

14. Митрофанова А.В. Рабочий класс СССР в годы Великой Отечественной войны: моногр. М., 1977. С. 342.
15. Сводная справка Иркутского обкома ВКП(б) о мобилизации в Красную армию военнообязанного населения в 1943 г. // ГАНИИО. Ф. 127. Оп. 3. Д. 19. Л. 24.
16. Справка Иркутского обкома ВКП(б) о размещении мобилизованных, прибывших в Черембасс из Казахстана и Узбекистана в 1942 г. // Там же. Ф. 127. Оп. 18. Д. 346. Л. 29.
17. Кузнецов И.И. Указ. соч. С. 116-117.
18. Доклад промышленного отдела республиканского партийного органа Бурятии об удельном весе женщин в металлообрабатывающей отрасли // РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 8. Д. 159. Л. 15.
19. Докладная записка об использовании женщин в золотодобыче по тресту «Лензолото» // ГАНИИО. Ф. 127. Оп. 17. Д. 337. Л. 108.
20. Справка Читинского обкома ВКП(б) о вовлечении женщин в производство // ГАЗК (Гос. арх. Забайкальского края). Ф. П-3. Оп. 10. Д. 11. Л. 5; Ф-П-3. Оп. 21. Д. 283. Л. 8.
21. Отчет Читинского обкома ВКП(б) о применении женского труда в золотодобыче по трестам «Балейзолото» и «Забзолото» // РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 8. Д. 159. Л. 15.
22. Сводный отчет Иркутского обкома ВКП(б) о повышении удельного веса женщин в слюдяной промышленности по состоянию на 1 октября 1941 г. // ГАНИИО. Ф. 127. Оп. 17. Д. 337. Л. 108.
23. Докладная записка об использовании женщин на предприятиях треста «Читалес» // ГАЗК. Ф. П-3. Оп. 10. Д. 11. Л. 3.
24. Сводка об удельном весе женского труда на предприятиях Восточной Сибири в 1943 г. // ГАНИИО. Ф. 127. Оп. 18. Д. 210. Л. 10.
25. Кузнецов И.И. Указ. соч. С. 237.
26. Сенявский С.Л., Хлусов М.И. Индустриальные кадры в СССР в 1946-1955 гг. // Вопр. истории. 1965. № 10. С. 30.
27. Кузнецов И.И. Указ. соч. С. 236.
28. Пузевич Н.И. Указ. соч. С. 235-240.
29. Система исправительно-трудовых лагерей в СССР 1923-1960: Справочник / сост. М.Б. Смирнов; под ред. Н.Г. Охотина; О-во «Мемориал». М., 1998. С. 476.
30. Кузнецов И.И. Указ. соч. С. 125-127.
31. Пузевич Н.И. Указ. соч. С. 246-250.

УДК 94(571). 65-05

#### **МЕСТО КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ (на примере промышленности Приангарья в 1960-1991 гг.)**

**С.Б. Сутурин\***, канд. ист. наук  
*Усть-Илимский ф-л СФУ, Усть-Илимск*  
**Г.С. Сутурин**, аспирант  
*СФУ, Красноярск*

*В статье рассматриваются вопросы кадровой политики по отношению к хозяйственным руководителям, усиления их авторитета и ответственности; выявляются критерии в подборе кадров управления в советский период; анализируются формы работы с руководителями разных уровней и звеньев в индустриальном секторе Приангарья и с резервом на выдвижение в управленческие структуры.*

---

\* - автор, с которым следует вести переписку

**Ключевые слова:** кадры управления, экономическая реформа, подбор и расстановка кадров, профессионализм и компетентность кадров, резерв на выдвижение.

Знаменитый тезис «кадры решают все» определял и место, и роль управленческих кадров в индустриальном обновлении страны на протяжении всей советской истории. Но именно специфика советского периода определяла как подбор, расстановку и воспитание руководителей производства (относящихся, в первую очередь, к директорскому корпусу), так и раскол их на три основные группы и соответствующие авторитет и ответственность. К первой группе можно отнести руководителей-новаторов, которые по доброй воле брали на себя огромный груз внедрения инноваций научно-технического, планово-управленческого, социально-бытового и экологического характера. Во второй группе трудились руководители, избегавшие новшеств, либо относившиеся к их введению формально под предлогом того, что любая реорганизация мешает выполнению плана, являвшегося в то время законом. Наконец, третья группа была представлена теми руководителями, которые всеми правдами и неправдами стремились отмежеваться от внедрения новинок просто потому, что не умели за них взяться, а потому их боялись. Отсюда: от правильного подбора кадров управления верхнего (высшего) звена (руководителей предприятий и далее по горизонтали и вертикали), их расстановки, целесообразного выдвижения на руководящую работу способных людей, их профессионализма и компетентности в значительной степени зависел (и продолжает зависеть) успех функционирования всей системы управления народнохозяйственным комплексом.

Исходя из темы нашего исследования, проследим, как решалась кадровая политика в рассматриваемый нами период. Сложившаяся в 1930-е годы и укрепившая свои позиции в брежневский «золотой век», командно-административная система партийно-государственного аппарата много внимания уделяла данной проблеме. Вопросы работы с руководящими

кадрами, в том числе с хозяйственниками, нашли свое отражение как в материалах съездов правящей монопартии, так и в отдельных специальных постановлениях ЦК КПСС и советского правительства. Соответственно, вопросы «усиления авторитета и ответственности», подбора и расстановки руководителей предприятий неоднократно рассматривались на партийных конференциях, пленумах и заседаниях бюро парткомов разных уровней сверху донизу, включая первичные. Для Приангарья особое значение имело Постановление ЦК КПСС (1969 г.) «О работе Иркутского обкома КПСС по повышению роли инженерно-технических работников в ускорении технического прогресса на предприятиях и стройках области». В нем подчеркивалась необходимость выдвижения «к руководству участками хозяйственного строительства политически зрелых, всесторонне образованных и энергичных специалистов, хорошо знающих технику и технологию, глубоко разбирающихся в вопросах экономики, умелых организаторов производства и воспитателей масс» [1, с. 96]. Руководствуясь постановлением ЦК партии, бюро Иркутского обкома, а затем и пленум областного комитета КПСС утвердили мероприятия, направленные на улучшение качественного состава управленческих кадров индустриального сектора экономики области, их правильную расстановку, повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации [2]. Соответственно городские, районные и первичные парторганизации предприятий организовывали школы партийно-хозяйственного актива для изучения основ научного руководства производством, сущности экономической реформы 1965 г. и вопросов технического прогресса; руководили процессом совершенствования управления производством; направляли деятельность хозяйственных руководителей разных уровней и звеньев на укрупнение цехов, участков, внедрение элек-

тронно-вычислительной техники в управленческую сферу и технологические процессы, на повышение роли ИТР в руководстве сменами, цехами и т. д., держа под контролем все эти вопросы. На Иркутском алюминиевом заводе (ИрКАЗ), например, практиковались индивидуальные командировки инженерно-технических работников на другие заводы с целью ознакомления с новыми технологиями и передовым опытом производства; проводилось их обучение на специально проводимых главком семинарах; многие «итээровцы» являлись постоянными читателями и даже авторами журнала «Цветные металлы», занимались научно-исследовательской работой. В числе последних особенно выделялся в середине 60-х годов мастер исследовательской группы экспериментального цеха М.И. Бегунов, работавший над кандидатской диссертацией. Наиболее подготовленные в техническом отношении и обладавшие организаторскими способностями специалисты завода ставились в резерв на выдвижение в управленческие структуры [3, с. 329].

Среди критериев в подборе руководящих кадров в первую очередь определялось наличие партийного билета и высшего образования. Парткомы и цеховые партийные организации промышленных предприятий, вооруженные указаниями свыше, также проявляли постоянную заботу о подборе и расстановке руководителей производства. На заседаниях парткомов утверждались перечни должностей, замещение которых производилось по согласованию с парторганизациями; планы работы с кадрами, предусматривавшие дифференцированный подход к руководителям различных звеньев: бригадирам, мастерам, инженерно-техническим работникам (ИТР), молодым специалистам и т. д. Выполнение таких планов строго контролировалось. Заслуживает, на наш взгляд, внимания практика работы с кадрами в Ангарске. За какие-то несколько лет (1971-1974 гг.) на руководящую работу (партийную, комсомольскую, профсоюзную и, конечно же, хозяйствен-

ную) было выдвинуто 2658 рабочих и молодых специалистов [4]. Выдвиженцами, естественно, становились те, кто так или иначе зависел от правящей партии: либо являлся ее членом, либо кандидатом в члены КПСС, либо комсомольским или профсоюзным активистом. Так, Н.М. Коптегулова, начав трудовой путь на Ангарской швейной фабрике ученицей, освоила профессию, стала работать швеей. После окончания без отрыва от производства техникума легкой промышленности назначена мастером участка; член КПСС. Ее работа отмечена медалью «За трудовую доблесть». В 1971 г. комсомольцы избрали Н.М. Коптегулову освобожденным секретарем комитета ВЛКСМ фабрики. В.Ф. Лесницкий работал машинистом вращающейся печи обжига на Ангарском цементном заводе 14 лет. В 1974 г. без отрыва от производства окончил техникум стройматериалов. Лучший рационализатор, ударник коммунистического труда, кавалер ордена Трудового Красного Знамени; в декабре 1974 г. переведен на должность мастера цеха обжига [5, с. 130].

Анализ системы формирования резерва на выдвижение в промышленности Приангарья показывает, что она помогала создавать реальную основу для планомерной и целенаправленной подготовки и проверки на практике будущих руководителей. Вопросами подготовки резерва занимались на предприятиях непосредственно директора, их заместители по работе с кадрами и, конечно же, партийные комитеты с привлечением опытных, авторитетных специалистов, представителей цеховых партийных и общественных организаций. Работа с резервом велась по перспективным (пятилетним) и годовым планам. Каждый специалист проходил серьезную проверку по личным и деловым качествам, а также «политической зрелости». Основой оценки служили: анализ его трудовой деятельности, особенно творческого вклада в совершенствование производства; мнение непосредственных руководителей, партийной и общественных организаций; его отношение к повышению квалификации и куль-

турный рост. В 70-е годы практиковалась и такая форма проверки деловых качеств и организаторских способностей, как стажировка специалиста на определенной должности, на которую намечалось его назначить. При этом на стажера возлагалась вся полнота ответственности за принятие и реализацию решений не только текущего, но и перспективного, стратегического характера. На многих предприятиях разрабатывались специальные Положения о резерве, определявшие структуру резерва, общие принципы подбора специалистов в резерв, систему их учебы, порядок пересмотра состава резерва и планирования работы с ним, функции должностных лиц, ответственных за тот или иной участок работы в этой области. Серьезный подход к формированию резерва позволял иметь 2-3 подготовленных кандидата на каждую должность руководителя подразделения и его заместителя, что позволяло в случае необходимости быстро решать вопросы перемещения, замещения и выдвижения кадров управления разных уровней снизу доверху.

Устойчивые кадры руководителей, обладающие хорошей деловой подготовкой и имеющие опыт воспитательной работы, сложились на заводе гидрирования Ангарского нефтехимкомбината. Всего на заводе трудилось 190 ИТР, из них 61 человек имели высшее и 107 – среднетехническое образование. Характерно, что значительное количество хозяйственных руководителей – выходцы из рабочей среды этого же предприятия. Около 140 ИТР в прошлом рабочие, окончившие соответствующие учебные заведения без отрыва от производства [6]. Администрация в купе с парткомом внимательно следила за тем, чтобы при выдвижении работника учитывалось мнение коллектива. Заслуженным авторитетом среди трудящихся по праву пользовались начальник цеха Н.Е. Журавлев, начальник смены М.И. Тюрюмина, механик ремонтной группы цеха А.А. Асмус и другие. Все они умело сочетали хозяйственную, управленческую деятельность с воспитательной работой в

своих подразделениях. Неудивительна и высокая трудовая и общественно-политическая активность труженников предприятия. Например, когда сложилась аварийная ситуация в цехе в связи с выходом из строя циркулярного газового насоса, коллектив ремгруппы во главе с А.А. Асмусом отремонтировал его за четыре дня вместо пятнадцати. Как отмечалось в сводках парткома и администрации, работа была сделана без дополнительной оплаты, благодаря высоким моральным качествам руководителя и его подчиненных. Ремонтная служба, возглавляемая А.А. Асмусом, была лучшей на комбинате [6].

Важнейшим участком работы с руководителями, особенно с хозяйственными кадрами, КПСС считала их идейно-теоретическую закалку. Главное, что здесь прослеживается, так это стремление «подмять под себя», научить подходить к решению всех экономических вопросов с политических, а, точнее, с партийных позиций. Стремясь к улучшению качественного состава номенклатуры, горком партии освобождал от занимаемых должностей руководителей, якобы не обеспечивавших работу закрепленных за ними участков работы (по тем или иным причинам). На их место ставились другие, более соответствующие номенклатуре, более покладистые и понимающие конъюнктуру политического всевластия КПСС и созданного ею аппарата управления и экономикой, и обществом в целом. В то же время, были и такие управленцы, которые заслуживали, чтобы с ними считались, прислушивались к их мнению и в партийных инстанциях; они имели достаточный теоретический уровень подготовки и практический опыт администраторской, производственной и воспитательной работы, обладали необходимыми техническими знаниями и инициативой. Основными формами и методами работы с управленческими кадрами предприятий партийные органы считали такие, как заслушивание их отчетов на бюро по различным вопросам хозяйственного строительства; аналогичная методика работы с руководителями раз-

личного ранга применялась и на самих промышленных предприятиях своими парторганизациями.

В исследуемый нами период интенсивного индустриального освоения северных территорий Восточной Сибири Приангарье славилось высококвалифицированными и ответственными руководителями. Одно только имя И.И. Наймушина, с которым связаны знаменитые стройки Братско-Усть-Илимского территориально-производственного комплекса, начиная с Братской ГЭС, гремело не только по всей стране, но и далеко за ее пределами. Крупные объекты химической индустрии и цветной металлургии Приангарья, машиностроительные и другие предприятия промышленности возглавляли руководители, оценивавшиеся не только по политическим, но, в первую очередь, по деловым качествам, имевшие новаторский подход к порученному участку работы, хозяйскую предприимчивость, способность идти на оправданный риск. Именно по таким критериям подбор управленческих кадров стал характерен в 1980-е годы в условиях горбачевской перестройки, когда партийные комитеты начали строже оценивать реальные возможности руководителей разных уровней и рангов, проводя замену пассивных и неумелых более инициативными, творческими, ответственными работниками. К числу таких руководителей можно отнести директора ИркАЗа И.И. Соболя, директора Братского завода отопительного оборудования П.Н. Самусенко, генерального директора ПО «Ангарскнефтеоргсинтез» Б.А. Блудова, многих других. Так, с приходом нового директора (в лице И.М. Шаманского) целлюлозного завода № 2 Братского ЛПК, который на протяжении ряда лет «тянул назад» весь комплекс, наметились существенные положительные сдвиги. С первых дней своей деятельности И.М. Шаманский сумел сплотить управленческий состав предприятия: мастеров, бригадиров, главных специалистов, убедить коллектив в способности стабильно и ритмично работать. В результате такого единения руководи-

теля с трудовым коллективом завод впервые за долгое время досрочно рапортовал о выполнении плана и социалистических обязательств четырех месяцев 1986 г., стал победителем предсезонного и предмайского соревнования [7].

Предметом отдельной заботы правящей КПСС являлся вопрос партийности руководителей рабочих коллективов – бригадиров. Причем, анализ проблемы показывает, что внимание к ней с каждой пятилеткой все больше усиливалось и почему-то приобрело особую остроту с началом горбачевской перестройки. Ответ на этот вопрос, скорее всего, следует искать в реальной ситуации, сложившейся в стране к середине 1980-х гг., когда отчетливее стали проявляться тенденции системного кризиса советского общества и, в первую очередь, в самой партии. Поэтому, на наш взгляд, если раньше (в 60-е – 70-е гг.) при подведении итогов социалистического соревнования сильно не задумывались о партийной принадлежности бригадирского корпуса, то теперь на это стали смотреть более серьезно: кто же возглавляет передовые и, главное, отстающие бригады (число которых, кстати, в 80-е годы возрастало) – коммунист или беспартийный. Именно поэтому через средства массовой информации намного интенсивнее стали пропагандироваться бригадиры-коммунисты как передовики производства. Это бросается в глаза на страницах журнала отдела пропаганды и агитации Иркутского обкома КПСС «Политический вестник», центральной печати, областной, городских газет региона, в многотиражках предприятий и организаций («Восточно-Сибирская правда», «Красное знамя», «Усть-Илимская правда» и др.). Как типичный, характерный образец можно процитировать выдержку из одной (среди многих статей) публикации: «В сложных условиях работает коллектив ЦЗ-1 ПО БЛПК: технологическое оборудование требует коренного обновления, частые аварии, низкая производительность технологического потока и работающих на нем, ставшее **почти хроническим невыполнение плана** (здесь и

далее текст выделен нами. – *Авт.*). Но бригадиру-агитатору варочного цеха Мулину Николаю Петровичу удалось создать дружный, стабильный коллектив. ... Депутат областного Совета народных депутатов, **член бюро парткома**, кавалер ордена Трудового Красного Знамени и ордена Дружбы народов Н.П. Мулин глубоко убежден, что **у коммуниста** только одно право – **самое трудное брать на себя**. ... Уже много лет в бригаде нет текучести кадров, нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка» [8].

Рациональному подбору и расстановке кадров, повышению их квалификации способствовала периодически проводимая аттестация управленцев, являвшаяся одним из стимулов карьерного роста руководителя. Аттестационная комиссия учитывала как степень общей и профессиональной подготовки руководителя, его организаторские способности, так и общественную деятельность, повышение квалификации и общекультурного уровня. Не прошедшие аттестацию либо переводились на менее ответственную работу, либо через некоторое время должны были пройти повторную аттестацию, после чего комиссия делала окончательный вывод о профессиональной пригодности данного руководителя. Наиболее способные кадры управления по решению аттестационной комиссии включались в резерв на повышение в должности с увеличением соответствующего оклада.

Одной из важнейших форм работы с резервом на выдвижение, повышения эффективности труда ИТР и специалистов в 1970-е гг. стали составление и реализация личных творческих планов. Основное внимание в них уделялось механизации и автоматизации производства, ликвидации «узких мест», внедрению рационализаторских предложений и изобретений, повышению производительности труда. В 1975 г., например, по личным творческим планам трудилось около 70 % инженерно-технических работников Приангарья, а на таких предприятиях, как ИркАЗ и БрАЗ, Иркутский завод радиоприемников и некоторых других, личные

творческие планы имелись у каждого инженера и техника. За годы 9-й пятилетки их реализация принесла около 70 млн. рублей чистой прибыли [9, с. 65]. С 1986 г. (с началом перестройки) в корне изменился сам подход к выдвижению в резерв. Так, в объединении «Ангарскнефтеоргсинтез» теперь кандидатуру обсуждали в коллективе цеха или отдела, на партбюро, а затем – у главных специалистов. Всесторонне изучались и уточнялись возможности человека, его технические знания, и только после этого он заносился в список резерва. Затем – собеседование с каждым у генерального директора, и после этого резерв утверждался на парткоме объединения. В отделе кадров разработали индивидуальную карту подготовки специалиста на высшую должность. Заполнялась она директором того или иного завода или главным специалистом: учитывались и творческая активность руководителя, и его умение решать сложные хозяйственные и житейские вопросы. Только по номенклатуре генерального директора в резерв было зачислено 500 человек. Была разработана и программа работы с резервом: учтены все 134 молодых специалиста и те, кто имел высшее образование, но трудился на рабочих местах (таких насчитывалось 508 человек). Новый состав резерва в отделе кадров имелся уже в январе 1987 г., что прежде было просто невозможно, и уже за два месяца из этого резерва получили повышение или перемещение по службе девять человек [10].

В рассматриваемый нами период достаточно много внимания уделялось экономическому образованию руководящих и инженерно-технических работников. Формы такого образования и повышения квалификации управленческого персонала были довольно-таки разнообразными. Основной формой учебы хозяйственных кадров являлся вечерний университет марксизма-ленинизма при соответствующих партийных комитетах. Создание специального отделения по курсу «Основы научного управления социалистическим производством» решало двуединую задачу: получение руководителями и ИТР

экономических знаний в рамках, требуемых Постановлением ЦК КПСС «Об улучшении экономического образования трудящихся» (1971 г.) [11], и подготовка кадров к активной пропагандистской деятельности. С директорами предприятий, главными инженерами и главными специалистами проводились семинары по вопросам технического прогресса. Мастера и бригадиры обучались в школах мастеров при первичных партийных организациях. Разрасталась сеть экономических школ по линии администрации предприятий, где изучались основы экономики и управления производством, основы экономических знаний, экономики труда и производства. Проводились научно-практические конференции по проблемам системного подхода к вопросам управления и школы передового опыта. В дальнейшем, включая 1980-е годы, проблема расширения экономической учебы в разных формах образования получила настолько широкое распространение, что это привело к очередной «болезни» – «процентомании» и «заформализованности». Достаточно сказать, что количество обучающихся в Иркутской области увеличилось с 75783 человек в 1980/81 учебном году до 171218 человек – в 1984/85 году. Общее же число обучающихся в системе экономического образования в середине 80-х гг. достигло весьма внушительной цифры: 346748 человек, в том числе в школах коммунистического труда она увеличилась за пять лет с 85 тысяч до почти 206 тысяч человек [12, с. 39].

На семинарах, конференциях, в школах передового опыта, на проводившихся Днях мастеров и молодых специалистов, слетах бригадиров обсуждались проблемы концентрации и повышения эффективности производства, ускорения научно-технического прогресса, повышения культуры труда и применения научно-технических достижений. Вошло в практику составление директорами, главными специалистами и «итээровцами» рефератов по вопросам развития своих предприятий. Только в Октябрьском районе г. Иркутска 86 % ИТР имели личные твор-

ческие планы, более 1500 человек работали в научно-технических советах, организациях Всесоюзного общества изобретателей и рационализаторов (ВОИР), в творческих бригадах. Положительно зарекомендовали себя отраслевые научно-практические конференции, семинары руководящих кадров, 13 университетов технического прогресса, правовых, педагогических знаний в овладении руководителями современными методами управления, чтобы они обладали чувством нового, видели перспективу развития, умели находить наиболее эффективные пути решения возникающих проблем, использовать знания и опыт других [13]. Все это способствовало тому, что многие руководители умело сочетали административно-экономическую работу с воспитанием людей, а это, в свою очередь, позитивно влияло на результаты хозяйственной деятельности промышленных предприятий района.

В кадровой политике 80-х гг. имелась еще одна особенность. В связи с принятием в 1987 г. Закона «О предприятии (объединении)» и демократизацией механизма хозяйствования на первый план выдвинулась идея выборности руководителей «снизу доверху», начиная с низшего управленческого уровня (звеньевых, бригадиров, мастеров) и заканчивая директорским корпусом. В ходе экспертных бесед, проводимых нами в рамках исследования проблемы социальной адаптации трудового коллектива Усть-Илимского ЛПК к экономической реформе, внедряемой на предприятии на рубеже 1980-х – 1990-х гг. [14], выяснился ряд интересных деталей противоречивого и парадоксального характера. С одной стороны, все руководители были согласны с демократизацией хозяйственного механизма в целом и системы управления, в частности, полагая, что расширение прав трудовых коллективов в управлении производством должно позитивно сказаться на результатах деятельности предприятия. И в то же время, большинство руководителей среднего и особенно высшего звена считали абсурдной выборность директора и его

управленческой команды. По их мнению, выборность руководителей снизит эффективность управления; возникнут проблемы с выдвижением на руководящие должности людей требовательных, ответственных, с высокими деловыми качествами; снизится исполнительская дисциплина; «размоется» важнейший управленческий принцип единоначалия. Характерно, что и рядовые работники, как показал общий анкетный опрос, соглашались с данной точкой зрения, отдавая предпочтение лишь выборности своих непосредственных руководителей в лице бригадиров. Респонденты довольно высоко оценивали деятельность администраций и среднего, и высшего уровней. Более того, высветилась характерная для всех подразделений (заводов) ЛПК деталь: все труженики в целом удовлетворены своим руководством, как непосредственным, так и прямым, т. е. каких-то особых претензий к ним мы не зафиксировали. К тому же, 94,4 % экспертов (абсолютное большинство) положительно оценили степень контроля над своей работой – контроль присутствует, но уместный и не по мелочам. Высокая характеристика эффективности четкого стиля руководства прозвучала и в ответе на вопрос, какие меры наиболее действенны в борьбе с нарушителями трудовой дисциплины. Введение жесткого единоначалия в цехах и на производстве заняло второе, а беседа руководителя с нарушителем – седьмое места в категоризации из тринадцати переменных. Как результат здорового макро- и микроклимата во взаимоотношениях руководителей и подчиненных, 71,6 % респондентов подчеркнули, что имеются все необходимые условия для успешного выполнения производственных заданий [14, с. 60-61]. Но такой, в целом благоприятный, социально-психологический климат имел место далеко не на всех промышленных предприятиях и не в каждом трудовом макро- и микроколлективе. И в стремлении перейти на новые условия хозяйствования ошибки при выдвижении (выборности) руководителя могли дорого стоить коллективу.

Таким образом, несмотря на ряд недостатков в кадровой политике того периода времени, мы видим, что работа по улучшению качественного состава хозяйственных руководителей на промышленных предприятиях Приангарья велась, поднималась их ответственность за порученный участок производства; было стремление к овладению новыми методами управления, воспитанию чувства хозяина, видению перспектив развития, умению находить наиболее оптимальные и эффективные пути решения возникающих проблем, использованию знаний и опыта других. В результате, хоть и медленно, с большими издержками, а порой и перекосами, но организационная структура управления улучшалась; проводилась работа по концентрации и специализации производства; применялись электронно-вычислительная техника и экономико-математические методы, внедрялись автоматизированные системы управления. Среди руководящих кадров стало больше специалистов народного хозяйства, выросло число инженерно-технических работников с высшим и средним специальным образованием, сократилось количество практиков, не имеющих специализированной научно-теоретической подготовки. Но самое главное, на наш взгляд, – стало постепенно изменяться политическое и экономическое сознание людей, что привело, в конечном счете, к появлению части современных предпринимателей и бизнесменов, стремящихся возродить былую экономическую силу и славу великой некогда державы.

#### *Литература*

1. КПСС в резолюциях и решениях: в 45 т./ Ин-т Маркса-Энгельса-Ленина-Сталина при ЦК КПСС.М., 1953. Т. 10. 350 с.
2. Материалы VII Пленума Иркутского обкома КПСС (1971 г.) // ГАНИИО (Гос. арх. новейшей истории Иркут. обл.). Ф. 127. Оп. 86. Д. 38. Л. 79-85; Д. 59. Л. 3-100.
3. Шалак Т.В. Основные направления решения кадровой проблемы на пред-

приятиях алюминиевого комплекса Восточной Сибири в 1960-1970-е гг. (на примере ИркаЗа) // Иркутский историко-экономический ежегодник. Иркутск: БГУЭП, 2007.

4. Отчет Ангарского ГК КПСС о работе с кадрами // ГАНИИО. Ф. 1727. Оп. 16. Д. 24. Л. 7.

5. Сутурин С.Б. Роль партийных организаций в повышении авторитета, ответственности и квалификации руководящих кадров промышленности Восточной Сибири (1971-1975 гг.) // Партийное руководство формированием и воспитанием трудовых коллективов Восточной Сибири: сб. науч. тр. Иркутск: ИГУ, 1988.

6. Материалы партийно-хозяйственного актива Ангарского ГК КПСС (1975 г.) // ГАНИИО. Ф. 1727. Оп. 15. Д. 8. Л. 140.

7. Астафьева О. Комплекс на подъеме // Красное Знамя. 1986. 20 мая.

8. Терина Г. Против «вала» в воспитании // Красное Знамя. 1986. 16 авг.

9. Сутурин С.Б. Исторический опыт и проблемы управления промышленностью в Восточной Сибири (1965–1990 гг.). Красноярск, 2009. 100 с.

10. Курьянинов В. Руководителями не рождаются // Вост.-Сиб. правда. 1987. 9 июня.

11. КПСС в резолюциях .... Т. 10. С. 498–505.

12. От съезда к съезду: сб. /отв. за вып. П. Ф. Московских. Иркутск: Вост.-Сиб. кн. изд-во, 1985. 230 с.

13. Отчет Иркутского ГК КПСС о работе с руководящими кадрами // ГАНИИО. Ф. 159. Оп. 31. Д. 5. Л. 132-133.

14. Сутурин С.Б. Совершенствование механизма социального управления и морально-психологического климата в коллективе: исторический опыт социальной адаптации трудового коллектива к экономической реформе: моногр. Красноярск, 2008. 100 с.