

DOI: 10.17803/2542-2472.2026.37.1.061-066

# УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В СССР В КОНТЕКСТЕ РЕШЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ВОПРОСОВ

**Максимова Ольга Дмитриевна,**  
профессор кафедры международного и публичного права  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,  
доктор юридических наук, доцент  
105187, Россия, г. Москва, Щербаковская ул., д. 38  
[odmaksimova@fa.ru](mailto:odmaksimova@fa.ru)

© Максимова О. Д., 2026

**Аннотация.** В статье рассматриваются методы управления трудовыми ресурсами в СССР в 1950–1970-х гг. Изучены материалы съездов КПСС, в которых прослеживается изменение политики в сфере труда. Выделены некоторые проблемы в организации труда, которые имеют сходство с современными. Ключевыми вопросами организации труда в послевоенный период были: подбор кадров, рост производительности, материальная заинтересованность и укрепление трудовой дисциплины. В 1960-е гг. широко использовались такие методы формирования правильного отношения к труду, как убеждение и воспитание. Пережитками капитализма были объявлены тунеядство, пьянство и бюрократизм. В статье отмечается, что в конце 1960-х — начале 1970-х гг. происходит усиление роли права как средства управления в сфере труда, что повлекло развитие советского трудового законодательства, в том числе подготовку и издание КЗоТ РСФСР 1971 г.

**Ключевые слова:** труд; уважение к труду; методы управления; методы воспитания; правовые средства; трудовое право; трудовые ресурсы; производительность труда

## MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES IN THE USSR IN THE CONTEXT OF ADDRESSING CONTEMPORARY PERSONNEL ISSUES

**Olga D. Maksimova**

Dr. Sci., (Law), Associate Professor; Professor, Department of International and Public Law,  
Finance University under the Government of the Russian Federation,  
[odmaksimova@fa.ru](mailto:odmaksimova@fa.ru)

**Abstract.** The paper examines methods of labor resource management in the USSR during the 1950s—1970s. It analyzes materials from CPSU congresses in which shifts in labor policy can be traced. The study identifies certain problems in the organization of labor that bear similarities to contemporary issues. The key questions of labor organization in the postwar period were personnel selection, growth in productivity, material incentives, and the strengthening of labor discipline. In the 1960s, such methods

*of cultivating a proper attitude toward labor as persuasion and education were widely employed. Idleness, drunkenness, and bureaucratism were declared survivals of capitalism. The article notes that in the late 1960s and early 1970s the role of law as a means of governance in the sphere of labor increased, which led to the further development of Soviet labor legislation, including the drafting and promulgation of the 1971 Labor Code of the RSFSR.*

**Keywords:** labor; respect for labor; management methods; education methods; legal means; labor law; labor resources; labor productivity

**О**пыт СССР в управлении трудовыми ресурсами можно рассматривать не только в историческом контексте, но и как «зеркало» для современных вызовов. Многие проблемы: жилье для работников, трудовая дисциплина, квалификация работников и мотивация кадров остаются актуальными, а методы их решения — от идеологического воспитания до правового регулирования, продолжают влиять на политику российского государства и бизнеса, в частности на реализацию национального проекта «Кадры». Анализ прошлого помогает избежать повторения ошибок и найти баланс между планированием экономики и рыночными механизмами.

В СССР был накоплен богатый и разнообразный опыт управления трудовыми ресурсами. В довоенный и военный период в СССР применялись методы трудовых мобилизаций. Наиболее яркими примерами трудовых мобилизаций в советское время были трудовые армии в период гражданской войны и трудовые мобилизации во время Великой Отечественной войны. После войны акцент сместился на материальное и моральное стимулирование, а также развитие трудового права. Изменения подходов отражены в документах КПСС. В резолюции «По отчетному докладу Центрального комитета КПСС» ХХ съезда КПСС в 1956 г. было указано, что «уровень организационной работы в решающей степени зависит от постановки дела проверки исполнения, подбора и воспитания кадров и расстановки коммунистов на различных участках хозяйственного и культурного строительства»<sup>1</sup>.

ХХI съезд утвердил семилетний план развития народного хозяйства, одной из целей которого было повышение благосостояния через сокращение рабочего дня и недели. Н. С. Хрущев предложил поэтапно сократить рабочий день до 7, затем 6–5 часов без снижения зарплаты, создав 30-35-часовую неделю. Он прогнозировал, что СССР достигнет самого короткого в мире рабочего времени при росте уровня жизни. В семилетнем плане СССР (1958–1965) прогнозировался рост национального дохода на 62–65 % и увеличение доходов населения на 40 %. Минимальную зарплату планировали повысить до 500–600 руб. (в 2 раза), а радикальной мерой называли полную отмену налогов<sup>2</sup>.

Подчеркивалось отсутствие безработицы и переход к улучшению благосостояния не только через зарплаты, но и за счет общественных фондов: жилье, питание, медицина, образование, культура. Партия ставила задачи обеспечения семей отдельными квартирами и повышения качества здравоохранения<sup>3</sup>. Основой коммунистической нравственности объявлялся труд на благо общества, который должен был стать «первейшей жизненной потребностью». Партия рассчитывала, что забота государства устранист стремление к частной собственности. Ключевым инструментом воспитания стала школа. Закон 1958 г. «Об укреплении связи школы с жизнью» провозглашал

<sup>1</sup> Ленин В. И. КПСС о работе с кадрами. М., 1988. С. 282.

<sup>2</sup> Внеочередной ХХI съезд Коммунистической партии Советского Союза. 27 января–5 февраля 1959 года. М., 1959. С. 48.

<sup>3</sup> Внеочередной ХХI съезд Коммунистической партии Советского Союза. 27 января–5 февраля 1959 года. С. 50.

труд «священной обязанностью» граждан и требовал с ранних лет готовить детей к участию в общественно полезной деятельности<sup>4</sup>.

На XXII съезде в 1961 г. первый секретарь партии Н. С. Хрущев в отчете выделил как главную задачу — повышение производительности труда. В качестве средства достижения цели он предлагал «использовать все, что создает наука и техника», а также «брать все лучшее, что дает зарубежный опыт»<sup>5</sup>. Руководитель КПСС призывал научиться использовать в работе экономический анализ и «объявить беспощадную войну расточительству в использовании сырья, материалов, электроэнергии»<sup>6</sup>. С 1959 г. достижениями стали рост зарплат, отмена налогов и увеличение пенсий. В 1960 г. ввели 7- и 6-часовой рабочий день. Отмена налогов повысила доходы граждан на 360 млн руб., а расходы на пенсии выросли с 3 млрд (1955) до 7,6 млрд руб. (1961). В 1961 г. актуальным оставалось повышение зарплат учителям и врачам<sup>7</sup>. В отчете утверждалось, что «главное заключается в том, что всё более широкие слои трудящихся вырабатывают привычку трудиться сознательно, в полную меру своих сил, по способностям. Уже теперь для многих советских людей труд стал не просто средством заработка, а общественным призванием, моральным долгом»<sup>8</sup>. Для демонстрации правильного подхода к труду партийные органы выделяли, награждали и ставили в пример всем остальным ударников коммунистического труда.

Методами формирования правильного отношения к труду, во-первых, назывались сила убеждения и воспитания, во-вторых, строгое соблюдение норм советского права. Н. С. Хрущев подчеркивал, что построение коммунизма требует труда каждого гражданина<sup>9</sup>. Он также подчеркивал неразрывность коммунизма и труда, называя воспитание уважения к нему основой идеологической работы. Признавая сложность борьбы с пережитками капитализма: тунеядством, пьянством, бюрократизмом, призывал делегатов XXII съезда усилить коммунистическое воспитание. Отдельный запрос был адресован деятелям искусства — создавать произведения, раскрывающие «романтику труда» как ключевой элемент советской идентичности<sup>10</sup>.

На XXIV съезде КПСС в 1971 г. акценты в организации труда сместились на три направления:

— образование — переход к всеобщему среднему образованию с ориентацией на нужды научно-технической революции, подготовка молодежи по перспективным научным направлениям и вовлечение в общественно полезный труд;

— руководящие кадры — требования к управленцам включали новаторство, эффективное решение задач и применение чужого опыта;

— дисциплина — резолюция подчеркивала: «социалистическая дисциплина обязательна для всех», усиливая контроль над ее соблюдением<sup>11</sup>.

В начале 1970-х гг. политика СССР в сфере труда сместилась в сторону правового регулирования. Это подтверждает принятие в 1970 г. Основ законодательства о труде и в 1971 г. Кодекса законов о труде РСФСР. Причиной изменения подхода стало осознание недостаточности методов морального воспитания для поддержания

<sup>4</sup> Закон об укреплении связи школы с жизнью и о дальнейшем развитии системы народного образования в СССР. М., 1958. 31 с.

<sup>5</sup> XXII съезд Коммунистической партии Советского Союза 17–31 октября 1961 года. Стенографический отчет. М., 1962. С. 63.

<sup>6</sup> XXII съезд Коммунистической партии Советского Союза 17–31 октября 1961 года. Стенографический отчет. С. 66.

<sup>7</sup> ТХХII съезд Коммунистической партии Советского Союза 17–31 октября 1961 года. Стенографический отчет. С. 86.

<sup>8</sup> XXII съезд Коммунистической партии Советского Союза 17–31 октября 1961 года. Стенографический отчет. С. 94.

<sup>9</sup> XXII съезд Коммунистической партии Советского Союза 17–31 октября 1961 года. Стенографический отчет. М., 1962. С. 122.

<sup>10</sup> XXII съезд Коммунистической партии Советского Союза 17–31 октября 1961 года. Стенографический отчет. С. 123.

<sup>11</sup> Ленин В. И. Указ. соч. С. 286.

трудовой дисциплины, что потребовало усиления роли трудового права в управлении ресурсами. На XXV съезде КПСС в 1976 г. Л. И. Брежнев выделил ключевые достижения: улучшение жилищных условий для 56 млн граждан и рост производительности труда (84 % в промышленности, 78 % в строительстве). Эти результаты связывались с притоком 9,3 млн выпускников ПТУ и 9 млн специалистов, а также обновлением 40 % производственных фондов в промышленности и 56 % — в сельском хозяйстве<sup>12</sup>.

Достижением девятой пятилетки стало начало строительства БАМа: досрочный запуск движения на участке Бам — Тында, 70 мостов и 1 200 км автодорог. Этот масштабный проект стал примером для анализа советских методов управления трудом. Л. И. Брежнев поздравил строителей, отметив их роль в освоении Сибири и Дальнего Востока, но раскритиковал простои, слабую дисциплину и текучесть кадров, призывая эффективно использовать ресурсы и искоренить бесхозяйственность<sup>13</sup>.

Материалы партийных съездов КПСС отражают ключевые вопросы организации труда в послевоенный период: подбор кадров, рост производительности, материальная заинтересованность и укрепление дисциплины. Главными методами их решения были объявлены: подготовка кадров и «номенклатура».

Подготовка кадров опиралась на Высшую партийную школу и другие учебные центры партии и издание марксистско-ленинской литературы. XXII съезд инициировал массовый выпуск трудов классиков социализма, учебников по истории КПСС и философии. Однако идеологические противоречия (тезис о «развитом социализме» при Л. И. Брежневе) снижали эффективность системы. Номенклатура, введенная в 1967 г. постановлением Госкомтруда единая система назначения служащих, в том числе и руководящих кадров, требовала четкого определения обязанностей работников, что привело к созданию тарифно-квалификационных справочников (часть из них действует до сих пор).

В постсоветский период номенклатурный метод назначения кадров подвергся критике. А. В. Федоров отмечал, что контроль над номенклатурой был для элит важнее выполнения планов, а партийные органы регулярно меняли списки руководящих работников<sup>14</sup>. Критика отражена и в материалах Конституционного Суда РФ, согласно которым местные парторганы согласовывали кадровые решения с ЦК КПСС, лишь формально проводя выборы. Это подтверждало полный контроль партии над назначениями, что стало одним из аргументов против легитимности ее власти<sup>15</sup>.

Интерес представляет собой хранящийся в Российском государственном архиве экономики (РГАЭ) отчет треста «Забайкалтрансстрой» за 1974 г., в котором анализируются проблемы и достижения в области производительности труда, трудовой дисциплины, кадрового состава, внедрения новых методов организации труда, а также потери рабочего времени и текучесть кадров. Ценность этого и подобных ему документов состоит в том, что в отличие большинства официальных и пропагандистских документов, они раскрывают проблемные вопросы управления социалистической экономикой «на местах». На основе анализа этого архивного документа можно выявить ключевые факторы, оказывавшие влияние на производительность труда и текучесть кадров в тресте «Забайкалтрансстрой» в 1974 г., и предложенные руководителями этой организации меры для улучшения ситуации<sup>16</sup>. Из документа следует, что низкая производительность труда в тресте связана с недостаточным уровнем механизации работ, использованием ручного труда и неэффективной организацией трудовых процессов. В тексте указывается, что 70 % котлованов разрабатывались

<sup>12</sup> Ленин В. И. Указ. соч. С. 61.

<sup>13</sup> Ленин В. И. Указ. соч. С. 69.

<sup>14</sup> Федоров А. В. Кадровая политика СССР на завершающем этапе индустриальной модернизации (конец 1950–1980-е гг.): дис. ... канд. ист. наук : 07.00.02. М., 2005. С. 84.

<sup>15</sup> Материалы дела о проверке конституционности указов Президента РФ, касающихся деятельности КПСС и КП РСФСР, а также о проверке конституционности КПСС и КП РСФСР : в 6 т. М., 1996–1998.

<sup>16</sup> Российский государственный архив экономики (РГАЭ). Ф. 9538, Оп. 16. Д. 1240.

вручную, 5 478 из 7 830<sup>17</sup>, а также высоки потери трудозатрат из-за ручного труда и повторного выполнения работ. Текучесть кадров была обусловлена отсутствием благоустроенного жилья, тяжелыми условиями труда и недостаточным вниманием к нуждам молодежи со стороны руководства. В частности, из-за отсутствия жилья их треста уволилось 197 человек<sup>18</sup>, наблюдался также низкий процент закрепления молодых специалистов на рабочих местах. Внедрение новых методов организации труда (например, получивший распространение в начале 1970-х гг. метод бригадного подряда Злобина) и повышение материальной заинтересованности работников способствовали росту производительности труда и укреплению трудовой дисциплины в тресте. Действительно, переход на бригадный хозрасчет состоялся: из 2 840 человек, занятых на строительстве, 1692 — это рабочие на сдельной оплате труда, 409 — на временной. Значительная часть работников — 802 человека, стали ударниками труда<sup>19</sup>. Потери рабочего времени были в основном связаны с болезнями, прогулами, внутрисменными простоями и неудовлетворительными условиями труда<sup>20</sup>.

Болезненным был вопрос квалификации работников треста. Низкий уровень технической подготовки руководящего состава и рабочих был одной из причин невыполнения плановых показателей. В документе упоминается низкий средний разряд рабочих (25 % имеют 4–5-й разряд). В то же время руководство треста отчитывается о повышении экономических знаний. В 1973/1974 учебном году экономической учебой было охвачено 1 607 чел., в 1974–1975 гг. произошло некоторое повышение их числа — 1 782 человека, или около 50 % к общему числу рабочих. В вузах, техникумах, вечерних школах обучались 295 рабочих, а 813 человек получили удостоверение об окончании экономических школ<sup>21</sup>.

Несмотря на большое количество проблем, в отчете подчеркиваются положительные меры, такие как внедрение «метода Злобина» (бригадный подряд) и повышение материальной заинтересованности работников, что способствовало росту производительности труда и укреплению дисциплины<sup>22</sup>.

Отчет треста «Забайкалтрансстрой» за 1974 г. свидетельствует о том, что сложность задач, связанных с выполнением плановых показателей, и нерешенность проблем в управлении трудом (таких как низкая производительность, текучесть кадров, недостаточная механизация и неудовлетворительные условия труда) подчеркивают необходимость укрепления законности, улучшения правовой работы и развития трудового законодательства. В частности, документ выявляет такие проблемы, как отсутствие благоустроенного жилья для рабочих, недостаточное внимание к нуждам молодежи и низкий уровень квалификации кадров, что требовало более четкого правового регулирования и обеспечения гарантий для работников.

В политике СССР в сфере труда в конце 1960-х — начале 1970-х гг. произошли изменения, на первое место среди методов управления трудом выходят правовые средства, тогда как в конце 1950-х — первой половине 1960-х гг. партия стремилась воспитать советских людей в духе уважения к коммунистическому труду. Изменение политики повлекло развитие трудового законодательства — был разработан и издан КЗоТ РСФСР 1971 г., в то время как до начала 1970-х гг. продолжал действовать нэповский трудовой кодекс 1922 г.<sup>23</sup> Существенное возрастание роли права

<sup>17</sup> РГАЭ. Ф. 9538. Оп. 16. Д. 1240. Л. 136.

<sup>18</sup> РГАЭ. Ф. 9538. Оп. 16. Д. 1240. Л. 174.

<sup>19</sup> РГАЭ. Ф. 9538. Оп. 16. Д. 1240. Л. 139, 145.

<sup>20</sup> РГАЭ. Ф. 9538. Оп. 16. Д. 1240. Л. 146.

<sup>21</sup> РГАЭ. Ф. 9538. Оп. 16. Д. 1240. Л. 174.

<sup>22</sup> РГАЭ. Ф. 9538. Оп. 16. Д. 1240. Л. 141–145.

<sup>23</sup> Иванов А. Б. Коллизии в советском трудовом праве и их преодоление при разработке Кодекса законов о труде РСФСР 1971 года // Юридическая техника. 2017. № 11. С. 428–433.

подтверждается принятием 23 декабря 1970 г. постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении правовой работы в народном хозяйстве»<sup>24</sup>.

### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Иванов А. Б. Коллизии в советском трудовом праве и их преодоление при разработке Кодекса законов о труде РСФСР 1971 года // Юридическая техника. — 2017. — № 11. — С. 428–433.
2. Ленин В. И. КПСС о работе с кадрами. — М., 1988. — 606 с.
3. Федоров А. В. Кадровая политика СССР на завершающем этапе индустриальной модернизации (конец 1950-х — 1980-е гг.) : дис. ... канд. ист. наук : 07.00.02. — М., 2005. — 183 с.

### REFERENCES

1. Lenin VI. KPSS on work with personnel. Moscow; 1988. (In Russ.).
2. Ivanov AB. Conflicts in Soviet labor law and their overcoming during the development of the Code of Labor Laws of the RSFSR of 1971. *Legal Technique*. 2017;11:428-433. (In Russ.).
3. Fedorov AV. Personnel policy of the USSR at the final stage of industrial modernization (late 1950–1980s). Cand. Sci. (History) Diss. Moscow; 2005. (In Russ.).

<sup>24</sup> Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 23.12.1970 «Об улучшении правовой работы в народном хозяйстве» // Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам : сборник документов Т. 8 : 1970 г. — февраль 1972 г. М. : Политиздат, 1972. С. 277–281.