан в 1933 г., когда администрация при поддержке парткома инициировала очередную кампанию по массовому пересмотру норм. Часть из них технически обосновывалась впервые. В результате в 1933 г. было пересмотрено в сторону увеличения 25 тыс. норм, а в 1934 г. еще 6,4 тыс. норм (в том числе 4 889 на основе впервые проведенного технического нормирования)<sup>133</sup>.

В помощь аппарату ТНБ было придано 182 бригады активистов для усовершенствования нормирования. Им удалось добиться не только минимизации конфликтов рабочих с администрацией и случаев сопротивления введению увеличенных норм (в общей сложности на Электрозаводе в связи с пересмотром норм было зафиксировано всего 218 конфликтов — меньше, чем ожидалось), но и получения «по инициативе рабочих» 2,5 тыс. «встречных» норм, то есть, повышенных по сравнению с предложенными администрацией<sup>134</sup>. При этом рабочая общественность не выступала слепой марионеткой администрации и парткома, а ставила вопрос о реализации собранных в цехах замечаний и предложений работников (в виде наказов), связанных с совершенствованием системы оплаты труда. В частности, в условиях постоянных жалоб на несправедливую оплату труда и низкую квалификацию нормировщиков, поступали предложения сделать бригады помощи технормированию постоянно действующими, обучить их членов на специальных семинарах, чтобы они не хуже нормировщиков разбирались в тонкостях начисления зарплат и защищали рабочих. Работники также требовали обязать

администрацию цеха доводить до сведения каждого рабочего его выработку и, соответственно, заработок за каждый проработанный день, а по итогам месяца устраивать с помощью членов бригад технормирования проверку правильности начисления заработка<sup>135</sup>. В период кампаний по пересмотру норм такого рода инициативы рабочих на словах одобрялись и поддерживались, чтобы создать видимость совместной с ними работы по совершенствованию производства, но затем спускались на тормозах.

На заседании Сектора технормирования (СТН) Электrozавода 26 апреля 1933 г. его руководитель Юдин сообщил, что работа по пересмотру «заниженных норм» на заводе завершена к 1 апреля 1933 г. Дальнейшим шагом должна стать деятельность ИТР и администрации цехов по «закреплению» пересмотренных норм. С этой целью в цехах создали бригады из ИТР — актив СТН. Поскольку рабочие сопротивлялись пересмотру норм, а их внедрение было возложено на ИТР, возможны были эксцессы между рабочими и инженерно-техническим персоналом. Поэтому предусматривалось «оградить актив СТН от возможных беспричинных нападков со стороны отсталых рабочих и технических работников»<sup>136</sup>.

Характерно, что внедрение новых норм сопровождалось не только методами убеждения и «воспитания», но и принуждения, причем, как по отношению к рабочим, так и к самим ИТР. С одной стороны, цеховых ИТР настраивали на то, чтобы решительно использовать против «отсталых рабочих» свои административные полномочия. С другой, те представители ИТР, которые не желали портить отношения с рабочими и выполнять несвойственные их должностным обязанностям функции, могли попасть под общественный суд. Такие специальные общественные суды были организованы в цехах для ИТР, «которые не содействуют внедрению норм и стоят в стороне от технического нормирования, чем фактически способствуют рваческим тенденциям отсталых рабочих»<sup>137</sup>. Терминология цитирующегося документа соответствует духу времени.

После 1933 г. дальнейшая работа по пересмотру норм на Электrozаводе с целью интенсификации труда, по словам руководителя СТН Юдина, осложнялась, во-первых, слабым учетом фактически проработанного времени (на видах работы, где сохранялась повременная система оплаты, а иные формы было вводить невыгодно); во-вторых, распространенностью на заводе скрытых сверхурочных работ и необоснованных доплат<sup>138</sup>. Ясно, что последние причины не могли появиться без негласного содействия рабочим со стороны ИТР и администрации на местах, против чего заводууправление вело борьбу с переменным успехом.

Одновременно в качестве реальных ресурсов дальнейшего повышения производительности труда предусматривалось обратить внимание на внедрение достижений НОТ, организацию рабочего места, рационализацию технологических процессов и др.

Так или иначе, ситуация с нормами кардинально не улучшилась даже к середине десятилетия. В анализе показателей по труду и зарплате

заводов комбината за 1934 г. между прочим говорится: «Переработка норм (на Трансформаторном заводе) доходит до 50—80%, а в исключительных случаях — до 175%. Такие высокие приработки объясняются несоответствием действительности норм, которые были рассчитаны на иные условия работы. Технологический процесс изменился, но начальники цехов не соглашались вводить новые нормы»<sup>139</sup>. На Прожекторном заводе переработка норм в среднем составила 100%, в отделе главного механика — 30%, а на отдельных участках — 70—80%<sup>140</sup>. Видимо, работникам предприятия все же удалось отстоять большую часть «удобных» для себя норм, а рапорты о повсеместном переходе на научно-обоснованные нормы писались в основном, для отчетности.

Очередной плановый пересмотр норм был завершен на Электrozаводе к маю 1935 г. Из общего количества пересмотренных 13 756 норм — 8 955 (65%) было проверено с точки зрения технической обоснованности. Проведенное повышение нормативов (старые нормы характеризовались как «заниженные») должно было уже в 1935 г. дать экономический эффект почти в 1 млн. руб. Завершив очередной пересмотр норм, комиссия констатировала, что эта проводимая регулярно работа дает неплохие результаты. В частности, если еще 1—2 года назад на выпуск высокомошного трансформаторного кожуха уходило по нормам 900 человеко-часов, то теперь работа выполняется за 130 (!). В 1932 г. на изготовление радиатора отводилось 90 человеко-часов, в 1935 г. — 8 часов и т.д.<sup>141</sup> Конечно, не во всех случаях пересмотр нормативов был столь существенным (на порядок величин), однако в приведенных примерах ясно прослеживается тенденция не постепенного, а резкого увеличения норм, стремление к своего рода «гигантомании» и «встречным планам» в сложном деле нормирования. С другой стороны, с 21 октября 1935 г. на Электрокомбинате всякий пересмотр уже существующих норм был официально прекращен. Работа нормировщиков была сведена к разработке только новых норм<sup>142</sup>, что можно рассматривать как некое перемирие в борьбе за нормы.

Вместе с тем, как всегда в течение нескольких месяцев после пересмотра и установления норм, в 1935 г. администрацией Электrozавода фиксировался всплеск информации о трудностях освоения и фактах невыполнения нормативов. Случаев невыполнения норм всеми рабочими, что могло бы свидетельствовать о завышенном характере норм, выявлено не было. На середину мая 1935 г. в среднем по Электrozаводу не выполнялось 2,6% норм, в основном, по причине недостаточной квалификации и навыков работы, а также из-за ее плохой организации. В последнем случае не выполнившим норму рабочим производилась доплата<sup>143</sup>. С другой стороны, американский рабочий Электrozавода Эндрю Смит вспоминал, что многие его русские коллеги, чтобы перевыполнить норму и получить большую зарплату, регулярно задерживались после смены, что было в принципе запрещено законодательством, но администрация смотрела на это «сквозь пальцы»<sup>144</sup>.

## Равнение на стахановцев

Новый тур битвы за нормы относится уже к периоду развития стахановского движения. Так в январе 1936 г. заводоуправление приказало разработать к 1 февраля новые нормы для всех основных операций, мотивируя это именно выявлением скрытых резервов в ходе расширения стахановского движения<sup>145</sup>. Новые нормы должны были охватить 7 735 человек (86% сдельщиков), при этом средний процент ужесточения норм составлял 29,64%<sup>146</sup>.

К 1937 г. на Электрозаводе действовало в общей сложности 36 885 норм выработки (в марте 1931 г. — лишь 41 116 норм), в том числе 13 989 расчетных (38,7%) и 22 896 опытно-статистических (62,3%). В результате проведенного, в соответствии с постановлением правительства, в апреле 1937 г. пересмотра нормативов это соотношение изменилось. К концу 1937 г. возросло до 44,6% число рассчитанных технически и до 55,4% сократилось количество опытных норм<sup>147</sup>. В общей сложности в 1937 г. было пересмотрено 11 130 расчетных и 11 281 опытных норм.

Основанием для пересмотра норм в 1936—1937 гг. в сторону их повышения стали успехи стахановского движения и заметное перевыполнение нормативов лучшими стахановцами. Они же, наряду с ИТР, были на сей раз привлечены администрацией для общественной поддержки — разъяснения остальным рабочим в цехах и бригадах необходимости пересмотра норм и реальности их выполнения. В Ламповом отделе Электрозавода, к примеру, в пересмотре норм участвовали 29 ИТР и 595 стахановцев и ударников. Здесь в 1937 г. по сравнению с 1932 г. средняя месячная выработка электроламп в пересчете на одного работника выросла более чем в 2,5 раза при одновременном расширении их ассортимента и улучшении качества<sup>148</sup>. Конечно, такое повышение производительности труда достигнуто было не только за счет более совершенной трудовой мотивации, но и в результате заметного повышения квалификации работников в этот период, освоения производительной иностранной техники.

Сведенные в таблицу сведения дают наглядное представление о степени повышения норм на Электрозаводе в 1936—1937 гг.<sup>149</sup>:

Кол-во сдельщиков, охваченных пересмотром норм	5 929
Кол-во пересмотренных норм	22 411
Размер повышенных норм по плану	12,0
Размер повышенных норм по факту	14,5
Ожидаемая эффективность от пересмотра норм в тыс. чел/час	1 314,5
Эффективность в % к плану	107

Таким образом, во-первых, очередной пересмотр норм коснулся в первую очередь рабочих, трудившихся на сдельных условиях оплаты. Нужно сказать, что к этому времени сдельщиной было охвачено около 70% всех операций на Электрозаводе, причем это были наиболее ответ-

ственные участки работ. Во-вторых, Электрозавод даже перевыполнил план по нормированию, распространив повышение норм на 2,5% большее количество норм, чем предполагалось, а в итоге заставив рабочих трудиться интенсивнее сразу на 14,5%.

Как обычно в таких случаях, немедленной реакцией на повышение нормативов стало временное сокращение среднего уровня выработки рабочими. Так, если в феврале 1937 г. средний процент выработки составлял на сдельщине 130%, в мае — после установления повышенных норм — он опустился до 119%, но уже в сентябре—ноябре 1937 г. в связи с «адаптацией» к новым нормам он вновь поднялся до 126—127%<sup>150</sup>.

Тем не менее, благополучные усредненные цифры весьма лукавы. Они, например, скрывают тот факт, что 1 867 человек (18,6% всех сдельщиков) к октябрю 1937 г. так и не смогли выйти на уровень повышенных нормативов. Даже если учесть, что, по подсчетам администрации, часть этих рабочих находилась в простое не по своей вине, то оставшиеся «отстающие» 1 401 чел. (14% всех сдельщиков) по результатам за сентябрь и 996 (около 10%) за ноябрь 1937 г. представляли довольно внушительную по численности группу рабочих<sup>151</sup>.

Одновременно с пересмотром норм сдельщикам весной 1937 г. было проведено также сокращение количества шкал при прогрессивно-сдельной работе, которая в наибольшей степени материально мотивировала перевыполнение нормативов и раньше позволяла рабочим неплохо заработать. Если в начале 1930-х гг. прогрессивная сдельщина рассматривалась администрацией как наиболее перспективная и прогрессивная с точки зрения мотивации труда система расчетов, то теперь, в условиях жесткой экономии фонда зарплаты, она показалась излишне затратной. Частично ее заменили обычной сдельщиной, оставив прогрессивную сдельщину (с изменением шкал в невыгодную для рабочих сторону) только на особо важных или «узких» участках производства. Сокращение сдельщины вообще, и прогрессивной сдельщины в особенности, на Электрозаводе в течение 1937 г. выглядит следующим образом<sup>152</sup>:

Дата	% сдельных работ от общего числа операций	в том числе прогрессивная сдельщина
январь 1937 г.	66,9	26,2
декабрь 1937 г.	63,8	17,1

Прошедшая в 1937 г. кампания повышения норм выработки с одновременным резким сокращением прогрессивной сдельщины оказалась одной из наиболее заметных реформ такого рода на Электрозаводе в 1930-е гг. Она не только привела к существенной интенсификации труда, но и одновременно в известной мере дискредитировала стахановское движение в глазах рабочей массы. Оказались ясны истинные цели стахановского движения, выяснилось, что материальное стимулирование рекордсменов-стахановцев было лишь временной и заранее просчитанной мерой, рассчитанной на создание условий для общего повышения нормативов.

## Глава 6

### РЫНОК «ПО-СОВЕТСКИ»: МЕТАМОРФОЗЫ ХОЗРАСЧЕТА

Впервые хозрасчет между трестом и предприятием в металлопромышленности был введен на заводах треста «Югосталь» в 1925 г.<sup>153</sup> До этого момента планирование на уровне заводов не осуществлялось, а вся отчетность перед государством шла на уровне трестов. В том же году на некоторых предприятиях начал вводиться и цеховой хозрасчет. С 1 августа 1929 г. Трансформаторный отдел Электrozавода (по размерам — целое предприятие) был переведен на хозрасчет<sup>154</sup>. Было установлено премирование за повышение выпуска и снижение себестоимости продукции. Однако смысл и значение хозрасчета в условиях плано-распределительной экономики наполняются новым содержанием.

#### Что сэкономишь — то твое

В конце 1920-х гг. установились основные принципы хозрасчета на уровне цеха или отдела. Согласно этим базисным правилам, «механика» хозрасчета выражалась в следующих операциях<sup>155</sup>:

- отдел снабжения бронировал за каждым производством материальные ценности в рамках утвержденных оборотных средств;
- отделу устанавливались лимиты на незаконченное производство и полуфабрикаты;
- каждый отдел получал в форме аванса суммы, необходимые на зарплату, на накладные расходы и материалы в счет выпуска данным производством продукции;
- аванс погашался выпуском продукции за месяц;
- каждому производственному звену устанавливались расчетные цены на выпуск продукции и предоставлялось право использовать *налично, в виде премиального фонда*, полученную экономию (разницу заранее установленных и реальных цен).

На практике завод составлял калькуляцию, сколько в существующих условиях данное структурное подразделение могло произвести продукции, а если персоналу удавалось превзойти запланированные показатели, полученная экономия частично шла в премиальный фонд. Соответственно — чем больше экономия, тем больше премиальный фонд.

К началу 1930-х гг. на Электrozаводе уже существовала довольно продвинутая система премирования структурных подразделений. На-

пример, в 1930 г. на нем была сделана попытка внедрить цеховой хозрасчет и создать систему бонов для межцеховых расчетов<sup>156</sup>.

Однако начинание по внедрению цехового и межцехового хозрасчета было вскоре перекрыто движением за создание хозрасчетных бригад, в связи с чем собственно цеховой хозрасчет временно отошел на второй план. Последняя попытка интенсифицировать цеховой хозрасчет относится к концу 1931 г., когда был введен порядок, согласно которому цеху оставалось всего 10—30% от достигнутой экономии, а остальное перечислялось на счет Электрозавода. Но и из упомянутых 10—30% цех имел право истратить на индивидуальное премирование рабочих и ИТР, а так же на повышение их культурно-бытовых условий только половину средств. Вторую половину следовало направлять на «усиление средств цеха»<sup>157</sup>.

1931 г. стал годом бурного развития хозрасчетных отношений на производстве. Пропаганде и развитию хозрасчета уделялось особое внимание. Так, например, разработка встречного плана на 1932 г. проходила на «основе ударничества, переходившего на высшую ступень социалистического соревнования — хозрасчет»<sup>158</sup>. Понять эту фразу мудро, в ней в одну кучу смешаны и ударничество (стимулирование правом специального снабжения), и социалистическое соревнование (стимулирование шансом на выигрыш и связанные с этим материальные блага и моральное удовлетворение), и хозрасчет (стимулирование правом распоряжаться излишками, образовавшимися в ходе оптимизации хозяйственной деятельности), однако для нас важно, что именно хозрасчет, на тот момент, рассматривался советским руководством как главное средство интенсификации труда. Как было заявлено, на 1 декабря 1931 г. хозрасчет на Электрозаводе стал повсеместным<sup>159</sup>.

Несмотря на победные реляции, на деле 1931 г. стал годом полного провала хозрасчета как способа интенсификации труда на Электрозаводе, на который администрацией была сделана основная ставка. Напомним, что одной из основных целей хозрасчета было снижение себестоимости продукции. Видимо, в расчете на его благотворное влияние, на 1931 г. по заводу было запланировано снижение себестоимости на 25,4% по сравнению с предыдущим годом. На деле же вместо снижения произошло повышение себестоимости, вместо экономии фонда заработной платы допущен его перерасход и нанесен убыток предприятию<sup>160</sup>.

В целях преодоления этой тенденции упор был сделан на слияние хозрасчета с ударничеством. В частности, решили перевести на хозрасчет все ударные бригады поголовно<sup>161</sup>. Видимо, не последнюю роль в успехе этого начинания сыграло то, что ударные книжки нового образца, появившиеся в 1932 г., вручались только «истинным» ударникам<sup>162</sup>. Соответственно, ударники, не желающие переходить на хозрасчет, объявлялись «лжеударниками» и в условиях карточной системы теряли права на привилегированное снабжение.

Результаты такого «скрещивания» не заставили себя долго ждать. В марте 1932 г. в докладной записке о состоянии цехового и бригадного хозрасчета в Трансформаторном отделе говорилось: «Подлинного хозрасчета нет, есть только формальный хозрасчет цехов. Спускаемый в цех финплан планово-экономического отдела — не что иное, как что-то относительное<sup>163</sup>. Показатели финплана очень ограничены — сумма выпуска, число рабочих, фонд зарплаты, сметы накладных расходов... Что касается организации складского хозяйства, то там отсутствует какой-либо учет, отпускается кому сколько угодно. Учет рабсилы, простая рабсилы, оборудования, брака поставлен из рук вон плохо. Договорная система между цехами, а так же бригадами отсутствует... Единой системы учета показателей нет, каждый делает по своему. Установить, кто отвечает за бригадный учет невозможно, так как им занимаются бухгалтер, экономист и бригадиры...»<sup>164</sup>. В той же записке уточняется, что, хотя, без учета механического цеха, в отделе числятся 86 хозрасчетных бригад, реальный хозрасчет есть только в 23. Механический цех не случайно был выделен особо. В этом цехе к проблеме хозрасчета отнеслись очень ответственно. Была «поднята на ноги цеховая общественность, заставили цеховую бухгалтерию и склад обслуживать хозрасчетные бригады»<sup>165</sup>. В результате уже в январе хозрасчетные бригады цеха дали экономии на материалах на 1 285 руб., сокращение брака дало экономии еще в 184 руб., а производительность повысилась на 15,3%.

Проведенная в феврале—марте 1932 г. проверка хозрасчета на Электrozаводе выявила такую картину. Видимо, порядок исчисления и выдачи премий за экономию был еще не отработан, поэтому хозрасчетные бригады систематически не получали положенную премию. В результате администрация разразилась приказом немедленно выплатить хозрасчетным бригадам все положенное. Особенно тяжелым оказалось положение бригадиров хозрасчетных бригад. Объем бюрократических работ, свалившихся на них (вне зависимости от получения или не получения премии) явно отпугивал работников от этой обузы, поэтому заводоуправление было вынуждено существенно подсластить пилюлю — не освобожденным бригадирам хозрасчетных бригад было приказано выплачивать дополнительное вознаграждение в размере 10—25% тарифной ставки, а сменным заместителям бригадиров (если бригада была многосменной) — 5—15% от ставки<sup>166</sup>. Видимо, на Электrozаводе многие еще не очень хорошо понимали, что такое хозрасчет, поэтому заводоуправление настойчиво разъясняло, что основной целью хозрасчета является экономия, и премирование за достигнутые результаты так же следует производить из достигнутой экономии, практику же создания специальных премиальных фондов для хозрасчетных бригад надо прекратить. Размер премии определялся в 20—60% от полученной экономии. Особо оговаривалось, что бригада, получившая экономию, премируется вне зависимости от достижений цеха<sup>167</sup>.

Всего к 1 августа 1932 г. на Электrozаводе числилось 358 хозрасчетных ударных бригад, объединявших в своих рядах 4 089 рабочих, что



составляло 47,5% всех рабочих завода<sup>168</sup>. Отмечалась хорошая постановка хозрасчета в Вольфрамовом отделе и отделе главного механика, удовлетворительным признавался уровень Трансформаторного отдела и отдела АТЭ, в прочих отделах положение с хозрасчетом оценивалось словом «развал». Так, в отделе электропечей хозрасчетных бригад не было вообще, в отделе электроламп их было 2, хозрасчет в Ламповом отделе находился «накануне развала»<sup>169</sup>.

В отчете о состоянии хозрасчета на Электрозаводе в первом полугодии 1933 г. констатировалось: «Руководство по хозрасчету как в Комбинате, так и по заводам<sup>170</sup> значительно ослабло. В Комбинате за это время сменилось 4 руководителя хозрасчетного бюро и почти 3 месяца вообще не было лица, возглавлявшего эту работу. Такое же положение было и на большинстве заводов. К тому же само руководство хозрасчетом, ранее централизованное в планово-экономических отделах (ПЭО) заводов, на некоторых заводах было передано...<sup>171</sup> и, таким образом, планирование было оторвано от оперативного руководства. Особо плохое положение сложилось в Прожекторном заводе. Вследствие централизации в аппаратах ПЭО и бухгалтерии всех экономистов и счетоводов цехов без соответствующей подготовительной работы и нечеткости общего руководства, там создалось такое положение, что практически не представляется возможным ни контролировать выполнение договоров, ни проводить контроль рублем всей деятельности цехов. В Ламповом заводе сильно ослаблена работа хозрасчетных бригад... В Трансформаторном заводе руководство хозрасчетом передано обратно в ПЭО, которое, хотя и медленно, ... но все же развивает свою работу...»<sup>172</sup>.

### **Бригадный и заводской хозрасчет: гладко только на бумаге**

1933 г. ознаменовался спадом хозрасчетного движения в абсолютных цифрах. Если на 1 января 1933 г. на Комбинате существовало 389 хозрасчетных бригад, которые охватывали 4 126 работников, то на 1 апреля 1933 г. их число сократилось до 345 бригад, в которых трудилось 4 017 человек<sup>173</sup>. Лишь форсированными усилиями администрации комбината, направленными на реанимацию хозрасчетного движения, удалось к июлю переломить негативную тенденцию, и довести число хозрасчетных бригад к 1 июля до 398 (4 607 человек). На 1 октября количество бригад сократилось до 365, но число занятых в них рабочих возросло до 5 462, что составляло 62% всех рабочих завода, занятых на основных работах<sup>174</sup>. К этому времени заводской и цеховой хозрасчет отошли на вторые роли<sup>175</sup>, на первый план был выдвинут хозрасчет бригадный, однако и с последним дела не ладились. В объяснение столь неутешительных итогов заводоуправление привело следующие причины:

«1. Организационный разброд и разные ревизионистские настроения, стремящиеся оправдать этот разброд.

2. Рост рабочей силы, ведущий к снижению удельного веса охваченных хозрасчетными бригадами рабочих.

3. Бригадный хозрасчет застыл в тех формах, которые он принял в середине 1932 г., хотя многое в нем уже изменилось. Основное было то, что организационная структура хозрасчетных бригад была недостаточно четкая, недостаточно рациональная с точки зрения технологического процесса. Среднее число членов в бригаде по 4 основным заводам (АТЭ, Трансформаторный, Прожекторный, Ламповый) было 10—11 человек, а в Прожекторном 6—7 человек, а при такой численности далеко не всюду бригада могла быть организована как следует. Превалировала организация бригады по принципу обработки какой-либо операции [так в тексте]. Пример: деталь начата обработкой в бригаде № 19, затем она идет в бригаду № 21, оттуда возвращается в бригаду № 19, а затем — в бригаду № 27, оттуда возвращается в бригаду № 21, затем — снова в бригаду № 19, потом — в бригаду № 27 и окончательная обработка — в бригаде № 25.

Если в 1932 г. велась борьба и удалось изменить существующую практику многочисленных и многосменных бригад (в 50—70 человек), не считавшихся с техническими процессами и требовавших правильного хозрасчета, то тут мы имеем дело с другой крайностью — размельчением бригад»<sup>176</sup>.

Эта цитата весьма важная. Первые две причины явно не имеют смысла. «Организационный разброд» — это не объяснение, равно как и «ревизионистские настроения». Снижение относительного веса рабочих, занятых в хозрасчетных бригадах вследствие массового поступления новой рабочей силы, теоретически могло иметь место, хотя не понятно, почему в хозрасчетные бригады не могли поступать вновь поступившие? Кроме того, как мы уже видели, речь шла не об относительном, а абсолютном сокращении как числа хозрасчетных бригад и занятых в них рабочих. И, наконец, третья причина — размельчение бригад — открывает многие тайны в истории хозрасчета. Характерно, что данная цитата — единственное описание организации хозрасчета в масштабах всего комбината в 1932 г., которое удалось найти. Вероятно, эта система сложилась не директивно (в таком случае сохранились бы разнообразные инструкции, приказы, отчеты об исполнении и т.п.), а стихийно. Возможно, она стала следствием механического перевода ударных бригад на хозрасчет. К середине 1932 г. порочность такого положения дел стала очевидной, и администрация стала разукрупнять хозрасчетные бригады, пока в своем стремлении не дошла до вышеописанного абсурда с деталью, гуляющей между четырьмя хозрасчетными бригадами. Понятно, что организовать учет экономии, достигнутой при обработке такой детали, было невозможно, а потому и «хозрасчетность» бригад превратилась в фикцию. Это, в свою очередь, ставит под сомнение всю статистику хозрасчетного движения в 1933 г., насчитывавшую около 400 хозрасчетных бригад. Возможно, таких бригад действительно

числилось порядка 4 сотен, однако, сколько из них реально осуществляли хозрасчетную деятельность — вопрос открытый.

В том же отчете приводились и основные методы оптимизации организации бригадного хозрасчета — перестройка бригад таким образом, чтобы каждая хозрасчетная бригада выпускала какое-либо завершенное изделие. В этом случае появлялся смысл говорить о некоей «бригадной себестоимости» и, следовательно, могла возникнуть экономия от снижения таковой себестоимости, за счет которой могло осуществляться премирование членов бригады. Так, на Прожекторном заводе перешли к организации хозрасчетных бригад по формуле «одна смена мастерской — одна бригада». В этом случае хозрасчетная бригада состояла из 20—40 человек, работавших одновременно, и выпускавших (в рамках мастерской) конкретную завершенную деталь или изделие<sup>177</sup>.

Особую проблему составлял вопрос о премировании хозрасчетных бригад, которые не имели (или не могли иметь) экономии в силу технологических особенностей выполняемых ими работ. В первом квартале 1933 г. такие бригады премировались за перевыполнение производственной программы из расчета экономии на постоянные накладные расходы. Когда же выплата премии по этому показателю была прекращена распоряжением администрации в масштабах всего комбината, такие бригады потеряли даже формальное отношение к хозрасчетным. Администрация пыталась настоять на сохранении хозрасчетного статуса подобных бригад, утверждая, что, во-первых, получение бригадой дополнительного заработка вследствие перевыполнения норм уже само по себе является достаточным стимулом для сохранения хозрасчетных отношений, а во-вторых, что бригадный хозрасчет «есть высшая форма социалистического соревнования»<sup>178</sup>. Нет необходимости специально разбирать надуманность и демагогичность подобных доводов. Это подтверждается еще и тем, что даже перевыполняя план, участники подобных квазихозрасчетных бригад все равно нередко оставались без премии — на комбинате попросту не существовало соответствующего фонда премирования. Это было понятно — хозрасчетные бригады в подобных фондах не нуждались, получая средства для премирования из экономии. Если экономии не было, то и премировать было некого и не за что, не понятно лишь, зачем заводоуправление упорно числило среди хозрасчетных бригады принципиально не переводимые на хозрасчет по технологическим причинам. Видимо, администрации требовалось отчитаться «наверху» о возможно более широком распространении хозрасчета на Электрокомбинате.

Несмотря на явное преобладание бригадного хозрасчета, это не значит, что хозрасчет более крупных структурных подразделений окончательно канул в Лету. К концу 1933 г. на производственно-экономической конференции комбината по укреплению и внедрению хозрасчета победно заявлялось: «Заводы переведены на полный хозрасчет, получили самостоятельные счета в Госбанке и установили непосредственные связи и самостоятельные расчеты с покупателями и поставщиками.

90% всех цехов переведены на хозрасчет, получают лимиты оборотных средств и отвечают контролем рубля за выполнение количественных и качественных показателей плана»<sup>179</sup>. В то же время указывалось, что заводы не уделяют должного внимания борьбе с неплательщиками долгов. В результате в 1933 г. комбинат получил 117 000 руб. пеней и уплатил 920 000 руб. штрафов. «Отделы снабжения заводов иногда отпускают цехам материалы "в кредит"... Практика посылки записочек административно-хозяйственным персоналом, особенно в последнюю декаду, о выдаче цеху материалов, независимо от наличия у цеха средств, легализует нарушение цехового хозрасчета. По большинству заводов отсутствует систематический контроль за выполнением хозрасчетных обязательств цеха. Структуры, отвечающие за хозрасчет цеха (планово-производственный и финансовый отделы), зачастую не делают никаких выводов, не принимают конкретных мер в отношении цехов, у которых имеется перерасход в течении продолжительного времени. Например, цех тугоплавких металлов Лампового завода в течении ряда месяцев имеет значительный дефицит (около 0,5 мил. руб.)»<sup>180</sup>. В целом, складывается впечатление, что цеховое и заводское начальство отнеслись к хозрасчету структурных единиц свыше бригады без энтузиазма. Приказали — сделаем, но на первом месте — выполнение производственных заданий, а не игра в рынок по-советски. Важно иметь в виду, что именно такая форма хозрасчетных отношений утвердилась на советских предприятиях на долгие годы.

## Глава 7

### «ТРУД НАШ ЕСТЬ ДЕЛО ЧЕСТИ...»

Хозрасчет являлся типично советским изобретением, формой трудовых отношений, действующей на уровне производственной единицы и опосредованно влияющей на труд каждого работника. Однако существовали на заводе и другие, не менее характерные мотивационные формы, включая социалистическое соревнование и ударничество, рационализаторство и изобретательство.

#### Ударники: нам денег не надо, талоны давай!

Кризис снабжения, поразивший СССР на рубеже 1920—1930-х годов, снизил эффективность денежной составляющей в стимулировании трудовой активности<sup>181</sup>. Все более широкое распространение получало льготное снабжение передовых производственников пищевыми продуктами и промтоварами, имевшее особое значение в условиях карточной системы<sup>182</sup>. Передовиков производства стали называть «ударниками». Хотя первоначально ударников предполагалось поощрять как морально, так и материально, постепенно на первый план вышла возможность получения и внеочередного отоваривания «усиленных» карточек. Система льгот и гарантий ударникам была закреплена постановлением ЦИК и СНК от 15 декабря 1930 года.

Ударные бригады появились на Электрозаводе в 1930 г. Уже к 1 октября 1930 г. на заводе было 385 таких бригад<sup>183</sup>, что значительно превышало план в 27 ударных бригад. В их число входили и такие в дальнейшем малораспространенные формы самоорганизации рабочих, как 12 производственных коммун и 39 производственных коллективов. Разница между этими формами самоорганизации заключалась в системе распределения заработанных средств внутри бригады. Если в «классической» ударной бригаде раздел происходил на основе разрядов тарифной сетки<sup>184</sup>, то, скажем, в производственных коммунах дележ производился поровну. Как видно из приводимой ниже таблицы, в начале 1930-х гг. на Электрозаводе ударничество стало массовым движением.

#### Рост числа ударников на Электрозаводе в 1930—1931 гг.

	1 ноября 1930 г.	1 декабря 1930 г.	1 января 1931 г.
Ударных бригад	417	604	649
Коммун	14	20	30
Производственных коллективов	39	34	40

	1 ноября 1930 г.	1 декабря 1930 г.	1 января 1931 г.
Рационализаторских бригад	—	72	108
Участников всего	10 360	12 471	13 000
Из них:			
— рабочих	7 651	9 445	10 587
— ИТР	1 178	478	1 183
— служащих и младшего обслуживающего персонала	1 671	1 874	1 236

Из таблицы следует, что устойчивый рост количества ударных бригад был обеспечен в основном постоянным притоком в них именно рабочих на фоне отсутствия заметного прироста из числа ИТР, МОП и служащих.

В то же время надо учитывать, что в известной степени деление на «ударников» и «неударников» было в смысле снабжения менее значимым, чем между кадровыми рабочими завода и новичками. К 1930 г. относится следующий эпизод. В цех по производству электросвечей с биржи труда было прислано 250 человек, образовавших 4 ударные бригады. Очень скоро новопришедшие ударники стали замечать пристрастное отношение со стороны цехового профкома. Даже перевыполняя план, они не получали положенного снабжения. На одно из рабочих собраний был приглашен уполномоченный закрытого рабочего кооператива (ЗРК) Иванов, перед которым был поставлен вопрос о недостаточном снабжении, например, папиросами. Иванов чистосердечно признался: «Нам самим не хватает, а о вас и говорить нечего»<sup>186</sup>. К сожалению, рабочие испытывали недостаток отнюдь не только в никотине. На те же 4 бригады (250 человек) были выданы только 50 (т.е. ровно в 5 раз меньше) продовольственных карточек. Положение дел было таково, что рабочий-ударник из вновь поступивших на завод имел возможность пообедать в столовой только 1 раз в 5 дней!

Постоянные перебои с бесплатными трамвайными талонами были другим камнем преткновения в снабжении «новых ударников». Итог был закономерен. Из 250 человек в профсоюз в течение 1930 г. вступили только 50, остальные остались «внесоюзными». Политический настрой этих рабочих был весьма низким, превалировали разговоры: «на субботник иди, а папирос не дают; на заем подпишись, а грамоте не учат».

Можно предположить, что вышеописанный эпизод обязан своему существованию тем, что новоприбывшие рабочие не были членами профсоюза и, вероятно, не вступили в кооператив. Однако, против этой версии говорят 2 соображения. Во-первых, в документальном описании этих событий, составленном в 1930 г., нигде не приводится довод «вам ничего не полагается, потому что вы не члены ЗРК». А во-вторых, в 1929/1930 г. в Москве уже были введены нормы снабжения, в том числе и «рабочих, не являющихся пайщиками потребкооперации»<sup>187</sup>, поэтому

ситуация с 50 карточками на 250 работников являлась несомненным нарушением закона.

Вероятно, такое отношение было вызвано не столько злой волей конкретных администраторов, сколько реальными возможностями советской распределительной системы. На 1 января 1931 г. на Электrozаводе работало около 12 000 человек, из которых ударниками и приравненными к ним<sup>188</sup> числились порядка 10 500 человек<sup>189</sup>. Стимулируя количественный рост ударников, администрация вскоре столкнулась с ситуацией, когда в эту привилегированную группу записалось подавляющее большинство рабочих. В результате мотивационный эффект ударничества был во многом исчерпан. В дальнейшем руководство Электrozавода пошло по пути выделения и поддержки «лучших ударников», а также дефицитных профессиональных и квалификационных групп работников.

Так, уже в конце 1930 г. было установлено, что на преимущественное снабжение продовольствием и промтоварами в (ЗРК) имеют право лишь ударники, имеющие особые «ударные» карточки<sup>190</sup>. Они могли приобретать предметы потребления как для себя, так и для членов семьи. Остальные ударники последней льготой не пользовались. В ударных книжках<sup>191</sup> стали делать отметки о выдаче тех или иных продуктов с тем, чтобы не допустить повторного отпуска товаров. В связи с текучестью кадров и бюрократическими процедурами по оформлению документов появилась прослойка ударников, не имевших ударных книжек. ЗРК снабжал их по целевым ордерам, нередко — в последнюю очередь. Особое внимание уделялось борьбе с очередями. Рекомендовалось производить отпуск товаров сразу во всех свободных секциях кооператива и равномерно в течении декады, не допуская ажиотажной реализации в последние дни месяца.

Вышеописанная тенденция сохранилась и в дальнейшем. Если на 1 января 1931 г. собственно ударники составляли 73% работников Электrozавода, то к 1 мая того же года их удельный вес возрос до 86,2%, а к 1 октября — до 90%<sup>192</sup>. С другой стороны, следует иметь в виду, что картина всеобщего ударничества на Электrozаводе вполне может быть результатом не реальных успехов этого движения среди работников, а особенностей системы учета на заводе. Так, например, 28 ноября 1931 г. (!!!) помощник директора по производственным советам и техпропаганде Арутюнян рапортовал директору Электrozавода: «Несмотря на ряд приказов заводоуправления... до настоящего времени на заводе не имеется не только учета качественных показателей ударничества и соцсоревнования, но даже элементарных данных о количестве ударников»<sup>193</sup>. Таким образом, сведения о 90-процентном охвате работников Электrozавода ударничеством либо составлялись задним числом, либо брались «с потолка». Это объясняет многочисленные случаи разночтения при подсчете ударников в различных документах. Например, в абсолютных цифрах на июнь 1931 г. ситуация выглядела так: всего на заводе работало 19 801 человек, из них 9 958 были удар-

никами, а с учетом участников соцсоревнования их число возрастало до 10 566<sup>194</sup>, то есть ударники составляли лишь около половины сотрудников завода.

Тем не менее, не вызывает сомнений, что мотивационный эффект ударничества был во многом исчерпан. В дальнейшем руководство Электrozавода пошло по пути выделения и поддержки «лучших ударников», а также дефицитных профессиональных и квалификационных групп работников. Особое внимание уделялось борьбе со «лжеударничеством». Суть этого явления определить довольно сложно, так как нигде в документах четко не даются критерии отделения лжеударничества от ударничества истинного. Судя по всему, таковых критериев вообще не существовало, а призывы к борьбе с лжеударниками были отражением осознания заводоуправлением ненормальности ситуации. С 1 января 1932 г. начался обмен ударных книжек, причем старые ударные книжки аннулировались, а новые ударные книжки выдавались только «настоящим» ударникам. Впрочем, это не привело к кардинальному изменению ситуации. На конец 1932 г. на заводе работало 19 555 человек, из которых 14 056 (то есть 71,9%) являлись ударниками. На Прожекторном заводе этот показатель был еще выше — 84,2%<sup>195</sup>. Впрочем, о некотором снижении ударничества все же говорить можно, ведь на 1 февраля 1932 г. ударники составляли 76,8% работников завода. Интересно, что среди ИТР ударников было сравнительно, с прочими группами работников, больше. Доля ударников среди ИТР составляла 82,4%, среди рабочих — 76,8%, а среди служащих — 73,3%<sup>196</sup>.

В 1934 г., в связи с походом по выполнению решений XVII партсъезда, акцент в соревновании и ударничестве на Электrozаводе был перенесен, во-первых, с коллективных (бригадных) на индивидуальные обязательства, во-вторых, на их максимальную конкретизацию, в-третьих, на включение в текст обязательств пунктов, связанных не только с выполнением промфинплана, но также и с технической и политической учебой работника, физической, шефской и др. общественной работой, поведением в быту. В результате к июню 1934 г. произошла «чистка» ударников — «разударивание» более чем 700 бывших передовиков, не соответствовавших новым повышенным требованиям. Остальным ударникам были торжественно на конференции вручены значки имени XVII партсъезда, а также «за счет лжеударников улучшено дополнительное снабжение ударников»<sup>197</sup>.

В декабре 1936 г. на Электrozаводе насчитывалось 5 083 ударника, а в декабре 1937 г. — 6 479<sup>198</sup>. Если учесть, что к 1937 г. на заводах Электрокомбината работало около 18 000 только рабочих и ИТР, становится очевидным, что ударники составляли к концу изучаемого периода менее 36% сотрудников Электрокомбината. Видимо, по мере утоления товарного голода работа за талоны перестала являться серьезным стимулом, и отступила перед стахановским движением, хозрасчетом и иными формами стимулирования трудовой активности.



С течением времени происходит слияние движения ударников с волной перевода структурных единиц Электрокомбината на хозрасчет, выразившееся в массовом переводе ударных бригад на хозрасчет. Начиная с 1933 г. ударники, ударничество и ударные бригады все реже упоминаются в официальных делопроизводственных документах. Видимо, администрация потеряла прежний интерес к этой форме стимулирования трудовой активности.

### Как заинтересовать в соревновании?

Помимо тарифной ставки, перспективных систем оплаты труда и предоставления улучшенного снабжения ударникам производства, в распоряжении заводууправления имелся такой стимул увеличения трудовой активности, как разнообразные конкурсы и соревнования. Начало широкомасштабной кампании по развертыванию социалистического соревнования относится к 1929 г. Особенно бурный размах соревнование на Электрозаводе получило в 1930 г., когда в начале года был объявлен общезаводской конкурс на лучшую бригаду, цех и лучшего ударника. Для определения победителей создавалась конкурсная комиссия в составе представителей парткома, завкома, комитета комсомола и редакции газеты «Электрозавод». В цехах образовывались свои конкурсные комиссии<sup>199</sup>. Интересен подбор объектов премирования и формы, в которых оно проводилось.

Лучший цех получал премию в 5 000 руб., цех, занявший второе место — 3 000 руб., а третий — 1 500 руб. Лучшей бригаде завода полагалась премия в 1 500 руб.<sup>200</sup> Второе место присуждалось четырем бригадам, — по 1 000 руб., а третье место распределялось по 5-и бригадам — по 750 руб. В категорию «лучший ударник» включали 40 передовиков производства, из которых 10 получали премии первой категории в 1 500 руб.<sup>201</sup>, 10 — второй категории (100 руб.), а 20 — третьей категории (50 руб.)<sup>202</sup>. Помимо этого конкурс проводился еще и по такой номинации, как «лучший руководитель производственного сектора». В этой категории определялись 3 победителя. Занявший первое место менеджер награждался заграничной командировкой, второе — стипендией для поступления в вуз, а третье — месячной путевкой в дом отдыха в Крыму<sup>203</sup>. Лучший бригадир завода, победивший в соревновании, премировался заграничной командировкой, занявший второе место — стипендией в вуз, а третье — стипендией в техникум. Странное использование заграничной командировки в роли высшей формы поощрения распространялось и на победителей среди заведующих цехом, а также лучшего инженера, занявшего первое место в конкурсе среди ИТР. Две пары, разделившие между собой второе и третье места, премировались техническими библиотечками<sup>204</sup>.

Если на декабрь 1933 г. на заводе числилось 7 800 индивидуально соревнующихся, то к 1 июня 1934 г. их количество выросло до 18 840 (более 90% всех работников завода), в том числе индивидуально соревновались 13 705 ударников производства<sup>205</sup>.

Соревновательный метод стимулирования был особенно выгоден администрации с экономической точки зрения. Претендовать на победу могли лишь считанные работники и производственные коллективы, между тем надежда пробиться в ряды победителей подстегивала всех.

### Стимулы и итоги стахановских рекордов

Во второй половине 1930-х гг. существенным фактором интенсификации производства и повышения производительности труда стало стахановское движение, получившее на Электрокомбинате широкое распространение. Хотя официально стахановское движение начало развиваться здесь с сентября 1935 г.<sup>206</sup>, «План мероприятий по стахановскому движению» на заводе датируется 5 ноября того же года<sup>207</sup>. Он предусматривал 52 нововведения в различных подразделениях комбината. Судя по всему, администрация основательно подошла к внедрению стахановского движения, возлагая на него серьезные надежды.

Тем не менее, еще до утверждения «Плана», уже к концу сентября 1935 г., на Электrozаводе 275 рабочих и 7 сотрудников инженерно-технического персонала считались стахановцами. На конец 1935 г., согласно отчету о состоянии стахановского движения на Электрокомбинате за 1935 г., 15% рабочих стали стахановцами. Представляет интерес распределение стахановцев по заводам Электрокомбината: АТЭ — 594, Ламповый завод — 313, МТЗ — 190, ЗЭМ — 154, Отдел главного механика — 18, Газорезный цех — 36, прочие подразделения — 112. В партийном отношении 123 стахановца являлись коммунистами, а 185 — комсомольцами. Наибольшей возрастной группой среди стахановцев была страта 25—35 лет, дальше шел слой «старше 35», молодежь до 25 лет была в меньшинстве<sup>208</sup>. Большинство стахановцев имели производственный стаж 5—10 лет.

Работа по-стахановски, как правило, позволяла рабочему резко повысить месячный заработок, однако не все стахановцы могли выдерживать такой темп работы длительное время.

Выборочная динамика зарплат  
отдельных стахановцев Электрокомбината  
за сентябрь—ноябрь 1935 г.<sup>209</sup>

Завод	Фамилия	Специальность	Разряд	Зарплата за месяц (руб.)		
				Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
АТЭ	Пляцидевский	Шлифовальщик	VII	455	525	518
ЗЭМ	Греков	Токарь	III	274	290	257
ЗЭМ	Ефимова	Сборщица	V	340	529	384
Машиностр.	Валенштейн	Фрезеровщик	VIII	369	394	420
Машиностр.	Дутов	Фрезеровщик	VIII	441	589	591

Отчеты и доклады о развитии стахановского движения пестрят многочисленными примерами успешных инициатив «многостаночников». Так, в автоматной мастерской АТЭ в бригаде Иванова ранее на 1 установщика и 1 автоматчика приходилось 5 станков. После начала работы «по-стахановски» пара установщик-автоматчик стали обслуживать по 8 станков, а установщики Смирнов и Шурыгин вообще отказались от помощи автоматчиков. Немало было аналогичных примеров и в других подразделениях АТЭ: шлифовальщица Афанасьева перешла с обслуживания 1 станка на 2, при этом ей удалось выработать 487 кулачков при норме 194; в чугунной мастерской по инициативе мастера Куткина был изменен режим работы зуборезного станка, в результате чего дневная выработка возросла с 69 шестерен до 130.

В масштабах всего завода АТЭ был проведен ряд мероприятий по рационализации производства:

1. Проведена организация рабочих мест;
2. Централизована заточка инструмента<sup>210</sup>;
3. Разделен ряд операций;
4. Налажена предварительная заготовка мелких деталей;
5. «Подварщики» освобождены от окраски и очистки ванны, а также от приболчивания<sup>211</sup> к радиаторам осей;
6. Освобождены обмотчики от перемотки меди<sup>212</sup>;
7. Ускорен режим обработки на сварке, механических работах, штамповке и сверловке<sup>213</sup>.

Эти меры сравнительно быстро стали приносить практические результаты. Так, в цехе стекольного ширпотреба в результате «выправления огней горелок»<sup>214</sup> и организации доставки материалов к рабочему месту<sup>215</sup>, цех повысил производство подвесков с 33 000 до 56 000. Отдельные бригады выполнили план на 130—140%. В гончарном цехе глиномял Чоботов рационализировал работу глиномялок — повысил выработку глины с 2 до 7 тонн.

Со второй половины декабря 1935 г. намечается переход от единичных рекордов к рекордам массовым. Крайней степенью этого увлечения стали т.н. «стахановские сутки». Например, 19 декабря стахановские сутки были проведены в Механической мастерской Трансформаторного завода. В этот день первая смена выполнила план на 195%, вторая — на 236, а ночная — на 248. Т.о., мастерская, ранее выполнявшая план на 120—130%, в те сутки выполнила план на 225%<sup>216</sup>.

1936 г. ознаменовался быстрым ростом стахановского движения. Если в начале года на Электrozаводе насчитывалось 1 748 стахановцев, то летом их было уже 3 768, причем 400 из них перевыполняли норму более чем на 200%<sup>217</sup>.

Стахановское движение пропагандировалось как новый этап и новый качественный уровень трудовой инициативы и активности широких слоев советского рабочего класса. Однако на деле стахановские рекорды, — по крайней мере, по материалам Электrozавода, — обес-

печивались во многом усилиями администрации, которая в той или иной мере оптимизировала условия труда для определенных категорий рабочих, в результате чего их производительность резко возрастала. Зависимость стахановского движения от менеджмента доходила до того, что, например, в 1936 г. администрация Электрокомбината отмечала: «Из-за плохой организации рабочего места стахановца он переставал быть стахановцем»<sup>218</sup>. Разумеется, каждый рабочий по материальным и моральным соображениям был заинтересован в том, чтобы администрация перевела его на льготные, «стахановские условия труда». В 1936 г. заводоуправлением были собраны и проанализированы основные методы работы стахановцев, за счет которых достигалось повышение производительности труда<sup>219</sup>:

1. Улучшение организации рабочего места;
2. Наиболее рациональное построение рабочего места;
3. Передача вспомогательных работ подсобным рабочим;
4. Уплотнение рабочего дня;
5. Разделение труда и правильная расстановка рабочей силы.

Едва ли не все перечисленные «методы» находились вне компетенции рядового рабочего. В лучшем случае рабочий мог ходатайствовать перед администрацией об улучшении организации своего рабочего места или о разгрузке от трудоемких вспомогательных операций. В любом случае решение об организации работы по-стахановски зависело от администрации.

Надо отметить, что стахановское движение вызывало неоднозначную реакцию в рабочей среде. В том числе имела место обычная зависть к коллеге, которому созданы лучшие условия труда. К тому же рабочие не без оснований опасались, что резкое повышение производительности приведет к общему пересмотру норм и скажется на всех рабочих. В результате против активистов-стахановцев имели место, по выражению тех лет, «классово чуждые выступления». Например, на заводе электромашин Электрокомбината были сорваны портреты стахановцев с Доски почета, а на Ламповом заводе установщик отказался настраивать станок рабочего-стахановца<sup>220</sup>.

Еще одной особенностью стахановского движения была размытость и аморфность самого понятия «стахановец». Реально стахановцем считался рабочий, существенно перевыполнявший средний для рабочих данного участка уровень выработки.

**Соотношение выработки рабочих стахановцев и обычных рабочих  
на различных заводах Электрокомбината в 1936 г.<sup>221</sup>**

Операция	Норма выработки среди стахановцев	Норма выработки среди обычных рабочих
<i>Трансформаторный завод</i>		
Сварка швов сечения 45 мм	250%	135%
Насадка катушек	330%	135%

Операция	Норма выработки среди стахановцев	Норма выработки среди обычных рабочих
<i>Ламповый завод</i>		
Обрезка колб	159%	108%
Первичная штамповка	131%	108%

Из таблицы видно, что стахановец мог давать и 330, и 130% выработки нормы, все зависело от того, какова средняя выработка остальных рабочих на данной операции.

Среди стахановцев были рабочие разных специальностей и уровня подготовки. Не вызывает сомнений, что, существенно перевыполнить норму выработки на сложных операциях, требующих высокой квалификации, было намного труднее, чем на простых, доступных малоквалифицированному рабочему. Поэтому среди наиболее известных стахановцев-рекордсменов Электrozавода, дававших самый высокий процент выработки, первоначально оказалось немало рабочих не самой высокой квалификации, не занятых на наиболее сложных и ответственных операциях, требовавших повышенного внимания, точности и качества. А заработки их, особенно с учетом прогрессивно-сдельной и иных премиальных систем оплаты труда, зачастую оказывались выше, чем у квалифицированных рабочих.

Диспропорции в оплате труда и в моральном признании заслуг стахановцев выравнивались постепенно. Не случайно в числе признанных лучшими и премированных в декабре 1937 г. оказался не только Шишкин из трансформаторного отдела, выполнивший на 1 000% норму на механической операции по обрезке штампов, но и работница АТЭ Зими́на, которая на фрезеровке коруса давала 450—480%, и монтажница прожекторных ламп Говорова, регулярно показывавшая результат более 200%, а также фокусировщица ламп Мухина (190—236%)<sup>222</sup>. В Ламповом отделе Электrozавода в январе—мае 1938 г. монтажница Назарова, крючечница Гончарова, ножечница Старостина регулярно выполняли норму на 165—210%, фрезеровщик Седов — на 215% и т.д.<sup>223</sup>

В сентябре 1937 г., через два года после начала стахановского движения, 34% работников предприятия значились как стахановцы, причем члены партии и комсомола составляли среди них сравнительно небольшую прослойку в 16—18%<sup>224</sup>.

Динамика роста стахановского движения на Электrozаводе может быть представлена следующим образом<sup>225</sup>:

Дата	Кол-во стахановцев	Из них женщин
Сентябрь 1935 г.	275	Нет данных
Декабрь 1935 г.	1 410	Нет данных
Декабрь 1936 г.	4 383	Нет данных
Март 1937 г.	4 246	1 617
Декабрь 1937 г.	5 802	2 882

Из таблицы видно, во-первых, заметное увеличение удельного веса женщин среди стахановцев с весны 1937 г. (ранее они не учитывались из-за небольшого числа). Во-вторых, неравномерный характер движения. По крайней мере с декабря 1936 г. по март 1937 г. имела тенденция к спаду стахановского движения на заводе, а его последующий подъем был связан с прошедшей осенью 1937 г. мощной пропагандистской кампанией на заводе в связи с первыми после принятия Конституции 1936 г. выборами в высший орган власти страны — Верховный Совет СССР. По избирательному округу Электrozавода в декабре 1937 г. депутатом баллотировался сам И. Сталин. Поскольку это считалось очень почетным, руководство завода решило ответить на доверие еще большим развертыванием стахановского соревнования. По его результатам в том же декабре 1937 г. 102 лучших стахановца-рекордсмена Электrozавода были премированы.

Стахановское движение имело не только плюсы, но и минусы, среди которых неравномерность производства, повышенный износ станков и оборудования, производственный травматизм. Надо учитывать, что производительность труда стахановцев повышалась не в последнюю очередь за счет большей, подчас не предусмотренной никакими нормативами, нагрузки на станки и оборудование, изменение положенных температурных режимов и технологических новаций. Вместе с тем, многие работники для повышения производительности проявляли рабочую смекалку, навыки рационализаторства и изобретательства. Так, стахановка с АТЭ Удалова повысила число оборотов станка с 800 до 1800 об. в мин., применяя детали исключительно из выпускавшегося Электrozаводом дефицитного суперпрочного материала «победит». Работница Блинкова из Трансформаторного отдела не только перевела свой станок на повышенную скорость, но и одновременно, без остановки станка, занималась намоткой катушек трансформатора<sup>226</sup>.

Распространение стахановского движения сопровождалось как материальным поощрением стахановцев, так и включением принципов побуждения, прославлением лучших стахановцев в средствах массовой информации. Их заработки были несопоставимы с окладами обычных рабочих, им предоставлялись талоны на льготную покупку предметов роскоши тех лет — мотоциклов, автомобилей и др., им в первоочередном порядке предоставлялось бесплатное жилье и др.

### **Как заработать головой: рационализаторы и изобретатели**

Возможности прямого материального стимулирования работников, помимо основного заработка, были в 1930-е гг. весьма ограничены. В принципе одним из наиболее значимых стимулов могло стать рационализаторство и изобретательство, участие в которых позволяло получать дополнительное денежное вознаграждение.

Эта сторона производственных отношений рассматривалась как одна из наиболее привлекательных в социалистическом строительстве, поскольку стимулировала производство, поощряла самостоятельную инициативу работников, предоставляла им возможность реализовать и развивать свои способности, опыт и творческий потенциал в конкретном деле. Благодаря изобретательству рабочие, по крайней мере в идеале, в меньшей степени чувствовали себя наемными работниками и в большей степени творцами и хозяевами на предприятии. Приобщение к изобретательству было ценным как для самого рационализатора, который повышал свою квалификацию, материально и морально стимулировался, так и для социалистического производства в целом. Все эти преимущества казались очевидными. Однако на практике отношение к рационализаторам со стороны администрации, система рассмотрения их предложений, а главное — система стимулирования такого рода деятельности были далеки от идеала.

В конце 1920-х — начале 1930-х гг., в соответствии с требованиями плана и на фоне развернувшегося соцсоревнования, ориентированных прежде всего на достижение количественных результатов, основные усилия администрации и общественных организаций Электrozавода были направлены на вовлечение через бюро рабочего изобретательства (БРИЗы) как можно большего числа рабочих и служащих в рационализаторскую деятельность и получение от них максимального числа предложений.

Рационализатор, подавший предложение, в принципе должен был материально поощряться дважды: «за инициативу» — по факту одобрения предложения и «за экономию» — премиальная выплата в зависимости от годового экономического эффекта от внедренного предложения (то обстоятельство, что большинство ценных изобретений давали отдачу не один год, а много лет, никак не учитывалось).

«Срубить» небольшую сумму «за инициативу» (в 1935 г., например, она колебалась от 20 до 60 руб. с преобладанием 20—40-рублевых выплат) было вполне реально. На это вид поощрения, как правило, мало зависящий от характера и ценности предложения, рассчитывало большинство рационализаторов из рабочей среды.

Иная ситуация складывалась со вторым, более существенным видом выплаты, который производился сравнительно редко и фактически по воле администрации, стремившейся к тому же к максимальной экономии средств. Кроме того, он осуществлялся только если имелась возможность точно подсчитать условный годовой экономический эффект после внедрения изобретения в рублях. В этом случае, как видно из хорошо сохранившихся протоколов комиссии по премированию за 1935 г., рационализатору причиталось примерно 10% от суммы годовой экономии, причем только половина выплачивалась сразу, а другая половина — спустя год после гипотетического внедрения и получения от изобретения реальной отдачи. Ситуация на Электrozаводе была такова, что далеко не все ценные изобретения доводились в итоге до внедрения

и, соответственно, автор вполне мог не получить второй части премиальной выплаты.

В качестве примера премиальных выплат «за экономию» приведем данные 1935 г. Среди просмотренных протоколов комиссии по премированию<sup>227</sup> преобладают суммы от 180 до 500 руб., 800 и 1 тыс. руб. встречаются в виде исключения. В последнем случае рабочий Евсеев предложил, как с пользой для дела использовать отходы слюды. Условная годовая экономия от его идеи составила 75 720 руб., но на руки он получил только 500 руб., а будет ли внедрено его предложение (и получит ли он оставшиеся 500 руб.) в дальнейшем от Евсева никак не зависело<sup>228</sup>.

Естественно, подобная ситуация не удовлетворяла прежде всего квалифицированных рабочих и специалистов Электрозавода. На фоне внешне благополучных цифр на Электрозаводе, как и в целом в изобретательском движении по стране, накапливались хронические проблемы:

- оторванность БРИЗов и обществ изобретателей как общественных организаций от производства и необязательность их решений для администрации;

- большой процент отклоненных предложений (рабочие нередко подавали малозначительные предложения с формальной целью отчитаться по соцсоревнованию либо получить премию «за инициативу»);

- отсутствие системы материального и иного поощрения, стимулирующей работника на выдвижение ценных изобретений, дающих значительный экономический эффект;

- низкий процент внедренных предложений и изобретений по сравнению с одобренными в связи с отсутствием, во-первых, ответственных лиц, финансирования и налаженного механизма реализации предложений и, во-вторых, заинтересованности администрации, инженерно-технического персонала во внедрении изобретений и получении от них максимальной отдачи. В результате одобренные предложения оказывались «беспризорными».

Активными участниками движения рационализаторов в СССР на первых порах были иностранные рабочие и специалисты, владевшие более высокой квалификацией, знанием современной технологии, секретами мастерства и уровнем образования. По официальным данным, в 1932 г. до 40% иностранных рабочих, трудившихся в СССР, числились изобретателями и рационализаторами<sup>229</sup>. Только на предприятиях Московской области таковых насчитывалось 550 человек<sup>230</sup>. Если учесть, что общее количество инорабочих в столице и области в 1932 г. было порядка 1,2—1,5 тыс., то, как и в целом по стране, выходит, что каждый третий—второй иностранец вносил рацпредложения или изобретения. Ценность их предложений, потенциальный и реально полученный от их внедрения экономический эффект должен был быть на порядок выше, чем от предложений советских рабочих.



Помимо этого, существовал и еще один аспект проблемы. По требованию ВОИР завода, успехи в изобретательстве в 1933 г. являлись основанием для предоставления преимущественного права на получение жилья (кандидатуры утверждались треугольником отдела<sup>231</sup>). На развитие движения тратились дополнительные средства, в том числе для учебы изобретателей-самоучек из рабочей среды. Однако «ахиллесовой пятой» оставался низкий процент внедренных предложений, не было механизма заинтересованности во внедрении предложения. Так, с января по март 1933 г. поступило 1 384 предложения, принято — 481, внедрено — 538 (среди внедренных часть принятых ранее), экономический эффект (условная годовая экономия от внедрения) — 996,8 тыс. руб. Однако принятых ранее, но не внедренных рацпредложений набралось к 1 апреля 1933 г. — 1 703 штуки, к 1 мая — 1 531<sup>232</sup>. Таким образом, предложения в большом количестве одобрялись, за них авторам выплачивалось вознаграждение и иные формы поощрения, признавалась целесообразность их внедрения в производство, но дальше этого дело, как правило, не двигалось.

К сожалению, ожидания рационализаторов Электrozавода в отношении рассмотрения и реализации их предложений оказались далекими от реальности, а примеры «хождения по мукам» — во многом знаковыми для советского общества. Больше всего поражало людей то, что их искреннее желание помочь налаживанию производства наталкивалось на безразличие. В феврале 1931 г. поток жалоб привел к тому, что на Электrozавод прибыла комиссия Сталинского райкома партии. Только от инорабочих к тому времени поступило уже 89 предложений. Из них только 14 было внедрено в производство, 25 по заверениям администрации находились в стадии реализации, 25 не выполнено, 25 отклонено. Когда проверяющие стали разбираться в экономическом эффекте, получаемом заводом только от 14-ти внедренных предложений и изобретений, то были удивлены цифрами с многими нулями. Результаты рационализаторства и изобретательства работников Электrozавода были бы куда выше, если бы не безразличие администрации и задержки с рассмотрением предложений по совершенствованию производства. По результатам работы комиссии директор Электrozавода издал приказ, устанавливающий конкретные сроки рассмотрения рацпредложений рабочих — как правило, в течение суток. Но уже 8 июня 1931 г. заводская многотиражка «Электrozавод» сигнализировала, что этот приказ директора не исполняется, предложения скапливаются в цехах без движения<sup>233</sup>. Зачастую это объяснялось элементарным головотяпством и недисциплинированностью, но были и намеренные действия со стороны руководителей низового уровня, что, безусловно, могло стать основанием для обвинения во вредительстве.

Так, в 1931 г. здесь было зарегистрировано в общей сложности 9 530 рацпредложений и изобретений, а в 1933 г. — около 12 тыс. изобретений при увеличении количества работающих на заводе до 23—24 тыс.<sup>234</sup> Рассмотрим, как материально стимулировались предложенные новшест-

ва. В принципе размер выплат должен был находиться в зависимости от эффективности после их внедрения. Однако, даже будучи формально одобренными, многие рацпредложения не внедрялись в практику. Поэтому установить суммы выплат до практического внедрения было невозможно. Получался заколдованный круг. Во-первых, администрация цехов не была прямо заинтересована в этом. Во-вторых, для апробации и внедрения изобретений требовались большие финансовые и организационные ресурсы, которые должно было дать государство, но которые отсутствовали. В третьих, рационализаторство представляло собой сплошную головную боль для администрации, деятельность которой строго регламентировалась планом, поскольку изобретательство и рационализация, включая количественные показатели, области и направления, необходимые ресурсы для рационализации и проч. практически не поддавались долгосрочному планированию. Отсюда — крайне низкий процент реализации изобретений. Между тем приблизительные подсчеты прибывшей на Электрозавод в апреле 1932 г. комиссии ЦКК—НК РКИ показали, что экономический эффект даже от незначительного (по сравнению с общим количеством поданных) числа предложений составил в течение только 1931 г. около 400 тыс. руб. при том, что авторам было выплачено всего 12 тыс. руб. премиальных<sup>235</sup>. Вообще, вопрос о соотношении морального и материального стимулирования изобретательства в условиях начала 1930-х гг. относится, на наш взгляд, к числу важнейших. В этом смысле вряд ли стоит отрицать значение материального фактора при подаче рацпредложений.

Как видно из материалов фонда Электрозавода, четкая система материального стимулирования рационализаторства на низовом уровне в начале 1930-х гг. практически отсутствовала. Премии должны были выплачиваться, во-первых, по факту одобрения предложений, во-вторых, после их реализации и получения экономического эффекта. Но даже минимальные выплаты по факту принятия происходили нерегулярно, а суммы выплат были, как правило, низки и не имели прямой зависимости от ожидаемой экономической выгоды. Более того, на основании изучения документов, возникает подозрение, что премии за рационализаторство (и в особенности за ожидаемый эффект) использовались заводским руководством не только по прямому назначению, но и как скрытая форма поощрения за другие заслуги, в частности, активную общественную работу.

Ценные рацпредложения недостаточно стимулировались материально и морально, что отбивало у них заинтересованность продолжать рационализаторство. О стиле работы сотрудников БРИЗа в 1932 г. лучше всего свидетельствовала такая деталь: выяснилось, что они не знают в лицо одного из лучших изобретателей Электрозавода иностранного рабочего Сунгайло, подавшего менее чем за год 40 (!) предложений, направленных на механизацию труда. На момент обследования в 1932 г. БРИЗом были официально приняты уже 11 его предложений, за которые он вообще не получил положенных премиальных. Кроме того, ни

одно из его предложений не было реализовано. По мнению многих рабочих Электrozавода, с которыми беседовали в 1932 г. члены комиссии РКИ, в этом деле существовало по крайней мере 3 главные проблемы: сотрудники заводского БРИЗа недостаточно квалифицированы и подчас не могут верно оценить значимость того или иного предложения, как и сумму премии; ограниченность и нерегулярность поступления денежных средств для выплаты премиальных (лимитирование средств на эти нужды с очевидностью вело к тому, что сотрудники БРИЗа отвергали часть ценных предложений, что и было причиной многочисленных конфликтов); боязнь и нежелание русских мастеров, озадаченных в первую очередь выполнением плана, брать на себя ответственность и хлопотные обязанности внедрять рацпредложения<sup>236</sup>.

В то же время нельзя сказать, что заводоуправление вообще не уделяло внимание вопросам рабочего изобретательства. Администрация совместно с БРИЗ выделила средства и организовала возможности для улучшения подготовки актива изобретателей. Так, в 1933 г. смета соответствующих расходов включала организацию консультаций по математике, электротехнике, теоретической механике, по черчению (5 руб. в час), консультации инженеров (10 руб. в час), покупку готовален, технической литературы и даже заказ переводов иностранной литературы<sup>237</sup>.

Заводская техническая библиотека — одна из крупнейших в Москве — предоставляла работникам Электрозавода широкие возможности для самообразования. В 1930-е гг. она активно комплектовалась литературой и призывала рабочих вступать в ряды своих читателей. Сохранился, например, план ее работы по обслуживанию изобретателей Электрозавода в 1933 г. Он включал подбор литературы (в том числе журналов и книг на иностранных языках с переводом, патенты иностранных фирм, справочные издания), консультации по математике, черчению др.<sup>238</sup> Другое дело, что, призывая новых рабочих вливаться в ряды изобретателей, администрация спустя рукава относилась к проблемам изобретателей уже действующих.

В 1933 г. указанные проблемы обозначились вполне отчетливо. Начался поиск новых путей развития изобретательского движения. Одним из таких путей стали в 1933 г. предложенные БРИЗами и администрацией конкурсы на лучший проект конкретного механизма, требуемого производству. К примеру, БРИЗ Электролампового завода объявил открытый конкурс на лучший проект механизации процесса мойки и сушки колб для ламп (эти манипуляции производились вручную). К объявлению прилагались требуемые технические условия и описания, габариты, производительность машины и др. Условия были жесткими: «Механизм должен быть прочный и простой в обслуживании, уход за ним рабочего не выше 5-го разряда, материалы не должны быть дефицитными, в машине должно быть минимальное количество деталей, требующих частой замены». К рассмотрению принимались не просто идеи, а готовые к определенному сроку готовые эскизы с объяснитель-

ными записками, что требовало от авторов специальной технической подготовки. Кроме обычных выплат в случае принятия и реализации, за лучший проект такого механизма автору была обещана денежная премия в 500 руб., за второе место — 300 руб.<sup>239</sup> Однако тактика «малых дел» уже не устраивала руководство завода, кроме того, призывы к интенсификации усилий по развитию изобретательства доносились «сверху». Поэтому ставка была сделана на большое мероприятие в масштабах всей страны.

Весной 1933 г., в соответствии с директивами январского 1933 г. Пленума ЦК и ЦКК ВКП(б), был объявлен Всесоюзный конкурс изобретателей. Этот конкурс проводился как на уровне обществ изобретателей и рационализаторов заводов в целом, так и коллективов (бригад) рационализаторов на предприятиях. ЦС ВОИР назначил 4 солидные денежные премии лучшим заводам СССР — соответственно 100 тыс., 75, 50 и 25 тыс. руб.

Кроме того, было объявлено, что лучшим ячейкам изобретателей на предприятиях, получивших премии, дается право использовать 10% денег из фонда местного БРИЗа за 1934 г. по своему усмотрению, но не на зарплату, а исключительно для улучшения бытовых условий изобретателей<sup>240</sup>. Однако и это обещание, особенно учитывая бытовую неустроенность тех лет, было соблазнительным. Таким образом, в ход была пущена идея материально заинтересовать лучшие коллективы изобретателей не только в текущем, но и в следующем 1934 г., ведь чем больше будет в цехе изобретений, дающих значимый экономический эффект, тем больше будет общая сумма отчислений БРИЗу и, соответственно, тем значимей окажется обещанный им на бытовые нужды 10-процентный кусок «пирога» 1934 г. Забегая вперед, скажем, что на практике, однако, заводские коллективы не всегда поддерживали и реализовывали данную идею.

Комбинат в целом включился в конкурс и взял на себя следующие обязательства:

- получить за 6 месяцев во II и III квартале 1933 г. 8 тыс. рацпредложений от своих работников;

- получить от изобретений в 1933 г. дополнительно к плану экономии в 200 тыс. руб. (первоначально плановая экономия от внедрения рацпредложений должна была составить на Электrozаводе 3 млн 482,5 тыс. руб.)

- снизить за счет изобретательства в 1933 г. себестоимость продукции на 2,6%;

- поднять производительность труда в 1933 г. на 21,4%;

- довести число членов ВОИР на Электrozаводе до 5 тыс. чел.<sup>241</sup>

Таким образом, изобретательство и рационализаторство рассматривались в тесной увязке с возможностями перевыполнения плана, повышения производительности труда и экономии денежных ресурсов.

Соответствующие обязательства принимали ячейки ОИР структурных подразделений Электрозавода, заключавшие своего рода договоры с администрацией. В них заметное место заняли вопросы увеличения производительности труда, снижения себестоимости продукции, повышения ее качества, экономии материалов и топлива, вытеснения импорта в результате внедрения изобретений и рационализаторских предложений. По инициативе администрации в договоры включалось и немало конкретных пунктов, обязывавших, к примеру, ОИР Прожекторного отдела разработать новую конструкцию радиатора для автомобиля<sup>242</sup>.

Не менее показательна в тексте договоров структурных подразделений Электрозавода тесная увязка показателей производительного труда с производственной дисциплиной. Так, в качестве критериев участия трудовых коллективов рационализаторов в конкурсе предусматривалось не только «полное выполнение и перевыполнение производственных заданий каждым членом ячейки», но и отсутствие прогулов и опозданий, наибольший охват разными формами заочной техучебы (политехникум, технические и чертежные кружки и др.)<sup>243</sup>. Таким образом, для того, чтобы пройти первичный отбор и быть допущенными к конкурсу изобретателей, трудовым коллективам необходимо было соответствовать целому ряду условий, инициированных администрацией и не имевших непосредственного отношения к изобретательству, но способствующих наведению порядка на производстве и повышению производительности труда. Тем самым фактически на заводах условия и сама первоначальная идея конкурса были изменены в сторону соответствия нуждам производства.

Вместе с тем, в договорах фигурируют и обязательства дирекции и администрации цехов и отделов по отношению к ячейкам ОИР. Например, в договоре Прожекторного отдела, наряду с суровыми формулировками типа «к лицам, тормозящим развитие рабочей инициативы, применять административные и судебные меры и общественное воздействие» (порядок перечисления демонстрирует тенденцию приоритетности административных мер), ячейки ОИР выговорили себе в качестве обязательства администрации разработку и введение в действие системы премирования административно-технического персонала за внедрение рабочих предложений (по мнению рационализаторов, это был наиболее «узкий» участок), а также более «прозаические» дополнительные пункты — послать 10 лучших изобретателей в санатории и дома отдыха, предоставить за счет отдела 3 научно-технические командировки по СССР наиболее перспективным рационализаторам для обмена опытом<sup>244</sup>. По этим дополнительным пунктам можно судить, какой, исходя из реалий Электрозавода, хотели бы видеть мотивацию своей деятельности сами рационализаторы. Согласно протоколу заседания комиссии по премированию отдела Автотракторного электрооборудования от 30.4.1933 г., здесь дополнительно лучшие изобретатели получили персональные денежные премии от 30 до 75 руб., а коллективы бригад изобретателей были поощрены бесплатным коллективным посещением те-

атра вместе с членами семьи (на каждого работника выделялось по 2 билета)<sup>245</sup>.

Официально же победителей этого конкурса на Электrozаводе ожидали довольно скромные денежные премии (за первое место — 400 руб., за 2-е — 300, 3-е — 150, 4-е — 100, 5-е — 50 руб.), выдаваемые на всю бригаду и только на статью расходов «улучшение бытовых условий изобретателей»<sup>246</sup>.

Объявленный конкурс показал себя на Электrozаводе как кратковременная кампания, способная мотивировать лишь всплеск активности, но не привести к решительным переменам. Между тем движение рационализаторов переживало не лучшие времена, сокращалось и количество активистов. К примеру, в отделе АТЭ Электrozавода, при наличии как индивидуального, так и коллективного членства, на 1 января 1933 г. членами общества рационализаторов и изобретателей были 983 чел. (29% от общего числа работающих), к 1 февраля их число сократилось до 889 чел., 1 марта — 850, 1 апреля — 781 чел. И только после активизации этой работы в связи с конкурсом вновь наметился некоторый рост — к 1 мая 1933 г. здесь числилось 927 членов ОИР. Известно, что до конкурса в данном отделе было допущено 18 цеховых ячеек ОИР (на 5 призовых мест)<sup>247</sup>.

Судя по отчетам по изобретательству и рационализации за 1934 г., Всесоюзный конкурс способствовал временной активизации работы в этой области, особенно в первой половине 1934 г. Некоторые представления о результатах рационализаторской деятельности на Электrozаводе в динамике могут дать следующие цифры за 1934 г.<sup>248</sup>:

	1-я пол. 1934 г.	2-я пол. 1934 г.	Итого
Поступило рацпредложений и изобретений	3 507	2 827	6 334
— в том числе принято	1 705	1 442	3 147
— отклонено	2 451	1 958	4 409
— находится в стадии рассмотрения	227	109	336
— введено в эксплуатацию	1 423	1 207	2 630
Сумма условной годовой экономии, исчисленной только по 530 предложениям, введенным в эксплуатацию	1 425 212 руб.	1 141 290 руб.	2 566,5 тыс. руб.
Израсходовано из фонда по изобретательству	214,6 тыс. руб.	401 тыс. руб.	615,6 тыс. руб.
— в том числе на разработку конструкций и изготовление образцов	39 076 руб.	54 тыс. руб.	93 076 руб.
— на выплату премиальных	122 437 руб.	123 тыс. руб.	245 437 руб.

Из приведенных цифр ясно видно, насколько экономически выгодным для Электrozавода было изобретательство. Условная годовая экономия от каждого внедренного предложения (доходы, полученные всего лишь за 1 год его предполагаемого использования) составила на Электrozаводе в 1934 г. в среднем 2 689 руб. Если же учесть, что всего было введено в эксплуатацию 2 630 предложений, то общий экономический эффект от них должен был составить более 7 млн руб. Это более чем в 33 тысячи раз (!) превышает расходы завода по фондам БРИЗ. Недостаточной по сравнению с предполагаемым экономическим эффектом, хотя и большей, чем в предыдущие годы, выглядит в 1934 г. и сумма премиальных выплат авторам предложений.

Наибольшие проблемы на Электrozаводе возникали не с рационализаторскими идеями, а с их внедрением в производство. Этот процесс не был налажен, по большей части отсутствовали и соответствующие стимулы. Внедрение предложения и получение от него экономической отдачи требовало не только соответствующих знаний и опыта, но и задатков менеджера. В связи с проведением в 1933 г. Всесоюзного конкурса изобретателей и рационализаторов, администрация и общественные организации Электrozавода решили организовать проведение ежегодных лотерей реализованных предложений с целью активизировать их внедрение в производство. Скорее всего, идея лотереи исходила из невозможности в силу скудости фондов обеспечить надлежащее материальное вознаграждение для всех лиц, подлежащих поощрению.

Так, были выпущены красочные, эстетично оформленные (они одновременно служили в качестве премиальной грамоты, причудливо соединяя тем самым элементы побуждения и материального вознаграждения), с заглавной надписью на русском и немецком языках<sup>249</sup>, лотерейные билеты с талоном впридачу, действительные в течение 1 года и дающие право владельцу претендовать на дополнительное поощрение в форме участия в лотерее. Билет выдавался работнику Электrozавода, берущему обязательство (с заключением соответствующего договора с БРИЗом) по внедрению конкретного предложения или изобретения. Прилагавшийся талон (они были 4-х типов) соответствовал значимости предложения: № 1 — рационализаторского характера, № 2 — сложно-рационализаторского характера, № 3 — внедрение конструкций, приспособлений и инструментов, № 4 — изобретение принципиально новых и сложных конструкций машин, станков. В случае нереализации предложения, лотерейный билет аннулировался. Остальные билеты участвовали в розыгрыше, проводившемся 4 раза в год по 4-м номинациям: в соответствии с номером талона разыгрывались и призы разной стоимости. Всего в 1933 г. в розыгрышах участвовало 2 тыс. билетов, разыгравших 475 денежных призов на общую сумму 50 тыс. руб. (75 выигрышей по 200 руб., 100 — по 150 руб., 100 — по 100 руб., 200 — по 50 руб.), а кроме того дефицитные вещи — пальто, костюмы, велосипеды, швейные машинки, а также туристические поездки по СССР и путевки на южные курорты. В лотерее выигрывал каждый третий, что

делало ее весьма привлекательной, но гордиться и демонстрировать билет как почетную грамоту мог каждый участник<sup>250</sup>.

Период 1933—1935 гг. характеризовался в отчете Электrozавода по изобретательству за 1936 г. как связанный со значительным ослаблением изобретательства по сравнению с началом 1930-х гг.<sup>251</sup> Новый подъем активности в этой сфере наблюдался во второй половине 1935—1936 г., что было связано как со стахановским движением, так и с реформой изобретательства, проведенной на Электrozаводе в середине 1930-х гг.

В 1934 г. были ликвидированы БРИЗы (остался заводской Совет изобретателей), и работа с изобретателями с 1935 г. перешла в основном в ведение цеховой администрации. В планы работы цехов ввели специальную графу — внедрение рабочих предложений, цеховая администрация составляла план рацмероприятий, а за успешное внедрение предложений своих работников мастера и начальники цехов начали премироваться.

Руководители цехов выступили против расчета условной экономии по результатам изобретения за год вперед (на основании чего ранее рассчитывался экономический эффект и выплачивались премии авторам), во многом справедливо отмечая его невысокую точность. Вместо этого в цехах постепенно стал вводиться текущий учет фактической экономии по изобретениям, после чего, правда, на практике субъективность подсчетов не уменьшилась, а изобретатели оказались в полной зависимости от своей цеховой администрации.

Одновременно был предпринят и ряд других мер. В частности, приказом по Электrozаводу была выделена группа консультантов по изобретательству — лучших специалистов, к которым могли обратиться рабочие не только на стадии подготовки предложения, но и реализации, и которым специально доплачивали за консультирование и помощь.

Кроме того, заводская администрация решила придать регулярный характер опыту 1933 г. в отношении изобретательства «по заказу». В целом, это в какой-то мере напоминало основные принципы конкурса 1933 г., разве что самого конкурса не было. С середины 1935 г. дирекция стала заключать с конкретным изобретателем, как правило, инженером Электrozавода, договор на выполнение определенной рационализаторской или изобретательской задачи, важной для развития производства. В 1936 г. действовало уже 40 таких договоров, по которым дирекция предоставляла изобретателю необходимое оборудование, оплачивала расходы по изучению и разработке темы, командировала при необходимости в НИИ или на другие предприятия и проч.<sup>252</sup>

Все эти мотивационные и организационные меры на определенном этапе дали на Электrozаводе неплохие результаты. Нижеследующая таблица показывает, что количество рацпредложений, процент их внедрения и условная годовая экономия, а значит и предположительная польза от них предприятию в 1937 г. заметно выросли по сравнению с 1934—1935 гг.<sup>253</sup>



Показатели	1934 г. (без Пржект. завода)	1935 г.	1936 г.	1937 г.
Всего поступило предложений	5 686	5 549	8 476	10 489
Принято	2 824	2 869	4 651	5 078
Внедрено	2 317	2 143	3 495	4 594
Условная годовая экономия в тыс. руб.	2 451,6	1 822,8	4 901,45	6 472,9
Премияльные выплаты авторам в тыс. руб.	—	187,2	399,7	558,9

При заметном росте изобретательства в 1936—1937 гг., основное внимание было уделено максимальному внедрению в производство одобренных предложений. Средняя эффективность 1-го предложения увеличилась с 4 150 руб. в 1936 г. до 5 225 руб. в 1937<sup>254</sup>.

Тем не менее, решительных изменений в области материального стимулирования авторов рацпредложений к 1937 г. не произошло, а возможность получить большую премию зачастую обуславливалась иными соображениями, в частности, общественной активностью и лояльностью к администрации. Показательно, что общий бюджет Электростроительного завода по изобретательству достиг в 1937 г. астрономической суммы в 2 млн руб., но из них только 558,9 тыс. руб. было израсходовано непосредственно на материальное вознаграждение авторов, зато главной статьёй стали расходы на внедрение предложений и организацию рационализаторского движения (1,2 млн руб.)<sup>255</sup>.

Как и в 1933—1935 гг., в 1937 г. на Электростроительном заводе действовали ранее известные и заложенные в план денежные лимиты премиальных выплат авторам предложений. В 1936—1937 гг. по сравнению с 1933 г. они даже несколько уменьшились в относительном размере и составляли менее десятой доли от условной годовой экономии по рацпредложениям и изобретениям.

### Роль морального признания

Виды и формы морального признания и поощрения за добросовестный труд были на Электростроительном заводе весьма разнообразными. Они мало отличались от существовавших на других предприятиях СССР и включали: награждение рабочих и служащих государственными наградами (на Электростроительном заводе такие массовые награждения были как минимум трижды в течение 1931—1938 гг., в связи с успешным выполнением пятилеток); награждение ведомственными грамотами и подарками (от ВСНХ, Электротреста, руководства завода); почетным было избрание депутатом Моссовета и райсовета (в 1930 и 1934 гг. депутатами становилось несколько десятков лучших работников Электростроительного завода<sup>256</sup>), занесение на заводскую Доску почёта, избрание делегатом на Всесоюзные мероприя-

тия (слеты ударников, стахановцев и др.); публичность — опубликование в центральной, московской или заводской печати, особенно почетно — с помещением его фотографии, или радиопередачи о трудовых успехах данного работника; присвоение звания ударника, стахановца и др.; избрание в заводские общественно-властные структуры (членом профкома, парткома и др.).

Награждение государственными наградами за ударный труд (и обязательно — активную общественную деятельность, поскольку представления к награждению утверждались парткомом) на Электrozаводе было довольно распространенным явлением. Такие примеры были всем известны. В 1930-е гг. только государственными наградами было удостоено более 100 работников завода. К примеру, в апреле 1939 г. за выдающиеся трудовые успехи Президиумом ВС СССР Орденом Трудового Красного Знамени была награждена тянульщица Анна Мишина, медалью «За трудовую доблесть» браковщица Мария Барулина, «За трудовое отличие» заливщик цоколей Матвей Герасимов, наладчики Иван Знобщев, Николай Наумов и др.

Важной формой побуждения стало издание в 1934 г. в Изогизе массовым тиражом портретов лучших ударников завода, выполненных известными советскими художниками Иогансоном и Лупповым. Эти портреты размером 137x125 см до издания Изогизом демонстрировались на нескольких крупных выставках в Москве. Естественно, изображенные на них работники завода в одночасье стали известными и узнаваемыми. Данная PR-акция обошлась заводу в круглую сумму, поскольку стоимость портретов оказалась около 1 000—1 200 руб. за каждый<sup>257</sup>.

Отличительной особенностью побуждения рабочих к труду в 1930-е гг. было привлечение общественного мнения, включение эмоциональной составляющей, а подчас и эксплуатация ее. Публичность, наглядность стала одним из ведущих методов, связанных с мотивацией труда на Электrozаводе. Так, в 1931 г. в заводском дворе при выходе с предприятия вывешивались стенды с данными о поденном выполнении плана цехами, о количестве самозакрепившихся работников (на середину 1931 г. их 4,4 тыс. чел., то есть, 5-я часть всех работников). Организовали «Поход против брака» с вызвавшей большой интерес выставкой бракованных изделий (с указанием фамилии исполнителя) во дворе завода, с Пионерским карнавалом борьбы с браком (высмеиваемые персонажи — и абстрактные герои — причины брака вроде лени, бескультурии, и конкретные «отличившиеся» работники). В том же году на заводе было выпущено и развешено более 2 тыс. плакатов о борьбе с браком<sup>258</sup>. Все эти мероприятия, относящиеся к категории побуждения, имели прямое отношение к стремлению повысить производительность и снизить брак.

Как показывает практика, эффективность многочисленных моральных стимулов, традиционно относимых к разряду побудительных мотивов к труду, которыми так богата была эпоха 1930-х гг., не может быть оценена однозначно. Она сильно отличалась не только категориально,

но и в рамках сравнительно короткого периода конца 1920—1930-х гг. Одновременно документы позволяют сделать вывод о том, что морально-побудительную мотивацию, как правило, невозможно оценивать вне связи с разнообразными материальными дополнениями и льготами, прилагавшимися в 1930-е гг. к государственным наградам, почетным званиям, депутатству и проч.

### Примечания

<sup>1</sup> Отчет заводского комитета рабочих и служащих Электrozавода ГЭТ рабочим. М., 1929. С. 9.

<sup>2</sup> Год борьбы за советскую лампу. М., 1933.

<sup>3</sup> Отчет заводского комитета... С. 5. Зарплата наиболее квалифицированных иностранных рабочих в 300—400 и даже 500 руб. в 1931—1932 гг. была им недоступна.

<sup>4</sup> Москва в цифрах: С начала века до наших дней. М., 1997. С. 72.

<sup>5</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 618. Л. 87—89.

<sup>6</sup> Журавлев С.В. «Маленькие люди» и «большая история»... С. 187—194.

<sup>7</sup> Hoffmann David. Peasant Metropolis... P. 152.

<sup>8</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 766. Л. 52.

<sup>9</sup> Там же. Д. 1370. Л. 27.

<sup>10</sup> Там же. Оп. 1. Д. 1948. Л. 8.

<sup>11</sup> Москва в цифрах: с начала века до наших дней. С. 72.

<sup>12</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1948. Л. 31.

<sup>13</sup> Там же. Д. 1948. Л. 34.

<sup>14</sup> Там же. Л. 35.

<sup>15</sup> Там же. Л. 36.

<sup>16</sup> Там же. Л. 37.

<sup>17</sup> Завод и люди... С. 84—85.

<sup>18</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1497. Л. 9.

<sup>19</sup> Там же. Д. 1948. Л. 32.

<sup>20</sup> Там же. Д. 1497. Л. 9.

<sup>21</sup> Там же. Д. 1948. Л. 32.

<sup>22</sup> Там же. Д. 1497. Л. 8—9.

<sup>23</sup> Там же. Д. 1948. Л. 25.

<sup>24</sup> Лукассен Ян. Мотивация труда в исторической перспективе: Некоторые предварительные заметки по терминологии и принципам классификации // Социальная история. Ежегодник, 2000. М., 2000. С. 202—203.

<sup>25</sup> Сравнительно хорошо известно о сельскохозяйственных коммунах в связи с неудачными попытками их насаждения на начальном этапе коллективизации. Значительно меньше сведений о бытовых и производственных коммунах рубежа 1920—1930-х гг. Конкретные производственные коммуны не были предметом специального исследования.

<sup>26</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 826. Л. 1 об., 5—5 об., 6 об. и др.

<sup>27</sup> Там же. Л. 1—21.

<sup>28</sup> Там же. Л. 19.

- <sup>29</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 826. Л. 3.  
<sup>30</sup> Там же. Д. 796. Л. 5.  
<sup>31</sup> Там же. Д. 826. Л. 5—6.  
<sup>32</sup> Там же. Л. 5.  
<sup>33</sup> Там же. Л. 3.  
<sup>34</sup> Там же. Л. 4.  
<sup>35</sup> Там же. Л. 3.  
<sup>36</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 811. Л. 2.  
<sup>37</sup> Там же. Д. 120. Л. 1.  
<sup>38</sup> Там же. Д. 169. Л. 2.  
<sup>39</sup> Там же. Д. 579. Л. 3 об.  
<sup>40</sup> Там же. Д. 582. Л. 54.  
<sup>41</sup> Там же. Д. 581. Л. 9.  
<sup>42</sup> Там же. Д. 766. Л. 8—12.  
<sup>43</sup> Там же. Д. 581. Л. 8.  
<sup>44</sup> Там же. Д. 1019. Л. 95.  
<sup>45</sup> Там же. Л. 4.  
<sup>46</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1497. Л. 2.  
<sup>47</sup> Там же. Д. 1019. Л. 108.  
<sup>48</sup> Там же. Д. 1328. Л. 14.  
<sup>49</sup> Там же. Д. 1019. Л. 111.  
<sup>50</sup> Там же. Д. 1329. Л. 12.  
<sup>51</sup> Там же. Д. 1019. Л. 23.  
<sup>52</sup> Там же. Д. 1497. Л. 6.  
<sup>53</sup> Там же.  
<sup>54</sup> Там же. Л. 8.  
<sup>55</sup> Там же. Л. 6.  
<sup>56</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1647. Л. 1.  
<sup>57</sup> Там же. Д. 1686. Л. 16.  
<sup>58</sup> Там же. Д. 1715. Л. 13.  
<sup>59</sup> Там же. Д. 1497. Л. 3.  
<sup>60</sup> Там же.  
<sup>61</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 689. Л. 20.  
<sup>62</sup> Там же. Д. 688. Л. 15.  
<sup>63</sup> Там же. Д. 689. Л. 20.  
<sup>64</sup> Там же. Д. 580. Л. 9.  
<sup>65</sup> Нам не известно точное количество ИТР на Электрозаводе на момент перетарификации. К началу 1931 г. на предприятии числилось 1 217 инженерно-технических работников (ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 688. Л. 52). Во всяком случае, очевидно, что перетарификация затронула свыше половины ИТР Электрозавода.  
<sup>66</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 580. Л. 37.  
<sup>67</sup> Там же. Д. 811. Л. 2.  
<sup>68</sup> Там же. Д. 809. Л. 8.  
<sup>69</sup> Там же. Д. 1019. Л. 118.

<sup>70</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1138. Л. 21.

<sup>71</sup> В нашем примере для мастера таким вышестоящим непосредственным начальником являлся заведующий цехом.

<sup>72</sup> Соколов А.К. Советская политика в области мотивации и стимулирования труда (1917 — середина 1930-х годов) // Экономическая история. 2000. № 4. С. 55.

<sup>73</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 337. Л. 2.

<sup>74</sup> Рабочие такой квалификации устраивались на работу «от ворот», не нуждаясь в услугах биржи труда (ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 580. Л. 12—13). Выше уже говорилось, что администрация шла навстречу завкому в вопросе приоритетного продвижения местных рабочих на вакансии высококвалифицированных разрядов. Однако стремительно расширяющийся Электрозавод требовал все больше квалифицированных рабочих. Кроме того, в профессиональном плане переход к 7—8-му разряду требовал существенных усилий и не покрывался внутренними возможностями Электрозавода по повышению уровня квалификации уже принятых на предприятие рабочих.

<sup>75</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 688. Л. 24.

<sup>76</sup> Там же. Д. 581. Л. 4.

<sup>77</sup> Там же. Д. 688. Л. 57.

<sup>78</sup> ГАРФ. Ф. 5451. Оп. 39. Д. 101. Л. 79—83.

<sup>79</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 688. Л. 10.

<sup>80</sup> Рабочие остродефицитных профессий (по заводу таких профессий насчитывалось 15) получали на повременных работах в виде приработка до 50% от суммы зарплаты; рабочие прочих профессий 6—8-го разрядов получали до 35% приработка; рабочие 4—5-го разрядов — до 30%; рабочие 3-го разряда — не свыше 10%, а повременщики 1—2-го разрядов оплачивались строго по тарифу (ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 688 Л. 10).

<sup>81</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 688. Л. 65.

<sup>82</sup> Там же. Д. 1497. Л. 3.

<sup>83</sup> Там же. Л. 33—34.

<sup>84</sup> Там же. Л. 58.

<sup>85</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 687. Л. 4—4 об.

<sup>86</sup> Там же. Д. 1715. Л. 9, 12.

<sup>87</sup> Там же. Д. 1904. Л. 5.

<sup>88</sup> Там же. Л. 13.

<sup>89</sup> Там же. Л. 5.

<sup>90</sup> Там же.

<sup>91</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 2029. Л. 16.

<sup>92</sup> Там же. Д. 688. Л. 64.

<sup>93</sup> Там же. Л. 61.

<sup>94</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1019. Л. 102.

<sup>95</sup> Там же. Л. 101.

<sup>96</sup> Там же. Л. 107—108.

<sup>97</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 2029. Л. 13.

<sup>98</sup> Там же. Д. 1948. Л. 58.

<sup>99</sup> Там же. Д. 688. Л. 4.

<sup>100</sup> Там же. Л. 5, 18, 80; Д. 689. Л. 3—6 об.

- 101 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 688. Л. 4.
- 102 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1440. Л. 31.
- 103 Крупносерийное, мелкосерийное, индивидуальное.
- 104 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1440. Л. 41.
- 105 Там же. Д. 1497. Л. 3.
- 106 Там же. Д. 1948. Л. 31.
- 107 Там же. Д. 1497. Л. 3.
- 108 Там же. Д. 580. Л. 20.
- 109 Там же. Д. 688. Л. 22.
- 110 Соколов А.К. Советская политика в области мотивации и стимулирования труда (1917 — середина 1930-х годов) // Экономическая история. Вып. 4. М., 2000. С. 74.
- 111 Так, на 1 марта 1931 г. на заводе существовало 41 166 норм, причем лишь 42,4% из них были технически обоснованы, остальные «определялись на основе опытных статистических данных» (ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 689. Л. 1). Это вело к многочисленным конфликтам на производстве (см., например: Журавлев С.В. Указ. соч. С. 227).
- 112 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 337. Л. 5.
- 113 Там же. Л. 6 об.
- 114 Соколов А.К. Указ. соч. С. 71.
- 115 КПСС в резолюциях... Т. 5. С. 387.
- 116 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 689. Л. 1.
- 117 Там же. Д. 989. Л. 2.
- 118 Грязнов А.И. Большая энергия. М., 1983. С. 72.
- 119 Там же. С. 73.
- 120 Там же.
- 121 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 766. Л. 5.
- 122 Там же. Д. 1194. Л. 29.
- 123 Там же. Д. 766. Л. 5.
- 124 Там же. Д. 689. Л. 1 об.
- 125 Там же. Л. 5—5 об.
- 126 Там же. Л. 9.
- 127 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 989. Л. 1.
- 128 Там же. Д. 1019. Л. 98.
- 129 Там же. Л. 49.
- 130 Там же. Л. 55.
- 131 Там же. Л. 98.
- 132 Аболин А.К. Итоги и основные выводы по чистке парторганизации Электrozавода. М., 1934. С. 20.
- 133 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1497. Л. 4.
- 134 Там же.
- 135 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1497. Л. 5—6.
- 136 Там же. Д. 1370. Л. 17.
- 137 Там же.
- 138 Там же.
- 139 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1439. Л. 28.

- 140 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1439. Л. 31, 33.
- 141 Там же. Д. 1623. Л. 1—1а.
- 142 Там же. Д. 1627. Л. 10.
- 143 Там же. Д. 1623. Л. 1—3.
- 144 Smith Andrew. I Was a Soviet Worker. N.Y., 1936. P. 45.
- 145 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1715. Л. 20.
- 146 Там же. Д. 1715. Л. 9.
- 147 Там же. Д. 1948. Л. 50.
- 148 Завод и люди. М., 1967. С. 81—83.
- 149 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1948. Л. 52.
- 150 Там же. Л. 53—55.
- 151 Там же. Л. 55—56.
- 152 Там же. Л. 58.
- 153 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 364. Л. 2.
- 154 Там же. Д. 387. Л. 3.
- 155 Там же. Д. 253. Л. 10.
- 156 Там же. Д. 387. Л. 1—2.
- 157 Там же. Д. 972. Л. 10.
- 158 Там же. Д. 808. Л. 12.
- 159 Там же.
- 160 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 964. Л. 21.
- 161 Там же. Д. 800. Л. 3.
- 162 Там же. Л. 7.
- 163 Замечание тем более странное, что автором докладной записки являлся заведующий ПЭО.
- 164 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 964. Л. 9.
- 165 Там же. Л. 12. Данная фраза не совсем понятна. То ли имеется в виду «обслуживать хорошо, качественно», то ли по каким-то причинам бухгалтерия отказывалась обслуживать хозрасчетные бригады вообще, но ее заставили.
- 166 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 972. Л. 3.
- 167 Там же. Д. 972. Л. 4.
- 168 Там же. Д. 964. Л. 15.
- 169 Там же.
- 170 С течением времени старая организационная система Электрозавод — отделы — цеха была трансформирована в новую: Электрокомбинат — заводы — цеха.
- 171 Несколько слов написаны в документе неразборчиво.
- 172 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 964. Л. 1.
- 173 Там же. Д. 964. Л. 2.
- 174 Там же. Д. 1303. Л. 2.
- 175 Межцеховой договор о хозрасчетных отношениях был упразднен, что фактически подвело черту под межцеховым хозрасчетом. Договор цех—бригада был существенно упрощен, с переносом основной тяжести именно на бригадный уровень.
- 176 ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 964. Л. 2—3.
- 177 Там же. Л. 4.

- <sup>178</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 964. Л. 5.
- <sup>179</sup> Там же. Д. 1303. Л. 2.
- <sup>180</sup> Там же. Л. 3—4.
- <sup>181</sup> Осокина Е.А. За фасадом «сталинского изобилия»... М., 1998. С. 74.
- <sup>182</sup> Хотя всесоюзная карточная система была введена только в 1931 г., развал потребительского рынка и первые «локальные» карточные системы на продукты питания относятся уже к 1928 г. (см.: Осокина Е.А. Указ. соч. С. 57—58, 89).
- <sup>183</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 561. Л. 1—2.
- <sup>184</sup> Т.е., чем выше квалификация конкретного рабочего, тем больше его доля из общего котла.
- <sup>185</sup> Помимо этого к началу 1931 г. на заводе существовало 25 «бригад образцовой производительности», объединявших в своем составе 327 человек.
- <sup>186</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 561. Л. 5.
- <sup>187</sup> Осокина Е.А. Указ. соч. С. 250.
- <sup>188</sup> В 1931 г. учет ударников был совмещен с учетом участников социалистического соревнования (см.: ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 801. Л. 3).
- <sup>189</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 802. Л. 2.
- <sup>190</sup> Там же. Д. 561. Л. 6.
- <sup>191</sup> В тексте документов постоянно упоминаются и «ударные карточки» и «ударные книжки». Можно предположить, что карточки выстригались в виде купонов из книжки. В целом, по тексту документов, эти понятия (карточки и книжка) выступают синонимами.
- <sup>192</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 800. Л. 1.
- <sup>193</sup> Там же. Д. 801. Л. 7—8.
- <sup>194</sup> Там же. Д. 802. Л. 9.
- <sup>195</sup> Там же. Д. 1019. Л. 59.
- <sup>196</sup> Там же. Д. 1019. Л. 60.
- <sup>197</sup> Там же. Д. 1497. Л. 13—14.
- <sup>198</sup> Там же. Д. 1948. Л. 43.
- <sup>199</sup> Там же. Д. 557. Л. 1.
- <sup>200</sup> Эта премия, как и все премии бригадам, выдавались предметами широкого потребления на соответствующую сумму.
- <sup>201</sup> Ударники тоже получали премии не деньгами, а дефицитными товарами. Например, ударникам первой категории бесплатно полагался велосипед.
- <sup>202</sup> На эту сумму, как правило, выдавали наручные часы. Сама по себе сумма была незначительна, однако не следует сбрасывать со счетов моральный фактор. Такие именные часы, как правило, украшались соответствующей гравировкой «Победителю соревнования...», что служило предметом гордости.
- <sup>203</sup> Стоимость такой путевки была эквивалентна 200 руб.
- <sup>204</sup> За второе место выдавалась сравнительно большие библиотечки стоимостью 150 руб., за третье — библиотечку поменьше, стоимостью в 100 руб.
- <sup>205</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 766. Л. 11.
- <sup>206</sup> Там же. Д. 1627. Л. 2.
- <sup>207</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1626.
- <sup>208</sup> Там же. Д. 1627. Л. 3.
- <sup>209</sup> Там же. Л. 4.



<sup>210</sup> До 1935 г. рабочий должен был лично отнести затупившийся резец или иной режущий инструмент в участок, отвечающий за качество инструмента. Теперь в каждом цехе (бригаде) был выделен специальный человек, следивший за качеством режущей кромки у соответствующих инструментов. В итоге количество непроизводительно растратываемого времени сократилось.

<sup>211</sup> Так в тексте.

<sup>212</sup> Повышение производительности как результат освобождения квалифицированной рабочей силы от вспомогательных операций и разделение сложных операций на ряд простых было известно еще организаторам первых мануфактур.

<sup>213</sup> Конечно, хотелось бы верить, что данное ускорение темпов выполнения технологических операций стало результатом внедрения продуманных передовых технологий, однако внедрение ускоренных темпов одновременно на нескольких различных операциях наводит на грустное предположение, что данная мера являлась сугубо волюнтаристской и не была как-либо подкреплена технологическими выкладками. Конечно, выработка на один станок при этом возрастала, но ресурс техники вырабатывался много быстрее.

<sup>214</sup> Так в тексте.

<sup>215</sup> Ранее рабочий должен был сам ходить за ним.

<sup>216</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1627. Л. 26.

<sup>217</sup> Там же. Д. 1714. Л. 2.

<sup>218</sup> Там же. Л. 10.

<sup>219</sup> Там же. Л. 21.

<sup>220</sup> Там же. Л. 99.

<sup>221</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1715. Л. 5.

<sup>222</sup> Там же. Д. 1948. Л. 44—46.

<sup>223</sup> Завод и люди... С. 84—85.

<sup>224</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1948. Л. 41.

<sup>225</sup> Там же. Д. 1948. Л. 41—42.

<sup>226</sup> Там же. Д. 1948. Л. 46—48.

<sup>227</sup> Там же. Д. 1639.

<sup>228</sup> Там же. Д. 1639. Л. 4.

<sup>229</sup> Вопросы истории КПСС. 1966. № 3. С. 75.

<sup>230</sup> Василевский А.И. Деятельность Московской парторганизации по развитию интернациональных связей трудящихся столицы и зарубежных стран. 1928—1932 гг. Автореф. дис... канд. ист. наук. М., 1981. С. 11, 13.

<sup>231</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1370. Л. 19 об.

<sup>232</sup> Там же. Л. 27.

<sup>233</sup> ГАРФ. Ф. 7952. Оп. 3. Д. 540. Л. 67.

<sup>234</sup> Аболин А.К. Указ. соч. С. 66; Иванов П.Н. Советская электротехническая промышленность. М., 1933. С. 54—55.

<sup>235</sup> ГАРФ. Ф. 5451. Оп. 39. Д. 5. Л. 28.

<sup>236</sup> Там же. Л. 38.

<sup>237</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1370. Л. 30.

<sup>238</sup> Там же. Л. 31—32.

<sup>239</sup> Там же. Л. 25—26.

<sup>240</sup> Там же. Л. 34.

- <sup>241</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1370. Л. 34.
- <sup>242</sup> Там же. Л. 35.
- <sup>243</sup> Там же. Л. 1—2 об.
- <sup>244</sup> Там же. Л. 35 об.
- <sup>245</sup> Там же. Л. 59—60.
- <sup>246</sup> Там же. Л. 3.
- <sup>247</sup> Там же. Л. 7.
- <sup>248</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1458. Л. 1, 7. Так в документах. Таблица показывает порядок величин и общие тенденции. Несоответствия в цифрах поступивших, принятых, отклоненных предложений и др. связаны с тем, что в данный период рассматривались в том числе предложения, принятые ранее.
- <sup>249</sup> Среди трудившихся в это время на Электрозаводе по контракту нескольких сот немецких рабочих был особенно высок процент рационализаторов и изобретателей.
- <sup>250</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1370. Л. 58—58 об.
- <sup>251</sup> Там же. Д. 1781. Л. 33.
- <sup>252</sup> Там же. Л. 30—32.
- <sup>253</sup> Там же. Л. 1; Д. 1948. Л. 103—104.
- <sup>254</sup> Там же. Д. 1948. Л. 104.
- <sup>255</sup> Там же. Л. 104.
- <sup>256</sup> Там же. Д. 1528.
- <sup>257</sup> Там же. Д. 1538.
- <sup>258</sup> Там же. Д. 829. Л. 14.



Ворота главной проходной Электrozавода



Первое собрание служащих фабрики электроламп 22 октября 1917 г.

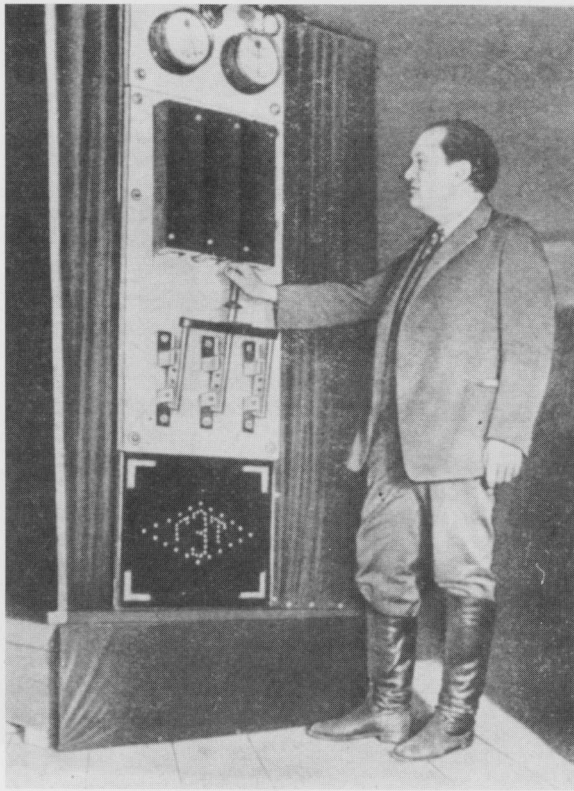


Работы на месте будущего Электрозавода



Торжественное открытие московского Электрозавода

В.В. Куйбышев включает  
символический рубильник



Первый директор Трансформаторного  
завода Электрокомбината Юганов



В период первой пятилетки мы сумели организовать энтузиазм, пафос нового строительства и добились решающих успехов.

Это очень хорошо.

Но теперь этого недостаточно. Теперь это дело должны мы дополнить энтузиазмом, пафосом освоения новых заводов и новой техники, серьезным поднятием производительности труда, серьезным сокращением себестоимости

В этом теперь главное.

СТАЛИН.

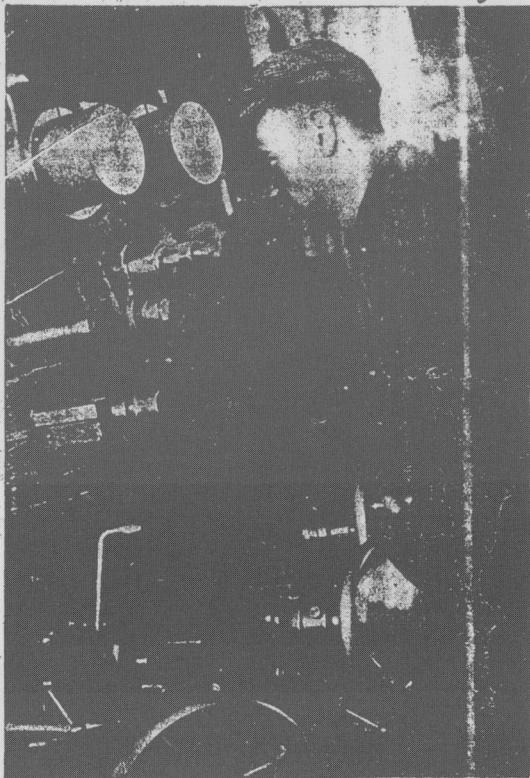
# ДОГОНИМ И ПЕРЕГОНИМ

№ 1-2

Год издания четвертый

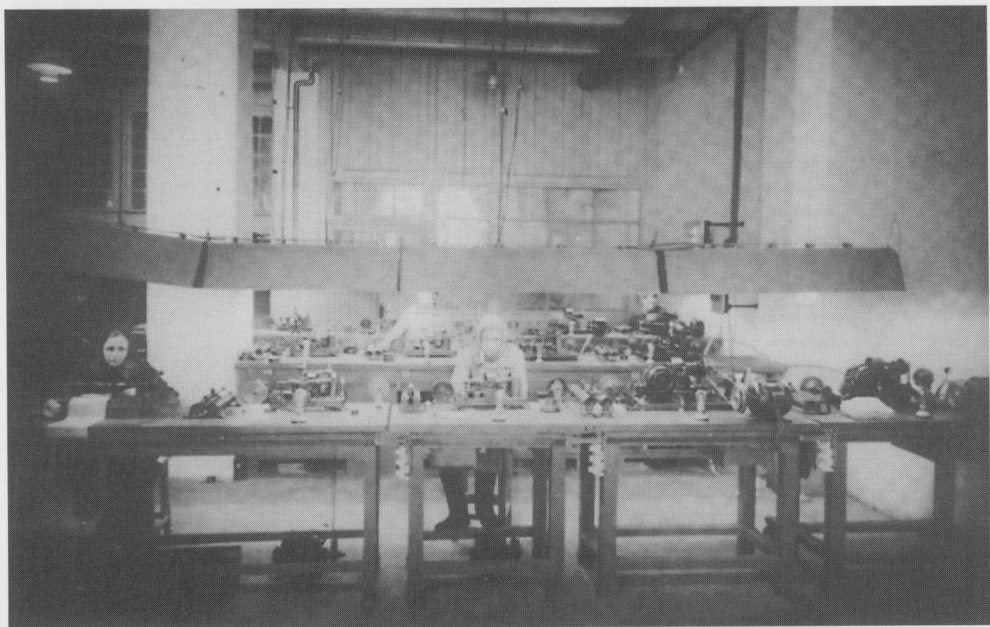
Орган центра  
по производству  
технической про-  
паганды Электросом-  
син-та

★  
Производственно-  
технический  
и методический  
журнал



Ино-рабочий тов. Гут за работой (механическая мастерская Л.З.)

Номер заводского журнала «Догоним и перегоним»



Вольфрамовый отдел Электrozавода. Работницы за протяжкой нити.

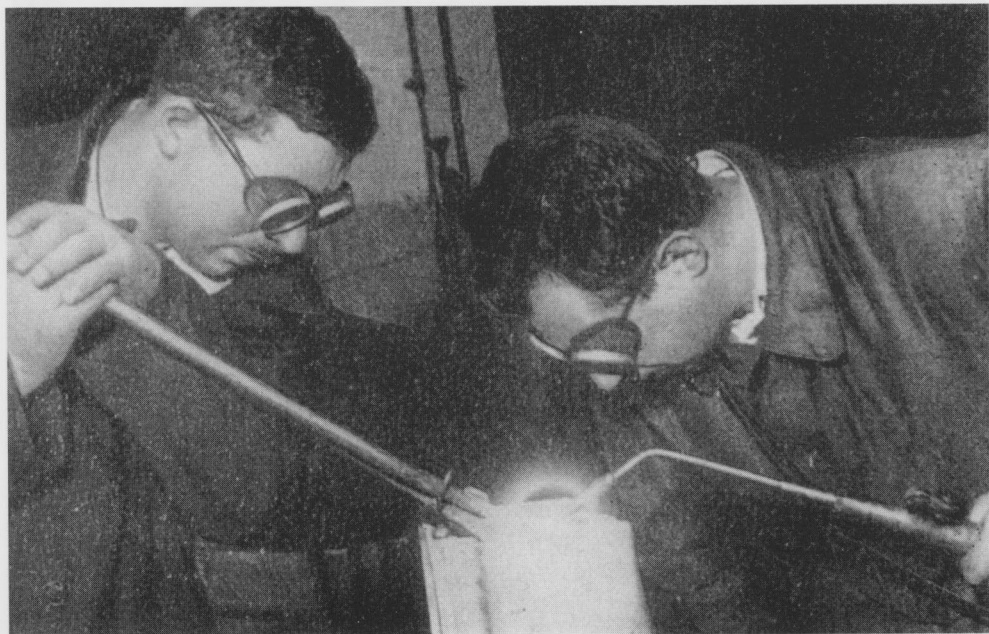


Ламповый отдел Электrozавода.  
Изготовление ламп





Вольфрамовый отдел. Работница контролирует качество нити



Сварочные работы



Рабочие обсуждают качество детали



Сварщик — одна из самых дефицитных профессий на Электрозаводе



Образцы изделий лампового отдела



В библиотеке Электрозавода



Работницы Электрозавода



Подписка на заём индустриализации





Обед в заводской столовой



Отдельное помещение для ударников



Красный уголок



Группа рабочих на отдыхе



Заводской оркестр в Тишковском доме отдыха Электrozавода



М.И. Калинин вручает орден секретарю парткома Электrozавода А.В. Барановой. 1937 г.



Дом культуры Электрозавода. Фото В. Хеделера. 2001 г.



Главная проходная Электрозавода





Заводские подъездные пути



Жилой дом для рабочих  
по ул. Электроставской



Жилой дом для работников  
по ул. Матросская Тишина



Современный индустриальный пейзаж цехов Электровоза

**ЧАСТЬ III**

**СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ  
МОТИВАЦИИ ТРУДА**



## Глава 1

### ВАЖНЫЕ «МЕЛОЧИ» ЗАВОДСКОЙ ПОВСЕДНЕВНОСТИ

#### Страсти по спецодежде, мылу и молоку

К числу дополнительных форм компенсационных выплат за труд можно отнести бесплатное предоставление рабочим спецодежды и спецобуви, денежная компенсация за ее стирку и ремонт, выдача бесплатного мыла для соблюдения правил производственной гигиены, а также в профилактических целях — бесплатного молока в цехах с вредными для здоровья условиями труда. Одновременно эти меры должны были способствовать совершенствованию техники безопасности и условий труда работников.

После выдачи каждый рабочий самостоятельно следил за состоянием своей спецодежды и спецобуви. За поддержание ее в надлежащем порядке администрация ежегодно производила фиксированную денежную компенсацию. От идеи централизованно стирать и ремонтировать спецодежду пришлось отказаться из-за организационных трудностей и, как говорилось в одном из документов, по причине «неизбежных недо-разумений при массовой раздаче одежды обратно».

Размеры денежных компенсационных выплат работникам за ремонт и чистку спецодежды являлись предметом соглашения профсоюза с администрацией. Сохранился протокол согласования между ними размеров компенсации от 27 апреля 1928 г. Согласно документу, на заводе, в зависимости от цехов и условий труда, выдавалась следующая спецодежда: костюмы — брезентовый и легкий матерчатый, халат, фартук брезентовый, платок головной для работниц (головного убора для мужчин предусмотрено не было), сапоги кожаные, ботинки кожаные, валенки. За поддержание в порядке спецодежды завод платил в 1928 г. не общую сумму, а за каждый вид спецодежды отдельно. Например, владелец костюма получал 3,6 руб., халата — 1,8 руб., фартука — 1,2 руб., сапог — 3,5 руб., ботинок — 2,5 руб. в год<sup>1</sup>.

В 1930—1931 гг. в решениях завкома отмечается, с одной стороны, небрежное отношение рабочих к «дармовой» спецодежде и ее быстрая изнашиваемость, с другой, частые обращения в заводоуправление с просьбами о внеплановой бесплатной выдаче под разными предлогами (например, кража, пожар и др.) нового комплекта. В условиях дефицита и дороговизны носильного платья типичными были случаи, когда рабочие использовали спецодежду также для повседневной носки вне

предприятия, а увольняющиеся в массовом порядке стремились вообще не сдавать спецодежду обратно. Спецодежда стала появляться на толкучках, превратившись в ходовой товар, а для администрации предприятий в условиях большой текучести кадров — в накладную проблему. В 1931 г. приказом по Электrozаводу были приняты строгие меры в отношении упорядочения пользования спецодеждой и недопущению появления без нее на рабочем месте, которые в целом дали положительный результат.

Поскольку на Электrozаводе было немало крайне вредных для здоровья (ртутные, свинцовые, вольфрамовые и др.) и грязных производств, и в них в первую очередь оборудовались раковины для мытья и душевые, здесь полагалось выдавать работникам бесплатное мыло, а также ежедневно — бесплатное молоко. Эти дополнительные формы компенсации за труд предусматривались, в частности, в коллективных договорах 1930-х гг. завкома с администрацией предприятия.

Однако на практике последняя нерегулярно выполняла свои обязательства перед рабочими, что не могло не вызвать их ответной реакции. В частности, в связи с проверкой выполнения колдоговоров на местах постоянно выявлялись случаи несвоевременной выдачи мыла и его нехватки (в некоторых цехах работницы жаловались, что неделями оставались без него), причем женщины явно более остро реагировали на его отсутствие и требовали увеличения нормы, чем рабочие мужского пола. Это обстоятельство порождает подозрение, что выдававшееся администрацией дефицитное по тем временам мыло либо просто не доходило в полном объеме до рабочих, либо «с их помощью» перекочевывало с завода в бараки и жилые комнаты, воспринимаясь работниками как дополнительная натуральная форма оплаты их труда.

В документах 1930-х гг. отражены факты несвоевременной выдачи администрацией предусмотренной условиями колдоговора спецодежды (задержки доходили иногда до полугода). Фиксировались также задержки выплаты работникам положенной денежной компенсации за ее стирку и ремонт. Самое поразительное заключается в том, что, ужесточая (нередко с «перегибами»), как в случае со спецодеждой, меры наказания рабочих за нарушения режима, сама администрация Электrozавода не считала для себя указанные вопросы (мыло, спецодежда) обязательными или, по крайней мере, сопоставимыми по важности строгого выполнения с обязательствами прямой денежной компенсации в виде зарплаты (задержек с ее выдачей на Электrozаводе в 1930-е гг. действительно не наблюдалось, хотя факты неправильных расчетов с рабочими не в их пользу были регулярными).

В плане психологического настроения к труду эти «мелочи» имели не последнее значение. Из них, в частности, складывалось впечатление о реальном отношении к рядовому работнику на предприятии, что могло, соответственно, побуждать его к производительному труду либо, наоборот, мотивировать нежелание честно и сознательно трудиться, а, как говорится, «отбывать номер» на заводе. От этого же в немалой сте-

пени зависела и такая тонкая материя, как общая атмосфера в трудовом коллективе и цехе, влиявшая на производительность и качество работы.

Проблема не соответствующей условиям труда спецодежды — ежедневного и столь зримого напоминания об отношении работодателя к работнику — неоднократно в 1935—1937 гг. обсуждалась на заседаниях завкома Электrozавода. Отмечалось ее низкое качество, несоответствие требованиям колдоговора и характеру использования. В частности, в 1937 г. рабочим горячих цехов вместо специальных кожаных рукавиц и фартуков для защиты от ожогов предлагали обычную спецодежду, да и та была столь низкого качества, что после 2—4 дней носки выходила из строя. В таких условиях сроки носки спецодежды, закрепленные в колдоговоре, соблюдаться не могли. Когда комиссия профкома запретила выдачу не соответствующей условиям производства спецодежды, то администрация заявила, что нужно выбирать меньшее из зол: иной нет, а вообще без спецодежды рабочие трудиться тоже не могут. Припертый к стенке профсоюз вынужден был временно пойти навстречу администрации, но зачастую временные вынужденные меры имели здесь постоянный характер.

Как видно из документов, после отмены карточной системы с ее централизованными поставками Электrozавод в 1936—1937 гг. обязан был сам озаботиться приобретением спецодежды. Но особого выбора не оказалось. Отдел снабжения ссылаясь на то, что вынужден «брать, что дают». В итоге Электrozавод пошел на нетрадиционные способы получения спецодежды, включая закупку требуемой ткани с последующим заключением прямого договора с артелью на пошив, а также бартерные сделки. К примеру, спецодежда обменивалась на сверхплановую продукцию завода (трансформаторы, провода и др.)<sup>2</sup>. Естественно, постоянные проблемы со спецодеждой не способствовали ни снижению уровня травматизма, ни повышению производительности труда или созданию хорошего трудового настроя у работников.

В отличие от мыла и спецодежды, массовая невыдача бесплатного молока рабочим вредных производств являлась на Электrozаводе сравнительно редким явлением. Изредка имели место случаи, когда молока «на всех не хватало», в основном, из-за административной халатности. Зато оно зачастую бывало, как сообщали рабочие, скисшим и негодным к употреблению. Кроме того, завком боролся за то, чтобы дефицитное в условиях карточной системы молоко выдавалось адресно, а не по формальной принадлежности работника к вредному цеху. Например, в начале 1930-х гг. молоко получал весь вольфрамовый отдел, включая не находящихся непосредственно в цехах конторщиков, что вызывало недовольство остальных рабочих. Следует иметь в виду, что выпивал ли работник молоко сам или нес в семью и отдавал детям, никем не контролировалось. Бесплатное молоко воспринималось как дополнительная натуральная форма компенсации за труд.

Зная средние цены заводских распределителей Москвы (они были примерно в четыре раза ниже рыночных), можно подсчитать, что, например, в 1932 г. стоимость выдаваемых ежемесячно работнику 10 литров молока (из расчета 20 рабочих дней по поллитра в день) составляла около 5 руб. (или около 20 руб. в рыночных ценах)<sup>3</sup>. Именно такую сумму в натуральном выражении получал работник цеха с вредными для здоровья условиями труда.

### **Старая песня о главном: как накормить рабочих**

Наряду с денежной формой компенсации за труд, важнейшую роль в 1930-е гг. играли другие материальные формы мотивации, в частности, в условиях карточной системы первой половины 1930-х гг. — дифференцированная система снабжения продуктами и промтоварами. Подобно периоду «военного коммунизма», нормы снабжения в начале 1930-х гг. устанавливались исходя из социального положения граждан, из их трудового вклада и производственной активности, а также — из значения конкретного производства для экономики страны<sup>4</sup>.

Рабочие Электростанции как ведущего предприятия отрасли, расположенного в столице, в условиях нормированного снабжения и распределения оказались в сравнительно привилегированном положении в плане наполнения их карточек. Важное значение при этом имела деятельность отделов рабочего снабжения (ОРСов), закрытых рабочих кооперативов (ЗРК), в которых рабочие числились пайщиками, а также обслуживавших работников предприятия закрытых распределителей, через которые работники, в соответствии с установленными нормами, по низким фиксированным ценам приобретали минимум необходимого для жизни. Тем самым за счет карточной системы и фиксированных цен на ограниченное число продуктов и товаров государство в известной мере компенсировало рабочим их низкие зарплаты и инфляцию, ставя в привилегированное положение по сравнению с остальными слоями населения.

По идее, получив от государства (по карточкам) минимум необходимого, остальные «излишества» граждане могли купить на рынке либо в появившейся системе государственной коммерческой торговли. Однако на практике, исходя из соотношения зарплат и уровня цен, в первой половине 1930-х гг. регулярные покупки там были для обычного семейного рабочего маловероятны. Поскольку фонд оплаты труда в рамках предприятия оказался строго ограничен спускавшимся сверху планом, руководство Электростанции вынуждено было взять на себя инициативу по изысканию дополнительных источников пополнения стола своих работников непосредственно натурой — продуктами и товарами. Нужно признать, что к середине 1930-х гг. в этом отношении были сделаны заметные успехи, особенно по сравнению с полуголодными



1930—1931 гг. В основе такого подхода лежали, прежде всего, прагматические соображения формирования стабильного и квалифицированного трудового коллектива.

В 1930 г. ЗРК Электрозавода находился во дворе дома по адресу ул. Электрозаводская, 13, недалеко от главной проходной предприятия. Здесь имелся продуктовый распределитель с оборудованием магазина<sup>5</sup>. В 1931 г. заводской ЗРК, нарастив свой паевой капитал до 134 тыс. руб., обладал уже четырьмя точками.

А в 1934 г. на Электрокомбинате действовала целая закрытая для посторонних заводская система снабжения и торговли — 12 торговых точек ОРСа, в том числе специализированные: 2 универмага, по одному посудо-хозяйственному магазину и магазину готового платья, 4 бакалейно-гастрономических магазина, магазин «мясо—рыба», 2 базы по доставке продуктов на дом и др. Кроме того, уже с 1931 г. на Электрозаводе были организованы усилиями завкома пошивочная и обувная мастерская, открыт приемный пункт стирки белья, создан собственный банно-прачечный комбинат.

Заметно выросшее заводское хозяйство, в замкнутой системе которого по льготным ценам работник и члены его семьи могли теперь приобрести почти все необходимое, превратилось в своеобразное «государство в государстве», поскольку большинство вопросов его функционирования (в особенности, оперативных) решалось непосредственно заводской администрацией и профсоюзом. Специфика ситуации определялась тем, что объективно возросла заинтересованность работников в эффективности функционирования такой системы именно в рамках конкретного предприятия, и одновременно — их реальная зависимость от нее, причем, как собственно рабочих, так и их домочадцев — иждивенцев, оказавшихся «прикрепленными» к заводскому снабжению и пользовавшихся преимуществами заводского ЗРК. По состоянию на 1934 г. контингент обеспечивавшихся карточками составлял на Электрозаводе около 36,5 тыс. чел., включая 22 тыс. работников завода (практически все работающие) и 13,5 тыс. иждивенцев — членов их семей<sup>6</sup>.

Принципы работы ЗРК Электрозавода сводились к следующему:

- полное снабжение рабочих и служащих «с учетом качества работы отдельных цехов и выполнения ими своих производственных планов»;
- особое снабжение передовиков соцсоревнования, ударных бригад и отдельных ударников;
- расширение ассортимента товаров и самозаготовок;
- организация системы предварительных заказов, доставки товаров на дом, использование безналичного расчета.

Так было на бумаге. На деле документы начала 1930-х гг. фиксируют многочисленные срывы, неполное и непланомерное снабжение товарами рабочих в период карточной системы, когда лишь в результате колоссальных усилий «торговый аппарат ЗРК Электрозавода сумел

найти в трестах товары» (выделено авт.)<sup>7</sup>. Распределительная практика в условиях постоянного дефицита даже, казалось бы, на гарантированные государственными карточками товары и продукты объективно еще в большей мере усиливала значимость развертывания заводской системы самоснабжения, увеличивала зависимость «рабочих желудков» от администрации завода, а той, в свою очередь, нередко от пронырливости собственных снабженческих структур. Создавалась, таким образом, сложная цепочка взаимосвязей с признаками патернализма.

Ситуация дефицита требовала от заводских снабженцев и хозяйственников навыков «устанавливать отношения», «крутиться», или, как говорилось в цитированном выше документе, «находить» товар, что многие, в том числе попавшие в эту среду после слома нэпа выдвиженцы из рабочих, делать не умели. Одновременно, поскольку, наряду с обеспечивавшимися карточками лимитами, существовали и резервные госфонды, получила распространение, говоря современным языком, практика лоббирования интересов конкретного региона, отрасли или предприятия. Наиболее влиятельные директора, используя связи и значение завода, «выбивали» у государства для своих рабочих дополнительные продовольственные фонды или привилегии, зарабатывая собственный авторитет в глазах рабочих и усиливая тем самым патерналистские настроения. В их числе был и Электrozавод, руководство которого имело мощную поддержку в лице первого директора Н.А. Булганина, ставшего в 1930-е гг. председателем Моссовета, а затем работавшего на высших должностях в Правительстве СССР.

Минимума продуктов, который поступал рабочим от государства через карточки, явно не хватало. В этих условиях с 1931 г. Электrozавод развернул работу по поиску дополнительных источников снабжения. Здесь интересы работников совпали как с позицией администрации предприятия, так и с государственной политикой по предоставлению заводам дополнительных хозяйственных полномочий.

Изучение материалов фонда Электrozавода показывает, что на деле источники обеспечения товарами магазинов его ОРСа оказались куда разнообразнее, чем принято было полагать. Фондированные товары, отпускаемые государством для выдачи по карточкам, составляли только один из 4-х основных источников. Остальные — децентрализованные заготовки, собственная продовольственная база Электrozавода, а также самозакупки магазинов — позволяли существенно разнообразить рацион работников, а также, выделив в снабжении дополнительными продуктами передовиков производства, служить действенным механизмом мотивации труда.

Возможность самостоятельно распределять дополнительно добытые ресурсы давала администрации мощный козырь материального воздействия на трудовой коллектив и сдерживания негативных настроений, связанных с постоянным пересмотром норм и интенсификацией про-

изводства. Рассмотрим, что представляли собой эти дополнительные ресурсы.

Особенно важное значение в условиях карточной системы как с точки зрения добавочного наполнения обеденного стола работников, так и формирования патерналистских отношений на предприятии, имели децентрализованные заготовки и создание собственной продовольственной базы, успех которых во многом зависел от желания, инициативы, влияния и умения договариваться заводского руководства в тресте и в регионах. Естественно, поддерживая в трудное время продуктами свой трудовой коллектив, а также иждивенцев — членов семей рабочих — руководство завода рассчитывало получить соответствующую отдачу и ответное понимание с их стороны, в том числе в вопросах сознательной дисциплины, добросовестной работы, выполнения плана и повышения производительности труда.

Децентрализованные заготовки регулярно делались Электrozаводом в начале 1930-х гг. сразу в шести районах страны, в основном, — в подшефных хозяйствах (работники Электrozавода снабжали их запчастями, помогали чинить здесь технику, убирать урожай, проводить электричество, оборудовать местные электростанции и др.), специализировавшихся на производстве мяса, овощей и фруктов. Например, с совхозом под Коломной и с Ново-Деревенским районом Рязанской области были заключены специальные договоры, согласно которым завод регулярно покупал у них тоннами сельхозпродукцию из расчета 54 кг плодов и овощей на 1 работника завода в год<sup>8</sup>. Таким образом, полезное для сельского хозяйства и для отчета о шефстве пролетариев над деревней дело (в 1930 г. Электrozавод получил свой первый Орден Ленина именно за шефство рабочих над деревней) успешно сочеталось с приятным — получением оптом качественных и дешевых продуктов прямо от производителя.

К примеру, заводской план децентрализованных заготовок на 1934 г. предусматривал получение 385,5 тонн мяса и жиров и 2 891 тонн овощей. В пересчете на количество работающих это, к примеру, означало, что только за счет децзаготовок каждый заводчанин дополнительно получил в 1934 г. 17,5 кг мяса и жиров. Весомость этой цифры станет более понятной, если учесть, что в лучшие годы усиленное нормированное снабжение рабочих Электrozавода не превышало 5 кг мяса в месяц на человека.

### **Кролики нам помогут**

Что касается организации собственной продовольственной базы, то ее основу составил заводской совхоз под Москвой, около г. Раменское, который производил мясо-молочные продукты и овощи<sup>9</sup>. Совхоз являлся сельскохозяйственным цехом Электrozавода и входил в штат и бюджет предприятия.

Наконец, важным способом пополнения стола рабочих оказалось всемерное поощрение индивидуального огородничества и подсобных хозяйств. В 1931 г. от Моссовета завод получил в аренду для своих рабочих участок в 29 га земли под огород в непосредственной близости от их жилья. Желающие могли бесплатно получить землю и обрабатывать ее в свободное время.

В 1934 г. в Измайловском поселке завода 526 семьям рабочих были дополнительно выделены компактно расположенные земельные участки под огороды, общей площадью 103,5 тыс. м<sup>2</sup>. Изучение структуры посевов на них показывает, что культуры на огородах электrozаводцев росли самые незатейливые, не требующие тщательного ухода и полива: 80% площади занял картофель, на остальных выращивалась капуста, морковь, огурцы. Это и неудивительно: при отсутствии времени, засевалось в первую то, что не требовало больших хлопот. Имелись заводские огороды также в подмосковной Загорянке, где завод активно строил для ИТР дачи с земельными участками. Не брезговали индивидуальным огородничеством и иностранные рабочие Электrozавода, которые в 1934 г. взяли в аренду в общей сложности 4 174 м<sup>2</sup> земли.

Поскольку основной контингент рабочих Электrozавода обладал навыками крестьянского труда, полученные на огороде урожаи служили неплохим дополнением к семейному бюджету. Кроме того, рядом с домами и бараками Электrozавода появились сараи, в которых жильцы выращивали кур и свиней. Причем с племенным материалом и кормами рабочим помогало заводууправление, открыто поощряя тем самым личное подсобное хозяйство работников.

Еще один способ накормить рабочих был найден в разведении кроликов. Соответствующая всесоюзная кампания нашла на заводе горячий отклик. Одно время кролиководство на полном серьезе рассматривалось как едва ли не панацея для решения мясной проблемы плюс источник получения ценного меха. В 1932 г. в многотиражке «Электrozавод» появилось необычное приложение — ставший на некоторое время регулярным «боевой листок» под названием «Электrozавод в борьбе за кроликов». В нем пропагандировалась важность организации крольчатников по месту жительства рабочих, публиковались статьи специалистов о высоком качестве кроличьего мяса, рассказывались азы ухода за кроликами.

Рабочим и членам их семей предлагалось собственными силами заниматься разведением кроликов. Завод брался помочь с племенным материалом и кормами. Крольчатники появились в подвалах коммунальных домов, в сараях рабочих, даже на балконах жилых домов (правда, запах был невыносимым и соседи решительно протестовали). Однако кролиководческая кампания требовала специальных знаний, помещений, регулярного ветеринарного ухода и др. В городских условиях не было нужных кормов, кролики часто дохли.

Тем не менее, безусловно, активная политика поощрения огородничества и личного подсобного хозяйства, проводившаяся администрацией и общественными организациями Электроставоза, давала определенные результаты. Кроме дополнительных продуктов на семейный стол, она способствовала сглаживанию конфликтных ситуаций из-за явно недостаточного централизованного снабжения, способствовала более безболезненной адаптации вчерашних деревенских жителей к городским условиям.

Таким образом, на Электроставозе в 1930-х гг. сложилась разветвленная система снабжения продуктами и промтоварами, причем уровень обеспечения и условия питания были дифференцированы, в том числе в зависимости от должности, характера работы и производственных достижений. Тем не менее, со временем разница нивелировалась, поскольку все большее число работников принадлежало к той или иной категории льготников.

Выдача продуктов и ширпотреба осуществлялась в 1934 г. на Электроставозе по 6-ти основным градациям:

1. В обычном порядке по заборным книжкам и спецталонам — на нормированные товары.

2. Отдельно — по усиленным нормам — снабжались ударники ведущих профессий. Их число, определявшееся ежемесячно, резко увеличилось с 4 409 чел. в январе 1934 г. до 6 284 в феврале 1934 г. и затем поддерживалось на уровне 6,5 тыс. чел. с перепадами в несколько сот чел.

3. По особым нормам осуществлялось и снабжение «просто ударников» производства, число которых также определялось помесечно и составило, например, в январе 1934 г. 5 127 чел., в феврале и марте — 7 тыс. и перешагнуло в мае отметку в 9 тыс. чел.

4. Спецснабжение 1-й категории имели на Электроставозе 300 чел. в январе 1934 г. и уже 400 чел. в апреле—мае.

5. Спецснабжение 2-й категории получали еще соответственно 600 чел. на январь 1934 г. и 700 в апреле—мае того же года.

6. Принадлежность к ИТР (пропуск ИТР имели в январе 1934 г. 1,5 тыс. чел., а в мае 1934 г. — 1,6 тыс. чел.) также сулила отдельные льготы в снабжении и питании<sup>10</sup>.

Тем самым, благодаря карточной системе и очевидной зависимости работников от организации дополнительного снабжения, администрация приобрела дополнительные рычаги экономического воздействия на своих работников. Подобное положение служило немаловажным фактором, побуждающим к лояльному поведению и сдерживающим протестные настроения рабочих, недовольных невысокими заработками, инфляцией, падением уровня жизни, совпавшими с курсом на резкую интенсификацию производства в начале 1930-х гг. Можно предположить, что это стало одной из причин сравнительно немногочисленных забастовок и волнений тех лет, а также того, почему даже в наиболее сложный период «соцнаступления» государству не пришлось прибегать к

массированному использованию суровых мер принуждения для налаживания производства.

Соответственно, ликвидация в середине 1930-х гг. карточной системы, последующее неминуемое в условиях открытой торговли уменьшение зависимости работников от заводской системы распределения и дополнительного снабжения нарушило сложившийся баланс «взаимных интересов», выбило из рук государства и заводской администрации мощный рычаг экономического воздействия на рабочих.

### **Это сладкое слово «общепит»**

В определенной мере дополнительная компенсация за труд осуществлялась также через сравнительно дешевые обеды, организованные администрацией в заводской столовой. В 1930 г. на Электrozаводе существовала единственная столовая. В 1931 г. шло ее переоборудование с планируемой мощностью до 13 тыс. обедов в день (каждый обед из расчета в 800 калорий). Параллельно к октябрю 1931 г. открыли столовую № 2 с ежедневной пропускной способностью 5 тыс. обедов. Однако этого было явно недостаточно, к тому же на реорганизацию общепита у завода не хватало средств.

Ситуация с общепитом на Электrozаводе обсуждалась 29 мая 1932 г. на заседании Президиума Мосгорисполкома и Моссовета, куда пригласили директора<sup>11</sup>. Приняли решение оказать Электrozаводу значительную финансовую помощь. В ходе подготовки заседания было получено согласие Наркомснаба ассигновать на реорганизацию сети заводского общепита 1 млн руб. К делу подключили столичный трест Моснарпит, приступивший в том числе к проектированию новых столовых — на Электrozаводе и в его учебном комбинате. Было также принято решение о строительстве заводской фабрики-кухни к середине 1932 г. В связи с этим Моссовет договорился с НКТП и Наркомснабом о выделении Электrozаводу централизованных фондов стройматериалов.

Эти решения Моссовета были выполнены, что позволило в целом заметно улучшить с конца 1932 г. ситуацию с заводским общепитом. Но при выросшей калорийности обедов отставали вкусовые качества приготовленной пищи, к тому же, что немаловажно отметить, запросы работников постоянно возрастали.

Все активнее вмешивались в проблему питания и медики. В 1931 г. была переоборудована диетическая столовая для рабочих с увеличением количества диетпайков с 250 до 800 ежедневно. К середине 1930-х гг. диетпитание получило еще большее распространение, став массовым явлением. Им пользовались здесь более тысячи человек — каждый пятнадцатый работник. Диетическое питание предоставлялось нуждающимся рабочим бесплатно, в соответствии с рекомендациями врача. На эти цели заводом выделялось все больше средств. Бесплатное диетпитание оказалось еще одной существенной формой дополнительных ком-

пенсационных выплат, косвенно увеличивавшей бюджет работников Электrozавода.

Важным направлением совершенствования заводского общепита стало приближение его точек к месту работы, учебы и проживания работников. В 1931 г. для удобства рабочих открылись 4 продовольственные палатки в местах компактного проживания работников (Матросская тишина, Елоховская, Преображенская, Почтовая улицы). Тогда же рабочие просили оборудовать при цехах круглосуточные буфеты, так как, кроме ночных смен, на заводе много сверхурочной работы, в связи с чем им приходится задерживаться и оставаться голодными. К октябрю 1931 г., идя навстречу их пожеланиям, администрация организовала в структурных подразделениях сеть буфетов — 29 точек.

Другой заметной тенденцией стала дифференциация снабжения и предоставление льгот лучшим работникам. Если в первое время после организации буфеты обслуживали всех заводчан без исключения, то к середине 1934 г. на Электrozаводе, кроме 34-х обычных буфетов, действовало 17 «ударных буфетов» (только для ударников производства), а также в общей сложности 6 столовых и рабочее кафе при Ламповом отделе.

Организация специальных «ударных буфетов» с лучшим по сравнению с обычными снабжением была призвана заинтересовать работников в ударничестве и повышении производительности труда. Эта же цель — заинтересовать лучших из лучших, предоставить им особые по сравнению с остальными льготы — преследовалась и когда в 1934 г. около 400 рабочих-ударников в качестве поощрения за свой труд были допущены питаться в заводскую столовую для ИТР, где блюда были намного разнообразнее и вкуснее, а посетителей обслуживали официантки<sup>12</sup>. К сожалению, в документах нет конкретных сведений о том, в какой степени эффективными оказались данные формы трудовой мотивации.

Нельзя не заметить, что, на фоне намеренной дифференциации снабжения работников в зависимости от их трудовых успехов и лояльности к администрации, к середине 1930-х гг. параллельно подтягивался и общий уровень обеспечения всех рабочих Электrozавода. Особенно показательны в этом отношении такие новшества в духе времени, прозванном «неонэпом», призванные удовлетворить растущие потребности рабочих и одновременно совершенствовать культуру потребления, как организация с 1934 г. в отделах Электрокомбината рабочих кафе. В них были предложены уже не надоевшие комплексные обеды, а настоящие меню с возможностью выбора блюд, сервировка стола, индивидуальное обслуживание. Цены же — за счет дотирования — значительно ниже, чем в городских коммерческих ресторанах и кафе, куда не каждый рядовой рабочий мог позволить себе заглянуть даже по большим праздникам.

## Без порток, но в шляпе: Ателье мод Электrozавода

В этом же ключе, имевшем первоначально ярковыраженный пропагандистский оттенок, следует рассматривать и организацию на Электrozаводе в 1934 г. первого в СССР заводского Ателье мод, о чем сразу же раструбили центральные газеты. Сообщая 18 сентября, что по инициативе парткома и отдела рабочего снабжения Электrozавода его магазин на Преображенской улице переоборудован в Ателье мод, обслуживающее со скидками рабочих завода, в первую очередь ударников производства, газета «Правда» поместила восторженную заметку своего корреспондента об этом событии: «Сколько шелка, бархата, ковров, красного дерева, цветов и художественного вкуса потребовалось, чтобы преобразить этот грязный и вечно пустой магазин... Ателье отделано под красное дерево; шелковые драпри, освещенные внутри матовыми плафонами, создают несколько оригинальных комнаток: это примерочные; в центре ателье — гостиная красного дерева, обитая светлым атласом; ковры и ковровые дорожки прикрывают натертый пол; бархат перегородивает залу, полную цветов; колонны и углы окрашены под цвет малахита... Сейчас Электrozавод открывает ателье для белья, ателье изящной обуви. Сами рабочие и работницы просят об этом. Их запросы неожиданны и поражают разнообразием. Недавно, например, в ателье поступила жалоба рабочих на отсутствие мехового материала. Рабочие просят привезти каракуль, котик, кенгуру — лучшие меха высокого качества»<sup>13</sup>.

Конечно, открытие Ателье мод для рабочих Электrozавода было, говоря современным языком, удачно проведенной PR-акцией, преследовавшей сразу несколько целей. В том числе — показать рост культурных запросов, а также и материального благосостояния рабочих Электrozавода, достаточного для покупки даже известных своей высокой стоимостью элитных мехов. Это способствовало привлечению внимания и увеличению побудительной мотивации с позиций престижности работы на Электrozаводе. Тем более, что еще не высохла типографская краска, как редакцию завалили письма рабочих других предприятий, завидовавших электrozаводцам и просивших «Правду» помочь организовать ателье мод и у них.

В начале октября 1934 г. одно из таких писем поступило в адрес Наркома внутренней торговли А.И. Микояна с расположенного под Челябинском завода «Магnezит» треста «Огнеупор». Директор завода Табаков просил помочь завезти на завод необходимые товары народного потребления, которые были на Урале в хроническом дефиците. Оказалось, что всем заводским коллективом они прочитали статью в «Правде» об Ателье мод Электrozавода и порадовались за московских рабочих. Вместе с тем, эта статья породила надежду, что «такое же благополучие с высококачественными товарами будет скоро и на нашем предприятии, где трудится более 5 тыс. чел.». Поскольку, писал директор «Магnezита», его рабочие желают, как и работники Электrozавода,



иметь хороший материал на костюмы и пальто, а также носить обувь индивидуального пошива<sup>14</sup>.

Конечно, даже в 1934 г. тяжелейшая ситуация с дефицитом снабжения промтоварами не была до конца преодолена не только на Урале, но и в столице. Большинству рабочих Электрокомбината не хватало самой элементарной одежды и обуви по доступным ценам, а нормированное снабжение нередко в полной мере не обеспечивалось. Достаточно сказать, что еще в 1931 г. на цех в 500—600 чел. кооперация давала по ордерам только 12—15 пар ботинок. Преимущество получения промтоваров по льготным ценам так же, как и в случае с продовольственным снабжением, имели лучшие ударники производства, которые тем самым получали в форме товаров дополнительную компенсацию за труд и стимулировались к улучшению производственных показателей.

Однако на первом месте, учитывая потребность в стабилизации коллектива, в полноценном питании рабочих для повышения производительности труда и выполнения плановых заданий, в 1930-е гг. стояло все же обеспечение продуктами, и только затем — промтоварами.

### **Приоритеты кассы взаимопомощи**

При создании Электростанции в 1928 г. прежние кассы взаимопомощи вошедших в него фабрик были слиты, избрано новое правление кассы. В ходе ревизии выяснилось, что некоторые бывшие руководители касс воспользовались неразберихой, связанной с длительным оргпериодом создания Электростанции. В некоторых подразделениях завода деньги бывших касс оказались утраченными (в одном цехе в связи со смертью кассира) или растраченными (дела передали в суд). К 1 января 1929 г. удалось собрать в кассу первоначально только 292 руб. наличности на 620 чел. членов кассы. В этих условиях банк отказал в кредите, а заводоуправление выделило займы 6,2 тыс. рублей. Поступление этой суммы дало возможность предоставить ссуды в ноябре—декабре 1928 г. 162 чел. (94 мужчинам и 68 женщинам). Однако желающих, подавших заявления о ссуде, было в 4 раза больше. Тогда правление кассы стало решать вопрос о том, кому выделять ссуды в 1-ю очередь, в присутствии всех желающих, чтобы не было обид.

Ссуды были краткосрочными (до следующей зарплаты, эта сумма затем автоматически вычиталась бухгалтерией из суммы заработка) и долгосрочными. Суммы до 15 руб. выдавались сразу, без бюрократической волокиты<sup>15</sup>.

В 1931 г. деятельность кассы взаимопомощи была реорганизована. Старая КВП обанкротилась, оставив 32 тыс. руб. непогашенной ссуды и долг заводоуправлению в 10 тыс. руб. В июле 1931 г. новая касса получила от ЦК профсоюза электриков ссуду в 105 тыс. руб., что позволило активизировать работу. На 1 октября 1931 г. 1 298 рабочих здесь получили возвратную ссуду в 87 700 руб. Одновременно 47 чел. полу-

чили безвозвратную ссуду — 3 273 руб. Если раньше был очень велик процент отказов из-за нехватки средств, то теперь отказы получили всего несколько десятков человек по другим причинам (неаккуратные плательщики взносов и др.). Тем не менее, в первую очередь касса продолжала обслуживать ударников, а также старых кадровых производственников. Среди членов кассы взаимопомощи Электростанции работавших на нем к 1931 г. менее 3-х лет было 865 чел., от 3 до 5 лет 256 и более 5 лет — 177 чел.<sup>16</sup>

## Глава 2

# ПРЕВРАТНОСТИ СОЦКУЛЬТБЫТА

### Что может профсоюз

Как и на других предприятиях страны, большинство рабочих Электrozавода было охвачено профсоюзным членством. Многие приходили на завод уже с профсоюзными билетами в кармане и осознанием роли профсоюза на производстве и в быту. Однако в условиях стремительного кадрового роста, а также большой текучести рабочей силы, наблюдавшихся на рубеже 1920—1930-х гг., профсоюзная работа оказалась здесь к началу 1930-х гг. слабым звеном. Немногочисленные активисты не успевали вести разъяснительные беседы с вновь прибывшими, профсоюзные лидеры не приобрели пока авторитет и влияние ни в рабочей среде, ни в заводоуправлении. По сути дела общественные организации только что созданного Электrozавода, включая завком профсоюза и цехкомы, до начала 1930-х гг. находились в стадии становления, подбора актива и приобретения необходимого опыта работы.

В этих условиях оказалась ослаблена и профсоюзная дисциплина. При проведенной в 1931 г. проверке выяснилось, что 30% членов профсоюза несвоевременно платят членские взносы. К нарушителям применялись строгие меры<sup>17</sup>.

Однако наибольшее беспокойство вызывало нежелание многих работников вообще вступать в профсоюз. В 1931 г. из 18 тыс. заводчан около 6 тыс. (в том числе около 2 тыс. учеников ФЗУ Электrozавода) не были членами профсоюза<sup>18</sup>. В массе своей это новые, в полной мере не адаптировавшиеся к производству рабочие, выходцы из деревни, у которых, как говорилось в документе, «нет желания вступать, так как надо платить взносы, а толку от профсоюзной организации мало». С одной стороны, такая позиция оказывалась в известной мере оправданной в силу недостаточной эффективности работы профорганизации по защите прав и интересов работников, объяснялась отсутствием материальной заинтересованности в профсоюзном членстве (наполнение социальных фондов и льгот было еще крайне незначительным). С другой, она была вызвана отсутствием систематической разъяснительной работы о роли и функциях профсоюза, а также скудного собственного производственного опыта новых рабочих, не понимавших, например, что в тех кризисных условиях становления производства поговорка «один в поле не воин» приобретала особую актуальность — без моральной и юридической поддержки профсоюза в любом споре с администрацией малограмотный работник оказывался бессилен.

Проблема обязательного вовлечения рабочих в профсоюз не случайно рассматривалась как одна из наиболее важных, причем как с точки зрения профсоюзной организации, так и администрации предприятия (в этом смысле их интересы сошлись). Нужно иметь в виду несколько главных моментов. Во-первых, в условиях возросшего в начале 1930-х гг. значения коллективного договора, ставшего прочным фундаментом взаимоотношений рабочего коллектива и администрации предприятия, наличие тысяч не охваченных профсоюзом работников, выдвигающих собственные условия и не подчиняющихся общим правилам, создавало всем немалую головную боль, препятствовало наведению дисциплины и организации нормального производственного процесса. Во-вторых, профсоюзное членство включало в себя соответствующую дисциплину, четкие и ясные правила поведения на производстве и обязательства члена профсоюза по их исполнению, а также соответствующие санкции за нарушения. Возможность использования профсоюзной дисциплины как одного из механизмов принуждения нельзя сбрасывать со счетов. Изучение архивных документов подтверждает, что именно профсоюзные взыскания чаще всего применялись и оказывались наиболее действенными в случае серьезных нарушений производственной дисциплины работниками (прогулы, самовольный уход с рабочего места и появление в нетрезвом виде, драки, воровство и др.).

Здесь нужно иметь в виду соседство двух параллельных тенденций. С одной стороны, жесткого прессинга, если не принуждения к формальному вступлению рабочих в профсоюз, а затем и укреплению дисциплины в нем. Так, в 1931 г. завком Электrozавода постановил дать 15-дневный срок для оформления заявлений о вступлении в профсоюз, после чего принимать строгие меры к не вступающим рабочим. Очевидно, что такие решения были незаконны, тем не менее они реализовывались с помощью администрации. Задача вовлечения работников в профсоюз рассматривалась как важное условие для укрепления порядка на предприятиях и повышения производительности труда. С другой стороны, параллельно принудительным мерам, совершенствование факторов материальной мотивации к вступлению в профсоюз, оказавшихся в конечном итоге значительно более эффективными.

В 1930-е гг. обладатель профсоюзного билета потенциально приобретал все более заметные преимущества по сравнению с не охваченными членством. У последних возникали проблемы с получением продовольственных карточек, с медицинским обслуживанием на предприятии (включая оплату больничного листа, инвалидности, отпуска по родам и др.), у них не было шансов получить на заводе льготное жилье, путевки в дома отдыха и санатории, места в детских дошкольных учреждениях, заводские стипендии для продолжения образования, а также материальную помощь в случае несчастного случая или смерти родственников и др. В общем и целом, везде, где так или иначе, хотя бы частично, были задействованы профсоюзные средства, члены профсоюза имели преимущества перед остальными работниками.

Поскольку в 1930-е гг. все более весомое и приносящее плоды финансирование заводских социальных программ на практике осуществлялось сообща, за счет государственного бюджета, профсоюзных денег (в зависимости от программ, это средства завкома, райкома профсоюза или ЦК профсоюза электриков) и отчислений по результатам производственной деятельности завода, можно смело утверждать, что именно члены профсоюза получали через общественные фонды львиную долю дополнительной компенсации за общий труд всего трудового коллектива. В таких условиях к середине 1930-х гг. отказ работника от профсоюзного членства стал событием исключительным.

### **Кому — густо, а кому — скромно: общезаводские фонды и их распределение**

Наряду с зарплатой и иными выплатами по труду, поступавшими непосредственно в карман конкретным рабочим, в соответствии с результатами их труда, для 1930-х гг. характерно постоянное увеличение суммы отчислений предприятий в заводские фонды охраны труда, техники безопасности, а также на жилищное строительство, улучшение медицинского обслуживания и соцкультбыта<sup>19</sup>. Эти заработанные работниками данного предприятия, а затем перераспределенные средства являлись обезличенной дополнительной трудовой компенсацией, направлявшейся на нужды всего заводского коллектива. При этом чем лучше были показатели его работы, чем большую прибыль имело предприятие, тем больше средств поступало в заводские социальные фонды. Тем самым на «коллективном уровне» тоже использовались методы материальной мотивации.

Важно отметить, что такой порядок, по идее, должен был не только дополнять, но и нивелировать «индивидуалистические издержки» «буржуазного» в своей основе принципа личной материальной заинтересованности, формировать сознательное, социалистическое отношение к труду, воспитывать у рабочих коллективную ответственность и заинтересованность в результатах труда. Однако, как показала жизнь, обезличенный характер общественных фондов так и не создал действенных мотивационных механизмов для повышения производительности труда каждым конкретным работником.

Если в 1928 г. общая сумма выплат из прибыли в заводские социальные фонды на Электрозаводе составляла 507 тыс. руб. (в среднем на одного работника приходилось 113—114 руб. в год, или чуть больше среднемесячной зарплаты рабочего), то в 1933 г. она возросла до суммы в 8 688 тыс. руб. (около 480 руб. на работника в год — 2 с лишним среднемесячных оклада рабочего). Таким образом, за 4—5 лет, причем наиболее кризисных за все 1930-е гг., сумма отчислений в пересчете на одного работника Электрозавода увеличилась в номинальном выражении в 3 раза<sup>20</sup>. В дальнейшем суммы отчислений еще более выросли, в соответствии с увеличением объема произведенной заводом продукции

и суммой прибыли, однако и этих денег на «социалку» постоянно не хватало.

Тем не менее, именно за счет этих средств осуществлялось строительство очистных сооружений, мероприятия по ТБ и профсанитарии, а также — частично — строительство предприятий соцкультбыта. Из этого же источника шла оплата пособий по временной нетрудоспособности, по инвалидности, беременности и уходу за ребенком, финансировалось диетпитание, предоставление медицинской помощи, а также льготных путевок в санатории и дома отдыха для работников Электrozавода и проч. (нужно учесть, что с 1 октября 1933 г. функции социального страхования в СССР были переданы профсоюзам).

Часть средств заводских фондов действительно шла на общие нужды коллектива (строительство общедоступного клуба, амбулатории, охрана труда, ТБ и др.), то есть, была на самом деле *обезличена*, или же выплачивалась индивидуально при наступлении страхового случая, *вне зависимости от производственных успехов работника* (оплата больничных листов и др.). Однако распределение другой — весьма значительной части из общезаводской копилки (выделение бесплатных квартир, льготных путевок в санатории и дома отдыха, оплачиваемых заводом мест в детские дошкольные учреждения и проч.) — осуществлялось адресно, конкретным работникам, в зависимости в том числе от результатов работы, общественной активности и других критериев. Значит, образно говоря, за общий стол усаживались все рабочие, но кто-то, наравне со всеми, получал крохи, а кто-то вдобавок еще и кусок от общего пирога.

Чем более весомым оказывалось наполнение заводских общественных фондов, исчислявшихся миллионами рублей, тем больше дополнительных возможностей для наведения порядка на предприятии и поощрения работников за ударный труд получала администрация предприятия и руководство общественными организациями, от которых реально зависело распределение льгот.

### Детские учреждения и гендерный фактор на производстве

В русле тенденций 1930-х гг. на Электrozаводе принимались меры по освобождению женщин от обременительных домашних забот, вовлечению их в активную производственную и общественную жизнь, повышению их квалификации и образовательного уровня. Женщины-работницы оказались в числе лучших производственников предприятия, многие цеха которого строились почти исключительно на монотонных кропотливых операциях, где женщины демонстрировали большую по сравнению с мужчинами сноровку и производительность труда. Не случайно среди них оказалось много ударников производства, передовиков соцсоревнования и стахановцев.

При изучении факторов мотивации следует иметь в виду позитивное отношение женщин к новым перспективам, открывшимся перед ними в 1930-е гг., а также то обстоятельство, что для них социальные и бытовые возможности, предоставлявшиеся предприятием (жилье, детсады и детсады, пионерлагеря, санатории и дома отдыха, клуб и проч.), зачастую оказывались еще более значимыми при выборе места работы, чем для мужчин. Женщины в целом, несмотря на сохранявшуюся разницу в заработках, были более покладисты, легче откликались на просьбы и «пожелания» администрации, были более консервативны, в том числе в смысле привязанности к месту работы и коллективу, в целом более дисциплинированы, менее склонны к употреблению спиртных напитков. В принципе им сложнее, чем мужчинам, было найти в те годы хорошую работу. Поэтому считая, что «от добра добра не ищут», они думали в первую очередь об интересах семьи и детей и в большей степени, чем мужчины, зависели по бытовым вопросам от администрации, включая необходимость отпроситься с работы по семейным делам или в магазин, возможность получения места для ребенка в детском саду и проч. Особенно трудно приходилось матерям-одиночкам, которых в те годы было немало и которые зачастую ходили на поклон к цеховому начальству.

Общественность предприятия немало сделала для приобщения женщин к производству. При парткоме Электrozавода действовала женская комиссия. В составе профкома был женотдел. В цехах работали женорганизаторы. Работницы Электrozавода посещали клуб «Работница» (под эгидой профсоюза металлистов Москвы), который размещался всего в 4-х комнатах. Его членами значились более 4 тыс. работниц с предприятий, платившие членские взносы. Однако активно участвовали в работе кружков и в мероприятиях лишь от 250 до 760 чел., остальные числились формально. Здесь проводились концерты, спектакли, вечера, лекции, велась библиотечная и физкультурная работа, действовал драмкружок<sup>21</sup>.

На одном из первых мест для работниц стояла проблема присмотра за ребенком, без решения которой они не могли трудиться на производстве. План Электrozавода на первую пятилетку предусматривал выделение денег на строительство и обустройство яслей на 300 детей, детсада на 600 чел. и дома для подростков на 300 чел., а также организацию летней дачи для детей рабочих (прообраз пионерлагеря) на 400 чел. Конечно, этого было крайне мало. Заводу в начале 1930-х гг. приходилось арендовать места в детских дошкольных учреждениях у других организаций.

Детсады Электrozавода в 1928 г. находились в финансовом отношении в столь плачевном состоянии, что одно время даже стоял вопрос о закрытии детсада № 13 по Рыкунову пер. из-за недостатка средств. Этот детсад, как и другие, финансировался сообща Электrozаводом, местным райсоветом и МОНО, которые однажды, в условиях финансового кризиса, во-время не получили нужных дотаций «сверху». Администрация

Электроставода, понимая, что в случае закрытия сада последует увольнение работников, временно согласилась взять всю оплату на себя. Но деньги в течение 2-х мес. в райсовет и МОНО не поступили. Тогда родителям предложили внести деньги хотя бы на питание их детей. В итоге дело дошло до прямого обращения в Президиум Моссовета, после чего финансирование было возобновлено. В детсад № 13 воспитывалось 64 ребенка, в том числе 31 девочка и 33 мальчика от 3-х до 7 лет. Здоровы — 22, анемичны — 19, с нервными расстройствами — 19. Среди них 62 — дети рабочих, 2 — служащих завода. 60 детей русские, 4 от смешанных браков. По штату в каждом детсаду полагался врач, который в том числе расспрашивал и учитывал в своей работе данные о бытовых условиях жизни ребенка, о его наследственности и проч.<sup>22</sup>

В 1928—1929 гг. завод вновь организовал и финансировал для своих работников, в том числе с долевым участием: «площадку-примитив» при рабочем общежитии на ул. Матросская тишина на 50 детей одновременно; детский сад по Гаврикову пер. на 100 чел.; «детский очаг» при рабочем огородничестве Электроставода на 100 детей; детские ясли.

Специально для удобства родителей, работавших в ночных сменах, в детских садах Электроставода были введены дополнительно вечерние и ночные группы на 70 детей с обслуживающим персоналом. Для многотысячного коллектива это была, конечно, капля в море, зато создавался дополнительный стимул для лучших производственников. При общежитиях Электроставода открылась передвижная педагогическая консультация для родителей, имеющих проблемы с детьми. Наконец, по просьбе рабочих завод взял на себя оплату приглашенного в заводской детсад дополнительного музыкального работника, не полагавшегося по штатному расписанию<sup>23</sup>.

В 1931 г. в подшефном Калязинском районе был оборудован первый пионерлагерь Электроставода на 700 детей, в том же году организовали несколько новых детсадов и яслей, а также детскую колонию (так назывался лагерь для дошкольников) в знаменитой курортной Малаховке и др.

До 1931 г. вопрос об улучшении условий содержания детей в детсадах Электроставода, как правило, вообще не ставился (все усилия были брошены на их открытие в достаточном количестве). С 1931 г., наряду с открытием новых дошкольных учреждений, эта тенденция отчетливо проявилась. К примеру, 17 марта 1931 г. на завкоме обсуждалась информация врача о плохом санитарном состоянии детсада. Выяснилось, что в нем холодная раздевалка, антисанитарные нормы помещений (2 кв. м на ребенка), нет места для игр, кровати малышей стоят слишком тесно и при отсутствии изолятора имеется опасность переноса инфекций и развития эпидемий, нет достаточного количества кухонной посуды, нужно разнообразить меню, сделать вентиляцию в туалете, обустроить двор и др. Все эти вопросы предполагалось решать сообща — силами профорганизации, выделившей часть необходимых средств, а



также самих родителей<sup>24</sup>. Забота заводского профкома по налаживанию детского быта и отдыха воспринималась родителями с благодарностью, а совместная работа в этом направлении сближала и давала возможность оценить усилия и вложенные заводом денежные средства.

Кроме того, детские учреждения специально начали подстраиваться под 3-сменный график работы завода для удобства родителей. В начале 1930-х гг. сокращается количество детских «площадок-примитивов» (без сна и питания детей), на их месте организуются полноценные детсады. Количество и качество работы детских учреждений Электrozавода в 1930-е гг. совершенствовалось, шире использовались возможности вывоза детей на лето за город, разнообразные формы общественного воспитания, детские площадки и др. Все детучреждения дотировались, так что родители оплачивали только часть стоимости пребывания в них детей (например, пребывание в загородном летнем лагере обходилось родителям в третью часть реальной стоимости). Львиную долю затрат оплачивал завод из общественных фондов, приплачивая тем самым в форме детской путевки, предоставлявшейся родителям в виде поощрения за хороший труд.

В 1933 г. Электрозавод имел уже 5 собственных детских садов и яслей, а в 1934 г. — 6. Кроме того, в 1933 г. в ряде отделов (АТЭ, Ламповый и др.) были открыты «комнаты кормящих матерей» для работниц, недавно вернувшихся из декретного отпуска. Летом 1934 г. 750 детей работников отдыхали в заводском пионерском лагере, 8 — в специализированном военном лагере, а летняя площадка для дошкольников могла принять 1 115 детей, оставшихся в городе под присмотром воспитателей. Тем самым решалась проблема детской безнадзорности и предупреждалась преступность. Кроме того, родители просили организовать не только летний, но и зимний пионерлагерь, куда вывозить ребят в дни зимних каникул.

Строительство детских учреждений продолжалось и в дальнейшем. В 1937 г. были пущены в Измайловском поселке ясли на 180 мест, детсад на 100 мест. В Озерском районе организован еще один пионерлагерь<sup>25</sup>.

По статистике 1934 г., в семьях работников Электрозавода имелось в общей сложности 7 176 детей дошкольного возраста, которым требовались места в детских учреждениях, в том числе 2 928 ясельников и 4 248 ребенка детсадовского возраста от 3 до 7 лет. Однако из них в детские учреждения при заводе смогла устроиться только треть — 2 723 ребенка. Ситуация с охватом детей в детсадах Электрозавода в динамике видна из таблицы<sup>26</sup>:

Год	Кол-во детсадов	Охват детей	Аренда мест в чужих д/с	Аренда мест в д/яслях	Итого охват детей
1931	2	142	120	—	262
1932	4	320	90	230	640
1933	6	420	68	233	721
1934	6	485	160	205	850

Несмотря на постоянное увеличение количества садов и яслей в течение 1930-х гг., мест в них хронически не хватало, и давали их в первую очередь лучшим производственникам, стахановцам и ударникам по решению треугольника цеха. На деле почти все зависело от цеховой администрации, испорченные отношения с которой или вынесение взыскания грозили лишением дефицитного места в детсаду, что тут же било по семейному бюджету.

Помощь завода в содержании, воспитании и отдыхе детей работников имела одновременно как очевидную материальную, так и моральную составляющую, воспринимаясь с благодарностью и вне всякого сомнения относясь к значимым факторам трудовой мотивации. Показательно, что завод тратил на эти цели все более весомые деньги. К примеру, известно, что если в 1933 г. на оплату своих детских учреждений он израсходовал 174 тыс. руб., то в 1934 г. эту сумму пришлось удвоить<sup>27</sup>. Однако с каждым годом, в связи с совершенствованием этой сферы, места в детских учреждениях становились все более доступными для всех работников без исключения. По этой причине на определенном этапе они перестали выполнять свои мотивирующие функции, впрочем, как и ставшие столь привычными премии, невыплата которых расценивалась не иначе, как ЧП.

### **Когда квартира важнее зарплаты**

Жилищная проблема выдвинулась в 1930-е гг. на первый план. Перспектива быстрого получения бесплатного или льготного заводского либо кооперативного жилья, как правило, оказывалась при выборе места работы более притягательным обстоятельством для подавляющего большинства граждан, чем даже более высокая зарплата и другие факторы. Тем более, что в условиях инфляции, товарного дефицита и обесценивания денег недвижимость объективно только прибавляла в реальной цене. Но «меркантильный подход» вряд ли приходил на ум сотням тысячам людей, которым элементарно негде было приткнуться. Массовый приток деревенских жителей в города обострил и без того острую в 1920-е гг. жилищную проблему. Основательно же осесть и получить постоянную прописку в столице, все более привлекательной как с точки зрения места работы, так и культурно-образовательных возможностей, можно было только по получении собственной жилплощади.

Условия проживания напрямую влияли на производительность труда и отношение к работе, на возможность работника полноценно отдыхать и восстанавливать силы, учиться и повышать квалификацию, наконец, завести семью или привезти ее из деревни и перестать тем самым чувствовать себя временным работником, «перекати-поле». Вообще, в том, что полноценная семья и семейные ценности имеют не только нравственную, но и экономическую составляющую, руководители предприятий убедились в 1930-е гг. Семейные рабочие в массе своей стреми-

лись к стабильности, меньше нарушали дисциплину и пьянствовали, больше думали об интересах семьи.

Все вышесказанное о первоочередной важности решения проблемы жилья для работников было в полной мере осознано руководителями Электrozавода только в 1931 г. Представитель МОСПС Давидсон на расширенном пленуме общественных организаций Электrozавода 24 октября 1931 г. обратил внимание администрации на то, что бездомный рабочий или ИТР, живущий в бараке, хорошо работать не может по определению<sup>28</sup>. На том же пленуме помощник директора по кадрам Юров сознался, что руководство завода в свое время недооценило остроту жилищной проблемы и потеряло целый год для развертывания жилищного строительства.

Действительно, по статистике, более 70% всех обращавшихся в 1930 г. с разными вопросами в завком рабочих (в 1931 г. — до 60%) приходило сюда именно с целью обсудить вопрос о получении жилья. Однако объективно у завода не было возможностей быстро решить жилищную проблему собственными силами в силу ее огромной финансовой затратности.

Тем временем, в условиях острого дефицита жилья, на Электrozаводе сложилась поощрительная (не всегда действенная, часто зависящая от связей и личных отношений с начальником, но все же важная и заметная для других работников) система улучшения жилищных условий в зависимости от стажа работы, квалификации, производственных успехов и общественной активности. Только что пришедший из деревни неквалифицированный рабочий получал, как правило, койку в барачном общежитии или же предпочитал самостоятельно снимать угол. Проработав некоторое время, закрепившись на данном предприятии и проявив себя с лучшей стороны, он ставился на очередь для получения заводского жилья и мог в перспективе рассчитывать на комнату в коммунальной квартире для своей семьи — предел мечтаний для большинства рабочих в 1930-е гг. В коммуналках в то время проживало и большинство семей ИТР, которым, как правило, завод выделял комнату лишь большей по сравнению с рабочим-соседом площади.

Очередь на ведомственное жилье была «живым организмом», достойным специального изучения. Она имела свойство провоцировать громкие скандалы и, наоборот, затыкать рот самым известным бузотерам. Очередь двигалась благодаря явным и тайным пружинам: перемещала местами своих членов и пополнялась новыми, на многие годы привязывала не оставляющего надежды работника к предприятию, наконец, избавлялась от некоторых прежних соискателей. Включение в эту очередь для большинства было необходимым фактором существования, исключение же зачастую означало катастрофу. Очередь на жилье, вне всякого сомнения, являлась одним из наиболее действенных и долговременных механизмов мотивации производительного труда, повышения производственной дисциплины и прикрепления к рабочему месту. Особенно в случае, во-первых, реального продвижения очереди, во-вто-

рых, «игры по более или менее честным правилам», когда квартиры давались действительно самым достойным и нуждающимся.

По существовавшему порядку, в первую очередь остродефицитное заводское жилье предоставлялось наиболее ценным для завода производственникам из числа ИТР и высококвалифицированных рабочих-ударников. Представления, характеристики нуждающихся и соответствующие списки очередников составлялись цеховым начальством с учетом рекомендации общественных организаций. Нарушение дисциплины, отказ от общественной нагрузки, снижение производительности труда, нелояльное поведение или невыполнение заданий администрации цеха, — все это могло закончиться исключением работника из очереди на получение бесплатного жилья. Кроме того, при увольнении или перемене места работы производилось выселение покинувшего предприятие из ведомственного жилья. Такой порядок давал в руки администрации действенные механизмы укрепления дисциплины, стабилизации трудового коллектива, наведения порядка на производстве и повышения производительности труда. Учитывая приоритетность жилья, Электrozавод мог рассчитывать в 1930-е гг. на то, что за квартиру или комнату работник не только согласится трудиться за более низкую зарплату, «закроет глаза» на вредные для здоровья условия труда и т.д., но и будет более дисциплинирован и «покладист» с администрацией. Однако результативность этой формы мотивации в условиях массовой текучести кадров зависела от того, реально ли было для работника в ближайшем будущем решить на данном предприятии свою жилищную проблему или нет.

План Электrozавода на 1-ю пятилетку предусматривал строительство всего лишь трех жилых домов для работников на условиях долевого финансирования (4,5 млн руб. дает завод, еще по 1 миллиону трест и райком профсоюза металлистов). Но это была капля в море, так как Электrozавод почти не имел старого жилья, в отличие от некоторых еще дореволюционных предприятий столицы. На рубеже 1920—1930-х гг., когда коллектив Электrozавода стремительно рос, жилищная проблема не только не сглаживалась, но обострялась. Не хватало мест даже в бараках, хотя они строились ускоренными темпами.

24 октября 1931 г. на пленуме общественных организаций Электrozавода приводился вопиющий факт, что 300 только что принятых рабочих не имеют жилья и ночуют прямо в цехе. Они мерзнут, поскольку цех недостроен и там вообще не заделана одна стена. Раздавались жалобы на то, что «рабочие не имеют квартир и ночуют по цехам, а оттуда их гонят». «Зачастую цехком профсоюза об этом не знает или ничего не предпринимает»<sup>29</sup>.

С 4-го квартала 1931 г. завод пересмотрел возможности жилищного строительства и запланировал начать строить сразу 10 новых домов. Для этого Электrozавод организовал в 1931 г. собственную строительную организацию (3 тыс. строителей) и приступил к возведению ведомственного жилья. Кроме того, к строительству привлекались и рабочие-оче-

редники Электrozавода, помогавшие возводить новостройки в свободное время. Но особенно много жилья удалось получить в рамках строительных и жилищных кооперативов, включая строившиеся частично с привлечение средств самих рабочих. Как правило, завод выделял технику, материалы, специалистов. Совместными усилиями удалось значительно ускорить темпы жилищного строительства. На примере сотрудничества в возведении жилья обозначились элементы социального партнерства коллектива работников и администрации. Тем не менее, в конце 1931 г. на заводе числилось 2 тыс. рабочих, нуждающихся в жилье.

В 1931 г. по ул. Матросская тишина был построен специальный дом со всеми удобствами для иностранных рабочих Электrozавода. В отчете завкома за 1931 г. говорилось, что к январю 1932 г. будет готово в разных местах 100—150 новых комнат, что уже заложен фундамент еще одного нового дома на Семеновской площади. Общая же задача заключалась в том, чтобы обеспечить в 1932 г. благоустроенным жильем не менее 2,5 тыс. чел.<sup>30</sup> В этом году в Измайлове было сдано сразу 50 заводских домов и здесь появился целый жилгородок Электrozавода на 1,2 тыс. рабочих. Строились дома в Малаховке, общежития в Черкизове и др. Строительство и благоустройство новых рабочих поселков проходило при финансовой помощи государства и региональных властей, поскольку сами предприятия не располагали, в первую очередь, необходимыми финансовыми средствами.

Так, 29 мая 1932 г. вопрос «О благоустройстве Измайловского поселка Электrozавода» специально рассматривался на заседании Президиума Горисполкома и Моссовета<sup>31</sup>. В итоге завод получил через госбанк льготную долгосрочную ссуду в 500 тыс. руб. для окончания строительства рабочего городка. Кроме того, столичные власти помогли заводу осуществить работы по его централизованному водоснабжению и канализации (прокладка сетей велась соответствующим московским трестом, частично за счет города). Московские власти также приняли решение провести к Измайловскому поселку трамвайные линии и сделать там нормальные шоссеыные дороги, опять-таки за счет городского бюджета.

На том же заседании Моссовета 29 мая 1932 г. было признано необходимым строительство еще одного жилого дома на 100 квартир для рабочих и ИТР Электrozавода со сдачей в эксплуатацию в 1933 г., проектной стоимостью 1 млн руб.<sup>32</sup> Поскольку в одиночку поднять такое строительство завод не мог, с финансами помогли городские власти и профсоюз. Вообще, в 1932—1933 гг. наметился перелом в плане предоставления жилья — уже не избранным единицам, а достаточно широкому кругу заводских передовиков<sup>33</sup>. Это позволяет говорить о том, что жилищный вопрос стал важнейшим фактором мотивации труда на Электrozаводе. В 1928 г., при открытии Электrozавода, его жилой фонд составлял 13,4 тыс. м<sup>2</sup>, доставшихся в наследство от фабрик и заводов, вошедших в состав этого электротехнического объединения. Уже к се-

редине 1934 г., благодаря активному жилищному строительству, жилой фонд Электrozавода увеличился в 2 раза. В это время он включал около 60 основных объектов жилья, в том числе упоминавшийся выше целиком выстроенный в начале 1930-х гг. жилой поселок в Измайлово площадью около 20 тыс. м<sup>2</sup>, 11 бараков (в основном — в Черкизове) на 4,7 тыс. м<sup>2</sup>, а также 6 капитальных домов рядом с заводом площадью 2,45 тыс. м<sup>2</sup>.

При том, что немалая часть работников проживала в муниципальном жилье в столице или в ближнем Подмосковье, по данным профсоюза, в 1934 г. более 1 тыс. чел. (каждый двадцатый электrozаводец) вообще не имели жилплощади (снимали квартиру, временно проживали у родственников и др.) либо проживали в разваливающихся строениях, предназначенных под снос<sup>34</sup>. Все это говорило о необходимости продолжать строительство жилья быстрыми темпами. В 1934 г. было начато строительство очередного 9-этажного жилого дома, на сооружение которого выделили 1 млн 700 тыс. руб.<sup>35</sup>

В 1935 г. жилой фонд Электrozавода по сравнению с предыдущим годом увеличился еще на 2 тыс. м<sup>2</sup>, причем исключительно за счет капитального квартирного жилья с удобствами, а не бараков. В период 1934—1935 гг. пополнение квартирного жилого фонда шло на Электrozаводе наиболее быстрыми темпами за все 1930-е гг., на что заводом тратились немалые средства. В 1934 г. в ведомственных домах Электrozавода проживало 5 026 чел., а в бараках еще 1 485 рабочих вместе с членами семей. В 1935 г. — соответственно 5 439 и 1 382 чел. (всего — 6 821 чел.).

К 1938 г. Электrozавод имел 69 жилых домов и 10 бараков, в которых проживало 6 846 чел.<sup>36</sup> Таким образом, число проживающих на заводской площади увеличилось с 1935 по 1938 г. незначительно, зато существенно улучшились их жилищные условия, в том числе за счет сокращения барачного жилья. Наличие заводской жилплощади, занимаемой работниками Электrozавода в 1934—1938 гг., прослеживается из таблицы, составленной на основании отчетов отдела коммунального хозяйства и социально-бытового обслуживания при заводууправлении<sup>37</sup>:

Год	Дома, метраж в м <sup>2</sup>	Бараки, метраж в м <sup>2</sup>
1934	23 621	6 088
1935	25 724	6 088
На 1.1.1938	26 976	6 840*

\* В данное число включен суммарный метраж бараков и общежитий Электrozавода.

Новым существенным с точки зрения мотивации труда моментом стало строительство заводом в начале 1930-х гг. благоустроенных загородных дач в подмосковной Загорянке для лучших производственных

ков, в основном, из числа инженерно-технического персонала. В 1934 г. в заводском дачном кооперативном поселке имелось уже 50 дач на 100 семей, в процессе строительства находилось еще 10 дач на 20 семей ударников. Некоторые дачи передавались заводом бесплатно, в виде награды за ударный труд. К примеру, семья инженера И.М. Железняка получила в 1934 г. дачу в Загорянке по итогам досрочного выполнения его отделом плановых обязательств<sup>38</sup>.

Заводское жилье, как квартиры, так и бараки, не было бесплатным. Работники в принципе ежемесячно оплачивали жилплощадь и коммунальные услуги, однако их стоимость была, во-первых, сравнительно невелика и, во-вторых, зависела от размеров получаемой жильцом заработной платы. Основную долю расходов по поддержанию в порядке жилого фонда, включая оплату сотрудников ЖКО, несло заводууправление. Льготная оплата жилья и коммунальных услуг также может рассматриваться как дополнительная форма компенсационных выплат работникам.

### **«Барачная повседневность»**

Так или иначе, жизнь для большинства приезжих рабочих Электрозавода в столице начиналась с койки в заводском или арендованном заводе для своих рабочих бараке. Кто-то не задерживался здесь надолго, а для других бараки стали почти родным домом. В начале 1930-х гг., в погоне за планом, у заводууправления руки до них совершенно не доходили. Располагавшиеся на заводской территории общественные организации были далеко, да и не имели они зачастую для контроля соответствующих властных полномочий. Кроме того, в начальный период Электрозавод, не обладая в достаточном количестве собственными, арендовал бараки для своих рабочих у других организаций. В чужих, арендованных бараках наведение порядка представляло двойную проблему. Зачастую здесь не было элементарных удобств, царили свои негласные порядки и законы, весьма далекие от норм социалистического общежития. В марте 1931 г. на общем собрании рабочих, знавших, о чем идет речь не понаслышке, ситуация в бараках была охарактеризована следующим образом.

*Тишкин:* «Полы в бараках не моются, уборная в безобразном состоянии, часто не бывает кипятка. Для топки печей иногда режут стройматериал. Матрацы не меняются по 5 месяцев, не проводится дезинфекции, нет вентиляторов в палатах, а сделаны форточки, как в коношнях. Большинство проживающих — бывшие крестьяне».

*Березкин:* «Среди уборщиц отсутствует трудовая дисциплина, проживающие в чистые ведра плюют и бросают мусор, потом этими ведрами наливают воду в баки для питья».

*Курбалева:* «Необходимо при бараках открыть палатку или буфет. В бараках сильное переуплотнение, кражи. Нужен также телефон, так как нет никакой связи на всякий случай».

*Абрамов:* «Мы спим на козлах, нужны железные кровати, согласны оплатить простыни и наволочки, которые не выдаются. Процветает хулиганство, с которым никто не борется».

*Ковалев:* «Даже в бараке несправедливость — плата одинаковая, но в палате ИТР чисто, просторно, их лучше обслуживают. Кроме того, в холостяцких бараках живут рабочие с семьями и детьми».

*Тишкин:* «С этим я не согласен. Что делать, если приезжает жена с детьми из деревни? Если на короткий срок, то нужно принять в общем бараке».

*Крылов:* «Холостых нужно определить в один барак, женатых — в другой. Плата за проживание должна учитывать размер заработка и занимаемой площади, а у нас все одинаково».

*Орлов:* «Нужно установить максимальный срок проживания жен в бараках»<sup>39</sup>.

В 1931 г. комсомольцы — отряд «легкой кавалерии» Электростанции обследовали арендованные Электростанцией для своих рабочих бараки МУНИ по Потешной улице, считавшиеся одними из лучших в барачном поселке. В отчете «легкой кавалерии», в частности, говорилось: «Бараки плохо отапливаются, мало дров. При подметании полов водой не брызгают, отчего подымается пыль, форточки открывать нельзя из-за холода и вентиляции нет — пыль в помещении. Подоконники не замазаны — дует. Лекции в бараке не читают, господствует пьянство, пьют денатурат, после чего устраиваются драки и скандалы. Библиотека в праздничные дни закрыта, рабочим делать нечего. Имеют место факты грубого обращения сотрудников комендатуры барачного поселка с проживающими, вплоть до избиения не только пьяных, но и трезвых.

Так, тов. Серых, пожарник Электростанции, сидел с игроками в карты. Когда стали забирать игроков за пьянку в отделение милиции, Серых стал защищать их. Тогда игроков отпустили и вместо них в отделение взяли Серых и по дороге избили.

В субботу 24 ноября 1931 г. в бараке № 1 татары пьянствовали. Милиционер и отдел комендатуры заявили, что за запрещенную картежную игру должен быть уплачен штраф. Те стали отказываться, заявляя, что в карты не играли. Тогда сотрудники комендатуры стали вытаскивать их из помещения. Когда вывели на улицу, один из сотрудников ударил в глаз т. Ахмедзянова, били и Латыфа, отчего один из пострадавших закричал "караул". Милиционер в ответ 2 раза выстрелил, объяснив позднее, что на него набросились и ударили, отчего он упал. А рабочие барака № 1 говорят, что никто на милиционера, а также на сотрудника комендатуры не бросался и не бил.

Тов. Стальянов взял доску около сарая, чтобы прибить к койке. Его взяли в комендатуру и там избили. Он вздумал отомстить. Идя с товарищами, он свистнул под окном комендатуры. Но их обвинили в хулиганстве и выселили из общежития самого Стальянова и трех его товарищей.



26.11.1931 г. был избит рабочий Электrozавода Груздев. Он — демобилизованный красноармеец, член ВЛКСМ, не имел квартиры и ночевал в бараках за 10 коп. за ночь. Придя в барачный поселок, когда в бараки еще не пускали, он зашел в кухню погреться, так как было холодно, сыро, а он плохо одет. Но кубовщик выгнал его с кухни. В это время стали пускать в бараки. Он зашел в барак и стал зашивать кожаную тужурку. Вдруг прибегает кузовщик и два сотрудника комендатуры. Ударили по лицу. Груздев закричал и выбежал на улицу. Там два сотрудника стали его бить палками. Груздев написал заявление об избиении коменданту. Сотрудники комендатуры стали просить прощения, утверждая, что они его избили ошибочно, так как у кубовщика пропали вещи и они подозревали, что он их украл. Груздев пошел навстречу и взял заявление обратно».

Данный документальный пример — яркое доказательство, во-первых, того, насколько жестоким, негуманным, «привыкшим» к безобразиям и беззаконию было общество в начале 1930-х гг. Во-вторых, показатель всемогущества администрации перед рядовым человеком. Все увиденное и описанное не казалось «кавалеристам» чем-то экстраординарным, а являло собой, скорее, типичное явление. Такая социальная среда, больная повседневной жестокостью, была внутренне готова к закручиванию гаек, административным мерам, репрессиям, к тому, что «начальник всегда прав». Плетка от хозяина или руководителя-самодура психологически была привычной, демократичное же поведение человека, облаченного властью, относили, скорее, за счет слабости характера или чудачеств. При потребности в наведении порядка на производстве и в быту, в общественном мнении существовал стереотип, что он должен исходить «сверху» и осуществляться с помощью административных мер. Подробнее вопрос об общественных настроениях относительно принуждения освещен в последней части исследования.

Неважная по сравнению с другими московскими предприятиями ситуация с заводским жильем, к счастью, в известной мере компенсировалась удобным расположением Электрозавода неподалеку от Казанской железной дороги с ее регулярным движением электричек. Многие семейные рабочие, не желая жить в бараках, находили выход в том, что временно снимали сравнительно дешевые комнаты в частных домах ближнего Подмосковья, от ст. Выхино до Малаховки и Быкова, тратя на дорогу до работы около часа. Это позволило несколько снизить остроту жилищной проблемы.

## Глава 3

# МОЯ МЕДИЦИНА МЕНЯ БЕРЕЖЕТ

### От амбулатории к заводской поликлинике

С точки зрения мотивационных настроений работников следует иметь в виду важный психологический фактор: наибольшее воздействие на человека оказывают положительные перемены, имеющие, во-первых, заметную для него самого (в течение человеческой жизни, а не в исторической перспективе) динамику, во-вторых, относящиеся к насущным повседневным сферам, включая жилищные условия, питание, медицину и др. В 1930-е гг., по мере повышения общей культуры населения, заметно менялись и его приоритетные запросы. В частности, наказы рабочих Электrozавода и материалы профсоюзной организации фиксируют существенное повышение требований со стороны рабочих в области медицинского обслуживания и образовательно-культурной сферы.

Их оплата производилась через страховые фонды и общественные фонды потребления, формально за счет государства или предприятия. В последнем случае это были своеобразные, в равной степени доступные для всех рабочих данного предприятия, перераспределенные и обезличенные формы компенсации за работу трудового коллектива.

Существенным фактором, влиявшим на выбор места работы и производительность труда работников, являлось в 1930-е гг. состояние заводского медицинского обслуживания. На Электrozаводе, как и большинстве крупных предприятий страны, довольно быстро сложилась бесплатная для работника, но весьма дорогостоящая для предприятия ведомственная система амбулаторной медицинской помощи и врачебного наблюдения (включая профилактику и лечение профзаболеваний). Однако наиболее финансово затратное детальное медицинское обследование и стационарное лечение рабочих осуществлялось по-прежнему за государственный счет по месту их жительства — в районных больницах.

Судя по составленному в конце 1920-х гг. пятилетнему плану развития Электrozавода на 1928—1933 гг., первоначально здравоохранение здесь оказалось «на задворках». Так, администрация не соглашалась выделить в первой пятилетке ни рубля (!) на оборудование маломощной заводской амбулатории, тогда как завком обращал внимание именно на проблему плохого медицинского обслуживания и просил заводоуправление дать на организацию заводской амбулатории, рассчитанной на ежедневный прием 500 больных, значительную по тем временам сумму

в 3,05 млн руб. Одновременно завком настаивал на оборудовании в цехах душевых и раздевалок, что должно было способствовать оздоровлению труда, попросив на эти нужды еще 40 тыс. руб. Однако и это первоначально не входило в планы администрации. Лишь массовая текучесть рабочей силы, необходимость ее закрепления и стабилизации квалифицированных кадров во многом изменили его позицию, заставив в большей степени прислушиваться к пожеланиям работников и мнению профсоюза.

На рубеже и в начале 1930-х гг. уровень медобслуживания в только что появившейся амбулатории Электrozавода (включая размеры финансирования, наличие врачебного персонала и оборудования) несколько отставал от уровня обычной районной поликлиники. Однако уже к середине 1930-х гг. по качеству оказываемой медицинской помощи он стал заметно опережать общий уровень. Это обстоятельство, ставшее возможным за счет вложения дополнительных ресурсов, в числе прочих безусловно влияло на закрепление и мотивационные настроения рабочих. Немалые средства, выделяемые заводом на улучшение медицинского обслуживания своих работников, следует рассматривать как важную форму компенсации за их труд.

Формально амбулатория (сначала это был здравпункт) появилась на Электrozаводе в 1927 г., сразу же после его организации, но в качестве временной единицы, поскольку она была частью (филиалом) районной поликлиники и заводу не принадлежала. В первое время она вообще не имела своего помещения и располагалась в одном из производственных цехов. В ее штате имелось всего 11 медиков.

Заводская амбулатория, финансируемая за счет заводского бюджета, появилась в конце 1930 г. и имела в составе 20 человек, в том числе 3 терапевта, 2 хирурга, 1 невропатолога, 3 зубных врача, остальные — фельдшеры и медсестры. Однако, как видно из материалов обследования бригадой ВЦСПС, оборудования в ней к 1931 г. почти не было — несколько старых зубо врачебных кресел, 4 шприца, 2 термометра на весь завод (!). Очереди к врачам — постоянное явление. Большая нагрузка не позволяла внимательно относиться к жалобам пациентов. Судя по статистике приема, терапевт за час работы принимал в среднем 7,9 чел., невропатолог — 6, хирург — 18,3 чел. И хотя штат амбулатории в 1931 г. пополнился за счет еще одного хирурга, невропатолога, фельдшера и санитарки, это лишь частично облегчило проблему нехватки медперсонала. В январе—марте 1931 г. врачи амбулатории принимали до 400 чел. в день, что, помимо прочего, косвенно свидетельствовало о неважном состоянии здоровья рабочих.

За период с марта по июнь 1931 г. заводская амбулатория зафиксировала более 22 тыс. человеко-посещений (цифра, равная общей численности работников Электrozавода), которым, однако, за это время выдали всего 958 больничных листов на 4 543 дня. Показательна большая разница между количеством посещений и выписанных больничных — больничный лист получал лишь каждый 23-й посетитель амбу-

латории. Очевидно, что ограничение выдачи больничных листов и сокращение времени пребывания на больничном — во многом сознательная политика администрации завода, которой вынуждены были следовать врачи. Ведомственный характер амбулатории определял их зависимость от заводской администрации. Так, во время обследования заводской амбулатории бригадой ВЦСПС в 1931 г. были выявлены жалобы рабочих, обратившихся в амбулаторию, на отказ выдать им больничный лист. Жалобы на невыдачу освобождения от работы по болезни имелись даже в жалобной книге амбулатории, но оставались без последствий. А работнице Рябовой отказали в выдаче больничного листа, несмотря на наличие подтвердившихся позднее признаков пневмонии, что впоследствии стало предметом специального разбирательства<sup>40</sup>.

Тенденция 1930-х гг. — численный рост посещений амбулатории Электрозавода и незначительное по сравнению с количеством обращений к врачу количество выданных и оплаченных соцстрахом больничных листов. Впрочем, при анализе статистики следует учесть и положительные перемены в общей медицинской культуре населения, когда поход к врачу становился ординарным явлением, а также такую новую форму обслуживания работников, как обязательное профилактическое посещение медучреждения во время ежегодной диспансеризации.

На диспансерный учет в заводской амбулатории с последующим регулярным обследованием были взяты в начале 1930-х гг. рабочие вредных цехов, а со второй половины 1930-х гг. — все работники завода без исключения. Ежегодная всеобщая диспансеризация населения — задача, к реализации которой в СССР реально приступили только в 1970-е—1980-е гг. — в масштабах столичного Электрозавода была решена уже во второй половине 1930-х гг. Это позволило осуществлять раннюю диагностику и лечение работников, а также более эффективно вести профилактические мероприятия.

С 1932—1933 гг. амбулатория активно переоборудуется и выделяется в самостоятельное структурное подразделение Электрозавода. В связи с преобразованием Электрозавода в Электрокомбинат с предоставлением большей самостоятельности его заводам, в 1934 г. здесь уже действуют 12 здравпунктов — во всех основных структурных подразделениях предприятия. Таким образом, на определенном этапе и без того незначительные медицинские кадры и оборудование оказались распылены, однако такой подход показал свою неэффективность. Известно, что за первое полугодие 1934 г. здравпункты зафиксировали в общей сложности более 91 тыс. человеко-посещений, то есть в среднем каждый работник обращался к врачу как минимум 4,5 раза за 6 месяцев, что было очень высокой цифрой и существенно превышало показатели 1931 г. При этом, в отличие от начала 30-х годов, наиболее востребованными в первом полугодии 1934 г. оказались специализированные кабинеты: зубоучастный (15 тыс. посещений), глазной (9,5 тыс.) и гинекологический (3,2 тыс.)<sup>41</sup>, работавшие с большим напряжением.

До открытия после 1935 г. единой поликлиники, для которой рядом с комбинатом было построено специальное здание, здравпункты не обеспечивали полноценного лечения работников. Жизнь показала необходимость концентрации медицинских кадров. Новая единая поликлиника была неплохо по тем временам оборудована, имела врачей по основным специальностям. Она носила ведомственный характер и обслуживала как заводчан, так и — что немаловажно — членов их семей. Такой подход был с благодарностью встречен работниками и не мог не сказаться на их мотивационных настроениях.

В 1934 г. лечением рабочих в 12-ти здравпунктах занимались 32 врача и 35 медсестер. С открытием единой поликлиники это количество медработников было несколько сокращено, однако уже в конце 30-х годов число врачей вновь увеличилось. По сравнению с началом 30-х годов на одного медика теперь здесь приходилось в 3—4 раза меньше рабочих-пациентов, что, наряду с закупками новой медицинской техники, позволило в течение 5—7 лет заметно поднять качество медобслуживания работников и членов их семей.

В 1930-е гг. завод наладил связи с 8-м тубдиспансером (туберкулез был распространенным профзаболеванием на заводе, а собственного тубдиспансера завод еще не имел), в котором на коммерческих началах обследовались и лечились рабочие Электрозавода. Известно, что только в 1931 г. на эти цели заводом была отпущена 1 тыс. руб. Одновременно с поликлиникой в 1934 г. Электрозавод строил туберкулезную столовую. Распространенной формой профилактики заболеваемости было предоставлявшееся по рекомендациям врачей бесплатное диетическое питание, которое с полным основанием может быть отнесено к дополнительной форме компенсации за труд. В 1933 г. им пользовалось ежемесячно 200 чел., на что было истрачено 40 тыс. руб. В 1934 г. количество диетических пайков удвоили, улучшилось их наполнение, ими пользовались уже 400 чел. (ежемесячно списки пересматривались с учетом рекомендаций врачей). Соответственно, возросли и расходы завода на этот вид медицинской помощи работникам<sup>42</sup>.

### Болезнь «по лимиту»

От состояния здоровья и уровня заболеваемости рабочих в немалой степени зависели производственные показатели Электрозавода, включая производительность труда, ритмичность трудовых процессов и др. Несмотря на объективные данные, свидетельствующие о заметном повышении качества медицинского обслуживания работников в течение 1928—1938 гг., по документам прослеживается неблагоприятное положение с заболеваемостью, в том числе профессиональной, на Электрозаводе в 1930-е годы.

Больше всего вреда нанесло то, что на такую проблемную и мало предсказуемую сферу, как заболеваемость рабочих, наряду с производством заводской продукции, были перенесены строгие плановые начала.

В частности, спускались «контрольные цифры» времени отсутствия больных на производстве и лимиты денежных средств на выплату им по больничным листкам. Исходя из этих установок, администрация «давила» на медработников, заставляя их сокращать выдачу больничных, а также сроки пребывания на них работников. В результате — большое количество недолеченных, появление и обострение хронических расстройств и проч.

Однако желаемое — максимально сократить временные и денежные расходы по нетрудоспособности, увеличив тем самым эффективность производства, — чаще всего не соответствовало действительному. Например, в 1933 г. расход времени по временной нетрудоспособности составил по Электrozаводу 987,3 дня на 100 застрахованных (членов профсоюза)<sup>43</sup>. То есть, в среднем каждый работник отсутствовал на предприятии по болезни около 10 дней в году с выплатой по больничному листу.

План 1934 г. предусматривал еще более жесткие ограничения, под которые были выделены соответствующие денежные лимиты для оплаты больничных. Так, в 1934 г. каждый работник мог проболеть максимум 9,6 дня в году. Однако уже по итогам первых 5 месяцев 1934 г. оказалось, что вместо «положенных» 3,5 дней, за период январь—май 1934 г. каждый рабочий проболел в среднем 5 дней, а на оплату больничных ушло дополнительно 200 тыс. руб., взятых «взаймы» из лимитов второй половины 1934 г.<sup>44</sup> Соответственно, во второй половине 1934 г. «нормы» по болезни и больничным оказались существенно сокращены.

Наиболее массовыми заболеваниями на Электrozаводе в 1934 г. значились грипп, малярия, фурункулез, производственный и бытовой травматизм. Много рабочего времени было пропущено из-за желудочно-кишечных инфекций, причем нередко по вине некачественной продукции заводских буфетов и антисанитарного состояния общепита.

Несмотря на открытие на заводе двух профилактических кабинетов по контрацепции, в начале 1934 г. был зафиксирован заметный рост абортот и связанных с ними заболеваний работниц. На Электrozаводе с его многочисленным женским коллективом эта проблема являлась особенно актуальной.

Но особенно «портили картину», как значилось в документах тех лет, «часто длительно болеющие» — хронические больные с туберкулезом, неврастениями, эпилепсией, экземой, сердечными расстройствами. Все они были обследованы, взяты на учет и регулярно наблюдались заводскими врачами, но по-прежнему длительное время находились на больничном. Так, в 1934 г. количество работников Электrozавода, находившихся на больничном более 1 месяца (включая тех, кто лежал в районе стационаре) составило 1 347 чел.<sup>45</sup> Значительная часть этих заболеваний относилась к профессиональным, а столь большое число хронических больных в молодом по возрасту коллективе не могло не тревожить.

Вопрос о том, что делать с хроническими больными, обсуждался на заводе неоднократно. Палитра мнений была самая разная. Предлагали их «усиленно лечить», а если не удастся — немедленно отправлять на пенсию или инвалидность, чтобы не оставлять обузу заводскому бюджету. Высказывались и более радикальные мнения, например, о введении медосмотра при приеме на работу новых рабочих, чтобы учитывать состояние здоровья и сразу отсеивать больных. Однако такие меры были незаконны и не получили официальной поддержки.

Особый подход практиковался лишь по отношению к ценным производственникам, имевшим высокую квалификацию или большой опыт работы. С точки зрения мотивации труда существенно то, что в условиях нехватки квалифицированной рабочей силы администрации, страхделегатам и профсоюзным организациям цехов рекомендовалось бережно относиться к хронически больным квалифицированным рабочим. Их переводили на более легкую работу или неполный рабочий день с доплатой за счет страхкассы.

Как видно из документов, состояние здоровья рабочих Электрозавода никак не хотело соответствовать планам и лимитам. Так, по итогам 1935 г. ситуация с заболеваемостью не только не улучшилась, но был отмечен рост общей заболеваемости на 33% к запланированным показателям. «Крайними» оказались медики. Администрация и профсоюз постоянно критиковали их за недостаточную работу по профилактике заболеваний, за слишком длительное и малоэффективное лечение рабочих, которые много отсутствуют на производстве, за необоснованную выдачу больничных листов и одновременно — за случаи немотивированных отказов в больничных или преждевременную выписку<sup>46</sup>.

Однако когда заводские медики провели в 1934 г. исследование воздуха в ртутном цехе и рекомендовали его закрыть по причине обнаружения смертельных доз паров ртути, вплоть до налаживания дорогостоящей системы очистки воздуха, такая профилактика заболеваемости была воспринята администрацией крайне болезненно<sup>47</sup>.

### **Страхделегаты «наводят страх»**

На Электрозаводе с момента его организации существовала страхкасса, по профсоюзной линии в цехах из рабочей среды избирались страхделегаты. За счет страхкассы работники страховались и получали соответствующие компенсационные выплаты по поводу болезни, несчастного случая, по инвалидности, родам и др. С 1931 г. завком обратил на деятельность страхкассы особое внимание. Страхделегатам вменялось в обязанность не только помогать рабочим в получении положенных пособий (зачастую рабочие, особенно малограмотные, только что пришедшие из деревни, не знали своих прав), но и проверять качество оказанной медпомощи и обоснованность страховых выплат. Так, среди наиболее ответственных функций страхделегатов было по-

сещение больных работников на дому, в общежитии или заводском бараке. Они проверяли, обоснованно ли выдан больничный лист, болен ли действительно рабочий или симулирует, есть ли за ним надлежащий уход и лекарства, выполняет ли он в полном объеме предписание врача или не лечится должным образом с целью специально растянуть пребывание на больничном и др. Подозрение в симуляции грозило разбирательством, товарищеским судом и прекращением страховых выплат.

В ходе таких обследований страхделегатами только за несколько месяцев 1934 г. было выявлено 7 случаев подделки рабочими больничных листов, факты симуляции болезни и нарушения лечебного режима (зафиксированы случаи, когда находившихся формально на больничном рабочих вообще не заставляли дома), и наоборот, сокрытие факта болезни (чтобы не портить статистику?) с нахождением вместо рабочего места в постели по устной договоренности с руководством цеха, что также было запрещено. В 10 таких случаях по настоянию страхделегатов заводской врач был вызван на дом<sup>48</sup>. Кроме того, общественные контролеры соцстраха реагировали на жалобы рабочих на невнимательное отношение к ним со стороны заводских врачей. В ходе их рассмотрения иногда выявлялись даже врачебные ошибки, и тем самым срочное вмешательство общественности помогало сохранить работоспособность<sup>49</sup>.

Судя по всему, симуляция болезни с получением оплаты по больничному листку была распространенным явлением на Электrozаводе в 1930-е гг. Чаще всего, по статистике заводской амбулатории, в таких случаях делались ожоги, порезы или рабочие «перепивались». Вместе с тем, в условиях низкой в целом бытовой культуры и неумеренного употребления спиртных напитков определить, когда это делалось сознательно, а когда нет — зачастую не представлялось возможным ни в 1930-е гг., ни тем более теперь. Ведь, к примеру, случаи легкого бытового травматизма могли квалифицироваться как симуляция и, соответственно, — повод отказать в выдаче больничного листа.

Специальное внимание также уделялось охране здоровья беременных работниц. Страхделегаты и здесь осуществляли контрольные функции, чтобы не допустить негласно практиковавшиеся «маленькие хитрости». В их обязанности входило контролировать запрет работать накануне родов, так как зачастую работница при получении отпуска по беременности по согласованию с цеховой администрацией, нуждавшейся в рабочей силе, не прекращала трудиться с целью получить вдвойне — и пособие по соцстраху, и зарплату<sup>50</sup>.

### **Как выжить на заводе: промсанитария и безопасность труда**

С точки зрения вредности и опасности производства Электrozавод имел как крайне вредные экологически (вольфрамовые, свинцовые, ли-



тейные производства и химические лаборатории) и опасные для здоровья в смысле потенциального травматизма цеха, так и относительно безопасные. Однако концентрация комбината территориально в одном месте дополнительно создавала экологическую проблему для всех работников без исключения.

Амбулатория фиксировала в начале 1930-х гг. значительное количество обращений, связанных с профзаболеваниями. Так, в вольфрамовом отделе регулярны были ртутные отравления, в обмоточном цехе — работники болеют экземой, общей проблемой являлся туберкулез и др. Таблица заболеваемости рабочих и служащих в числе календарных дней болезни на 100 застрахованных страхкассой выглядит следующим образом:

1926 г.	1 665
1927 г.	1 261
1928 г.	1 328
1929 г.	1 331
I квартал 1930 г.	298 дней болезни
<i>В том числе по травматизму на заводе на 100 чел. застрахованных:</i>	
1926 г.	12
1927 г.	18,4
1928 г.	34,4
1929 г.	38,5
<i>Общее число несчастных случаев на 100 застрахованных работников Электrozавода выглядит так:</i>	
1926 г.	131,6
1927 г.	111,1
1929 г.	144,6
I квартал 1930 г.	34,6

Очевидно, что статистика профзаболеваний, включая наиболее серьезные случаи производственного травматизма на Электрозаводе и его предшественниках, относилась к наиболее закрытой и «болезненной» для администрации предприятия негативной информации, демонстрирующей его наиболее слабые стороны, а часто — преступные или халатные действия. Сор из избы выносить было не принято. Соответствующая негативная информация тщательно скрывалась, «ретушировалась», суммировалась в отчетах и приоткрывалась лишь в том случае, когда ситуация несколько налаживалась, с целью продемонстрировать собственные успехи.

Показательно, что в открытых и закрытых документах, в материалах профсоюзных обследований и партсобраний можно встретить разные данные о состоянии травматизма на Электрозаводе. В одном из офи-

циальных источников состояние травматизма на Электrozаводе в 1929—1930 гг. показано следующим образом<sup>51</sup>:

Дата	Кол-во рабочих	Кол-во служащих	Травмы на 1 тыс. рабочих
на 1.10.1929	6 252	114	213
1.11.1929	6 518	75	134
1.12.1929	6 818	65	108
1.1.1930	7 502	98	153
1.2.1930	7 693	86	131
1.3.1930	7 992	100	144
1.4.1930	8 795	99	135
1.5.1930	8 979	101	Сведений нет

Вышеприведенные цифры можно сравнить с другими данными о том, что только с марта по май 1931 г. на Электrozаводе зафиксировано 180 несчастных случаев с потерей трудоспособности. А в 1929 г. несчастных случаев было так много, что на каждого рабочего завода приходилось в среднем по 10 больничных дней, связанных только с потерей трудоспособности<sup>52</sup>.

Судя по всему, в начале 1930-х гг. негативную тенденцию удалось переломить. Заводское руководство гордилось, как оно представляло дело, сравнительно невысокими цифрами производственного травматизма. Они действительно отличались по сравнению с крайне высокими цифрами на других предприятиях СССР тех лет. Так, в 1930—1932 гг. на заводах металлопромышленности на 1 тыс. рабочих приходилось 260 несчастных случаев, на Электrozаводе же официально — только 120—150. Продолжительность болезни (пребывание на больничном) после несчастного случая в среднем — 12 дней, на Электrozаводе — 6—7 дней. Значит, и характер травм должен был быть легче.

Однако внешне благополучная статистика не дает истинную картину. В частности, обследования заводской амбулатории и поликлиники 1930-х гг. регулярно фиксировали факты сокрытия случаев травматизма и ограничения количества больничных листов по ним.

Согласно документам, в 1928/1929 производственном году, в условиях становления производства, при численности рабочих, выросшей за это время с 3 до 6 тыс. чел., на Электrozаводе произошло 903 несчастных случая разной степени тяжести (то есть, был травмирован каждый 3—6-й работник!). Очевидно, что о соблюдении элементарных правил техники безопасности в это время говорить не приходится.

В следующем, 1929/1930 производственном году (при увеличившейся численности работников с 6 до 11 тыс. чел.) произошло в общей сложности 1 214 несчастных случаев в цехах (то есть, был травмирован по крайней мере каждый 7—9-й рабочий), в том числе у станка — 335 чел., ручным инструментом — 189, во время обработки материалов — 340, во

время переноски грузов — 171, падение с высоты — 40, ожоги и ранения — 39.

О многом говорит и характер повреждений, полученных в результате несчастного случая: рваные и резаные раны — 586, ожоги — 82, ушибы — 387, колотые раны — 137, засорение глаз — 22. Наиболее субъективна стремящаяся выгородить администрацию заводская статистика о том, по чьей вине произошло ЧП: несчастный случай (объективные обстоятельства) — 687, по вине рабочих — 443, прочее — 87<sup>53</sup>.

Зафиксированные на Электrozаводе случаи травматизма с потерей трудоспособности за период 1931—1933 гг. составили<sup>54</sup>:

год	кол-во несчастных случ.	кол-во потер. рабоч. дней	коэфф. частоты случаев	коэфф. тяжести последствий
1931	1 655	11 629,4	76,2	7,0
1932	2 526	17 182,5	74,0	6,8
1933	2 117	14 709	61,9	6,9
1-я пол. 1934	1 063	7 184	61,2	6,7

Здесь коэффициент частоты — количество несчастных случаев на 1 млн отработанных человеко-часов. Для оценки динамики травматизма нужно иметь в виду несколько моментов. В 1931—1933 гг. в подсчет включались ЧП с участием всех категорий работников Электrozавода, включая ИТР и МОП, тогда как с 1934 г. — только рабочих от станка, среди которых процент травмированных всегда выше (значит, и показатели с учетом отработанного времени заведомо иные). Кроме того, в таблице не отражены несчастные случаи, не повлекшие тяжких последствий с потерей трудоспособности. Судя по документам, к 1934 г. их точный учет на Электrozаводе вообще не был налажен.

Из представленных в таблице данных видно, что в 1931—1934 гг. наблюдалось относительное снижение травматизма с потерей трудоспособности, однако общее количество ЧП и коэффициент тяжести последствий от несчастных случаев существенно не изменились. Что касается графы «количество потерянных после травм рабочих дней», то соответствие этих данных фактическому положению вещей вызывает наибольшие сомнения в связи с негласными лимитами на выдачу больничных листов.

Наконец, статистика до 1932 г. включительно может быть не полной и по причине распространенности фактов сокрытия несчастных случаев руководителями цехов. По крайней мере, как говорилось в документах, инспекторам ТБ только в 1933 г. «удалось добиться того, чтобы ни один несчастный случай с потерей трудоспособности не ускользал от регистрации»<sup>55</sup> (по каждому случаю ими составлялся специальный документ — извещение). Однако и в 1936—1937 гг. известны факты, когда травмированных рабочих заставляли подписывать акт, что ЧП произо-

шло по их вине, а заводские врачи для «улучшения статистики» не выдавали пострадавшим больничных листов<sup>56</sup>.

Нежелание администрации признавать свою вину за ЧП и стремление уйти от материальной ответственности в случае длительной потери работоспособности или инвалидности отражают факты обращения травмированных работников с исками в суды общей юрисдикции. Такие меры предпринимались наиболее грамотными и настойчивыми работниками в очевидных случаях и только после безуспешных попыток добиться справедливости на самом предприятии. Так, только за первые 6 мес. 1934 г. по производственным травмам Электrozаводу было предъявлено 3 таких иска на общую сумму 10 тыс. руб. Из них работники выиграли 2 иска, но сумма выплаченной предприятием по ним материальной компенсации оказалась значительно ниже требуемой истцами и составила около 2 200 руб.<sup>57</sup>

Тем не менее, в общем и целом, к середине 1930-х гг. учет травматизма на Электrozаводе стал более совершенным. Он велся не только по производственным подразделениям (отделы, цеха), но и — в связи с задачей профилактики, предотвращения причин несчастных случаев — по отдельным профессиональным и иным характеристикам рабочих. Так, было установлено, что наибольшему травматизму в 1933—1934 гг. были подвержены рабочие-мужчины, станочники отдела АТЭ (слесари, сборщики, штамповщики), а наименьшему — женщины — работницы Лампового отдела<sup>58</sup>.

Деятельность по совершенствованию ТБ зачастую велась рывками, краткосрочными кампаниями. Поскольку нарушений было достаточно, попасть «под горячую руку» было делом случая. Более активно, чем ранее, с 1933 г. за нарушения ТБ применялись меры принуждения как в отношении административного и инженерно-технического персонала, так и нерадивых рабочих. Это отразило общую тенденцию ужесточения производственной дисциплины. Наиболее распространенным видом наказаний за несоблюдение правил ТБ и создание аварийных ситуаций в 1933 г. оказались административные взыскания (им подвергнуто 38 человек). Если ЧП сопровождалось порчей оборудования и причинением весомого материального ущерба, в ход шли значительные денежные штрафы и вычеты. В общей сложности в 1933 г. за нарушение ТБ они были наложены на 27 человек, а средняя сумма выплат составила 1 350 руб. с каждого (деньги взыскивались постепенно путем вычета из зарплаты). Кроме того, 12 человек было уволено, 6 привлечены к уголовной ответственности и еще 9 нарушителей ТБ предстали в 1933 г. перед товарищеским судом<sup>59</sup>.

Изучение материалов прибывшей летом 1935 г. на Электrozавод как одно из самых неблагополучных предприятий столицы комиссии профсоюзной инспекции труда свидетельствует о том, что, несмотря на значительные материальные вложения в эту сферу (только в первом полугодии 1935 г. на мероприятия по ТБ и охране труда на Электrozаводе было истрачено почти 103 тыс. руб.), ситуация с травматизмом и проф-

заболеваниями на заводе даже ухудшилась. «Состояние отдельных цехов и отделов с точки зрения ТБ и промсанитарии иначе, как безобразное, охарактеризовано быть не может»<sup>60</sup>, — говорилось в заключении инспекции. Всего за первое полугодие 1935 г. на Электrozаводе было зафиксировано 999 случаев травматизма, причем, во II квартале 1935 г. по сравнению с I кварталом рост ЧП, например, на АТЭ составил 58%, в Трансформаторном отделе — 140%<sup>61</sup> и др. Выяснилось, что в погоне за благополучными цифрами должностные лица скрывали ЧП, а виновные к строгой ответственности не привлекались. В итоге только по данным проверки травматизма за I квартал 1935 г. инспекция труда ЦК профсоюза передала в прокуратуру 6 дел, которые требовали особого разбирательства в судебном порядке<sup>62</sup>.

Одновременно выявилось наличие на заводе проблем, которые на бумаге считались решенными и тщательно маскировались за благополучной цифирью отчетности. К ним относятся «неудовлетворительная и неполная регистрация несчастных случаев», плохие условия труда и отсутствие ограждений у опасных участков, особенно высокая заболеваемость на вредных производствах (сварка и др.).

Если говорить о мотивационных мероприятиях в области улучшения постановки ТБ и санитарии в отделах и цехах, то стоит упомянуть организованный заводской администрацией в декабре 1935 г. месячный конкурс на лучший завком, страхделегата, общественного инспектора ТБ и врача — «профвредника» с выплатой победителям денежных премий. Так, лучшему завкому, цехкому полагалось соответственно 1 тыс. и 500 руб., лучшей бригаде — 250. Кроме того, выделялось 5 премий по 150 руб., 5 — по 100, 10 по 75 и 5 премий по 50 руб.<sup>63</sup> Однако, судя по всему, месячный заводской конкурс с незначительными денежными премиями стал краткосрочной кампанией и не смог внести перелом в неблагоприятную ситуацию с ТБ, которая сохранилась и в 1936 г. И только 1937 г., как видно из таблицы, дал снижение травматизма по Электrozаводу<sup>64</sup>:

Год	1936	1937	%
Абсолютное кол-во несчастных случаев	2 098	1 456	-30,5
Кол-во потерянных рабочих дней	18 936	13 736	-27,5
Кoeff. тяжести несчастных случаев	9,1	9,4	+3,3
Частота несчастных случаев	69,5	60,5	-27,3

Таким образом, в 1937 г. по сравнению с 1936 г. наблюдалось заметное снижение травматизма, однако при этом коэффициент тяжести (количество потерянных рабочих дней на 1 случай) возрос, что свидетельствовало об отсутствии благополучия в этой сфере.

Среди мероприятий по ТБ и оздоровлению условий труда, способствовавших более ритмичной (ЧП, как правило, вызывали частичную остановку производства) и производительной работе и включавших в себя элемент побуждения (работники должны с благодарностью отно-

ситься к заботе администрации об их здоровье), можно назвать совершенствование элементарных санитарно-гигиенических мер (оборудование душевых, аптечных пунктов), проведение лекций и обучение работников правилам ТБ на вредных и опасных производствах, оборудование в цехах предохранительных ограждений, вентиляционных установок, шумоглушителей (цеха твердых сплавов, хромирования и электросварки, ртутная лаборатория). Существенные изменения в этом отношении произошли в 1931 г., когда Наркомтруд выделил 250 тыс. руб. на организацию на Электrozаводе психо-физиологической лаборатории для проведения комплексных исследований в области техники безопасности и профгигиены. Их результаты должны были улучшить ситуацию с ТБ на Электrozаводе, а выработанные рекомендации планировалось использовать и на других предприятиях СССР. С этого времени отмечено регулярное проведение санпросветработы — выставок, лекций и бесед с рабочими Электrozавода о личной гигиене, об алкоголизме и правильном питании, по уходу за зубами, гигиене в быту, половой гигиене, о контрацепции, профзаболеваниях, по вопросам охраны материнства и детства и др. Правда, массированная санпросветпропаганда, к досаде лекторов, не встретила ответного отклика у рабочих. Врач-организатор санпросветработы констатировал, что «глубокого интереса со стороны рабочих, за небольшими исключениями, не наблюдается»<sup>65</sup>.

В том же 1931 г. в штате заводской амбулатории появился специальный врач — «профвредник», в обязанности которого входило предупреждение и лечение профзаболеваний. Профврач вел регистрацию и анализ состояния профзаболеваний, отвечал за диспансеризацию рабочих вредных производств в заводской амбулатории, требовал у профорганизации и администрации обеспечить рабочие помещения душами, фрамугами для проветривания, настаивал на изготовлении специальных защитных масок для рабочих, на совершенствовании в целях ТБ спецодежды и др. Документы показывают, что врач — «профвредник» немало сделал для налаживания условий труда, однако он находился в двойственном положении. С одной стороны, по роду своей деятельности, он защищал интересы рабочих перед администрацией и постоянно контактировал с профсоюзным активом Электrozавода, с другой, находясь в штате амбулатории, не мог не учитывать интересы и «пожелания» администрации. По этим причинам, а также в связи с отсутствием реальных полномочий, его деятельность оказалась недостаточно эффективной.

Вопросы ТБ, промсанитарии, совершенствования условий труда и борьбы с профзаболеваниями по инициативе завкома постоянно включались в колдоговоры с администрацией. При завкоме в 1931 г. была организована специальная комиссия по охране труда и ТБ, возникли и цеховые комиссии. С марта по июнь 1931 г. комиссии разобрали 68 заявлений в связи со спорами администрации и рабочих относительно ус-

ловий труда. Из них 42 заявления решены в пользу рабочих, только 18 — администрации и 8 компромиссно.

Социально-бытовой сектор завкома начал регулярные заседания, посвященные обсуждению вредных условий труда на конкретных участках производства. Например, 26 января 1931 г. слушался вопрос «О вредности работы на свинцовом глете», докладчица Антонова сообщила, что эта работа крайне вредна, т.к. «свинец пропитывается через поры кожи, через рот, глаза и др.». Администрации было предложено закрыть этот метод и разработать иной, без использования свинца. Другие участники предлагали смешивать глет механически, без участия человека, в закрытой смесилке. Доктор Шафранова отметила, что для работы с глетом нужна особая спецодежда, плотная ткань, покррой комбинезоном, нужно изолировать руки при работе, иметь всегда теплую воду и мыло. Хотя принятые решения, обращенные к администрации, носили рекомендательный характер, отмахнуться от них чаще всего ей не удавалось. Важно то, что, во-первых, такого рода обсуждения и рекомендации были сугубо конкретными, во-вторых, ситуация докладывалась специалистами, которыми проводилось ее тщательное предварительное изучение. Наконец, с подачи врачей была тревогу рабочая общественность.

Не случайно с 1931 г. значительно больше средств, чем ранее, стало расходоваться на мероприятия по оздоровлению условий труда. Так, согласно отчету, в 1931 г. на эти нужды (устройство воздухоотсосов, вытяжек, ограждений, вентиляции, устройство душевых, раздевалок, обучение рабочих ТБ) было ассигновано 199 тыс. руб., однако в итоге оказалось освоено только 156,7 тыс.<sup>66</sup> Судя по сохранившейся смете, в общей сложности на оборудование 9 вентиляционных установок и 15 защитных устройств только в 1933 г. здесь израсходовали более 100 тыс. руб. В 1933 г. были даже закрыты на некоторое время — вплоть до переоборудования очистных устройств — наиболее вредные для здоровья работников цеха газоразрядных ламп и тантала<sup>67</sup>.

Вместе с тем, обследования 1934—1936 гг. показали, что даже с большим скрипом, под давлением врачей и профсоюза, выделяемые на оздоровление условий труда средства оказывались не в полной мере востребованными, что наглядно демонстрирует второстепенное отношение администрации к здоровью собственных работников. Так, к середине 1934 г. из 45 тыс. руб. отпущенных Ламповому отделу годовых лимитов на ТБ оказалось освоено только 2 тыс., а в АТЭ из 28 тыс. — лишь 2,5 тыс. руб.<sup>68</sup>

Но и это не все. Обследования 1933—1935 гг. засвидетельствовали вопиющий факт: даже оборудованные вентиляционные и шумозащитные установки, на которые были потрачены немалые средства, во многих цехах на самом деле по разным причинам бездействовали (по халатности, с целью экономии электроэнергии и др.), а рабочие продолжали трудиться во вредных условиях и болеть.

## Завод как экспериментальный медицинский полигон

В 1930-е гг. Электrozавод оказался экспериментальным исследовательским полигоном по ТБ и профзаболеваниям, причем результаты научной работы должны были принести немалую пользу не только данному производству, но и в перспективе — в масштабах Союза. Институтом профзаболеваний им. Обука здесь велось детальное обследование представителей ряда рабочих профессий (обмотчики, сварщики, вольфрамовщики) с целью выработки конкретных рекомендаций по профилактике и лечению у них профзаболеваний. В 1931 г. завод заключил шефский договор с Институтом охраны материнства и детства, по которому Институт обязывался обслуживать работниц Электрозавода. Следующий проект осуществлялся в Ламповом отделе Электрозавода, где проводилась НИР по влиянию физкультуры на физическое состояние работников разных профессий и с разными условиями труда (стоя, сидя). В результате предполагалось разработать для каждой группы работников специальные виды упражнений, снимающих усталость и повышающих производительность труда. За счет сокращения обеденного перерыва рабочих в Ламповом отделе стали проводиться физпаузы, разрабатывался специальный комплекс упражнений дифференцированный для разных профессий с соответствующим регулярным мониторингом состояния здоровья отобранных для исследования работников. Одновременно специалисты настоятельно рекомендовали руководству предприятия организовать душевые во всех структурных подразделениях Электрозавода, поскольку регулярные водные процедуры и закаливание — наиболее дешевый и эффективный способ снижения общей заболеваемости, снятия усталости и повышения работоспособности. Создание соответствующих условий непосредственно на предприятии было тем более актуально, что по месту жительства многих рабочих, особенно в бараках и общежитиях, таковых не было.

Продолжала свою работу упоминавшаяся выше созданная в 1931 г. по инициативе и на средства Наркомата труда Психо-физиологическая лаборатория Электрозавода (физиолог, психотехник, биохимик, гигиенист). В частности, в начале 1930-х гг. ее силами в Ламповом отделе была проведена работа по обследованию представительниц некоторых профессий (навивальщиц вольфрамовой нити и др.) с целью повышения производительности труда. В результате были сделаны рекомендации о переводе некоторых работниц, не обладающих требуемыми для навивальщиц качествами, на другую работу, более соответствующую их психо-физиологическим возможностям. Одновременно сотрудники лаборатории составили перечень качеств для определенных профессий, которыми должны обладать вновь принимаемые на работу навивальщицы и др., а также рекомендации по быстрому обучению учеников. Кроме того, был изучен характер труда, даны советы, в какой последовательности более экономно и целесообразно осуществлять производст-



венные операции для повышения производительности труда и увеличения качества выработки.

Сотрудники лаборатории изучали также рабочее место навивальщиц, наблюдали за их движениями, после чего сконструировали специальную модель передвижного стула с регулировкой высоты сидения. Без внимания не остались и социально-бытовые условия жизни навивальщиц. Это позволило выработать ряд практических рекомендаций по устранению недостатков в быту и созданию условий к повышению работоспособности. Изучалось, в частности, каков должен быть оптимальный режим труда и отдыха у навивальщицы для быстрого восстановления сил. Был разработан комплекс производственной гимнастики. Аналогичная работа проводилась и в других цехах и отделах в отношении рабочих массовых профессий<sup>69</sup>.

Однако рекомендации специалистов на практике не всегда принимались во внимание и претворялись в жизнь руководством завода, озабоченным, главным образом, выполнением плана. Многие из них носили к тому же общий характер или требовали больших финансовых вложений. Администрация старалась «спустить на землю» деятельность Психо-физиологической лаборатории, придать ей прикладной характер, приспособить к насущным потребностям производства. В известной мере это удалось осуществить к середине 1930-х годов.

В 1934 г. Психо-физиологическая лаборатория действовала уже в составе заводского отдела нормирования. Соответственно, ее основная задача заключалась в том, чтобы способствовать улучшению НОТ, повышению работоспособности рабочих, производительности труда, и в конечном итоге — пересмотру в сторону увеличения норм выработки. Одновременно, используя базу Электrozавода, сотрудники продолжали заниматься и новыми научно-прикладными разработками. В их числе в 1934 г. — вопросы физиологической оптики: рационализация освещения производственных помещений, изучение адаптационных особенностей и утомляемости зрения работников, занятых на разных операциях, а, в связи с этим, — оптимизация режима труда и рабочего места. Указанные проблемы были особенно актуальны для Электrozавода, где наличествовало немало кропотливых видов работ, требующих большого внимания и зрительного напряжения<sup>70</sup>. Однако выработанные рекомендации имели важное практическое значение и для других предприятий и отраслей производства.

Активная деятельность научно-исследовательских организаций способствовала охране жизни и здоровья, оптимизации условий труда и быта работников, побуждая администрацию Электrozавода к их совершенствованию, поскольку, как правило, в широко обсуждавшихся рекомендациях ученых вопросы культуры производства (включая промгигиену, производственную гимнастику, обучение правилам ТБ, предупреждение профзаболеваний и др.) и налаживания быта и отдыха работников с целью максимальной регенерации их сил рассматривались как единое целое. Работники, особенно из числа исследуемых групп, в ре-

зультате регулярного общения с учеными расширяли кругозор, приобщались к НОТ. Опираясь на рекомендации специалистов, рабочая общественность, главным образом, через профсоюзную организацию, более смело отстаивала материальные и духовные интересы работников перед администрацией.

## Глава 4

### НЕПЛОХО ПОТРУДИЛИСЬ — УДАРНО ОТДОХНЕМ

**Профсоюзные путевки:  
одним — Крым, другим — Подмоскowie**

Предоставление льготных условий (работник оплачивал только часть стоимости) для полноценного отдыха и восстановления сил, а также санаторно-курортного лечения можно рассматривать как существенную дополнительную форму компенсации за труд. Что касается организованного отдыха работников, то Электрозавод как предприятие новое вынужден был создавать соответствующую материальную базу практически с нуля. План социально-культурного развития завода на первую пятилетку предусматривал строительство одного дома отдыха для работников Электрозавода. При этом завком просил ассигновать на эти цели 1,06 млн руб., но администрация соглашалась выделить только 500 тыс. После нахождения компромисса и привлечения дополнительных средств со стороны (часть денег выделил райком профсоюза, были взяты ссуды в банке и др.), строительство началось ударными темпами. Уже в 1931 г. Подмосковный дом отдыха Электрозавода, рассчитанный на 500 чел. в месяц, открылся в местечке Румянцево по Курской ж.д.

Одновременно завком профсоюза решил оборудовать в подшефном Калязинском районе второй дом отдыха Электрозавода. Для этой цели был выбран полуразрушенный монастырь, на восстановление которого удалось выбить в разных вышестоящих организациях 30 тыс. руб. «Скалочный сон — как это так? Месяц тому назад ни о каком доме отдыха и не знали, а сейчас первые рабочие уже отдыхают»<sup>71</sup>, — звучали восторженные отклики рабочих. В 1933 г. был построен и открыт третий по счету заводской дом отдыха, названный однодневным и специально рассчитанный на краткосрочное пребывание, как правило, во время выходных (заезд в субботу, отъезд в воскресенье).

Путевки в заводские дома отдыха предоставлялись в первую очередь лучшим производственникам и общественникам в виде поощрения, причем значительную часть их стоимости оплачивал профсоюз или предприятие. Тем самым работник получал по существу дополнительную компенсацию за труд<sup>72</sup>. Новые возможности для отдыха и восстановления сил служили важной формой мотивации, порождая чувство

благодарности, побуждали к более производительной и качественной работе.

Наряду с заводскими домами отдыха, в 1930-е гг. постоянно расширялись возможности поощрять лучших работников Электrozавода льготными путевками во всесоюзные дома отдыха и здравницы, включая элитные санатории и дома отдыха Крыма и Кавказа. Качество обслуживания и лечения на черноморских курортах было на порядок выше заводского уровня и количество желающих попасть туда не убывало. Уже на лето 1931 г. Электrozавод получил квоту на 450 путевок во всесоюзные дома отдыха, но этого было, по мнению завкома, по сравнению с заявками крайне мало. Поэтому завком даже просил администрацию решить вопрос о «коммерческих местах» — покупке дополнительных путевок на курорты за счет премиальных средств завода.

Вокруг распределения дефицитных льготных путевок постоянно возникал ажиотаж, причем как внутри Электrozавода, так и вне его, на более высоком уровне. Сказывались и амбиции заводского руководства. Документы, в частности, донесли до нас возникший в 1931 г. скандал, когда завком высказал претензии по поводу замены Наркомздравом требуемого курорта другим из экономии средств — вместо Мацесты дали южный берег Крыма<sup>73</sup>.

Благодаря своему особому положению и выпускаемой дефицитной электротехнической продукции, нужной любой организации (бартерные сделки имели место), Электrozаводу в 1930-е гг. удалось наладить хорошие неформальные связи с Центральным курортным бюро Наркомздрава, от которого во многом зависело предоставление путевок. По этой причине Электrozавод не числился обделенным.

Количество работников Электrozавода, отдохнувших в санаториях и домах отдыха в 1931—1933 гг., характеризуется следующими цифрами<sup>74</sup>:

Год	1931	1932	1933
Заводские д/о Подмосковский и Калязинский	784	4 719	4 700
Однодневный д/о Электrozавода	—	—	2 600
Всесоюзные санатории и курорты	332	711	860

По другим данным прослеживается более скромная картина, в частности, в отношении категории «отдохнувших за счет завода» в 1933 г.<sup>75</sup>:

Год	Дома отдыха	Санатории и курорты
1933	3 854	578
I-я пол. 1934	2 168	406

Таким образом, уже в 1933 г. более 8 тыс. работников Электростанции (каждый второй—третий!) смогли отдохнуть и поправить здоровье в заводских или всесоюзных санаториях и домах отдыха. В том числе 4 432 чел. (каждый пятый работник!), как указано в документе, за счет завода (правда, неясно, с полной или частичной оплатой путевки). Тем самым кажется очевидным, что уже в начале 1930-х гг. у лучших рабочих Электростанции появилась реальная возможность не только получить неплохую компенсацию за ударный труд в виде невиданного до революции льготного отдыха на курорте, но и выбирать само место отдыха, а также сравнивать предлагаемые услуги.

В условиях карточной системы снабжения и дефицита продуктов людей интересовало прежде всего качество питания в домах отдыха и санаториях. Нареканий на питание во всесоюзных здравницах не было. Зато известно, что в 1933 г. на Электростанции не пользовался особым успехом Калязинский д/о, где отдыхающие жаловались на качество пищи, однако уже в 1934 г. после принятых мер рабочие «боролись» за путевку туда.

С 1933 г. на Электростанции совершенствовалась система специальных льгот и привилегий для ИТР, возможности которых в плане отдыха и укрепления здоровья все более отличались от рядовых рабочих. В качестве важной дополнительной компенсации за труд следует рассматривать выделение ИТР Электростанции к отпуску специальных «лечебных» денег — на отдых и лечение. К сожалению, подробной информации об этом виде доплат в архивных документах не сохранилось. Не ясна степень легальности, регулярности таких выплат, из какого фонда они выплачивались, по какому принципу распределялись, а также распространялись ли они на всех без исключения представителей ИТР. Известно лишь, что только в 1933 г. на «лечебные» на Электростанции была истрачена круглая сумма в 30 тыс. руб.<sup>76</sup>

Представители ИТР получали путевки с полной, половинной и 25-процентной оплатой за счет профсоюза и администрации. Кроме того, льготные путевки им выделялись из специализированных фондов, направленных на повышение производительности труда и совершенствование производства: по линии БРИЗа (специально премировались ИТР, способствовавшие внедрению рацпредложений), фонда соцсоревнования и ударничества.

Важной формой мотивации труда, средством закрепления кадров и создания рабочих династий представляется распространение семейного отдыха, благодаря чему к льготным путевкам прибегал не только сам работник, но и ближайшие члены его семьи — супруг и дети. Вопрос о необходимости выделения семейных льготных путевок лучшим производственникам рабочие ставили неоднократно, особенно активно — с начала 1930-х гг., в связи с посылкой лучших ударников на черноморские курорты, куда они мечтали поехать вместе с семьями. Однако решен он был только после насыщения путевками, да и то в массовом порядке лишь в отношении заводских домов отдыха. В

1935 г. завком профсоюза Электроставского завода официально поставил в число приоритетных задачу организации семейного отдыха для своих работников, для чего, в частности, приступили к строительству специального семейного корпуса в Подмосковном заводском доме отдыха<sup>77</sup>. Во второй половине 1930-х гг. семейный отдых получил на Электроставском заводе широкое распространение.

### Досуг на службе промфинплана

Поскольку возможности материального стимулирования труда были ограничены по финансовым причинам и идеологическим соображениям, известной компенсацией за возросшую интенсификацию труда, а также с целью привлечения рабочей силы и закрепления ее на производстве, явилось создание новых возможностей и условий для отдыха, досуга, развлечений, культурного и образовательного роста рабочих. В данном отношении, как и в случае повышения образовательного уровня, сошлись политика партии и государства, интересы администрации Электроставского завода и стремления самих работников.

«Культурная работа должна быть направлена на службу промфинплану!» Этот лозунг был весьма популярен в 1930-е гг. и воспринимался достаточно буквально. В силу этого культурно-просветительные мероприятия действительно зачастую рассматривались не как самостоятельная забота о конкретном рабочем, а под углом зрения в конечном счете рациональности и полезности вклада в рабочего — потенциальную производительную силу — для повышения производительности труда, увеличения количества и улучшения качества продукции.

На Электроставском заводе немало делалось для создания культурных условий как для труда, так и в особенности — для досуга работников. Заметно обновился интерьер производственных помещений. В цехах появились экзотические пальмы, правда, выглядевшие нелепо в сочетании с новейшим оборудованием. Однако, разработки НОТ тех лет доказывали, что комфортный и радующий глаз интерьер производственных помещений благоприятно влияет на трудовой настрой и способствует повышению производительности. Вместе с тем, ряд эффектных мер носили показательный характер, тем более контрастируя с нехваткой средств на оборудование элементарных удобств рабочим, включая оборудование шкафов для одежды, душевых и проч.

Другим лозунгом дня стала идея превратить завод в родной дом для каждого рабочего, чтобы он смог при желании остаться отдохнуть и культурно провести время на предприятии и после окончания тяжелой смены. Обычно эти функции выполняет в основном заводской клуб, но в начале 1930-х гг. у Электроставского завода такового не было, поэтому культработу предполагалось организовать на самом предприятии, одновременно ставя целью более тесно «привязать» работника к заводу. В соответствии с пятилетним планом культурно-бытового строительства

Электrozавода на 1928—1933 г., в производственных помещениях решено было организовать специальные залы и уголки культуры и отдыха для рабочих на 6 тыс. чел. На эти цели выделялось более 100 тыс. руб.<sup>78</sup> Однако о том, в какой мере была осуществлена эта идея и пользовались ли залы для отдыха популярностью рабочих, источники не сообщают.

Не снимался с повестки дня и вопрос о строительстве и обустройстве заводского клуба. На эти цели в 1-й пятилетке планировалось ассигновать 2,5 млн руб.<sup>79</sup> Однако планы финансирования неоднократно срезались, и клуб — в современном здании ДК МЭЛЗ — реально открылся лишь в середине 1930-х гг. Клуб усилил финансовую нагрузку на баланс предприятия, однако Электrozавод шел на дополнительные расходы, понимая необходимость клубной работы и то, что в перспективе она окупится сторицей. Здесь имелся концертный зал, кинозал, были организованы многочисленные и с символической оплатой для рабочих кружки по интересам. В апреле 1936 г. в нем появился хор, со временем ставший академическим и полупрофессиональным. А в 1930-е гг. певцами были обычные рабочие, приходившие заниматься пением после смены. Кружками и творческими коллективами руководили профессиональные педагоги. Первым художественным руководителем хора Электrozавода стал С. Эйдинов, а с 1938 г. — Софья Вайнштейн. Еще раньше хорового возник драматический кружок Электrozавода, состоявший в основном из рабочей молодежи. В середине 1930-х гг. этой самостоятельности был придан постоянно действующий характер и появился штатный профессиональный руководитель и режиссер — работник клуба. Некоторые рабочие Электrozавода, пришедшие в хор и драмкружок от станка, стали затем профессиональными артистами. Художник-самоучка Петр Летин, начинавший наладчиком на заводе, стал рисовать декорации, позже оставил цех и перешел на постоянную работу в заводской клуб художником-декоратором<sup>80</sup>.

Новые культурные возможности, предоставлявшиеся рабочим Электrozавода и, что немаловажно отметить, так же и членам их семей, с благодарностью воспринимались ими. Насыщенная культурная жизнь, интересный, творческий коллектив, предоставление условий для реализации талантов и совершенствования личности, — все это воспринимались как важные дополнительные мотивы при решении вопроса о выборе места работы.

Затрачивая немалые средства на культуру и образование работников, руководство предприятия тем самым не только следовало пожеланиям самих рабочих и общественных организаций. Оно прекрасно осознавало, какие существенные дивиденды будут получены в виде стабилизации коллектива, повышении его квалификационных характеристик, что неминуемо скажется на росте производительности труда. Наконец, — и это в условиях 1930-х гг. являлось едва ли не главным, —

повышение общекультурного уровня тесным образом связано с овладением индустриальной культурой производства.

При формировании мотивационной политики руководство Электростанции учитывало и специфику контингента работников — в большинстве своем молодежь, у которой есть желание и возможности и работать, и учиться, и активно отдыхать, и заниматься общественной работой. Если для зрелых рабочих, отдававших все свободное время семье и детям, наиболее важным стимулом были прямые денежные выплаты, то для молодежи, составлявшей большинство трудившихся на Электростанции, едва ли не меньшее значение имели интересная, насыщенная социально-культурная жизнь, наличие возможностей для повышения образовательного уровня.

С одной стороны, за счет общественных фондов обеспечивались немалые возможности для всех работников Электростанции — почти бесплатные походы в театры, музеи, на выставки, участие в рабочем движении (например, в многотиражной газете), в заводских литературных, музыкальных и других кружках, посещение лекций и проч. С 1931 г. на Электростанции существовал радиоузел, библиотека общая и техническая, многотиражка в 12 тыс. экз. с рабочим активом в 400 чел., стенгазеты, журнал ИТР «Догоним и перегоним» и многие другие возможности для самосовершенствования и повышения культурного и образовательного уровня.

С другой стороны, учитывая особую заинтересованность рабочих в данной сфере, был создан и ряд специальных льгот, стимулировавших ударный труд, участие в соцсоревновании и в движении рационализаторов, а так же активную общественную работу.

Как уже говорилось, спектр поощрительных мер в отношении ударников производства не только постоянно расширялся, но и был весьма гибким. Имея целью мотивировать более производительный труд, он учитывал реальные потребности рабочих, включая, например, «культурный дефицит» в виде пользующихся большим спросом ежемесячных билетов в Большой театр, бесплатно предоставлявшихся ударникам.

Вообще говоря, в условиях 1930-х гг. нередко затруднительно провести четкую грань между мерами материального и морального поощрения. Так, награждение за ударный труд высшими государственными наградами сопровождалось денежными выплатами, решение о бесплатном выделении жилья имело для семьи столь существенное значение, что воспринималось едва ли не как награда. В этом же ряду сочетания материального и морального фактора стоят более частные меры: решение о целевом направлении на учебу с заводской стипендией, предоставление льготных путевок в дома отдыха и здравницы и др. А иностранцы — ударники в виде поощрения получали валюту по льготному курсу на проезд для проведения отпуска на родине, в кругу родных и близких.



Однако по документам заметно, что с течением времени, особенно заметно к середине 1930-х гг., получение льгот оказывается в жесткой привязке не только, а в некоторых случаях, не столько с реальной производительностью и квалификацией работника, сколько зависит от его поведения, общественной активности и лояльности к администрации цеха.

### Культ физкультуры

В 1930-е гг. Электрозавод тратил существенные средства (в середине 1930-х гг. ежегодно около 200 тыс. руб.) на развитие физкультуры и спорта, рассматривая их как действенные средства оздоровления рабочих, а также военно-технической подготовки на случай войны. В 1934 г. оплачиваемые профессиональные тренеры возглавляли 5 секций и гимнастическую школу (последняя была организована в октябре 1933 г. и выпускала инструкторов физкультурной работы, в том числе по производственной гимнастике). Рабочие с удовольствием занимались легкой атлетикой, греблей, велосипедными гонками, шахматами и шашками, городошным спортом.

Серьезной проблемой для Электрозавода 1930-х гг. стало отсутствие собственного стадиона и качественных спортивных площадок, которые приходилось брать в аренду. Тем не менее, около 100 чел. всерьез занималось футболом, а команда Электрозавода выступала в соревнованиях на первенство Москвы.

Среди видов спорта на первое место по числу желающих заниматься неожиданно и с большим отрывом вырвался теннис, в секции которого первоначально записалось около 2 тыс. чел.(!) Однако впоследствии в секции осталось около 100 чел., наиболее упорных и подающих надежды. Зато прогнозируемым стал интерес к охоте, объединивший более 100 работников Электрозавода. В 1934 г. их силами была организована выставка охотничьих собак<sup>81</sup>.

Проблема собственной базы остро стояла и в связи с развитием военно-прикладных видов спорта, развивавшихся под эгидой Осоавиахима. На Электрозаводе действовали курсы медсестер, стрелковые и снайперские секции (к 1 мая 1934 г. на заводе было 5,6 тыс. ворошиловских стрелков), парашютная и летная школы, причем попасть в последнюю (организована в 1933 г., срок обучения — 1 год) было чрезвычайно трудно из-за большого числа желающих.

Руководство Электрозавода и здесь попыталось извлечь выгоду из дефицита и заинтересованности работников. В частности, право учиться в парашютной и летной школах нужно было завоевать прежде всего ударным трудом. В итоге, поскольку в них направляли только лучших производственников, это обстоятельство служило важным фактором мотивации трудовой активности молодежи<sup>82</sup>.

## Примечание

- <sup>1</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 171.
- <sup>2</sup> Там же. Д. 1970. Л. 1.
- <sup>3</sup> Осокина Е.А. За фасадом «сталинского изобилия»... С. 255.
- <sup>4</sup> Подробнее о принципах карточной системы см.: Осокина Е.А. За фасадом «сталинского изобилия»...
- <sup>5</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 586. Акт проверки работы столовой Электроза-вода за 1930 г.
- <sup>6</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1497. Л. 67—69.
- <sup>7</sup> Там же. Д. 766. Л. 38—40.
- <sup>8</sup> Там же. Д. 774. Л. 36.
- <sup>9</sup> Там же. Д. 1497. Л. 69.
- <sup>10</sup> Там же. Д. 1497. Л. 67.
- <sup>11</sup> Там же. Д. 54. Л. 56.
- <sup>12</sup> Там же. Д. 1497. Л. 53.
- <sup>13</sup> Правда. 1934. 18 сентября.
- <sup>14</sup> РГАЭ. Ф. 7971. Оп. 1. Д. 16. Л. 54—54 об.
- <sup>15</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 181.
- <sup>16</sup> Там же. Д. 766. Л. 45.
- <sup>17</sup> Там же. Д. 766. Л. 49.
- <sup>18</sup> Там же. Д. 618. Л. 66, 76.
- <sup>19</sup> Следует иметь в виду, что другая часть заработанного возвращалась к ра-ботникам более сложным путем, в том числе через государственные субсидии, долевое участие профсоюзных средств, денег треста, бюджета местного совета в строительстве жилья и учреждений соцкультбыта. Без этой поддержки, только собственными силами, реализовать дорогостоящие программы предприятиям было не под силу.
- <sup>20</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1521. Л. 4.
- <sup>21</sup> Там же. Д. 178.
- <sup>22</sup> Там же. Д. 172. Л. 1—5.
- <sup>23</sup> Там же. Д. 172. Л. 8.
- <sup>24</sup> Там же. Д. 774. Л. 23.
- <sup>25</sup> Там же. Д. 1948. Л. 33—34.
- <sup>26</sup> Там же. Д. 1497. Л. 53.
- <sup>27</sup> Там же. Л. 37.
- <sup>28</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 618. Л. 90.
- <sup>29</sup> Там же. Л. 69, 81.
- <sup>30</sup> Там же. Л. 114.
- <sup>31</sup> ЦМAM. Ф. 150. Оп. 1. Д. 54. Л. 55—56.
- <sup>32</sup> Там же. Л. 57.
- <sup>33</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 766. Л. 54.
- <sup>34</sup> Там же. Д. 1497. Л. 51.
- <sup>35</sup> Там же.
- <sup>36</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1948. Л. 33.
- <sup>37</sup> Там же. Д. 1666. Л. 12; Д. 1964. Л. 17.

<sup>38</sup> Журавлев С.В. «Маленькие люди» и «большая история»: иностранцы Московского Электростроительного завода в советском обществе 1920—1930-х гг. М., 2000. С. 262.

<sup>39</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 774. Л. 14—15.

<sup>40</sup> Там же. Д. 822.

<sup>41</sup> Там же. Д. 1497. Л. 54.

<sup>42</sup> Там же. Д. 1497. Л. 37—38.

<sup>43</sup> Там же. Д. 1491. Л. 37.

<sup>44</sup> Там же. Д. 1521. Л. 5.

<sup>45</sup> Там же. Л. 7.

<sup>46</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1647. Л. 27.

<sup>47</sup> Там же. Д. 1521. Л. 24—27.

<sup>48</sup> Там же. Д. 1497. Л. 36.

<sup>49</sup> Там же. Д. 1497. Л. 37.

<sup>50</sup> Там же. Д. 774. Л. 5.

<sup>51</sup> Там же. Д. 822.

<sup>52</sup> Там же. Д. 818. Л. 3.

<sup>53</sup> Там же. Л. 7.

<sup>54</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1465. Л. 1, 10.

<sup>55</sup> Там же. Л. 1.

<sup>56</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1970. Л. 10.

<sup>57</sup> Там же. Д. 1497. Л. 37.

<sup>58</sup> Там же. Д. 1465. Л. 3—4.

<sup>59</sup> Там же. Д. 1465. Л. 9.

<sup>60</sup> Там же. Д. 1647. Л. 11.

<sup>61</sup> Там же. Л. 4—9.

<sup>62</sup> Там же. Л. 10—11.

<sup>63</sup> Там же. Л. 24.

<sup>64</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1927. Л. 9—11.

<sup>65</sup> Там же. Д. 774. Л. 7.

<sup>66</sup> Там же. Д. 695.

<sup>67</sup> Там же. Д. 1465. Л. 5—6; Д. 1927. Л. 3.

<sup>68</sup> Там же. Д. 1497. Л. 38.

<sup>69</sup> Там же. Д. 774. Л. 38—39.

<sup>70</sup> Там же. Д. 1454.

<sup>71</sup> Там же. Д. 818. Л. 3.

<sup>72</sup> Там же. Л. 37.

<sup>73</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 774. Л. 4.

<sup>74</sup> Там же. Д. 1497. Л. 52.

<sup>75</sup> Там же. Л. 37.

<sup>76</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1370. Л. 17—18.

<sup>77</sup> Там же. Д. 1497. Л. 52.

<sup>78</sup> Завком просил выделить на эти нужды 120 тыс. руб., планово-экономический отдел (администрация) соглашалась только на 80 тыс. То же самое каса-

лось и организации специальных уголков культуры и отдыха при всех цехах. Завком просил 60 тыс. руб., администрация настаивала на 30 тыс.

<sup>79</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 69.

<sup>80</sup> Завод и люди... С. 296.

<sup>81</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 1497. Л. 58—62.

<sup>82</sup> Там же. Л. 43—45.

## **ЧАСТЬ IV**

# **УКРОЩЕНИЕ ГЕГЕМОНА**



Несомненно, к числу наиболее болезненных для советской власти коллизий 1930-х гг. лет относится противоречие между, с одной стороны, активно пропагандируемым идеологическим тезисом о ведущей роли рабочего класса как наиболее сознательной силы, строящей социализм, и, с другой стороны, прагматической необходимостью ужесточить принудительные меры по отношению к гегемону как с целью налаживания процесса индустриального производства (большинство «новых рабочих» не имели элементарных навыков индустриального труда), так и для решительной борьбы с резко усилившимися негативными явлениями, грозившими срывом планов пятилеток, в первую очередь — с существенным падением трудовой дисциплины и массовой текучестью кадров. С учетом сложившейся ситуации на предприятиях были осуществлены меры по совершенствованию, наряду с другими механизмами мотивации труда, системы форм и методов принуждения и контроля за рабочими. С этой целью задействовались не только юридические (наблюдался процесс ужесточения трудового законодательства) и партийно-пропагандистские структуры, но и, чего ранее не было, — профсоюзы.

Безусловно, при принятии решений учитывались и настроения в самой рабочей массе, в условиях «соцнаступления» и полувоенной риторики, как оказалось, весьма благоприятные для принятия самых жестких мер. В этих условиях от государства можно было ожидать самых решительных действий. Тем не менее, этого не произошло ни «вверху», ни «внизу». На уровне администрации предприятий, которым были предоставлены дополнительные полномочия в этой области, нарастание дисциплинарных мер шло постепенно, непоследовательно, зачастую в зависимости от политических кампаний. Ситуация «корректировалась» не только незыблемыми идеологическими постулатами о роли пролетариата или текущей политикой, но и объективной ситуацией на рынке труда, где спрос на рабочую силу в начале 1930-х гг. существенно превышал предложение. В результате, как видно из заводских материалов, вплоть до принятия в конце 1930-х гг. чрезвычайного трудового законодательства (к этому времени Электрокомбинат как единое целое прекратил свое существование), методы принуждения так и не стали решающими формами мотивации производственной деятельности.

В рассматриваемый нами период 1928—1938 гг. ни один из факторов трудовой мотивации (вознаграждение, побуждение, принуждение) не стал решающим и не оттеснил остальные на задний план. В завод-

ской повседневности ситуация напоминала классический вариант сочетания кнута и пряника. Последнего — в виде материальной заинтересованности, корпоративизма, значимых социальных гарантий работникам и др. Что же касается кнута, то он, будучи уже хорошо смочен и взят на изготовку, действовал пока что в рабочей среде с оглядкой и не на весь размах. Изучим подробнее некоторые тенденции в данной области.



## Глава 1

# ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ И ИХ РАЗРЕШЕНИЕ

### «Комплекс экспроприаторства»

Изучение реальных настроений рабочих, как и их влияния на мотивацию труда в рассматриваемый период, становится весьма трудной задачей ввиду политической трескотни, заполнившей документы заводских партийных, профсоюзных, комсомольских и иных общественных организаций. Некоторое представление о реальном положении вещей дают наказы работников разных цехов и структурных подразделений избранным от Электrozавода депутатам Московского и районного Советов, в том числе связанные с представлениями рабочих о путях повышения трудовой активности. Такого рода источники зачастую приходится изучать «от противного», а именно: если люди говорят, что чего-то не должно быть, то определенно это есть и именно это вызывает неудовольствие рабочих.

В собранных наказах работников Электrozавода начала 1930-х гг., воспринимавшихся ими как в целом «обращение к власти», поражает значительное количество требований императивного характера, обращенных как к депутатам, так и к администрации и общественным организациям: «усилить контроль за качеством продукции», «не допускать простоя оборудования», добиваться единоначалия на производстве, изживать расхлябанность, «своевременно снабжать деталями и инструментами», открыть курсы повышения квалификации, увеличить механизацию тяжелых работ, вести решительную борьбу с продажей рабочими своей спецодежды. Многие формулировки напоминают заголовки газетных статей тех лет, из чего можно сделать вывод как о «заказном» характере части рабочих наказов, так и об эффективности воздействия пропаганды на рабочую среду (скорее всего, присутствовали обе тенденции). Показательно, тем не менее, что в представлениях рабочих улучшение их жизни и решение насущных проблем возможны лишь как результат апелляции к власти, причем именно на основе административных и иных суровых принудительных мер. Бацилла насилия и жестокости, стремление решить проблему быстро, просто и кардинально, зачастую не задумываясь о цене и последствиях решительных действий, не изжитый со времен революции либо приобретенный в условиях социализма «комплекс экспроприаторства», — все это ясно читается из текста наказов.

Четкий вопрос — ясный ответ. В стране не хватает железа? Предлагают снять решетки на могилах кладбищ и колокола с церквей. Текучесть кадров? Нужно издать строгие меры к повышению трудовой дисциплины. Не хватает жилья — выселить чуждые элементы из Москвы, а их квартиры отдать рабочим, у других — отобрать лишнюю площадь. А еще — отбирать дома у домовладельцев, спекулирующих жильем (сдача площади внаем), переоборудовать церкви под жилье рабочим, у лишенцев забрать дома и передать нуждающемуся трудовому люду. Стал массовым алкоголизм — нужно принудительно лечить и административно наказывать алкоголиков. Церкви расположены рядом со школами? Снести как оказывающие пагубное влияние на подрастающее поколение. Организовать принудительные работы для деклассированных элементов, дорого обходящихся государству. Высок уровень преступности? Немедленно выселить из Москвы воров и торговцев. Обострилась в связи с миграцией населения жилищная пролема? Остановить приток крестьян в город и др.<sup>1</sup> Самое поразительное то, что подобные «ультрапролетарские» настроения были широко распространены в начале 1930-х гг. именно среди «новых рабочих» — одевших спецовку вчерашних крестьян и мелких торговцев времен нэпа, громче всех кричавших теперь о своей принадлежности к классу-гегемону и стремившихся побыстрее извлечь пользу из своего нового положения.

### **Не только пряник, но и кнут**

В практике функционирования Электрокомбината 1930-х гг., как и на других предприятиях страны, можно обнаружить причудливое сочетание форм принуждения, морального и материального поощрения, направленных на достижение максимальных производственных результатов, а также дисциплины и порядка на производстве. В этом смысле показательны меры по нормализации ситуации со спецодеждой, принятые дирекцией Электрозавода в 1931 году.

В январе 1931 г. директор Электрозавода издал приказ, по которому новую спецодежду и обувь стали выдавать рабочим строго по истечению установленного колдоговором срока ее службы и, соответственно, после сдачи старой одежды, отслужившей свой век. Тем самым предпринималась попытка наладить, наконец, элементарный учет в этом вопросе. Рабочие по-прежнему получали компенсационные деньги на починку и стирку спецодежды, однако никакого реального механизма, кто именно и как часто проверяет, производится ли в действительности регулярно и добросовестно починка и стирка, прописано не было. При увольнении или уходе с завода возврат спецодежды объявлялся обязательным, а нарушителям грозили строгие материальные, общественные и даже судебные санкции. Так, при невозврате удерживалась 10-кратная стоимость спецодежды при расчете с работником, причем эта сумма могла быть взыскана заводом через суд и по новому месту работы. Предпола-

галось в особо злостных случаях применять к нарушителям также профсоюзные взыскания.

Кроме того, согласно приказу, отделу снабжения надлежало разработать и установить на спецодежде Электростанции особые отличительные знаки, чтобы ее можно было идентифицировать. Категорически запрещалось появляться на рабочем месте без спецодежды, поскольку это нарушало правила ТБ и вело к росту травматизма. Кроме того, администрация учитывала, что спецодежда оказывает на рабочих дисциплинирующее воздействие.

За нарушение режима и нахождение на Электростанции без спецодежды в приказе предлагалось спрашивать особенно строго, «вплоть до увольнения с завода и привлечения к уголовной ответственности». Столь жестокие и ранее невиданные на советских предприятиях порядки в отношении спецодежды, включая применение уголовного принуждения по отношению к нарушителям режима, были частью кампании тех лет по укреплению дисциплины, в которой права заводского руководства были существенно расширены. Это отразило определенную тенденцию поиска наиболее действенных механизмов воздействия на работников с целью скорейшего наведения порядка как необходимого условия интенсификации производства.

Вместе с тем, столь резкие перепады от почти полной бесконтрольности в вопросе спецодежды до драконовских мер, характерные именно для краткосрочных политических кампаний, имеющих конъюнктурный характер, вряд ли могли привести к положительному результату. Во-первых, они принимались в основном с оглядкой «наверх» и в соответствующем тоне, и в меньшей степени были рассчитаны на улучшение реальных дел на производстве. В условиях острой потребности в рабочей силе и массовой текучести кадров подобные приказы декларируемыми угрозами, как правило, и ограничивались. Во-вторых, предлагаемые строгие меры воздействия (например, за появление на рабочем месте без спецодежды) в цехах не могли быть восприняты всерьез, поскольку слишком резко контрастировали с более мягкими наказаниями, применяемыми на Электростанции за более серьезные дисциплинарные проступки, наносившими куда более весомый ущерб производству (прогулы, самовольный уход с работы, драки в цеху, появление на предприятии в нетрезвом виде и др.).

Тенденция более активного использования мер принуждения и наказания для наведения порядка на производстве и повышения его эффективности действительно в этот период имела место быть. Это хорошо прослеживается, например, по принятым законодательным и нормативным актам. Вместе с тем, нужно иметь в виду, что именно на рубеже 1920—1930-х гг. в практику советской жизни входит своеобразная игра под названием «имитация строгих мер», когда вместо достижения элементарной требовательности и регулярного контроля за порядком в угоду «верхам» руководителями предприятий озвучивались периодически повторяющиеся угрозы строго наказать нерадивых работников, за-

частую не реализующиеся на практике. Расхождение между словом и делом на разных этажах власти, большая действенность неформальных механизмов (личные связи и отношения, блат и др.) вкупе с возросшей реальной зависимостью рабочих от заводской администрации приводило к коррозии сознания, сильно влияло на действенность форм мотивации труда, побуждало и работников к соответствующему поведению, заставляло приспособляться (как правило, исходя из российских традиций и деревенской в своей массе психологии работников), вело к все большему отчуждению и к «лукавому» отношению к «причудам власти», формировало у рабочих стойкую убежденность в том, что любые строгости — дело временное и они разобьются о «риффы» производства, а в конечном итоге вообще будут «спущены на тормозах». В результате в 1930-е гг. шло быстрое формирование архетипа «советского рабочего» — внешне зачастую вполне лояльного к властям («сподручить с начальством — все равно, что плевать против ветра»), но всегда «себе на уме».

Возвращаясь к приказу по Электrozаводу от января 1931 г., обратим внимание на то, что принудительные меры не рассматривались в нем как единственно возможные. Наряду с ними имелось в виду использовать методы материального поощрения, в частности, планировалось разработать и реализовать систему премирования рабочих за бережное отношение и носку спецодежды более установленного срока ее службы<sup>2</sup>. К сожалению, подробной информации о том, в какой мере данные идеи реализовывались, в архивах не сохранилось.

Не менее любопытные тенденции в использовании принудительных санкций прослеживаются на примере наказаний за препятствия, чинимые ударничеству, социалистическому соревнованию, движению рационализаторов и др. Такие случаи со стороны административного персонала нередко квалифицировались как примеры классовой борьбы и вредительства на производстве. Меры в отношении виновных, попавших под очередную политическую кампанию или горячую руку руководства, были особенно жесткими. При этом если в начальный период работы Электrozавода они в основном представляли собой бесконечные проработки по партийной и комсомольской линии, то в дальнейшем за противодействие, например, стахановцам, можно было легко угодить и в лагерь, причем независимо от положения в заводской иерархии.

То же самое касается движения рационализаторов и изобретателей. Вместо стимулирующих рационализаторство мер экономического и морального характера, как было ранее, а также общественного и в крайнем случае административного воздействия на «маринующих» рационализаторские предложения, с 1933 г. в практику работы Электrozавода все больше входят методы наказания и принуждения, вплоть до уголовного, носящие зачастую откровенно показательный, устрашающий характер.

«Закручивание гаек» в этой области совпало по времени с партийной чисткой 1933 г. В докладе о результатах чистки парторганизации секре-

тарь парткома А.К. Аболин сообщил, что в одном только ламповом отделе комиссия обнаружила 130 рацпредложений, которые пролежали без рассмотрения более года (!). Были вскрыты также случаи утери и присвоения предложений, задержки выплаты премий по принятым предложениям. Комиссия по чистке выявила с помощью рабочих 9 человек «злостных мариновщиков». Они были через прокуратуру привлечены к уголовной ответственности, а один из них — бывший начальник сварочного цеха прожекторного отдела Андреев — за зажим и присвоение предложений 29 октября 1933 г. был осужден Сталинским районным судом на 5 лет строгого режима. В августе 1933 г. на АТЭ еще двое администраторов были осуждены за аналогичные преступления<sup>3</sup>.

Однако в арсенале у цехового начальства оставалось множество негласных способов провести свою линию в отношении рабочих, формально не нарушая закон. Для рационализаторов, например, многое по-прежнему зависело от отношений с цеховым начальством, которое, раз невзлюбив работника, начинало «зажимать» рацпредложения и имело возможность расправиться с неугодным, для чего в духе времени все активнее использовались политические обвинения.

В течение 1931—1934 гг. общей тенденцией было расширение прав администрации по наведению дисциплины и порядка на производстве, в результате чего выросла зависимость от них рабочих. В 1934 г. партия инициировала кампанию по укреплению единоначалия на производстве, в частности, заметно выросли административные права начальникам цехов по контролю и управлению подчиненными с целью укрепления производственной дисциплины. Однако, по мнению Д. Хоффманна, с которым можно согласиться, руководители производств не смогли или не захотели в полной мере реализовать на практике предоставленные им широкие принудительные полномочия, впрочем, уже ранее доказавшие свою неэффективность<sup>4</sup>.

Кампании по укреплению дисциплины чередовались с кампаниями по налаживанию производственного быта и эстетики, целью которых ставилось повышение производительности труда и превращение завода во «второй дом» для рабочих. Нередко эти мероприятия приобретали весьма необычные формы, к примеру, в некоторых цехах еще в начале 1930-х гг. появились модные в то время пальмы. Однако далеко не все новшества в действительности способствовали укреплению дисциплины. Так, 2 августа 1937 г. газета «За индустриализацию» выступила с критикой дисциплины и организации трудового процесса на Электрокомбинате. Со слов очевидца она писала, что в течение рабочего дня происходит постоянное хождение работников по делу и без дела по заводским коридорам, из одного цеха в другой. Ставка на сознательную дисциплину и стремление сделать пребывание на рабочем месте максимально приятным и удобным привели к тому, что в коридорах завода организованы книжные киоски, здесь же продают мороженое тем, кто должен находиться у станка. В результате страдает производство, временами напоминающее не завод, а магазин.

## Расценочно-конфликтные комиссии на защите интересов рабочих

Вопросы трудовых споров и конфликтов с конца 1920-х гг. должны были решаться расценочно-конфликтными комиссиями (РКК). На Электrozаводе они были образованы в марте 1928 г. — то есть, еще до официального открытия предприятия. В первую общезаводскую РКК вошло 5 человек — 2 представителя от завкома профсоюза, 2 от рабочих и 1 от молодежи<sup>5</sup>. Были организованы РКК на местах — в цехах и лабораториях. Представители от администрации в РКК не входили, они были профсоюзными структурами, а их члены избирались трудовым коллективом и работали в них на общественных началах. Считалось, что РКК призваны защищать интересы трудящихся и оперативно регулировать конфликтные ситуации при спорах работников с администрацией, связанных в основном с вопросами материального вознаграждения, не допуская тем самым забастовок и иных серьезных форм неповиновения, дестабилизирующих производство.

В конце 1928 г. завком Электrozавода заслушал первый отчет о работе РКК. В нем, в частности, содержались жалобы общественных судей на то, что представители администрации часто не являются на заседания, где рассматриваются заявления рабочих на несправедливые расценки, неверное начисление зарплаты и др., задерживая тем самым разрешение конфликтов. Кроме того, констатировалось, что администрация регулярно нарушает статью № 33 коллективного договора в части обязательного согласования с РКК вновь вводимых норм и расценок на работы, в производстве которых произошли технические или организационные изменения. Типичными были и жалобы рабочих, что на выданную работу, после частичного ее исполнения, неожиданно менялись расценки, но каждый раз почему-то в сторону, не выгодную работнику. В отчете РКК отмечалось, что несправедливость возмущает рабочих, способствует возникновению нездоровой обстановки, затяжным конфликтам, увольнениям, что в конечном итоге препятствует производительному труду и нивелирует положительные стимулы<sup>6</sup>.

В первое время деятельности РКК количество обращений в них рабочих было весьма значительным и доходило до 4—5 жалоб на 100 работников в квартал<sup>7</sup>. На самом деле спорных ситуаций на производстве возникало, видимо, значительно больше, просто не во всех случаях по разным причинам дело доводилось до РКК, разрешаясь в оперативном порядке. Однако даже приведенные цифры подтверждают: во-первых, общую неблагоприятную ситуацию с нормированием и тарификацией на Электrozаводе, во-вторых, большое количество производственных ситуаций, в которых работники чувствовали себя ущемленными, а администрация отказывалась идти на компромисс, в-третьих, активную позицию рабочих в отстаивании своих интересов, в-четвертых, доверие работников к РКК в начальный период.

Показательно, что жалобы в РКК направлялись как от имени отдельных рабочих, так и в некоторых случаях — от бригады или даже трудового коллектива всего цеха. Например, при оспаривании распоряжения администрации о допустимости проведения и о порядке оплаты сверхурочных работ истцом выступал цеховой профком. Случаи инициирования дела администрацией встречаются сравнительно редко.

Изучение статистики обращений в РКК с ноября 1928 по октябрь 1929 г. включительно дает следующую картину результатов деятельности РКК Электростанции:

Тематика жалоб	Количество	Решено в пользу администрации	Решено в пользу рабочих	Компромисс	Мирное соглашение
Нормы и расценки	181	91	32	56	6
Тарификация	217	112	57	26	22
Зарплата	133	64	39	18	12
Компенсации (за увольнение, восстановление в должности и т.п.)	127	100	16	4	7
Денежные вычеты	120	43	67	6	4
Материальные вычеты и др. взыскания	184	113	53	6	12
Спецодежда, рабочий день, отпуск	141	81	35	12	13
Выдача компенсаций за похищенные на предприятии личные вещи рабочих	163	40	91	26	6
Сверхурочные	123	95	16	7	—
Итого	1 389	739	406	157	82

В действительности, как видно из таблицы, к рассмотрению в РКК принимались не только дела, относящиеся к ущемлению прав работников в виде *прямого денежного вознаграждения* (вопросы нормирования, расценок и оплаты труда по ним), но и споры по широкому кругу вопросов, связанных с разного рода *вычетами и взысканиями в материальной форме*, а также относительно непредоставления положенного *вознаграждения в виде компенсаций и льгот, относящихся к косвенным заработкам*, наконец, *материального возмещения убытков* (например, от краж личных вещей на производстве). Одновременно в рамках изучения фактора принуждения возникает представление о способах наказания работников и об их распространенности.

Из приведенных данных четко просматриваются некоторые приоритеты. В частности, становится ясно, что работников больше всего волновали проблемы справедливой тарификации (присвоение как можно более высоких квалификационных разрядов и перемещение вверх по

тарифной сетке), влиявшей на базовые оклады. Это обстоятельство подтверждает данные о том, что происходившее в это время на предприятии изменение тарификационной политики было направлено на создание более действенных материальных стимулов для производительного труда.

Наличие многочисленных споров относительно норм выработки и расценок, особенно сильно влиявших на заработки при постепенно вводившейся сдельной оплате, тоже вполне укладывается в рассмотренную в предыдущих разделах ситуацию в цехах (пик этих конфликтов пришелся на 1930—1932 гг.). Значительно менее ожидаемым представляется то, что столь внушительное количество жалоб было подано на неправомерные административные наказания за нарушение рабочими правил внутреннего распорядка. Понятно, что наложенные на рабочих взыскания и штрафы за *явные* нарушения дисциплины — прогулы, опоздания, сон на рабочем месте, драки, дебоши или появление на заводе в нетрезвом виде и проч. вряд ли стали бы оспариваться виновными, да они и не были бы приняты к рассмотрению в РКК. Следовательно, речь идет только о «*неявных*» и спорных нарушениях трудового распорядка. То, что таковых оказалось так много, и что из их числа треть наказаний была признана решениями РКК неправомерными, означает следующее: цеховые начальники регулярно злоупотребляли своей властью, используя методы принуждения по отношению к работникам не по назначению. Лишним подтверждением этому стали решенные в основном в пользу рабочих жалобы о неправомерных вычетах с них денег за пропажу и порчу инструментов и материалов, а также постановления РКК об отказе администрации осуществить различные компенсационные выплаты. То, что компенсация за краденые на производстве личные вещи вошла в отчет отдельной строкой, говорит об особой остроте данной проблемы.

Обратим внимание на то, в целом на заседаниях РКК больше половины жалоб рабочих было признано не основательными и, соответственно, спорный вопрос решен в пользу администрации. РКК, создававшиеся в принципе для защиты интересов рабочих и предназначенные, по идее, в качестве замены стачки, только в около 30% случаев оказались на их стороне. Еще примерно 10% жалоб были удовлетворены частично. Только по двум позициям рабочие «выиграли» у администрации: значительно чаще удовлетворялись их жалобы на необоснованные вычеты за пропажу и порчу материалов и инструментов, а также заявления на выплату мелких компенсаций. Вместе с тем, все наиболее важные позиции остались за администрацией, причем наиболее сокрушительное поражение работники потерпели по поводу принципиального вопроса об увольнении и восстановлении в должности и на рабочем месте. Поскольку, как правило, работники обращались в РКК не «на авось», а только в тех случаях, когда осознавали свою правоту в споре с администрацией и рассчитывали на удовлетворение своих требований, столь значительное численное превосходство администрации в решении спо-



ров с работниками заставляет задуматься об объективности деятельности РКК.

Не по всем делам стороны приходили к соглашению или принимались окончательные решения. В частности, по 5-ти делам о правомерности привлечения рабочих к сверхурочным работам соглашение между администрацией и цеховыми профсоюзами так и не было достигнуто. В 37-ми случаях, по которым стороны не были удовлетворены решениями РКК, спорные ситуации были затем рассмотрены Третейским судом, причем 24 дела выиграла администрация, только 10 — профсоюзные организации (они выступали истцами в интересах рабочих) и по 3 делам Третейский суд принял компромиссное решение. Другой вышестоящей инстанцией, рассматривавшей спорные вопросы в кассационном порядке, была Особая сессия общегражданского суда по трудовым делам. Ею в 1928/1929 г. было рассмотрено 48 дел по Электрозаводу, причем в большинстве случаев чаша весов правосудия тоже склонилась к позиции не рабочих, а администрации, отразив, видимо, общую тенденцию времени<sup>8</sup>.

Другой заметной тенденцией становится сокращение, начиная с 1929 г., относительного количества зафиксированных обращений в РКК, вплоть до 1 жалобы на 100 работников в квартал<sup>9</sup>. Очевидно, этому частично способствовало воспитательное и дисциплинирующее воздействие решений РКК на обе стороны конфликтов, стремившихся действовать в рамках законов и правил. Однако в немалой степени отказ от разбирательств и обращений за помощью в РКК был вызван и другими причинами. В условиях провозглашенного в стране курса на укрепление дисциплины и единоначалия на производстве, что сопровождалось расширением прав и полномочий цеховой администрации, работнику, желавшему в дальнейшем продолжать трудиться на своем рабочем месте, стоило крепко подумать, прежде чем писать жалобу и затевать трудовой конфликт с начальством, от которого постоянно зависишь и которое имеет все больше возможностей отомстить или выжить недовольного, осмелившегося «плевать против ветра».

Уменьшение числа обращений от рядовых работников Электрозавода в адрес РКК отразило понимание трудящимися того факта, что на их помощь и поддержку в спорах с администрацией все труднее рассчитывать, как и в целом на защиту со стороны профсоюзов. К началу 1930-х гг. завком оказался меж двух огней. С одной стороны, формально профсоюз должен был по-прежнему защищать интересы работника перед администрацией. С другой, проводилось их «огосударствление». Им в обязанность вменялась борьба за всемерное укрепление производственной дисциплины, что на практике означало безусловную поддержку действий администрации в ее противостоянии с работниками. Наконец, нельзя сбрасывать со счетов, что рассматривавшие производственные конфликты члены РКК тоже были живыми людьми, причем, работниками того же цеха. Как и другие, они думали о завтрашнем дне и семье, не желали портить отношений с администрацией. В итоге ру-

ководители на местах быстро «нашли подход» к ним, что не осталось незамеченным работниками.

В результате, как видно из документов, в рабочей среде престиж и влияние становящихся «ручными» цеховых РКК все больше падало, соответственно, количество обращений к ним сокращалось. Не чувствуя поддержки профсоюзов и зная, что две трети и более решений РКК принимаются в пользу администрации, рабочие во избежание неприятностей стали предпочитать не связываться с цеховым начальством. Нередко тем самым «болезнь» только загонялась вглубь. В ряде случаев мелкие споры и недоразумения, не решаясь на месте с помощью РКК, превращались в серьезные конфликты и переносились на уровень заводского производственно-товарищеского суда.

В этом плане показательным дело токаря Шукина в августе 1932 г. Мастер поручил ему работу, нормировщик определил ее стоимость, но Шукин отказался за эти деньги ее выполнять, посчитав оплату несправедливой, и прекратил работу до выяснения дела. Обратившись в профком цеха, Шукин узнал, что он нарушил колдоговор, поскольку вместо отказа от работы он должен был обжаловать неверно установленную, по его мнению, норму в РКК. По инициативе администрации дело Шукина было передано в производственно-товарищеский суд Электrozавода, который ограничился минимальным административным наказанием — постановкой на вид. Одновременно, основываясь на опыте рассмотрения аналогичных дел, суд отметил в частном определении, что в данном цехе за последнее время наблюдаются частые случаи отказа от работы из-за несогласия с нормами. Причины этого, по мнению суда, в основном в недоработках администрации цеха в области нормирования: «нормы не только технически не обоснованы, но даже не отхронометрированы». Руководители цеха и нормировщики, пользуясь отсутствием единых нормативов, имели возможность произвольно повышать или понижать расценки «угодным» либо «неугодным» работникам, провоцируя тем самым недовольство со стороны трудовых коллективов. В суде некоторые рабочие заявляли, что обращались в цеховую РКК по фактам несправедливых расценок, но их заявления были «утрачены»(!). «Авторитет РКК настолько пал среди рабочих из-за неудовлетворительной его работы, что рабочие в него не обращаются», — констатировалось в определении суда. Суд обратился в цехком профсоюза с просьбой «укрепить РКК авторитетными работниками», а также вместе с администрацией рассмотреть вопрос об усовершенствовании технормирования<sup>10</sup>.

На основании имеющихся документов можно утверждать, что расширение в 1930-е гг. властных полномочий администрации цехов в отношении наведения дисциплины и порядка на производстве имело противоречивый результат. В качестве негативных моментов можно выделить следующие:

— провоцирование текучести рабочей силы, причем как среди кадровых рабочих (поскольку спрос на высококвалифицированные кадры

значительно превышал предложение), так и среди вновь пришедших на производство, поскольку даже при отсутствии индустриальных навыков у новых рабочих было весьма сильно развито чувство справедливости;

— рост конформизма в рабочей среде, боязнь рабочих вступать в конфликты с руководством, использующим не только возрастающий административный ресурс и прямое принуждение в виде дисциплинарных мер, но и материальную мотивацию в отношении «лояльных» и «нужных» работников (последнее далеко не всегда совпадало с ценностью работника для производства и с его квалификацией)<sup>11</sup>;

— препятствование открытому, объективному и справедливому рассмотрению многочисленных мелких конфликтных ситуаций между работником и администрацией вело при внешнем благополучии в отчетах к накоплению негативных эмоций у работников и провоцировало более серьезные конфликты и нарушения дисциплины;

— нездоровая обстановка на производстве не способствовала созданию заинтересованности рабочих в производительном, качественном, а главное — творческом труде.

В 1930-е гг. был ужесточен юридический контроль за деятельностью РКК, по-прежнему работавших на общественных началах. В частности, члены РКК направлялись на юридические курсы, им читались лекции, проводились консультации по правовым вопросам и др. С 1931 г. был введен порядок, по которому все 52 РКК, действовавшие в это время в цехах, а также общезаводская РКК (здесь рассматривались наиболее сложные и затяжные конфликты) в обязательном порядке предоставляли в юридическую часть завкома копии своих протоколов для изучения на предмет правовой корректности принимаемых решений. Юристы периодически посещали заседания цеховых РКК и в обязательном порядке присутствовали на общезаводской РКК с правом совещательного голоса. Это привело к возрастанию интенсивности работы последней. Так, если за первое полугодие 1931 г. в общезаводской РКК было рассмотрено 89 конфликтных дел, то за второе полугодие — уже 150<sup>12</sup>. Таким образом, налицо — появление тенденции к централизации в решении трудовых споров.

Более высокой инстанцией, разбиравшей в порядке надзора жалобы на решения РКК, была районная Камера инспекции труда. Так, если за первое полугодие 1931 г. эта инстанция рассмотрела 65 спорных случаев по Электрозаводу, то во втором полугодии — 74 дела. По-прежнему существовал и Третейский суд, принимавший к рассмотрению дела, по которым профсоюзы не смогли прийти к общему мнению с администрацией<sup>13</sup>. Ежегодный рост числа жалоб, рассматривавшихся вышестоящими инстанциями после решений РКК (при стабилизации ежегодного числа заявлений в РКК от работников Электрозавода и при сокращении компетенции РКК за счет передачи части ее дел производственно-товарищеским судам) мог означать все более явную неудовлетворенность работников объективностью принимаемых РКК решений и желанием искать правду вне завода. К примеру, если в 1928/1929 хо-

зайствованном году вышестоящие инстанции рассмотрели повторно 85 поступивших к ним жалоб на решения РКК, то в 1931 г. — уже по меньшей мере 139<sup>14</sup>.

Хотя полной статистики нарушений трудовой дисциплины и наложенных за них взысканий по Электрозаводу в течение всех 1930-х гг. не имеется, даже отрывочные сведения, обнаруженные в архиве и соответствующим образом систематизированные, позволяют оценить виды нарушений, их удельный вес, а также сопоставить количество нарушений с общим числом работников. Есть возможность, сравнив информацию о зафиксированных нарушениях дисциплины с уровнем производительности труда, с зарплатой и внедрением сдельщины в тот же период, в перспективе подойти к оценке действенности и корреляционной зависимости основных компонент мотивации труда. Возьмем сведения за январь—март 1931 г. В это время на Электрозаводе трудилось около 16 тыс. чел.

Наибольшее число нарушений в это время было связано с прогулами — 350, далее шли небрежная работа — 223, опоздания — 128, пьянство на рабочем месте — 110, отказ от работы — 105, невыполнение распоряжений администрации — 83, преждевременный уход с работы — 64, сон на рабочем месте — 58, оскорбление администрации — 17, кражи — 9, рвачество — 4, всего за квартал только 1 151 официально зарегистрированных серьезных нарушений дисциплины.

За тот же период на заводе было наложено 1 282 взыскания, из них — вынесено 1 003 выговора и 279 рабочих уволено. Доля мужчин среди нарушителей была заметно выше, особенно среди уволенных. Динамика нарушений по месяцам показывает снижение выговоров и некоторый рост увольнений, что указывает на тенденцию к ужесточению наказаний за дисциплинарные нарушения. Благодаря этому к марту несколько сократилось число нарушений. Характерно, что особенно заметно сократились нарушения, которые легче зафиксировать — опоздания, преждевременный уход с работы, отказ от работы, невыполнение распоряжений администрации, а также весьма расплывчатая, но показательная по общему количеству нарушений категория «небрежная работа», непосредственно связанная с выполнением производственных заданий.

Особенно медленно снижалось количество нарушений, связанных с традиционным пьянством. Что касается прогулов, то, как и в случае с кражами, динамика их даже увеличилась, как и число работников, пойманных во время сна на рабочем месте. Здесь тоже можно усмотреть линию на ужесточение дисциплины, так как ранее такие факты просто должным образом не учитывались, считаясь по сравнению с массовыми прогулами слишком незначительным нарушением.

При том, что на Электрозаводе трудилось много женщин (в некоторых цехах они составляли большинство), они были в целом заметно более дисциплинированными работниками, чем мужчины. В данном отношении ситуация на Электрозаводе не была оригинальной — анало-

гичные тенденции прослеживаются и на других предприятиях СССР периода первых пятилеток, что довольно хорошо известно из литературы и других источников.

Одновременно факты свидетельствуют, что из трех видов наказаний за нарушения дисциплины (материальное, административное и уголовное) в первой половине 1930-х гг. явно преобладали административный нажим и моральное осуждение. При этом, как следует из документов, грань между различными видами ответственности была весьма зыбкой.

### **Юридическая консультация завкома**

Как и в случае с РКК, в начале 1930-х гг. юристы профкома проводили регулярные консультации с судьями-общественниками Производственно-товарищеского суда Электrozавода, особенно по сложным делам, просматривали выносимые решения и делали по ним замечания. Юрист в обязательном порядке участвовал в работе специально созданной весной 1931 г. временной профкомовской комиссии по надзору за товарищеским судом.

Юридическая служба на Электrozаводе возникла в середине 1928 г., еще до официального открытия предприятия. При его профкоме была создана юридическая консультация (впоследствии — юридический отдел). Поначалу здесь работал один юрист, в дальнейшем — несколько юрисконсультов. Круг их обязанностей был весьма широк, причем многие возложенные на них функции прямо или косвенно относились к вопросам труда. В частности, юристы инструктировали и консультировали общественников — членов РКК и Производственно-товарищеского суда, просматривали протоколы их заседаний с решениями на предмет юридической корректности и обоснованности. В случае обнаружения ошибок они настаивали на пересмотре решений. В обязанность юристов входило также правовое обеспечение работы профкома, защита интересов профсоюзных структур и рабочих — членов профсоюза в судебных инстанциях, оценка новых и проверка выполнения прежних коллективных договоров, ежегодно заключаемых между трудовым коллективом в лице руководства профсоюза и администрацией предприятия (о колдоговорных кампаниях и месте колдоговоров в изучении вопросов мотивации труда подробнее говорилось выше).

Большой популярностью пользовались бесплатные индивидуальные юридические консультации. Поскольку в большинстве своем рабочие Электrozавода не имели развитой правовой культуры и обращались к юристу лишь по жизненно важным, но неясным или спорным вопросам, частота обращений и удельный вес интересующих тем может служить важным и достаточно объективным индикатором реально существовавших в тот или иной отрезок времени проблем, относящихся к сфере мотивации труда.

Сохранились подробные данные об обращениях работников Электrozавода в юридическую консультацию профкома более чем за

год — с 15 ноября 1928 г. до конца 1929 г. В общей сложности за этот промежуток времени было зафиксировано 2 406 обращений. Частота обращений относительно общего количества работавших на заводе членов профсоюза металлистов колебалась от 1 обращения на 8 чел. работающих в январе—марте 1928 г., 1:17 в период отпусков июля—сентября и 1:12 в конце 1929 г. Причина такой динамики, кроме сезонного фактора, заключалась в быстром росте рабочей силы на предприятии и физической невозможности обслужить всех желающих силами одного юриста.

Сохранившаяся статистика посещений показывает, что основная масса работников завода обращалась к юристам по поводу решения жилищных вопросов (34%), затем следуют темы: прием, увольнение с работы и зарплата — по 8%, охрана труда и социальное страхование — по 7% и т.д.

Материалы юридической консультации лишний раз подтверждают, что с конца 1929 г. стабильным приоритетом для работников была возможность получить жилье. Что касается зарплаты как традиционно наиболее важной формы денежного вознаграждения, то хотя удельный вес обращений по этой проблеме был значителен, она все же оказалась на втором плане по сравнению с жилищной проблемой.

Большой удельный вес вопросов, заданных юристу по теме охраны труда, свидетельствует не только о возросшем понимании значимости этого сюжета для работников, но и о неблагополучии в этой сфере. Данные выводы находят подтверждение в рассмотренных выше материалах профкома об обследованиях охраны труда в цехах за 1930-е годы.

С 1930 г. юридическая консультация на заводе вошла в состав Тарифно-нормировочного сектора (с конца 1931 г. он назывался Сектор зарплаты и нормирования) профкома, что само по себе говорит о том, что ее важнейшей задачей считалось юридическое консультирование цеховых и общезаводской РКК, разбиравших трудовые споры и конфликты, в основном, на почве нормирования и оплаты труда.

О том, что потребность 20-тысячного коллектива электrozаводцев в предоставлении квалифицированной юридической помощи не уменьшилась по сравнению с 1929 г., свидетельствуют такие цифры. За 1931 г. в юридической части было зафиксировано 8 604 обращений за индивидуальной консультацией, составлено по просьбе рабочих 983 исковых заявления в суд, 209 кассационных жалоб и 26 жалоб в порядке надзора<sup>15</sup>. Вместе с тем, очевидно, что эти цифры могли бы быть большими. Двое юрисконсультов со столь широким кругом обязанностей были просто физически не в состоянии обеспечить юридическую помощь большому количеству рабочих.

Как представляется, деятельность юридической части Электrozавода оказала заметное влияние на вопросы мотивации труда. Наличие профкомовских юристов — по тем временам сравнительно редкий факт, характерный лишь для наиболее крупных предприятий страны, — позволяло рабочему при необходимости найти правовую защиту в трудовом

споре или привлечь к ответственности зарвавшегося представителя администрации. Поэтому такого рода защищенность безусловно может быть отнесена к *побудительным мотивам* выбора данного места работы и нормализации трудовых отношений. Кроме того, присутствие юридического отдела профкома вынуждало администрацию соотносить свои действия, особенно в отношении методов *принуждения* и наказания работника, с требованиями закона. В условиях развернувшейся в начале 1930-х гг. кампании по укреплению дисциплины и единоначалия на производстве это было особенно важно.

## Глава 2

# ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОВАРИЩЕСКИЕ СУДЫ ЗА РАБОТОЙ

### Новый этап деятельности

После революции 1917 г. товарищеским судам отводилась важная роль в создании новой, сознательной трудовой дисциплины и повышении производительности труда. Это было связано в том числе с принципиальным отрицанием «буржуазного права» и его профессиональной судебной системы, с признанием приоритетности «рабочего правосознания» и убежденностью в возможности организации социалистического производства без широкого применения принудительных мер. Вопрос о создании под эгидой профсоюзов товарищеских судов на предприятиях обсуждался в марте 1921 г. на XI съезде партии. В течение 1920-х гг., в том числе в рамках дискуссий о задачах профсоюзов, высказывались разные точки зрения на функции и формы деятельности товарищеских судов, вплоть до того, что отвергалось само это название на том основании, что профсоюзы должны не судить, а, напротив, защищать интересы рабочих.

Однако уже в 1927 г. XV съезд партии поставил задачу использовать товарищеские суды как инструмент, сочетающий *принуждение* и *побуждение* для привития производственной дисциплины и перевоспитания новых рабочих. Получил распространение *метод показательных процессов*: публичное осуждение товарищеским судом проступка отдельного рвача, летуна, прогульщика должно было содействовать выработке у остальных рабочих правильного поведения и сознательного отношения к дисциплине. До 1929 г. товарищеские суды занимались в основном «борьбой с пережитками старого быта» и громкими показательными делами. Их действия носили во многом превентивный характер. Они не могли по закону применять строгих дисциплинарных или материальных санкций к нарушителям, их решения ограничивались общественным порицанием, воспитательными мерами воздействия, рекомендациями и проч.

Ситуация изменилась после принятия 30 декабря 1929 г. Постановления СНК и ВЦИК, которое сориентировало товарищеские суды предприятий на решительную борьбу за трудовую дисциплину на производстве. XVI съезд партии летом 1930 г. (в особенности тезисы Н.М. Шверника о задачах профсоюзов) дал директиву об организации товарищеских судов «из лучших ударников в целях воздействия на лиц, наруша-



ющих трудовую дисциплину и срывающих социальное соревнование». В результате происходит поворот товарищеских судов, как и профсоюзов в целом, «лицом к производству», к «задачам дня». Они переименовываются в «производственно-товарищеские суды» и получают полномочия применять к нарушителям более строгие дисциплинарные и материальные санкции.

9 сентября 1930 г., откликаясь на «веле́ние времени», Президиум ВЦСПС идет еще дальше и выносит постановление о разделении производственно-товарищеских судов предприятий на 2 параллельные системы — производственные и бытовые суды с передачей первым дополнительных административно-дисциплинарных полномочий. В частности, им дается право исключать из профсоюзов, по согласованию с администрацией увольнять, переводить на нижеоплачиваемую работу и др. На многих предприятиях производственные суды, получив невиданные ранее административные полномочия и сообразив, что от них требуется, активно принялись за дело и «перестарались». Они принялись налево и направо увольнять или строго наказывать рабочих, забыв, что задачу налаживания кропотливой воспитательной работы с ними никто не отменял. В газетах стали писать о «судебном головокружении» — что производственные суды на заводах «перегибают палку» и что «чрезмерный уклон в сторону репрессий» ведет к обратному результату — усилению текучести кадров.

Практика буквально нескольких месяцев показала нецелесообразность разделения производственных и бытовых судов, непродуктивность использования в тех условиях применения *голого принуждения* в отношении провинившихся рабочих в отрыве от комплекса *воспитательно-побудительных* мероприятий. Искусственным было и разделение бытовых и производственных проблем в заводском коллективе, так как главные причины массовых нарушений трудовой дисциплины лежали именно в культурно-бытовой плоскости. Оказалось, к тому же, что большинство нарушений вообще невозможно вычлени́ть по подсудности. Например, в какой суд — производственный или бытовой — передавать типичное дело рабочего, прогулявшего по причине пьянки и сорвавшего тем самым выполнение плана бригадой?

Уже 13 ноября 1930 г. Секретариат ВЦСПС делает обратный ход и выносит постановление о восстановлении на заводах прежних единых производственно-товарищеских судов. Однако жесткие дисциплинарные санкции были за ними сохранены, включая право исключать работника из профсоюза и ходатайствовать об увольнении с работы<sup>16</sup>.

В 1931 г. после всех реорганизаций и экспериментов официальная точка зрения была следующей. Основной задачей товарищеских судов объявлялось воспитание не палочной, а сознательной трудовой дисциплины. Соответственно, главными методами воздействия на провинившихся работников провозглашалось воспитание в трудовом коллективе и моральное осуждение негативных поступков. Действенность принудительных мер воздействия тоже не отрицалась, однако они должны были

применяться не огульно, а избирательно, в зависимости от ситуации и с учетом конкретного нарушителя, причем обязательно в «комплексной терапии» с моральными методами. Наконец, наделенные немалыми административными полномочиями, товарищеские суды должны были находиться теперь «в единой связке» и под контролем органов юстиции и профкомов.

### Судебная практика

На Электrozаводе в конце 1920-х гг. действовал единый заводской суд, конкретные члены которого были закреплены и «курировали» определенные структурные подразделения завода, принимая к рассмотрению материалы, поступавшие из данных цехов и лабораторий. Тем самым статус суда как общезаводского органа был выше, чем статус РКК, формировавшихся на уровне цехов. Это же гарантировало и его относительную независимость если не от заводских, то по крайней мере от цеховых начальников. 3 декабря 1931 г. на заседании завкома Электrozавода в очередной раз обсуждался вопрос об усилении роли Производственно-товарищеского суда в укреплении трудовой дисциплины. Приняли решение усилить надзор за его работой путем создания специальной комиссии из лучших ударников, которая имеет полномочия контроля за правомочностью выносимых решений и принимает к рассмотрению кассационные жалобы осужденных товарищеским судом (кассационный срок — 5 дней после вынесения решения). Такой порядок кассации был предусмотрен постановлением ВЦСПС и СНК РСФСР от 20 февраля 1931 г. При этом полномочия контрольных комиссий профкомов, рассматривавших кассационные жалобы по решениям товарищеских судов, должны были подтверждаться НКЮ<sup>17</sup>.

В 1931 г., согласно списку, на Электrozаводе числилось 105 членов Производственно-товарищеского суда, работавших на общественных началах<sup>18</sup>. При создании Электрокомбината в 1934 г. суды были образованы на уровне отделов, получивших права самостоятельных предприятий.

В материалах Производственно-товарищеского суда Электrozавода указанные выше изменения и тенденции нашли определенное отражение. По ним можно изучать в динамике характер производственных и бытовых нарушений со стороны рабочих разного возраста, стажа, профессии, квалификации, партийности и др.; конкретные меры воздействия на нарушителей дисциплины, сочетание воспитательных и принудительных (дисциплинарных и материальных) мер; учет отягчающих и смягчающих обстоятельств; наличие культурно-поведенческих стереотипов и представлений работников и проч. Поскольку Производственно-товарищеский суд стремился выяснять не только обстоятельства, но и причины нарушений, в материалах суда имеется ценная информация о выявленных недостатках на производстве, относящихся в том числе к самодурству администрации, несправедливому вознаграждению, нару-

шениям в нормировании, недостаточному использованию побудительных стимулов и проч. Нередко все это можно встретить в частных определениях суда, основанием для которых, как правило, становилось наличие типичных нарушений со стороны администрации или общественных организаций, которые, по мнению судей, требовали исправления.

Например, при опросе свидетелей на одном из судов 3 января 1931 г. неожиданно выяснилось, что старший мастер Володин затырал в работе всех, кто его не угощал, укрывал пьяниц, с которыми устраивал попойки, деморализующе действовал на молодежь. Хотя дело касалось совершенно другого человека, суд не прошел мимо открывшегося факта и предложил администрации временно снять его с должности и перевести на токарный станок по специальности, а для подробного выяснения ситуации срочно создать специальную комиссию<sup>19</sup>.

Показательным в плане наличия богатой дополнительной (ненамеренной) информации о дисциплине на производстве является разбиравшееся 21 декабря 1931 г. дело квалифицированного токаря, члена ВЛКСМ Юхвица. На суде выяснилось, что ранее он уже имел три выговора от цеховой администрации — за поломку станка, за самовольный уход с работы, за разрыв патрона, которые не обжаловал в РКК, признав их тем самым справедливыми. Теперь Юхвиц обвинялся в том, что устраивает скандалы с нормировщиками, требуя более высоких расценок, обвиняет мастера в придирках к нему, ударил по лицу раздатчика инструментальной мастерской Комарова. При изучении существа дела суд обратил внимание на то, что являясь комсомольцем и авторитетным рабочим, он дает повод другим нарушать дисциплину. В его бригаде токарей выявлены факты пьянки, сна на рабочем месте, самовольного ухода с работы. При опросе свидетелей также выяснилось (и суд в своем определении обратил на это внимание администрации), что некоторые рабочие и мастера занимаются ремонтом своих вещей в цехе, в ночную смену в особенности. Было решено исключить Юхвица из профсоюза на 3 месяца, лишить звания ударника на 3 месяца, объявить строгий профсоюзный выговор, наконец, оштрафовать на 10 руб. в пользу пограничной моторизации<sup>20</sup>.

Не меньше любопытных деталей о производственной повседневности и состоянии дисциплины на заводе можно почерпнуть из материалов состоявшегося 7 декабря 1931 г. суда над токарем 7 разряда Лобановым. Квалифицированный рабочий обвинялся администрацией цеха в пьянстве, прогулах, безалаберности (утерял чертеж) и хулиганстве. На суде выяснилось, что «Лобанов не только пил, но старался втягивать и других». Свидетели из числа рабочих рассказали о случае, когда «Лобанов напился и использовал строгальный станок вместо санок, для катания на нем». Внимательно выслушав стороны, судьи пришли к выводу, что кроме заработка и выпивки Лобанова ничего не интересует, общественной работы он не ведет и «перевоспитанию не поддается». Исходя из этого, суд постановил просить администрацию об увольнении, а также

исключить Лобанова из профсоюзов на 6 месяцев и за катание на станке оштрафовать его на 10 руб.

Не всегда судебные заседания проходили гладко. Так, присутствовавший на суде высококвалифицированный рабочий того же цеха Баберкин по одному из эпизодов выступил в защиту Лобанова и с критикой ТНБ за неправильное нормирование в сторону сознательного уменьшения расценок. По этому поводу суд даже вынес частное определение, указав профсоюзной организации цеха на «недопустимое выступление на суде рабочего Баберкина», который критикует ТНБ, а «сам зарабатывает 500—600 руб. в месяц»<sup>21</sup>. Такого рода судебные определения подчеркивают то, что суд действовал не на основании правовых норм, а «по совести и разумению». Они ярко характеризуют правосознание членов суда, полагающих, в частности, что высокий заработок не дает морального права рабочему для критики благоприятной лично для него системы начисления зарплаты.

В отличие от РКК, рассматривавших жалобы рабочих на действия администрации, в большинстве случаев инициатором рассмотрения дел в Производственно-товарищеском суде выступала сама администрация или общественные организации, направлявшие в суд письменные заявления по существу дела. На заседания суда приглашались истец и ответчик, а также представители от рабочих и общественности цеха. Суд принимал решение после выяснения существа дела путем опроса сторон.

Интересно, что иногда заявления в суд касались не одного работника, совершившего конкретное нарушение, а сразу нескольких злостных нарушителей из данного цеха за однотипные проступки, «по мере их накопления». В таком случае суд разбирал «групповое дело». Так, 28 июля 1932 г. в товарищеский суд Электrozавода из цеха № 524 поступило заявление, подписанное завцехом, парторгом и мастером:

*«Просим... разобрать дело злостных прогульщиков рабочих 524 цеха Степанова, прогулявшего 26—27 июля по пьянке, Петунова, прогулявшего 24—26 июля, Родионова, прогулявшего 27 июля и Захряпина, прогулявшего 27 июля и появившегося в нетрезвом виде на работе. Сообщаем, что вышеуказанные рабочие ранее имели дисциплинарные взыскания за прогулы. Все справки и расписки при сем прилагаются, прилагаем выписку из протокола общего собрания рабочих 524 цеха о требовании к суду привлечь Петунова за срыв программы и частое словесное заявление "Я не буду работать, я уйду". Родионов ранее имел прогулы в течение 6 дней по пьянке. В настоящий момент прогулы являются бичом для производства. Просим, учитывая наличие заключенных содоговоров, принять к указанным товарищам более строгие меры (подписи)»<sup>22</sup>.*

На основании этого заявления 5 августа 1932 г. состоялся суд. Все четверо злостных прогульщиков оказались по профессии автогенорезчиками. Несмотря на однотипные проступки, мера наказания к ним была выбрана разная. Больше всех досталось Петунову, которого было предложено уволить и одновременно перевести по снабжению с высшей, первой, на 2-ю категорию сроком на месяц. Суд констатировал, что Ро-

дионов и Степанов по тяжести проступка тоже заслуживают увольнение, но, принимая во внимание раскаяние в суде, решил оштрафовать их на 25 рублей в пользу моторизации РККА. Меньше всех досталось Захряпину, хотя, как выяснилось, раньше он уже был уволен за пьянку из 518 цеха Электростанции. Перейдя в 524-й цех, он был выбран рабочими своим проформом (!), но совершил прогул и затем явился на работу пьяным. Тем не менее, ввиду раскаяния на суде, ограничились тем, что оштрафовали его на 10 рублей<sup>23</sup>.

Выше уже говорилось о том, что возможность получения жилья являлась наиболее существенным стимулом поддержания дисциплины и производительного труда. Тот же вывод подтверждается и по документам товарищеского суда Электростанции. В этом смысле показательным рассмотренное 8 июля 1932 г. дело квалифицированного слесаря Лещева. Коммунист и член профсоюза с 1924 г., имевший 10-летний производственный стаж Лещев поступил на Электростанцию в 1931 г. в надежде быстро получить жилье, и не прогадал. Не прошло и года, как по решению общественности цеха он получил как лучший рабочий жилищно-коммунальное на площадь в строящемся заводском доме.

После, казалось, достижения цели основной мотивационный фактор исчез и Лещев «расслабился». Накануне 1 мая 1932 г. он уехал к родственникам в деревню на праздники и посевную, но во-время не вернулся на завод и прогулял 2 дня. За это решением общественности цеха он был лишен прав на жилплощадь. Тогда обидевшийся Лещев стал в ультимативной форме требовать от администрации или вернуть жилищно-коммунальное, или уволить его с завода. Потеря квалифицированного рабочего в условиях напряженного плана была невыгодна цеху. Его стали уговаривать остаться. Получив отказ в увольнении, он решил взять «не мытьем, так катаньем»: Лещев ежедневно являлся в цех, но к работе не приступал. «Итальянская забастовка» коммуниста получила резонанс. Только после этого администрация цеха передала его дело в товарищеский суд. На заседании его особенно сильно ругали не столько за прогул, сколько за подрыв труддисциплины в цехе и за то, что своей забастовкой он показывает дурной пример молодым рабочим. На заседании суда Лещев раскаялся в своем проступке и просил снисхождения. С учетом его рабочего стажа и ценности для производства суд ограничился на удивление мягким решением, состоящим из 2-х пунктов: 1. Поставить Лещеву на вид; 2. Просить профсоюзную организацию цеха в случае выполнения обещания исправиться вернуть Лещеву жилищно-коммунальное<sup>24</sup>.

Разбиравшееся в товарищеском суде 1 декабря 1931 г. дело высококвалифицированного токаря Колпакова (показательны краткие анкетные данные в протоколе заседания суда: трудовой стаж 28 лет, 7-й разряд, средняя зарплата 250—300 руб., место жительства — БОМЖ) позволяет оценить, как повлияло на трудовую дисциплину даже такого опытного работника отсутствие крыши над головой. Поводом к обращению администрации в суд стала его выпивка на рабочем месте и про-

гул 3 дней. Колпаков объяснил суду свой срыв отсутствием жилплощади, поскольку вынужден был съехать из снимаемой ранее комнаты. Суд вошел в положение и ограничился мягким наказанием — объявил общественное порицание с публикацией об этом в стенгазете, а также предложил Колпакову «впредь решать жилищные вопросы с помощью администрации и профсоюзной организации цеха»<sup>25</sup>.

Из материалов суда видно, насколько большое значение для рабочих Электrozавода имели вопросы справедливости, в частности, при присвоении разряда или в оплате труда. Причем нередко мелкая несправедливость и копившаяся обида заканчивались «срывом»-пьянками, хулиганским поведением, прогулами. 15 августа 1932 г. слушалось дело молодого слесаря, комсомольца Алипова, работавшего на заводе с 1930 г. и здесь же получившего свою квалификацию. Неожиданно для всех он отказался от работы и потребовал увольнения с завода. На суде выяснилось следующее. Накануне Алипов как лучший в бригаде принял дела у ушедшего в отпуск бригадира Герасимова, согласившись временно исполнять его должность. Но через 2 недели он потребовал у администрации повышения оклада себе за бригадирство либо снижения разряда бригадиру Герасимову (тому ранее дали более высокий разряд за должность), а получив отказ, в знак протеста перестал являться на работу, поставив под угрозу выполнение бригадой плана. На уговоры председателя цехкома профсоюза он отвечал: «Исключайте из ВЛКСМ и из профсоюза, работать не буду». 13 августа Алипов все же явился на работу, но пьяным, после чего администрация передала дело в суд. Рассмотрев дело, он вынес решение: ходатайствовать об увольнении Алипова с завода, перевести его с 1-й на 2-ю категорию снабжения на 3 месяца, а также поставить вопрос об исключении из профсоюза<sup>26</sup>.

Материалы Производственно-товарищеского суда содержат уникальную информацию относительно существования «неформальных правил» в заводской среде 1930-х гг., включая ответ на вопрос, кто считался «своим» и кто «чужим»<sup>27</sup>. 1 декабря 1931 г. разбиралось дело токаря 6 разряда Вайнштейна (анкетные данные в протоколе заседания — среднее образование, из интеллигентной семьи, проживает: площадь Ногина, 2-й дом Союзов<sup>28</sup>). Администрация и общественность цеха выдвинула против этого явно нетипичного рабочего целый букет претензий: «ставит себя выше всех», кичится интеллигентностью, учинил драку, не выполняет распоряжений администрации, «окружил себя единомышленниками на предмет установления неограниченной свободы человека — свободы буржуазного общества», имеет шкурнические интересы.

На суде выяснилось, что он, как записано в протоколе, «постоянно торгуется с ТНБ по поводу расценок», «спорит при рабочих»(!), оспаривает техническую верность производственных норм фразами: «Это наглый грабеж на большой дороге»; утверждает, что в цеху и в отделе созданы «гнусные условия». На вопрос суда, почему другие рабочие удовлетворены расценками, а он нет, Вайнштейн откровенно ответил: «Я лично умею себя правильно расценивать, рабочие же этого не

умеют». Поскольку сами судьи тоже были рабочими, такой ответ произвел на них явно неблагоприятное впечатление. Кроме того, выяснилось, что так же заносчиво Вайнштейн вел себя на заводе «Динамо» и нескольких других предприятиях Москвы, где ранее трудился. Нигде он не задерживался более 6—8 месяцев из-за скандалов с ТНБ. Выяснив существо дела, Производственно-товарищеский суд Электrozавода постановил: учитывая, что Вайнштейн перевоспитанию «не поддается», он «не может быть членом рабочей семьи» и подлежит увольнению. Было решено также исключить его из профсоюза, лишить рабочей карточки снабжения через комендатуру Дома Союзов (по месту его жительства) и оштрафовать за драку в цеху на 10 руб.<sup>29</sup>

Изучение решений Производственно-товарищеского суда позволяет выяснить, какие именно административные и материальные меры наказания применялись в разные годы к нарушителям производственной дисциплины. Как видно из материалов Электrozавода, заметная смена акцентов в сторону административных санкций прослеживается здесь примерно с середины 1930 г. Вместе с тем, судя по всему, одним из наиболее существенных критериев при принятии решения судом оставался вопрос о раскаянии работника, а также сложившееся в ходе заседания впечатление о том, совершил ли он проступок намеренно либо «по неосознанности и некультурности». Об этом свидетельствует следующий пример.

29 января 1930 г. слушалось дело токаря 4 разряда 26-летнего Г. Спиридонова, который в один из дней прежде чем прийти в цех «зашел в чайную и напился вина». К работе он не был допущен и препровожден в комендатуру, где «допустил дебош, сопровождая площадной бранью и цинизмом». На вопросы членов суда Спиридонов отвечал, что был настолько пьян, что ничего не помнит. Выяснилось, что за аналогичный проступок он ранее уже привлекался к административной ответственности в цехе. Вердикт Производственно-товарищеского суда был таков: оштрафовать на 10 руб. в пользу МОПРа за дебош и обратиться в цеховую профорганизацию с просьбой «привлечь Спиридонова к общественной работе», также «создать ему условия для культурного роста». В дальнейшем административные санкции за нарушения дисциплины ужесточились, а формулировки о создании общественностью условий для культурного роста малосознательных рабочих вообще перестают встречаться.

Интересно, что Производственно-товарищеский суд имел полномочия объявлять административные взыскания не только работникам, но и принимать меры в отношении администрации цехов. Так, 29 января 1930 г. при налетном обыске после смены у проходной в кармане у браковщика Герасимова нашли несколько роликов для натяжки электропровода, которые он пытался вынести с завода. В суде Герасимов недоуменно заявил, что, по его мнению, никакой кражи не совершал, а просто взял ролики в цехе, так как его зарплаты на жизнь не хватает и он в свободное время подрабатывает частным образом монтером про-

водки электропроводов. Оштрафовав Герасимова на максимально встречавшуюся среди судебных решений сумму — 30 руб. в пользу МОПРа, Производственно-товарищеский суд одновременно признал необходимым «объявить строгий выговор администрации отдела за недоведение до рабочих правил внутреннего распорядка Электроставода».

### Кого карать, кого миловать?

Судя по протоколам судебных решений, типичными нарушениями трудовой дисциплины на Электроставоде были прогулы, появление в нетрезвом виде и пьянство на рабочем месте, отказ от порученной работы, хулиганство, драки, словесное оскорбление мастеров и других рабочих, кражи, приписки и подделка документов. Меры воздействия, которые применял к нарушителям Производственно-товарищеский суд Электроставода в 1929—1932 гг. (за более поздний период документы суда не сохранились), были следующими:

1. Административно-дисциплинарные (увольнение с работы, выговоры, предупреждения, постановка на вид, перевод на другое место работы или нижеоплачиваемую должность).

2. Материальные в виде: а) штрафов и б) лишения временно или постоянно карточки рабочего снабжения, а также перевод на низшую категорию по снабжению.

3. Общественно-воспитательные:

— исключение на определенный срок или постоянно из профсоюза, профсоюзные взыскания;

— лишение звания ударника временно или постоянно;

— информирование о судебном решении партийной, комсомольской организации, где подсудимый состоит членом, а также призывной комиссии, если он призывник;

— объявление общественного порицания или публикация решения суда в стенной цеховой газете, заводской многотиражке и др. для общественного осуждения нарушителя;

4. Рекомендательные (суд в определениях рекомендовал администрации или общественным организациям дополнительно расследовать те или иные вскрывшиеся или неясные факты и принять те или иные дополнительные меры в отношении нарушителя).

Очевидно, что некоторые санкции одновременно имели и административную, и материальную составляющую. Например, лишение звания ударника лишало нарушителя материальных льгот. В то же время налагаемый производственно-товарищеским судом денежный штраф был, скорее, административной мерой, поскольку часто применялся в виде наказания за дисциплинарный проступок, а в случаях краж или порчи оборудования его размер не зависел от суммы ущерба.

Материальные наказания применялись, как правило, в комплексе с чисто административными и моральными мерами, однако выбор конкретных санкций и степень их строгости, судя по всему, носили весьма



субъективный характер и основывались в немалой мере на впечатлении судей от хода заседания и поведения на нем провинившегося. К сожалению, стенограммы заседаний товарищеских судов не велись, а по их протоколам порой нелегко понять логику судебных решений. Нередки, например, ситуации, когда за одинаковые проступки меры наказания существенно отличались или за объективно более серьезные нарушения (прогулы, пьянство и др.) налагались сравнительно нестрогие меры, в отличие от менее существенных прегрешений. В любом случае крайне негативно воспринимались и сурово карались случаи, содержащие вызов общественному мнению или администрации.

Это хорошо видно из следующего примера. 2 июля 1932 г. изолировщик Козырев после сдачи произведенной работы сделал приписку в свою пользу на 10 руб. 50 коп. В объяснении суду вместо того, чтобы покаяться, он пошел на принцип и заявил, что приписку сделал сознательно, чтобы обратить внимание администрации на «заниженность» норм. Суд не только наложил на Козырева штраф 10 руб., но и предложил администрации уволить его с завода<sup>30</sup>.

Во всех случаях взысканные судом штрафные деньги не оставались на заводе, а перечислялась в один из нескольких указанных судом государственных фондов — в пользу МОПР, моторизации погранвойск и др. Сама сумма взимаемых в каждом конкретном случае денежных штрафов исходила из нескольких критериев, в том числе — из размеров зарплаты подсудимого. Вместе с тем, она имела заметную тенденцию к росту, явно непропорциональную динамике зарплат: от 5 или максимум 10 руб. в 1929 г. к 15—30 руб. в 1932 г. (в это время 5-рублевые штрафы вообще не встречаются).

Как уже говорилось выше, преобладание тех или иных мер воздействия на нарушителей сильно зависело от общественного мнения и временных политических кампаний, от указаний руководства, а также от субъективных впечатлений общественных судей. Показательно, что контрольная комиссия профкома Электrozавода, изучив в марте 1932 г. протоколы суда с января месяца, вынуждена была в своем заключении «корректировать» его политику и сдерживать его членов от увлечения жесткими мерами. В частности, в документе обращалось внимание на то, что по одному и тому же нарушению зачастую выносятся одновременно слишком большое количество санкций (предлагалось, чтобы по одному делу не принималось более двух мер взыскания). Также рекомендовалось участвовавший в судебной практике перевод на 2-ю категорию по снабжению или открепление от закрытого распределителя «применять только в отношении злостных прогульщиков и летунов или в особо злостных случаях нарушения труддисциплины». В связи с массовым исключением судом провинившихся рабочих из ударников, профком рекомендовал применять эту меру особенно осторожно и лишь в тех случаях, «если поведение нарушителя компрометирует звание ударника»<sup>31</sup>.

Любопытно, что даже в 1932 г. в некоторых официальных документах, направленных в адрес суда Электrozавода, он именуется вместо производственно-товарищеского «общественно-показательным». Это не случайная оговорка, а характеристика существовавшего в то время в заводской среде отношения к нему, в частности, к значению его решений и к принятым им методам воздействия на нарушителей дисциплины. Из материалов суда Электrozавода видно, что не только в 1920-е, но и в 1930-е гг., несмотря на явный крен в сторону ужесточения административно-принудительных санкций, товарищеский суд действительно в немалой степени исходил из важности достижения на основании рассмотрения конкретного дела более общего, показательного результата, на воспитательный эффект своих решений, а также на положительный резонанс от неформального, но справедливого рассмотрения дел «по совести». Подчеркнем, что в 1929—1930 гг. практически все решения суда подлежали публикации в заводской прессе, в дальнейшем же это делалось выборочно, по специальному решению данного суда.

Нередко суд стремился к тому, чтобы не только наказать за конкретное нарушение, но и в случае конфликтной ситуации предотвратить ее разрастание. Так, 1 декабря 1931 г. слушалось дело токаря Лячко, обвинявшегося в хулиганстве — отказ от работы и словесное оскорбление мастера. Оштрафовав рабочего на 10 руб. за недостойное поведение, суд одновременно учел сложившиеся у него неприязненные отношения с мастером и постановил перевести Лячко в другой отдел<sup>32</sup>.

При всей проблематичности попыток заранее предсказать меру наказания за тот или иной проступок, очевидно, что при принятии судебных решений учитывался типичный набор смягчающих и отягчающих обстоятельств. К первым относились, прежде всего, раскаяние перед судом, затем — высокая квалификация, профессиональная ценность для производства, большой трудовой стаж, отсутствие ранее выявленных нарушений. Учитывались также революционные и боевые заслуги. Например, 9 августа 1932 г. рассматривалось дело квалифицированного токаря Рыбченко — участника Гражданской войны с трудовым стажем 17 лет, работавшего на Электrozаводе с 1928 г. без взысканий. Он не сработался в бригаде и хотел перейти в другой цех, но не был отпущен администрацией. Тогда Рыбченко самовольно отправился в отпуск и прогулял целый месяц в расчете, что его за это уволят. Однако суд постановил оштрафовать его на 25 рублей в пользу моторизации РККА и предложить администрации использовать Рыбченко в другом цехе.

Напротив, низкая общественная активность, отказ подписаться на займы пятилеток, неоднократность нарушений дисциплины, сочетавшиеся с отсутствием раскаяния в суде (а тем более вызывающее поведение) были залогом принятия самых жестких мер. 23 сентября 1932 г. суд рассмотрел дело автосварщика Храмцова (1910 г.р., член ВЛКСМ, трудовой стаж 5 лет). Он написал заявление об увольнении по собственному желанию, но получил отказ цеховой администрации. Тогда Храмцов перестал являться на работу и отсутствовал 2 недели, вплоть

до дня суда. В протоколе зафиксировано: «На суде держал себя вызывающе». Результатом стало наказание «по полной программе» — предложить уволить Храмцова, поставить вопрос об исключении из комсомола и профсоюза, сообщить о его поведении в армейскую призывную комиссию<sup>33</sup>.

Многие дела, рассмотренные в товарищеских судах, по которым были вынесены административные взыскания, объективно имели основания быть переданными в суд общей юрисдикции, поскольку деяния работников попадали под квалификацию уголовных статей. Особенно часто это относится к случаям хулиганства, краж, производственной халатности и др. Однако факты передачи в гражданский суд дел по нарушению производственной и трудовой дисциплины рядовыми работниками были сравнительно редки, хотя к середине 1930-х гг. нарастание такой тенденции все же прослеживается. Вместе с тем, учитывая, что следствие может выявить негативные факты в работе предприятия, а открытый судебный процесс — стать достоянием газет и подорвать престиж передового орденоносного завода, его руководство и общественность зачастую предпочитали «не выносить сор из избы».

В любом случае передача дела из заводского (административного) производственно-товарищеского суда в общегражданский суд с возможным применением мер уголовной ответственности зависела во многом не от тяжести содеянного, а от желания администрации и общественных организаций как можно строже наказать непокорного работника или же придать конкретному случаю показательный характер. Для этого его действиям могла даваться, например, идеологическая подоплека (вредительство, антисемитизм и др.).

Безусловно, на тенденцию ужесточения принимаемых в отношении работников мер влияла и общая ситуация в стране, в том числе очередные кампании по укреплению единоначалия и дисциплины на производстве. Так, в заключении комиссии профкома Электrozавода по отчету Производственно-товарищеского суда за 1932 г. прямо указывалось на необходимость пересмотреть либеральное отношение к «случаям подделки рабочих листков и фиктивной выписки нарядов», которые теперь «надо квалифицировать как мошенничество и подлог» с передачей таких дел в гражданский суд. Исключение делалось только при незначительной сумме ущерба, но и такие дела могли быть оставлены на рассмотрение товарищеского суда лишь по согласованию с судом общей юрисдикции<sup>34</sup>.

### Примечания

<sup>1</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 826.

<sup>2</sup> Там же. Д. 774. Л. 1 об.

<sup>3</sup> Аболин А.К. Итоги и основные выводы по чистке парторганизации Электrozавода. М., 1934. С. 66.

<sup>4</sup> Hoffmann David L. Peasant Metropolis: Social Identities in Moscow, 1929—1941. P. 102.

<sup>5</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 170. Л. 21. К 1931 г. общезаводская РКК была упразднена и РКК действовали только в структурных подразделениях Электрозавода.

<sup>6</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 170. Л. 24.

<sup>7</sup> Там же. Л. 27.

<sup>8</sup> Там же. Л. 27—28.

<sup>9</sup> Там же. Л. 27.

<sup>10</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 860. Л. 10—10 об.

<sup>11</sup> В 1930-е гг. значительно более широкое распространение, чем ранее, получила общественная активность рабочих, задействованных в многочисленных организациях на уровне цеха и выше. Многие из них, особенно депутаты советов разных уровней, члены партийных структур и др., обладали немалым влиянием, но объективно были обузой для производства, вплоть до того, что исполняли общественные функции в рабочее время.

<sup>12</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 843. Л. 3 об.

<sup>13</sup> Там же. Л. 1, 3.

<sup>14</sup> Там же. Л. 1—4.

<sup>15</sup> Там же. Л. 2 об., 4.

<sup>16</sup> Решение суда работник мог обжаловать в комиссии при завкоме в 5-дневный срок.

<sup>17</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 860. Л. 5.

<sup>18</sup> Там же. Л. 6.

<sup>19</sup> Там же. Л. 1.

<sup>20</sup> Там же. Л. 23.

<sup>21</sup> Там же. Л. 40.

<sup>22</sup> Там же. Л. 11.

<sup>23</sup> Там же. Л. 12.

<sup>24</sup> Там же. Л. 6.

<sup>25</sup> Там же. Л. 20.

<sup>26</sup> Там же. Л. 14.

<sup>27</sup> См. об этом: Ван дер Линден М. Мотивация труда в российской промышленности: Некоторые предварительные суждения. С. 209—210.

<sup>28</sup> Уже сам адрес местожительства Вайнштейна свидетельствовал о принадлежности его родителей или родственников к советской номенклатурной элите и мог вызвать неприятие рабочих, проживавших в совершенно иных условиях.

<sup>29</sup> ЦМAM. Ф. 2090. Оп. 1. Д. 860. Л. 22.

<sup>30</sup> Там же. Д. 182. Л. 5.

<sup>31</sup> Там же. Л. 2.

<sup>32</sup> Там же. Л. 21.

<sup>33</sup> Там же. Л. 15.

<sup>34</sup> Там же. Л. 2.

## ЭПИЛОГ: от 1930-х к 1990-м гг.

Историческое значение Электрозавода—Электрокомбината, давшего в 1938 г. путевку в жизнь сразу нескольким крупным московским предприятиям, составившим впоследствии славу отечественной промышленности, до сих пор не осмыслено ни в социально-историческом, ни в научно-техническом плане.

С началом Великой Отечественной войны тысячи работников бывшего Электрокомбината оказались призваны в армию или записались в ополчение, участвовавшее в боях под Москвой. Осенью—зимой 1941 г. во время авиационных налетов фашистов в столице дежурили члены противопожарного и санитарного батальонов, организованных из рабочих. В октябре 1941 г. часть оборудования и работников бывшего Электрокомбината были временно эвакуированы в Сибирь, где быстро наладили нужное фронту производство. Оставшиеся в Москве вместо мирной продукции стали выпускать противотанковые ежи, миноискатели, узлы для знаменитых минометов «Катюша», боеприпасы; на заводском оборудовании ремонтировались танки и пушки.

В 1942 г. на МЭЛЗ с помощью эвакуированных в столицу во время блокады специалистов ленинградского завода «Светлана» приступили к выпуску электронно-лучевых трубок для радиолокаторов. Эта специализация сохранилась за заводом — одним из преемников Электрокомбината и в послевоенные годы. В 1947 г. здесь был организован первый в СССР цех промышленного производства бытовых телевизионных кинескопов (пробная партия пущена в открытую продажу населению через магазины в 1948 г.). Здесь же в 1965 г., когда МЭЛЗ превратился в центр производства советских радиоприемников и телевизоров, была изготовлена первая промышленная партия советских цветных кинескопов.

В послевоенный период, наряду с традиционными видами продукции (производство электропечей, электроламп, трансформаторного, реакторного, автомобильного и тракторного электрооборудования), предприятия бывшего Электрокомбината активно осваивали новые виды изделий, основанные на наукоемких технологиях. Речь в первую очередь идет об участии в советской космической программе, в создании отечественной электронно-вычислительной техники, в изготовлении специального оборудования для использования ядерной и термоядерной энергии как в мирных, так и в военных целях. Достаточно сказать, что именно на Электрозаводе (такое название после войны вновь получил московский Трансформаторный завод — один из преемников Электрокомбината) было изготовлено электрооборудование для первой в мире

Обнинской атомной электростанции (1954 г.), для космического корабля Юрия Гагарина, для знаменитых советских исследовательских станций в Антарктиде. Изделия продемонстрировали свою надежность и высокое качество.

В послевоенные годы предприятия бывшего Электрозавода осваивали производство медицинской техники, прожекторных ламп для автомобилей и самолетов, изготавливали оборудование для электровозов, автотрансформаторы для погружных насосов нефтяной промышленности и др. Расширился и ассортимент производимых бытовых изделий: трансформаторы, лампы, индикаторы напряжения, елочные и рекламные украшения, утюги, квартирные звонки, печи для финских саун и др. Однако качество разных видов продукции с течением времени все существеннее отличалось — если некоторые изделия соответствовали мировым стандартам, то другие, не связанные с экспортом, космосом и военными заказами, заметно от них отставали.

Начиная с 1950-х гг. специалисты предприятий бывшего Электрокомбината в качестве инженеров, экспертов, конструкторов помогали налаживанию электроиндустрии стран СЭВ и третьего мира. Советское оборудование исправно служило на крупнейших в мире предприятиях — металлургическом комбинате в Бхилаи (Индия), на Асуанской ГЭС (Египет) и др.

В 1970—1980-е гг. предприятия бывшего Электрокомбината экспортировали свою продукцию более чем в 40 стран (в основном — социалистического лагеря и третьего мира), успешно конкурируя за рынки сбыта с ведущими электротехническими фирмами мира. Некоторые виды изделий получили широкую известность и были запатентованы в Европе и США. Так, разработанный на Электрозаводе шунтирующий однофазный реактор мощностью 60 мегавольт-ампер на напряжение 500 киловольт запатентовали в Англии, Франции, США, Бельгии, Швейцарии, Германии, Канаде, Швеции. Наглядной демонстрацией качества продукции стало отечественное электротехническое оборудование, успешно отработавшее на объектах XXII Олимпийских игр 1980 г. в Москве.

Распад СССР, роспуск СЭВ, нарушение экономических контактов со странами третьего мира, свертывание программ ВПК особенно сильно ударили по сложным и наукоемким производствам. Были утрачены традиционные рынки сбыта, прервались налаженные связи со смежниками. В 1990-е гг. на московских заводах бывшего Электрокомбината наблюдался спад производства, с них уходили квалифицированные кадры. Давно назревшая техническая реконструкция оказалась затруднена отсутствием необходимых инвестиций, дефолтом и социально-экономическими экспериментами. Отечественные электротехнические изделия в своей массе не выдерживают конкуренцию с более качественными западными аналогами.

Бывшая «крепость социализма» не торопится превращаться в «крепость российского капитализма».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Человек в спецовке и его время . . . . .	3
Дискуссии о социалистическом производстве . . . . .	5
«Завод — крепость» . . . . .	11
Истоки . . . . .	14
От мастерских к Электрокомбинату . . . . .	17

### Часть I

#### КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ

Глава 1. Трудовой коллектив: потребности и реалии . . . . .	29
Численность и общая характеристика рабочей силы . . . . .	29
«Свои» и «чужие»: начало складывания корпоративной психологии работников . . . . .	32
Текущее кадров и самозакрепление . . . . .	34
Тенденции 1936—1937 гг. . . . .	37
Глава 2. Подготовка кадров . . . . .	39
Какой рабочий нам нужен . . . . .	39
Попытки планирования потребности в кадрах . . . . .	40
Эксперименты с учебным производством . . . . .	42
Неграмотному на заводе делать нечего . . . . .	43
Новые образовательные возможности . . . . .	44
Техучеба и техминимум . . . . .	47
Глава 3. Создание условий для смены социального статуса . . . . .	49
Сегодня — «новый рабочий», завтра — заводской интеллигент . . . . .	49
Выдвиженцы и рабочие-шефы . . . . .	51

### Часть II

#### БУДНИ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ: ВЗГЛЯД ИЗ ЦЕХА

Глава 1. Жизнь от аванса до полочки . . . . .	59
Основа основ: зарплата и премия . . . . .	59
В кассу — как на праздник . . . . .	60
Заработок и стратегии поведения рабочих . . . . .	61
Не «поавралишь» — не получишь . . . . .	66
Глава 2. Ростки коммунизма: производственные коммуны . . . . .	68
Между идеологией и целесообразностью . . . . .	68

Коммуна электросварщиков: опыт микроисследования . . . . .	70
Плюсы и минусы деятельности коммун . . . . .	72
<b>Глава 3. Примерному работнику — «хороший» разряд . . . . .</b>	<b>76</b>
В путях тарифной сетки . . . . .	76
Ударим тарифом по «уравниловке»! . . . . .	79
Карьера по выслуге лет . . . . .	82
ИТР — особая статья . . . . .	83
<b>Глава 4. Рабочий в условиях экспериментов с оплатой труда . . . . .</b>	<b>85</b>
Сдельщина: большие надежды . . . . .	85
Сдельщина: отрезвление . . . . .	87
Прогрессивная сдельщина: панацея или новая напасть? . . . . .	89
Премияльные системы . . . . .	91
<b>Глава 5. «Ненормальности» с нормированием . . . . .</b>	<b>95</b>
«Хлебный» цех . . . . .	95
Переработка «в меру» как фактор «рабочей солидарности» . . . . .	97
Нормировщик в цехе — царь и бог . . . . .	98
1931 г.: массовый пересмотр норм . . . . .	101
Вторая «битва» за нормы: «не лаской, так таской» . . . . .	103
Равнение на стахановцев . . . . .	106
<b>Глава 6. Рынок «по-советски»: метаморфозы хозрасчета . . . . .</b>	<b>108</b>
Что сэкономишь — то твое . . . . .	108
Бригадный и заводской хозрасчет: гладко только на бумаге . . . . .	111
<b>Глава 7. «Труд наш есть дело чести...» . . . . .</b>	<b>115</b>
Ударники: нам денег не надо, талоны давай! . . . . .	115
Как заинтересовать в соревновании? . . . . .	119
Стимулы и итоги стахановских рекордов . . . . .	120
Как заработать головой: рационализаторы и изобретатели . . . . .	124
Роль морального признания . . . . .	135

### Часть III

## СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

<b>Глава 1. Важные «мелочи» заводской повседневности . . . . .</b>	<b>147</b>
Страсти по спецодежде, мылу и молоку . . . . .	147
Старая песня о главном: как накормить рабочих . . . . .	150
Кролики нам помогут . . . . .	153
Это сладкое слово «общепит» . . . . .	156
Без порток, но в шляпе: Ателье мод Электроставода . . . . .	158
Приоритеты кассы взаимопомощи . . . . .	159
<b>Глава 2. Превратности соцкультбыта . . . . .</b>	<b>161</b>
Что может профсоюз . . . . .	161



Кому — густо, а кому — скромно: общезаводские фонды и их распределение . . . . .	163
Детские учреждения и гендерный фактор на производстве . . . . .	164
Когда квартира важнее зарплаты . . . . .	168
«Барачная повседневность» . . . . .	173
<b>Глава 3. Моя медицина меня бережет . . . . .</b>	<b>176</b>
От амбулатории к заводской поликлинике . . . . .	176
Болезнь «по лимиту» . . . . .	179
Страхделегаты «наводят страх» . . . . .	181
Как выжить на заводе: промсанитария и безопасность труда . . . . .	182
Завод как экспериментальный медицинский полигон . . . . .	190
<b>Глава 4. Неплохо потрудились — ударно отдохнем . . . . .</b>	<b>193</b>
Профсоюзные путевки: одним — Крым, другим — Подмосковье. . . . .	193
Досуг на службе промфинплана . . . . .	196
Культ физкультуры. . . . .	199

## Часть IV

### УКРОЩЕНИЕ ГЕГЕМОНА

<b>Глава 1. Трудовые конфликты и их разрешение . . . . .</b>	<b>207</b>
«Комплекс экспроприаторства» . . . . .	207
Не только пряник, но и кнут . . . . .	208
Расценочно-конфликтные комиссии на защите интересов рабочих . . . . .	212
Юридическая консультация завкома . . . . .	219
<b>Глава 2. Производственно-товарищеские суды за работой. . . . .</b>	<b>222</b>
Новый этап деятельности. . . . .	222
Судебная практика . . . . .	224
Кого карать, кого миловать? . . . . .	230
<b>ЭПИЛОГ: от 1930-х к 1990-м гг. . . . .</b>	<b>235</b>

**Сергей Журавлев, Михаил Мухин**

**«КРЕПОСТЬ СОЦИАЛИЗМА»:  
ПОВСЕДНЕВНОСТЬ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА  
НА СОВЕТСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ, 1928—1938 гг.**

*Художественное оформление А. Сорокин*

*Технический редактор В. Юрченко*

ЛР № 066009 от 22.07.1998. Подписано в печать 24.12.2003.  
Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 19,35. Уч.-изд. л. 17,4. Тираж 700 экз. Заказ № 9575

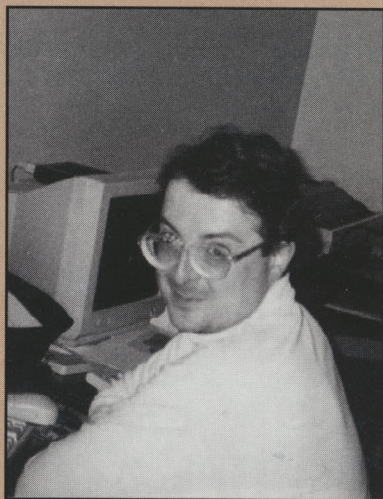
**Издательство «Российская политическая энциклопедия»  
(РОССПЭН)**

117393, Москва, Профсоюзная ул., д. 82. Тел. 334-81-87 (дирекция)  
Тел./Факс 334-82-42 (отдел реализации).

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного оригинал-макета  
в ППП «Типография «Наука»  
121099, Москва, Шубинский пер., 6



**Сергей Владимирович Журавлев** (1960 г.р.) доктор исторических наук, ведущий научный сотрудник Института российской истории РАН. Автор книг: *Феномен «Истории фабрик и заводов»: Горьковское начинание в контексте эпохи 1930-х годов* (М., 1997); *«Маленькие люди» и «большая история»: Иностранцы московского Электрозавода в советском обществе 1920-х—1930-х гг.* (М., 2000); *«Ich bitte um Arbeit in der Sowjetunion». Das Schicksal deutscher Facharbeiter im Moskau der 30er Jahre* (Berlin, 2003). Соавтор и составитель сборников: *Голос народа. Письма и отклики рядовых советских граждан о событиях 1917—1932 гг.* (М., 1997); *Общество и власть: 1930-е годы. Повествование в документах* (М., 1998); *Рязанская деревня в 1929—1930 гг.: Хроника головокращения. Документы и материалы* (М.—Торонто, 1998); *Stalinism as a Way of Life. A Narrative in Documents* (New Haven—London, 2000)



**Михаил Юрьевич Мухин** (1970 г.р.) — кандидат исторических наук, научный сотрудник Института российской истории РАН. Окончил Российский государственный гуманитарный университет и аспирантуру ИРИ РАН. Специализируется в области социальной и экономической истории СССР первой половины XX в. Автор более 20 научных работ