

УДК 94(571.1/.5).08

ББК 63.3(253)6

**Мотивация труда на предприятиях
сельскохозяйственного машиностроения Сибири
в советский период (на примере Алтайского
тракторного завода)**

В.Н. Разгон, К.П. Прибыткова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

**Work Incentives in Enterprises of Agricultural
Engineering of Siberia in the Soviet Period (a Case
Study of the Altai Tractor Factory, Rubtsovsk)**

V.N. Razgon, K.P. Pribytkova

Altai State University (Barnaul, Russia)

На основе микроисторического подхода изучается проблема мотивации труда советских рабочих на примере коллектива одного из крупнейших предприятий сельскохозяйственного машиностроения в сибирском регионе — Алтайского тракторного завода, возникшего в ходе эвакуации промышленных предприятий в годы Великой Отечественной войны. Рассматривается реализация трудового стимулирования рабочих как сочетания воздействия принуждения и наказаний, материального вознаграждения и морально-нравственных побуждений. В качестве важнейших показателей степени эффективности стимулов авторами анализируется уровень трудовой дисциплины, динамика производительности труда. Сложившаяся в годы Великой Отечественной войны система стимулирования действовала в целом успешно, но не была адекватна условиям функционирования завода в мирное время. Произошедшая с 1950-х гг. трансформация трудовой политики государства в сторону уравнения в оплате труда и отказа от принудительных мер в пользу воспитательных для обеспечения трудовой дисциплины без существенных улучшений производственных условий оказалась неспособной стимулировать дисциплинированный и высокопроизводительный труд. Авторы приходят к выводу, что действенной модели мотивации труда в рассматриваемый период не сложилось, что стало одной из основных причин кризиса советской экономики.

Ключевые слова: мотивация труда, трудовые стимулы, рабочая история, советская экономика, рабочий класс, Алтайский тракторный завод.

The article is devoted to the labor motivation of the Soviet workers on the basis of micro-historical approach on the example of the largest agricultural engineering enterprises in Siberia — Altai Tractor Factory which emerged after the evacuation of industrial enterprises during the Great Patriotic War. The article discusses the implementation of incentives to work as a combination of the impact of coercion, compensation and commitment. The authors analyze the level of labor discipline, the dynamics of labor productivity as important indicators of the incentives effectiveness. The system of the incentives, developed during the Great Patriotic War, operated successfully on the whole, but it was not adequate for the peacetime functioning of the plant. The transformation of the labor state policy in the 1950s in the direction of the leveling of wages and rejection of coercive measures in favor of educational measures to ensure labor discipline, without significant improvement of working conditions was not capable of stimulating disciplined and highly productive work. The authors conclude that the effective model of labor motivation in the period under consideration was not developed, which became one of the main causes of the crisis of the Soviet economy.

Key words: labor motivation, work incentives, labor history, Soviet economy, working class, Altai Tractor Factory.

DOI 10.14258/izvasu(2015)4.1-32

Изучение проблем мотивации индустриального труда в СССР является развивающимся направлением в современной зарубежной и отечественной исторической науке. Проявившийся в падении дисциплины и низкой производительности труда кризис трудовых стимулов исследователи рассматривают как одну из ключевых причин краха советской экономической модели. Поиск причин кризиса производственных отношений актуализирует анализ эффективности системы стимулирования труда в различные периоды советской истории. В качестве методологической основы для изучения проблем мотивации труда в исторической литературе получила признание предложенная американскими историками Чарльзом и Крисом Тилли схема трудового стимулирования, состоящая из трех компонентов: *материального вознаграждения, морально-нравственных побуждений, а также принуждения и наказаний* [1, с. 207–208]. Соотношение и механизмы реализации названных групп стимулов определялись в СССР на государственном уровне, вместе с тем они не могли не трансформироваться в условиях конкретных производств, что делает значимым отраслевой и региональный срез исследований. Определить, насколько успешно стимулы реализовывались в действительности, позволяет микроисторический подход, активно применяющийся в области исследований мотивации труда и социальной истории в целом.

Машиностроительная отрасль в Сибири начала формироваться в годы Великой Отечественной войны в результате эвакуации производственных мощностей из европейской части страны. За короткий срок в экстраординарных условиях без необходимых предпосылок создавались крупные по своим масштабам предприятия. В результате сложились специфические условия их функционирования и действия трудовых стимулов. Эвакуированный в 1942 г. в Рубцовск Харьковский тракторный завод (названный впоследствии Алтайским) превратился в одно из крупнейших предприятий сельскохозяйственного машиностроения Западной Сибири. Численность рабочих Алтайского тракторного завода (АТЗ) с 1 тыс. чел. в 1943 г. выросла к 1950 г. до 8 тыс., а с конца 1950-х до конца 1980-х гг. превышала 15 тыс. чел.; с 1960 г. АТЗ ежегодно производил свыше 20 тыс. тракторов, а в 1970-е гг. — свыше 40 тыс. С началом проведения рыночных преобразований АТЗ начал постепенно сокращать объемы производства, а в 2011 г. прекратил свое существование.

Трудовая политика советского государства была нацелена на обеспечение повышенной трудовой отдачи и формирование дисциплинированности и сознательности в рабочей среде, уровень которых представляет собой непосредственное выражение производственной деятельности рабочих, поэтому в качестве важнейших показателей мотивации труда

и действенности трудовых стимулов в статье рассматриваются уровень производительности труда и состояние дисциплины на предприятии.

Исследование выполнено на основе документов фонда Алтайского тракторного завода, отложившихся в Государственном архиве Алтайского края и архивном отделе администрации Рубцовска, фондов партийного комитета АТЗ и Алтайского крайкома КПСС, представляющих собой годовые отчеты предприятия, отчеты о работе с кадрами, протоколы профсоюзных собраний, справки работников крайкома о работе предприятия. Привлекались также материалы периодической печати (заводской многотиражки и городской газеты).

Необходимость интенсификации труда в годы войны обуславливала активизацию государством всех средств стимулирования в рамках имевшихся ресурсов. Стабильность кадрового состава и производственную дисциплину должны были обеспечивать принудительные меры, заключавшиеся в централизованном порядке распределения рабочей силы и применении судебной ответственности за прогулы и самовольные уходы с производства. Но условия функционирования предприятий затрудняли реализацию принуждения и наказаний на разных уровнях. Коллектив АТЗ формировался и пополнялся в ходе трудовой мобилизации за счет жителей сел Алтайского края (преимущественно подросткового возраста), составлявших более 90% трудового коллектива [2, с. 21]. Молодые рабочие, зачастую прибывавшие в город без теплой одежды и обуви, обеспечивать которыми ресурсы строящегося предприятия не позволяли, попадали в тяжелейшие условия бытовой и производственной неустраиваемости. Мобилизованные подсаживались к местным семьям, размещались в общежитиях, а также в саманных домах находившегося в 25 км от Рубцовска поселка Веселоярск. Жильцы жаловались на отсутствие электроэнергии и отопления, в общежитиях, где заселялись даже кухни и красные уголки, не имелось в необходимом количестве умывальников, душевых, плит, мебели и постельных принадлежностей, отсутствовала горячая вода. Дефицит оборудования и практически полное отсутствие на предприятии подъемных и транспортных средств обусловили преобладание ручного и физически тяжелого труда. Длительность рабочего дня составляла 11–14 часов, а продуктовая база завода до конца 1944 г. позволяла организовывать питание рабочих только один раз в день. Помещения предприятия не отапливались, большинство цехов не располагали раздевалками и душевыми, из-за отсутствия вентиляции на рабочих участках не исчезали загазованность и пыль. В отмеченных условиях, несмотря на возможность наказания, на АТЗ имел место высокий уровень нарушений дисциплины: около 30% рабочего коллектива значились прогульщиками, в 1943 г. «дезертировали» с предприятия 73% рабо-



Рис. 1. Состояние трудовой дисциплины на Алтайском тракторном заводе

чих, в 1944 г. — 34% (рис. 1). Кроме нежелания работать в тяжелых условиях, нарушения часто вызывались вынужденными причинами: рабочие решали проблемы с жильем, обеспечением топливом, не появлялись на производстве или покидали его из-за отсутствия одежды или обуви.

Случаи самовольных уходов рабочих с завода рассматривались согласно Указу от 26 июня 1940 г., каравшему «дезертиров» тюремным заключением от 2 до 4 месяцев. Продукция АТЗ в годы войны была остро необходима сельскому хозяйству, тракторы поставлялись и на фронт, поэтому грозившие срывом производства масштабы текучести в условиях невозможности значительно улучшить производственные и бытовые условия требовали решительных мер. С 1944 г. в отношении алтайских тракторостроителей начинает применяться Указ от 26 декабря 1941 г. для военных предприятий, предполагавший за самовольное оставление производства лишение свободы на срок от 5 до 8 лет. Страх столь сурового наказания оказал заметное воздействие: число самовольных уходов, как наглядно демонстрирует кривая графика (рис. 1), оставаясь значительным, заметно сократилось. Тем не менее возможность избежать привлечения к ответственности существовала: «дезертиры» могли успешно скрываться от органов прокуратуры, а значительная часть нарушителей, не приходивших на работу в силу объективных обстоятельств (из-за отсутствия одежды, обуви и пр.), была оправдана в суде. В условиях нехватки кадров и необходимости выполнять производственную программу на смягчение принудительных мер было вынуждено идти и руководство предприятия: рабочие из сельской местности отпускались домой за необходимыми вещами, невращавшимся посылались неоднократные письменные вызовы, их дела не передавались в суд в течение нескольких недель, а иногда и одного-двух месяцев после оставления производства. Таким образом, сни-

жались психологический эффект угрозы применения карательных законов и стимулирующая роль принуждения в целом.

Нельзя недооценивать роль материальных факторов в формировании трудовой мотивации в годы войны, когда в условиях действия карточной системы, острейшего дефицита продуктовых и потребительских товаров труд обеспечивал выживание. Фактором роста трудового вклада могла быть материальная сторона социалистического соревнования: передовики производства получали денежные премии и дополнительное снабжение. Роль материальных стимулов стремилось повысить и руководство завода: начальники цехов «маневрировали» с системой оплаты труда, переводя рабочих со сдельной оплаты на повременную (более выгодную при частых простоях в условиях становления производства), не проводили удержаний за брак, приписывали к выработке. С привлечением рабочих велись строительные-монтажные работы, ликвидации аварий, которые сопровождалась выплатами, носивших преимущественно натуральный характер премий.

Весомое значение в период войны имели побудительные мотивы, связанные с апелляцией к долгу и патриотизму. «Ответить фашистам на производстве» призывали заводская и городская газеты, они же отражали примеры выполнения заданий рабочими на 200–300%, а иногда и более. Подобные случаи не имели массового характера, и производительность труда в цехах отставала от запланированной нормы [3, л. 42]. Тем не менее даже рядовой труд в столь тяжелых условиях можно оценивать как трудовой подвиг и в целом говорить о действенности побуждения, так как производительность труда, несмотря на сложности процесса становления производства, в период войны росла более динамично, чем численность рабочих (рис. 2), снижалась доля прогульщиков и заметно сократилось число «дезертиров» (рис. 1).



Рис. 2. Зависимость объемов выпуска продукции от изменения численности рабочих

В первые послевоенные годы показатели, характеризующие уровень мотивации труда, сохранили позитивную динамику. Для обеспечения трудовой дисциплины государство не отказалось от потерявших в мирное время свою оправданность принудительных мер, эффективность применения которых на АТЗ снижалась тяжелыми условиями труда и неустроенностью быта рабочих. В отношении самовольно ушедших с АТЗ сохранял силу указ для рабочих военной отрасли, но к ответственности «дезертиры» практически не привлекались (в 1946 г. трибунал вынес 13 обвинительных приговоров, что составило лишь 1,4% от рассмотренных дел [4, л. 7]), оправдывалось и значительное число прогульщиков. На сокращении числа самовольных уходов сказывалось снижение напряженности труда с окончанием войны, а также постепенный отказ от принудительных мер в процессе комплектования кадров (трудовой мобилизации из сел), реализация которых объективно была затруднена нехваткой жилищного фонда предприятия. Уже в 1945 г. 28% новых рабочих прибыли на завод по вольному найму. К концу 1940-х гг. этот источник пополнения становится основным (в 1949 г. по вольному найму АТЗ принял 2527 чел. из 2857, или 88,5% [5, л. 42]).

Рост производительности труда во второй половине 1940-х гг. (рис. 2) был обеспечен стабилизацией производства после окончания войны, а также повышением разработанных для периода становления завода норм выработки, произведенным на машиностроительных заводах в 1945 и 1947 гг. (в 1947 г. нормы были повышены в среднем на 20%). Сдельная система оплаты, на которой находилось около 60% рабочих, в условиях значительного повышения норм стимули-

ровала трудиться производительнее. На рост выработки во второй половине 1940-х гг. могли оказывать влияние и другие факторы (мотивация внести вклад в послевоенное восстановление страны, социалистическое соревнование), но оценить степень их воздействия сложнее.

Период с середины 1950-х до конца 1980-х гг. оценивается в литературе как период деградации советской системы стимулирования труда, проявившийся в падении трудовой дисциплины и стагнации производительности труда вследствие атрофии принудительных, материальных и побудительных факторов мотивации [6, 7, с. 264–296]. Отказ от принуждения в трудовой политике обозначился ранее: Указом от 14 июля 1951 г. судебная ответственность за прогул заменялась мерами дисциплинарного и общественного воздействия, материалы в суд могли направляться лишь на рабочих, совершивших неоднократные или длительные прогулы, а в 1956 г. судебная ответственность за дисциплинарные нарушения была отменена окончательно. В качестве основного механизма укрепления производственной дисциплины государством определялось применение «воспитательных мер» в отношении нарушителей, но созданные для этой цели товарищеские суды в большинстве цехов АТЗ не функционировали. В первом полугодии 1957 г. в чугунолитейном цехе № 3 прогулы совершили 1236 чел., опоздания — 67 чел., а товарищеский суд не рассмотрел ни одного дела. За первое полугодие 1975 г. в тракторосборочном цехе из 54 случаев нарушений судом было заслушано лишь 9 дел [8, л. 86–87]. Образованные в цехах в 1985 г. комиссии по борьбе с пьянством также превратились в формальные организации: в одну из смен в 1987 г. в тракто-

росборочном цехе 13 человек, находившихся в нетрезвом состоянии, были отстранены работы, но комиссия не разобрала ни одного случая [9].

Как способ материального воздействия законом предусматривался перевод нарушителей трудовой дисциплины на нижеоплачиваемую работу на срок до трех месяцев, лишение премии или ее части, но наиболее распространенными санкциями на АТЗ являлись административные взыскания: выговоры и строгие выговоры. К увольнениям прибегали редко: за первое полугодие 1957 г. из почти 4-х тыс. прогульщиков были уволены лишь 213 чел., или 5,3% [10, л. 217]. За нарушителей ручались профсоюзные организации, а руководство завода даже в случае вынесения товарищескими судами решений об увольнении часто ограничивалось переводом злостных нарушителей в другой цех. Кроме того, ранее уволенные с АТЗ без проблем устраивались обратно. Причины столь лояльной позиции администрации кроются в хроническом дефиците кадров, вызванном превысившим региональные показатели уровнем текучести кадров, обусловленным, в свою очередь, недостаточным жилищным фондом и тяжелыми условиями труда на предприятии. Безусловно, после окончания войны и особенно с середины 1950-х гг. социальная сфера предприятия начинает развиваться более активно: увеличивается сдача в эксплуатацию жилья, при АТЗ открываются несколько домов отдыха, поликлиника, ночной санаторий, школы, детские сады, с помощью завода в городе были построены кинотеатр и дворец культуры. Тем не менее необходимость наращивания объемов производства обуславливала приоритетность сдачи в эксплуатацию производственных помещений, и отставание вследствие форсированного становления завода в обеспечении нормальных условий труда не было ликвидировано: в цехах продолжали отсутствовать раздевалки, душевые, умывальные комнаты, столовые, не были налажены вентиляция и освещение, протекали крыши, на профсоюзных собраниях и на страницах заводской газеты рабочие до конца 1980-х гг. регулярно жаловались на тесноту, загазованность и сквозняки. В середине 1950-х гг. почти 50% оборудования на АТЗ составляло завезенное во время эвакуации [11, л. 56], а в конце 1980-х гг. срок службы 27% станков превышал 20 лет [12, с. 53]. В ряде цехов не имелось даже подъемных средств, и детали массой 80 кг и более приходилось перемещать вручную. Уровень механизации погрузочно-разгрузочных работ на АТЗ в конце 1960-х гг. составлял 61%, комплексно-механизированных работ — 7,3%, для сравнения: на Волгоградском тракторном заводе — 81 и 74,5% соответственно [13, с. 84–85].

С 1950-х гг. в заводской газете, на профсоюзных собраниях констатировался «развал» дисциплины. Рост прогулов в первой половине 1950-х гг. виден на графике (рис. 1). С окончательным отказом от су-

дебных наказаний число прогульщиков на предприятии в целом снижалось, а с 1970-х гг. их доля в рабочем коллективе стабилизировалась. Сокращение числа прогульщиков может быть объяснено пополнением рабочих кадров, начиная со второй половины 1950-х гг., не из сельских жителей, а преимущественно из местной городской молодежи, способной лучше адаптироваться к условиям производства [13, с. 56]. Тем не менее нельзя говорить о существенном снижении остроты проблемы с дисциплиной труда на АТЗ, многочисленные проверки до конца советской истории предприятия фиксировали опоздания, уходы с рабочих мест до окончания смен, «бесцельное хождение» в цехах, сон и даже «игры в домино» в рабочее время, появления в нетрезвом виде и попытки пронести спиртное, кражи. К тому же наличие около 14% прогульщиков (с 1970-х до конца 1980-х гг.) в трудовом коллективе не может считаться приемлемым. Для сравнения: на московском металлургическом заводе «Серп и молот» доля прогульщиков с 1970 по 1990 г. снизилась с 10,6 до 4,5% [7, с. 265]. Повышенный уровень нарушений дисциплины на АТЗ обуславливался условиями труда и масштабами текучести кадров, осложнявшими реализацию воспитательных стимулов в 1950–1980-х гг., как и принудительных в предыдущий период.

Как наглядно демонстрирует кривая графика (рис. 2), в 1950-е гг. увеличение объемов производства обеспечивалось лишь увеличением численности рабочих при снижении производительности труда. В 1960–1975 гг. наблюдался заметный рост данного показателя, что было связано с обновлением оборудования для производства тракторов семейства Т-4, но увеличение объемов выпуска продукции обеспечивалось в том числе и увеличением численности рабочих кадров. Вместе с тем спады производства (1975–1980 гг., 1985–1991 гг.) происходили при небольшом уменьшении количества рабочих — за счет более существенного снижения производительности труда, уровень которой в целом с 1950 к 1991 г. изменился незначительно (с 1,37 единиц продукции на одного рабочего вырос до 1,4), а рост объемов производства в данный период обеспечивался в основном систематическим увеличением численности рабочих кадров, что указывает на отсутствие у большинства из них мотивации к более интенсивному труду. О неэффективности системы стимулирования труда свидетельствуют выступления рабочих АТЗ на профсоюзных собраниях. С начала 1950-х гг. тракторостроители критиковали руководство за излишнюю озабоченность плановыми показателями, невнимание к нуждам рабочих, считая имевшиеся условия труда на предприятии неприемлемыми.

Компенсацией за напряженный труд могло выступить повышение роли материальных факторов в стимулировании труда, но развитие трудовой по-

литики государства развернулось в ином направлении. С конца 1950-х гг. серией постановлений Совета Министров СССР тарифные ставки для рабочих машиностроительных предприятий пересматривались в сторону упрощения, «выравнивания» оплаты труда рабочих различных разрядов, а также профессий с нормальными и вредными условиями труда. С середины 1960-х гг. на заводе начинает внедряться бригадная форма организации и оплаты труда, при которой общий заработок делился между всеми членами бригады, выполнявшими разные функции вне зависимости от индивидуального вклада. Уравнительные мероприятия только повысили текучесть в горячих и литейных цехах и обострили дефицит специалистов высокой квалификации. Внесенные в годы перестройки изменения в систему заработной платы, направленные на повышение оплаты квалифицированного труда, существенным образом не повысили воздействие материальных стимулов: как показал проведенный в 1989 г. на АТЗ опрос, для 41,8% рабочих перемены оказались незначительно эффективными, 23% не заметили перемен, а 14,3% отметили ухудшение положения [14, л. 63].

На фоне падения трудовой дисциплины число участников социалистического соревнования, по официальным данным, на АТЗ продолжало увеличиваться и с середины 1950-х гг. приблизилось к стопроцентному показателю. Различные источники свидетельствуют о формализме в организации соревнования. В обязательства записывались базовые требования к каждому рабочему: «обязываюсь содержать в чистоте станок и рабочее место», «не нарушать трудовую дисциплину», «выполнять нормы на 110–120%» (при этом большинство тракторостроителей перевыполняли нормы более чем на 20%). Соревнование перестало выступать как фактор материального стимулирования, о чем свидетельствует, например, характер распределения фонда поощрения для рабочих: в 1975 г. лишь 5,3% средств (118 тыс. руб.) было потрачено на премирование победителей соревнования (при этом за год поощрялось около 6 тыс. чел.), а 76% (1677,5 тыс. руб.) — на выплату премий за общие результаты по итогам годовой работы предприятия, распределявшихся пропорционально зарплате [15, л. 40–41]. Таким образом, систематически вознаграждалась подавляющая часть рабочего коллектива, а выплаты за победу в соцсоревновании не были весомыми. Работников регулярно награждали значками и почетными грамотами к праздникам и юбилейным

датам, по итогам года и пятилеток, что способствовало формированию у кадровых рабочих чувства гордости за предприятие, коллектив и цех, но чрезмерная интенсивность применения моральных форм поощрения приводила к обесцениванию их как фактора мотивации более интенсивного труда. Повышение производительности стимулировалось задачей обеспечения вклада каждого рабочего в цели общегосударственного масштаба, становившиеся со временем все более абстрактными (например, создание материально-технической базы коммунизма), что без серьезных улучшений условий труда не оказывало значительного влияния на трудовые показатели большинства рабочих.

Рассмотрение проблемы мотивации труда в советской промышленности на материалах Алтайского тракторного завода демонстрирует, что оптимальной системы стимулирования труда не было создано. Исключение представляет военный период, когда активизация всех форм стимулирования обеспечила успешный запуск производства в неразвитом в индустриальном отношении регионе. Еще в период войны принудительные меры смягчались на местном уровне, а в послевоенные годы карательные законы фактически перестали действовать, но трансформация с 1950-х гг. трудовой политики государства в пользу воспитательных мер для обеспечения дисциплины в совокупности с развитием уравнительной линии в оплате труда не оказалась действенной. Ввиду особенностей функционирования советской экономики и форсированного становления завода социальная сфера предприятия, механизация производства развивались по остаточному принципу, что в условиях отсутствия безработицы не могло обеспечить постоянство кадров и затрудняло реализацию воспитательных мер, побуждения трудиться ради отдаленной цели и требовало активизации факторов материального поощрения. Происходившая в стране потребительская революция способствовала увеличению материальных запросов населения, что также требовало повышения значения материальных стимулов. Неэффективность системы мотивации труда в период с начала 1950-х до конца 1980-х гг., проявившаяся в падении трудовой дисциплины и стагнации производительности труда, недовольстве рабочих условиями труда и характером его оплаты, можно рассматривать как одну из важнейших причин кризиса советской экономики.

Библиографический список

1. Линден М. ван дер. Мотивация труда в российской промышленности: Некоторые предварительные суждения // Социальная история: ежегодник. — М., 2000.

2. Докучаев Г.А. Рабочий класс Сибири и Дальнего Востока в годы Великой Отечественной войны. — М., 1973.

3. Государственный архив Алтайского края (ГААК). — Ф.Р. 1122. — Оп. 1. — Д. 34.
4. ГААК. — Ф.П. 1. — Оп. 18. — Д. 842.
5. ГААК. — Ф.Р. — 1122. — Оп. 1. — Д. 101.
6. Соколов А.К. Трудовая политика на советских предприятиях с середины 1950-х гг. до конца 1980-х гг.: деградация стимулов к работе // Экономическая история: ежегодник. — М., 2003.
7. Маркевич А.М. «Магнитка близ садового кольца»: стимулы к работе на Московском заводе «Серп и молот», 1883–2001 гг. — М., 2005.
8. Архивный отдел администрации г. Рубцовска. — Ф.Р. 34. — Оп. 3. — Д. 245.
9. Боевой темп. — 1988. — 14 янв. (№5).
10. Архивный отдел администрации г. Рубцовска. — Ф.Р. 34. — Оп. 3. — Д. 579.
11. Архивный отдел администрации г. Рубцовска. — Ф.Р. 34. — Оп. 3. — Д. 327.
12. Аунапу Ф.Ф. Организация ремонтных служб на машиностроительных заводах Алтайского края // Известия СО АН СССР. Серия обществ. наук. — 1963. — №9. Вып. 3.
13. Антосенков Е.Г. Текучесть кадров в промышленности и пути ее сокращения. — Барнаул, 1971.
14. Архивный отдел администрации г. Рубцовска. — Ф.Р. 34. — Оп. 3. — Д. 2007.
15. Архивный отдел администрации г. Рубцовска. — Ф.Р. 34. — Оп. 3. — Д. 5114.