

*Е. В. Баранова*

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
КАЛИНИНГРАДСКОГО ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНОГО ЗАВОДА  
В 1946 – 1951 ГОДАХ:  
КОЛИЧЕСТВЕННАЯ И КАЧЕСТВЕННАЯ ДИНАМИКА**

Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград, Россия

Поступила в редакцию 25.06.2025 г.

Принята к публикации 31.10.2025 г.

doi: 10.5922/vestnikhum-2026-1-6

77

**Для цитирования:** Баранова Е. В. Формирование кадрового потенциала Калининградского вагоностроительного завода в 1946–1951 годах: количественная и качественная динамика // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. 2026. №1. С. 77–91. doi: 10.5922/vestnikhum-2026-1-6.

*На примере Калининградского вагоностроительного завода проанализирована кадровая политика и состав рабочих на промышленных предприятиях СССР в ранний послевоенный период. Цель исследования – выявление ключевых проблем и динамики формирования трудового коллектива в условиях послевоенной разрухи, дефицита квалифицированных кадров и сложностей реконструкции нового советского региона. Методология, основанная на комплексном анализе архивных материалов самого предприятия (включая статистические отчеты и приказы по личному составу), а также публикаций местной периодической печати, позволила провести сравнительный анализ данных и выявить расхождения между ними. Основные результаты исследования показали, что, несмотря на быстрый рост численности персонала и объемов производства, завод постоянно сталкивался с острым дефицитом квалифицированных рабочих, высокой текучестью кадров и низкой эффективностью системы подготовки через школы фабрично-заводского обучения (ФЗО). Важную роль в становлении завода сыграл труд немецкого населения и военнопленных. Выводы свидетельствуют, что кадровая нестабильность и недостаток квалификации стали ключевыми факторами, сдерживавшими устойчивое развитие предприятия в послевоенное десятилетие.*

**Ключевые слова:** послевоенное восстановление, кадровая политика, Калининградский вагоностроительный завод, рабочие кадры, немецкие специалисты, школы ФЗО, текучесть персонала

История восстановления народного хозяйства после Великой Отечественной войны неразрывно связана с процессом формирования кадрового состава промышленных предприятий. Одним из ярких примеров этого является Калининградский вагоностроительный завод, созданный в 1946 г. в условиях послевоенной реконструкции Калининградской области.

Анализируя кадровый состав завода, мы можем увидеть, насколько важными оказались квалификация и профессионализм работников для



успешного возобновления производства. Ведь именно человеческий капитал определил темпы экономического роста и способность предприятия удовлетворять потребности советского транспорта.

Во-первых, важную роль играла интеграция немецких рабочих, оставшихся на территории региона после войны. Их вклад в восстановление завода заслуживает пристального внимания, поскольку эта группа вносила уникальные знания и навыки, приобретенные в довоенный период. Во-вторых, демографическая ситуация послевоенного времени наложила отпечаток на структуру кадрового состава. Возвращавшиеся домой фронтовики, молодежь и представители нового поколения заняли значительную долю вакансий, вызвав изменения в возрастной и социальной структуре предприятия.

Кроме того, система подготовки кадров, в центре которой находились фабрично-заводские училища (ФЗО), стала важной составляющей стратегии предприятия по формированию квалифицированных кадров. Именно учебные заведения позволяли восполнить недостаток подготовленных специалистов и повысить общий профессиональный уровень работников.

Таким образом, исследование кадрового состава Калининградского вагоностроительного завода открывает уникальную возможность проанализировать экономические, политические и социальные условия начала послевоенного периода и оценить эффективность государственных решений.

Основная проблема при изучении кадрового состава рабочих вагоностроительного завода в 1940–1950-е гг. заключается в значительных расхождениях между данными различных источников, включая материалы самого фонда. В частности, приказы содержат одну информацию, а статистические отчеты завода, предназначенные для предоставления в Госплан или другие социалистические организации, – другую. Разница в численности работников в этих документах достигает десятков человек, что существенно затрудняет анализ.

Основой нашей статистики стали сводные данные, опубликованные в отчетных внутренних документах завода за 1951 г. (табл. 1).

Таблица 1

**Динамика численности работников и выпуска думпкаров  
на вагоностроительном заводе в 1946–1951 гг.**

Показатель	1946	1947	1948	1949	1950	1951
Количество работающих, чел.	817	1360	1627	1756	1755	1640
Годовой выпуск изделий, думпкары	231	332	1000	1550	2000	1089

Источник: [1, ф. Р-192, оп. 7, д. 6, л. 35].

Анализ показывает сложную динамику развития предприятия. В послевоенный период наблюдался устойчивый рост как численности работников, так и объемов производства. За пять лет штат предприятия



увеличился более чем вдвое — с 817 человек в 1946 г. до 1756 в 1949 г., после чего началось незначительное сокращение до 1640 человек к 1951 г. Особенно резкий скачок численности произошел в 1947 г., когда количество работников выросло на 543 человека (66,5 %). Этот рост, вероятно, стал прямым результатом активных мер по комплектованию кадров в рамках послевоенного восстановления, таких как организованный набор из других регионов страны.

Параллельно с ростом кадрового состава стремительно увеличивался объем выпускаемой продукции. Если в 1946 г. завод производил 231 думпкар, то к 1950 г. этот показатель достиг 2 тыс. единиц, что демонстрировало почти девятикратный рост за пять лет. Наиболее интенсивный рост производства пришелся на 1948 г., когда выпуск увеличился сразу втрое — с 332 до 1000 думпкаров. Однако в 1951 г. произошло резкое падение объемов производства почти в два раза — до 1089 единиц, причины чего требуют дополнительного изучения.

Особый интерес представляет анализ уровня производительности труда. В первые послевоенные годы (1946—1947 гг.) на одного работника приходилось всего 0,24—0,28 думпкара в год. Однако к 1950 г. этот показатель вырос до 1,14 ед. на человека, что свидетельствует о значительном повышении эффективности производства. Резкое падение производительности до 0,66 думпкара на человека в 1951 г., сопровождавшееся сокращением объемов выпуска при сохранении высокой численности персонала, указывает на возможные структурные изменения в работе предприятия или внешние экономические факторы, заслуживающие отдельного исследования.

Помимо сводных данных за первые пять лет существует обширная статистика по годам, содержащая различные характеристики кадрового состава завода, которая зачастую не согласована.

Анализ данных списочного состава вагоностроительного завода на 21 июня 1946 г. позволяет выявить несколько важных особенностей кадровой структуры предприятия в послевоенный период. На указанную дату общая численность работников составляла 962 человека, а с учетом 150 вновь прибывших сотрудников достигала 1112 человек, что существенно превышает указанные в предыдущих отчетах среднегодовые показатели (817 человек за 1946 г.). Это расхождение может объясняться как сезонными колебаниями (летний набор кадров), так и разными методиками учета — возможно, в годовую отчетность не включались временные работники или строительные бригады [1, ф. П-1, оп. 1, д. 110, л. 4—6] (табл. 2).

Структура кадров демонстрирует четкое разделение труда: 65,7 % работников (632 человека) были заняты в основном производстве, тогда как по 17,15 % (по 165 человек) приходилось на вспомогательные подразделения (промгруппу) и строительство. Профессиональный состав отражал типичную для промышленных предприятий иерархию: 70,8 % составляли рабочие (681 человек), 12,7 % — инженерно-технические работники (122 человека), около 6 % — служащие (57 человек), а также охрانا и ученики.



Таблица 2

## Списочный контингент на 21 июня 1946 г.

Категория	Численность работников				Национальный состав	
	Основное производство	Непромышленная группа	Строительство	Всего	Русские	Немцы
Рабочие	423	124	134	681	245	436
ИТР	100	10	12	122	118	4
Служащие	42	13	2	57	54	3
МОП и охрана	30	18	—	48	26	22
Ученики	37	—	17	54	24	30
<i>Итого</i>	632	165	165	962	467	495
Вновь прибывшие кадры	—	—	—	150	150	—
<i>Всего</i>	632	165	165	1112	617	495

Особый интерес представляет национальный состав коллектива. Немцы составляли 51,5 % персонала (495 человек), причем они преобладали среди рабочих (436 человек, или 64 % от общего числа рабочих), но практически отсутствовали в управленческом звене (в ИТР — лишь 4 немца из 122). Русские, напротив, доминировали среди ИТР (118 из 122) и служащих (54 из 57), что отражает характерную для послевоенного периода кадровую политику.

Эти данные позволяют сделать вывод о том, что завод в 1946 г. активно восстанавливал кадровый потенциал после войны, используя в том числе немецкое население преимущественно на рабочих должностях. Разница между списочным составом на июнь и среднегодовыми показателями требует дополнительного изучения учетной документации для понимания принципов формирования отчетности в тот период.

Архивные данные за 1947 г. показывают, что предприятие испытывало острый дефицит квалифицированных кадров. На весь завод приходилось всего 9 инженерно-технических работников: 6 специалистов с высшим образованием (включая 1 женщину) и 3 со средним. Национальный состав ИТР был следующим: преимущественно русские (6 из 9), а также единичные представители украинцев и белорусов.

Возрастная структура специалистов отличалась значительным разбросом — от молодых сотрудников до 25 лет до опытных работников старше 60 лет. Партийная принадлежность отражала общую кадровую политику — 2 члена ВКП(б) с высшим образованием и 1 комсомолец со средним.

По сравнению с 1946 г. отмечается некоторое улучшение в квалификационном составе (появление большего числа специалистов с выс-



шим образованием), однако общее количество ИТР оставалось крайне недостаточным для полноценного функционирования предприятия. Особенностью стало появление первых женщин в инженерно-техническом составе, что свидетельствовало о постепенных изменениях в кадровой политике послевоенного периода [1, ф. Р-180, оп. 2, д. 9, л. 38].

Данные 1948 г. выявили серьезный кадровый кризис на предприятии. Фактическая численность рабочих составила лишь 827 человек при плановом показателе 1230 (67,2% обеспеченности), тогда как ИТР были укомплектованы на 96,2% (202 из 210 запланированных). Особенно тревожила текучесть кадров: за первые четыре месяца при средней численности 858 человек завод потерял 237 рабочих (в том числе 24 самовольно ушедших), приняв лишь 175 новых работников.

Возрастная структура персонала отражала послевоенные реалии: 57% рабочих были моложе 25 лет, среди учеников преобладала молодежь (20 из 26), а основная часть ИТР (154 из 159) находилась в возрасте 26–49 лет. При этом сохранялась и категория работников старше 60 лет (8 человек, включая 1 ИТР).

Эти показатели демонстрируют характерные для послевоенного периода проблемы — острый дефицит рабочих рук при относительной обеспеченности инженерно-техническими кадрами, высокую текучесть персонала и специфическую возрастную структуру с преобладанием молодежи при сохранении небольшой доли пожилых работников. Сложившаяся ситуация существенно затрудняла восстановление и развитие производства в послевоенные годы (табл. 3–4).

Таблица 3

Обеспеченность кадрами рабочих и ИТР в марте 1948 г.

Рабочие, среднесписочная численность по плану	Фактически	% от обеспеченности	ИТР	Фактически	% от обеспеченности
1230	827	67,2	210	202	96,2

Источник: [Там же, оп. 1, д. 49, л. 22].

В январе — апреле 1948 г. текучесть рабочей силы была значительной: при средней численности работников (в январе — марте) 858 чел. за этот период прибыло 175 чел., а убыло 237 (в том числе самовольно ушло в феврале — апреле 24 чел.) [Там же, л. 24]. Представленные данные наглядно иллюстрируют еще одну проблему кадрового учета того периода — отсутствие единой методики подсчета. Так, средняя численность рабочих за январь — март, рассчитанная для анализа текучести (858 чел.), не совпадает со списочной численностью рабочих на конец отчетного периода (827 чел.), указанной в таблице 3. Первый показатель, по-видимому, является усредненной величиной за три месяца, второй — «моментальным снимком» на конкретную дату. Подобные расхождения в пределах одного документа типичны для послевоенной отчетности.



Таблица 4

## Возрастной состав работников вагоностроительного завода в 1948 г.

Категория по возрасту	Рабочие	Ученики	ИТР и АТР	Служащие, включая конторских учеников	Младший обслуживающий персонал и охрана	Всего
14 лет	5	1	0	0	0	6
15 лет	12	3	0	1	0	16
16	20	1	0	2	0	23
17	72	4	0	7	1	84
18	79	2	0	5	1	87
19	47	1	3	3	3	57
20–25	238	13	52	41	14	358
26–35	184	2	78	25	26	315
36–49	138	0	76	14	14	242
50–54	21	0	8	1	5	35
55–59	6	0	1	1	3	11
60 и старше	2	0	1	1	4	8

Источник: [1, ф. Р-192, оп. 7, д. 3, л. 12–14].

По отчетным данным на 1949 г. общая численность персонала завода составила 1719 человек, достигнув 88,5% от планового показателя. Анализ структуры кадров показывает устойчивую диспропорцию: при практически полном выполнении плана по ИТР (228 человек или 98,8%) и служащим (92 человека или 100,1%) наблюдается значительный недобор рабочих кадров – лишь 1214 человек при плане в 1444 (84,1%). Общая численность промышленно-производственного персонала достигла 1627 человек (87,3% от плана) [1, ф. П-1, оп. 2, д. 63, л. 23–29].

Примечательно превышение плановых показателей по средней заработной плате рабочих, что может объясняться несколькими факторами – острым дефицитом квалифицированной рабочей силы, вынуждавшим администрацию повышать оплату труда; применением повышенных стимулирующих выплат для удержания кадров; также, возможно, необходимостью пересмотра норм выработки в условиях послевоенного восстановительного периода.

Сложившаяся кадровая ситуация характерна для промышленных предприятий конца 1940-х гг., когда при относительной стабильности инженерно-управленческого состава сохранялся хронический дефицит рабочих кадров, усугубляемый последствиями войны и процессами послевоенной реорганизации производства.

По данным статистического отчета за 4-й квартал 1950 г. (табл. 5) общая численность работников завода составляла 1471 человек, из которых 1364 (92,7%) относились к промышленно-производственному персоналу. Анализ движения кадров выявил несколько характерных



тенденций. За отчетный период на предприятие было принято 112 работников, включая 24 выпускника школ ФЗО (из них 15 направлены в производство) и 88 человек из других источников. При этом выбытие составило 143 сотрудника, в том числе 133 из производственного сектора. Основные причины увольнений включали призыв в армию и переход на учебу (30 человек), самовольные уходы (18), увольнения по инвалидности (10) и переводы на другие предприятия (5). Остальные 80 случаев пришлось на увольнения по согласованию с администрацией.

Таблица 5

Статистический отчет по кадрам за 1950 г.

83

Кадровый состав	Всех рабочих	В том числе рабочих промышленного производства комплекса
Состояло по списку на начало 4-го квартала, в том числе	1471	1364
окончившие школу ФЗО	24	15
прочие	88	78
выбыло	143	133
в том числе переведено на другие предприятия	5	5
по инвалидности	10	9
самовольно	18	15
в связи с переходом на учебу, призывом в Красную армию	30	28
по разрешению администрации	1485	1370

Источник: [1, ф. Р-193, оп. 7, д. 85, л. 8].

Примечательно, что в самой таблице отчета присутствует очевидное статистическое несоответствие: сумма указанных отдельных причин выбытия (63 человека) значительно меньше заявленного общего числа выбывших (143 человека). Последняя строка таблицы с показателями 1485 и 1370, судя по контексту, обозначает не причину увольнения, а общую списочную численность на конец отчетного периода. Это характерный пример неточностей, которые нередко обнаруживаются в первичной учетной документации того времени.

Несмотря на отрицательное сальдо движения кадров (-31 человек), общая численность к концу периода составила 1485 работников (1370 в производстве), что свидетельствует о некоторой стабилизации после послевоенных кадровых кризисов. Однако сохраняющиеся проблемы — значительное число самовольных уходов (12,6 % от общего выбытия), низкая доля выпускников школ ФЗО (всего 1,6 % от штата) и преобладание «неплановых» источников пополнения кадров — указывают на уязвимость кадровой системы предприятия в условиях послевоенного восстановления промышленности.



В 1951 г. кадровый состав завода демонстрировал признаки относительной стабилизации. Списочная численность персонала достигла 1319 человек, при этом промышленные рабочие традиционно составляли абсолютное большинство — 1234 человека (93,6 % от общего состава). Годовое движение кадров характеризовалось незначительным отрицательным сальдо (–10 человек), что указывало на достижение определенного баланса после послевоенных кадровых кризисов.

Основные источники пополнения кадров оставались прежними: из 123 принятых работников лишь 19 (15,4 %) были выпускниками школ ФЗО и РУ, тогда как остальные 104 человека (84,6 %) набирались из прочих источников. Такая структура приема сохраняла проблему недостатка квалифицированной рабочей силы.

Выбытие персонала (133 человека) происходило по следующим причинам:

- объективные причины (призыв в армию, учеба) — 36 случаев (27 %);
- самовольные уходы — 10 случаев (7,5 %, что вдвое меньше показателя 1950 г.);
- административные увольнения — 72 случая (54,1 %);
- переводы и увольнения по инвалидности — 15 случаев (11,3 %) [1, ф. Р-192, оп. 7, д. 128, л. 59–62].

Снижение числа самовольных уходов может объясняться как улучшением условий труда, так и ужесточением трудовой дисциплины. Однако сохранявшаяся высокая доля административных увольнений (более половины всех выбытий) свидетельствует о производственной неэффективности и продолжавшихся проблемах в управлении персоналом. Преобладание «неорганизованных» источников пополнения кадров (84,6 %) также указывает на системные сложности в подготовке и закреплении квалифицированных рабочих кадров.

На основании представленных архивных данных прослеживается противоречивая динамика развития предприятия. Численность персонала демонстрирует значительные колебания: от 1112 человек в 1946 г. до минимального значения 827 рабочих в 1948 г., с последующим ростом до 1719 человек в 1949 г. и снижением до 1319 к 1951 г. Особого внимания заслуживают существенные расхождения в отчетности: например, в 1946 г. списочная численность на июнь (1112 чел.) значительно отличается от среднегодовых показателей (817 чел.), что может свидетельствовать о разных методиках учета или сезонных колебаниях.

Производственные показатели показывают впечатляющий рост с 231 думпкара в 1946 г. до 2000 в 1950 г., однако резкое падение до 1089 единиц в 1951 г. требует особого объяснения. Примечательно, что периоды максимального выпуска продукции (1949–1950) совпадают с наибольшей численностью персонала.

Проблема достоверности данных проявляется в значительных расхождениях между плановыми и фактическими показателями численности (67,2 % выполнения в 1948 г.), противоречиях между разными источниками по одним и тем же периодам, отсутствии единой методики учета (списочный vs среднегодовой состав).



Эти расхождения могут объясняться как объективными факторами послевоенного периода (нестабильность кадров, разные системы отчетности), так и возможными попытками предприятий корректировать показатели в условиях плановой экономики. Несмотря на очевидный прогресс в производственных показателях, кадровая политика оставалась несовершенной, о чем свидетельствуют высокие показатели текучести и постоянный недобор рабочих.

Представленные статистические данные за 1946–1951 гг. демонстрируют, что формирование трудового коллектива завода происходило в условиях острого дефицита кадров, что вынуждало администрацию использовать разнородные источники комплектования. Эти источники – организованный набор через Министерство транспортного машиностроения СССР, привлечение немецкого населения, стихийный приток рабочей силы и подготовка новых кадров через систему ФЗО – не только определяли динамику численности, но и напрямую влияли на производственные результаты.

### Министерство транспортного машиностроения СССР

По распоряжению Министерства транспортного машиностроения предусматривалось выделить с других заводов министерства 200 квалифицированных рабочих и 100 инженерно-технических работников [1, ф. Р-192, оп. 7, д. 6, л. 85]. Это распоряжение было реализовано путем временной переброски 150 человек с Калининского вагоностроительного завода и около 100 человек – с Нижнетагильского завода.

В феврале – марте 1946 г. благодаря оргнабору на завод прибыло 500 человек из Ульяновской, Пензенской и Тамбовской областей [Там же, л. 33]. Среди прибывших только около 10 % рабочих имели специальность, а остальные никогда не работали на заводах.

Стоит отметить, что привозили не только рабочих и ИТР. Так, согласно приказу №170 в местный штат из Калининского завода были зачислены официантка Нина Егоровна Леонова, завпродовольствием столовой Анна Григорьевна Крочалова, заведующая библиотекой Малюкова [Там же, д. 3, л. 10].

Как вспоминал заводчанин В. В. Дюков,

встретили нас хорошо на Южном вокзале, на станции Сортировочная. Встречал первый директор вагоностроительного завода – Горбунов Василий Петрович, который был назначен сюда с Тагильского вагонного завода. Таким руководителям присваивали звания генералов, чтобы они могли контролировать порядок и решать вопросы распределения. Также среди встречающих был главный инженер Агапов и тоже – Василий Петрович. Оркестра, правда, не было, но встречали очень хорошо, на машинах, это были трофейные немецкие грузовики, нас развезли и разместили по общежитиям на улице Киевскую (в районе Понарт) и улицу Клиническую (Фридрихштрассе)<sup>1</sup> [2, с. 11].

---

<sup>1</sup> Здесь, вероятно, ошибка мемуариста. Улица Клиническая до переименования состояла из двух улиц (Фордер- и Хинтеросгартен), а Фридрихштрассе получила в Калининграде наименование ул. Томская.



## Немецкое население

Вновь создававшийся завод практически не имел рабочей силы — квалифицированных сотрудников, инженерно-технических работников. Это вынуждало обучать новые кадры, проводя обучение на рабочих местах прямо в процессе производства. В первую очередь были привлечены 150 человек из числа местного немецкого населения, а также военнопленные, которые занимались в основном расчисткой территории от завалов и разрушений [1, ф. Р-192, Историческая справка, л. 5]. В 3-м квартале 1946 г. МВД организовало для нужд завода лагерь на 1000 человек из числа военнопленных [1, ф. П-1, оп. 1, д. 110, л. 45].

86

В приказах директора завода первым упоминаемым немецким работником стал Карл Гюнтер, который был зачислен в штат отдела капитального строительства в качестве инженера по строительству [1, ф. Р-192, оп. 7, д. 2, л. 20].

Как отмечалось в немецкоязычной газете «Новое время», выходившей в Калининграде во второй половине 1940-х гг.,

среди немецких рабочих, пришедших на вагоностроительный завод весной 1946 г., было немало и женщин. Подавляющее большинство из них не имело никакой профессиональной подготовки, и сейчас в каждом цехе завода можно встретить женщин и девушек, ловко откручивающих отдельные детали, обслуживающих генератор или прокладывающих телефонные линии. На заводской электростанции было много неквалифицированных немецких рабочих. Начальник электростанции сформировал учебную группу из 15 человек и поручил электромонтеру Курту Бёвигу обучать их монтажному делу. На теоретических занятиях слушатели знакомились с основами электротехники, устройством электрических машин, принципиальными схемами и другим оборудованием. На практических занятиях они выполняли ремонт электродвигателей, электролиний и оборудования электростанции. Все студенты успешно сдали экзамен и получили квалификацию электромонтеров 4-го разряда.

Среди выпускников курса были Мария Бандуш и Франциска Штеффен. С августа 1946 года они уже работают самостоятельно и по очереди управляют динамо-машиной постоянного тока. Это уже настоящие квалифицированные работники. Спокойно и уверенно они запускают генератор, снабжающий литейный цех электроэнергией, и внимательно следят за стрелкой вольтметра. На их рабочем месте царит безупречная чистота и порядок [8].

В воспоминаниях переселенцев также упоминаются немцы. Зинаида Михайловна Сехина (Филиппова) отмечала:

Немцы помогали нам в восстановлении. Масштабы разрушения завода были не очень велики. Оставалось много немецкого оборудования в прекрасном состоянии: станки, сварочные аппараты. На них мы потом работали. Кадры набирались из немецкого населения. В основном это были немецкие женщины. Мужчин было мало. У нас работал бывший немецкий



военный летчик. Работал он у нас электриком. Был очень квалифицированным работником. Он показывал нам свой личный дом, который у него сохранился [1, ф. Р-1191, оп. 1, д. 54, л. 11].

В приказах директора завода немецкие работники упоминаются очень редко: «С 7 августа 1946 г. и.о. начальника ОКСа Шпеер вернулся к выполнению своих прямых обязанностей гл. инженера ОКСа» [1, ф. Р-192, оп. 7, д. 3, л. 96]; «На сдельной оплате труда на заводе работали копировщицы Кляйн Маргот и Кнауэр Эфа» [Там же, л. 238]. Также на заводе трудились инженер Гольдеблах, ст. инженер Ратнер, инженер Визер, курьеры Вальтер и Распах, уборщицы Бирен и Шварц [Там же, л. 341].

### Другие источники комплектования кадров

Из числа местных демобилизованных в первый год было принято 139 человек, 144 человека по направлениям областного гражданского управления, вольнонаемных — 93 человека [1, ф. Р-192, оп. 7, д. 6, л. 85].

В «Калининградской правде» в 1947 г. вышла статья об одном из мобилизованных заводчан:

Старшина Гаврик участвовал в освобождении Крыма, брал Севастополь, изгонял немцев из Прибалтики, штурмовал Кёнигсберг. В апреле 1946 г., после демобилизации из армии Павел Степанович Гаврик не задумываясь решил остаться в советском городе Калининграде.

— Здесь воевал — здесь буду строить! — сказал он жене, и оба они поспешили работать на Калининградский вагоностроительный завод [4].

Директор завода Василий Петрович Горбунов и мастер Николай Степанович Бреус ходили вместе с героем статьи по заваленному кирпичом и обгоревшими машинами, изломанным оборудованием заводскому двору и отбирали станки, которые можно восстановить. Они доставали необходимое из-под обломков и бережно сносили на единственную расчищенную площадку. Тогда каждый из них говорил: «Вот этот станок пригодится для механического, этот — для кузницы...» [Там же].

На страницах «Калининградской правды» в июле того же года вышла и некомплементарная статья, посвященная обустройству на новом месте. Один из новых заводчан отмечал:

Я недавно демобилизовался из рядов ВМФ и прибыл в Калининград на Вагоностроительный завод. Представитель Министерства транспортного машиностроения по организованному набору рабочей силы заключил со мной трудовой договор. Согласно договору я должен проработать на заводе не менее года. Администрация завода плохо приняла переселенцев, она не заботится об их бытовых нуждах, не выполняет заключенных договоров. Я прибыл в Калининград 10 июня, 21 июня уже вышел на работу. Однако до сего времени квартирный вопрос не разрешен, хотя согласно договору дирекция завода обязана в течение месяца обеспечить меня квартирой, выплатить подъемные. Заводоуправление, профсоюзная организация ограничивается обещаниями. На словах оно получается, как будто неплохо, на



деле мы лишены самых необходимых бытовых удобств. Семь семей, например, поместили в маленькой неблагоустроенной квартире, в которой после каждого дождя полно воды [3].

Пополнялся завод постепенно и сельскими жителями. Например, лучшими сборщиками завода в 1946 г. стали хлеборобы в недавнем прошлом Иван и Павел Ходаевы, а одной из лучших сверловщиц — их сестра Анна Ходаева. Администрация поощряла прием на завод родственников работников, надеясь таким образом уменьшить текучку [5].

В «Калининградской правде» в 1952 г. отмечалось, что среди самых почетных людей завода «фрезеровщик т. Васин, демобилизованный воин, мастер ремонтно-механического цеха депутат областного совета Павел Гаврик, строгальщик Виктор Ююков. Мастер Кононеко стал начальником цеха узлов. От рядового рабочего до заместителя начальника цеха вырос Дмитрий Степанович Чудаков» [7].

### Новые кадры ФЗО

Перед руководством завода стояла важная задача по обучению новых кадров. Для этой цели при заводе была создана школа ФЗО (учебные заведения профессионально-технического образования; набор проходил в форме мобилизационных призывов). Были выделены помещение, инвентарь, семь мастеров и педагог. В ноябре 1946 г. на завод прибыло 130 учащихся, а за весь 1946 г. обучение прошло 323 человека [1, ф. Р-192, Историческая справка, л. 3].

Директорам заводов предписывалось выделить в квалификационные комиссии школ ФЗО квалифицированных представителей, обязав их принимать активное участие в работах комиссий и не допускать присвоения выпускникам необоснованно завышенных разрядов. В 1948 г. всего школа ФЗО «отдала» заводу 160 человек, ремесленные училища — 500 человек [Там же, оп. 7, д. 26, л. 1].

Несмотря на то что выпускники ФЗО и училищ были очень важной составной частью кадрового пополнения завода, отношение к ним в цехах отличалось противоречивостью. Так, проверкой 1948 г. было установлено, что учащиеся ремесленного училища №4 используются неудовлетворительно особенно в механическом цехе [Там же, д. 27, л. 36]. В «Калининградской правде» вышла разгромная статья об отношении к выпускникам в кузнечном цеху.

За полгода работы в кузнечном цехе выпускник школы ФЗО В. Закружной так и не узнал, кому он подчинен и каков круг его обязанностей. Ни начальник цеха т. Верейкин, ни механик т. Друзев не проявили элементарного внимания к молодому рабочему. Вспомнил т. Верейкин о Закружном только тогда, когда не досчитался его в списках.

— Отдать Закружного под суд как прогульщика был его приказ. А Закружной даже и не думал прогуливать. Он работает в соседнем электроцехе, где им заботливо руководит мастер высоковольтных подстанций т. Дмитроусов [6].



Стоит отметить, что именно ученики регулярно становились участниками различных аварийных ситуаций. Например, 1 февраля 1952 г. «товарищ Олексюк был принят в сборочный цех на участок мастера Дмитриева по профессии ученика клепальщика, но проинструктирован на рабочем месте мастером Дмитриевым как ученик слесаря. Допуск к работе начальником цеха в контрольном месте на Олексюка не был оформлен. 22 февраля Олексюк был переведен на участок мастера Королева, который, не проинструктировав ученика, допустил его к самостоятельной работе, где он и был травмирован» [Там же].

Тем, кто начинал добросовестно трудиться рядовым рабочим, предоставлялась возможность учиться, повышать квалификацию за счет завода, что рассматривалось как важный фактор мотивации и закрепления рабочей силы. Уже в 1949 г. учебой и повышением квалификации было затронуто 535 человек. В целях обеспечения опытом были организованы 3 производственно-технические командировки на Бежицкий сталелитейный и Рижский вагоностроительный заводы [1, ф. Р-192, оп. 7, д. 59, л. 50].

Но, как отмечало министерство к середине 1950-х гг.,

несмотря на увеличение численности дипломированных специалистов на большинстве заводов улучшение качественного состава руководящих кадров происходило довольно медленно. Особенно это относится к Рижскому, Днепродзержинскому и Калининградскому заводам, где в составе начальников цехов отделов и их заместителей работает свыше 50% практиков. Низкая насыщенность дипломированных специалистов руководящего состава затруднят работу по перспективной расстановке воспитанию и выращению кадров. Этим и объясняется отсутствие на указанных заводах резерва на выдвижение на руководящие должности [Там же, оп. 8, д. 37, л. 6].

Изучение кадрового состава Калининградского вагоностроительного завода показало, что предприятие столкнулось с серьезными трудностями в послевоенный период. Главными причинами отставания стали дефицит квалифицированных специалистов, низкое качество подготовки кадров и высокая текучесть рабочей силы. Система ФЗО, призванная компенсировать нехватку квалифицированных рабочих, не смогла эффективно справиться с поставленной задачей ввиду недостаточности преподавательского состава и плохой материальной базы. Высокая доля молодежи и демобилизованных солдат, вынужденных осваивать профессию на практике, приводила к дополнительным сложностям в формировании стабильного и компетентного коллектива. Все это отрицательно сказывалось на производительности завода и препятствовало выполнению поставленных перед ним задач.

#### Список источников и литературы

1. Государственный архив Калининградской области.
2. Дюков В.В. Право плюс обязанность: Записки рабочего. Калининград, 1978.



3. Дюков В. Как это было // Калининградская правда. 1947. 10 июля. №137. С. 2.
4. Проблемы на новом месте // Калининградская правда. 1947. 11 нояб. №143. С. 3.
5. На благо нового места // Калининградская правда. 1948. 7 апр. №71. С. 2.
6. Новые заводчане // Калининградская правда. 1949. 3 авг. №168. С. 4.
7. Почему не любят молодежь // Калининградская правда. 1952. 17 мая. №97. С. 1.
8. Sorina M. Frauen als Elektrikerinnen // Neue Zeit: Zeitung für die deutsche Bevölkerung des Kaliningrader Gebietes. 1948. №10 (63). [31 янв.].

#### Об авторе

Елена Вячеславовна Баранова — канд. ист. наук, доц., директор НИЦ социально-гуманитарной информатики, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград, Россия.  
ORCID ID: 0000-0001-7519-4258  
E-mail: gortransort@gmail.com

*E. V. Baranova*

### DEVELOPMENT OF PERSONNEL AT THE KALININGRAD RAIL-CAR MANUFACTURING PLANT IN 1946–1951: QUANTITATIVE AND QUALITATIVE DYNAMICS

Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, Russia

Received 25 June 2025

Accepted 31 October 2025

doi: 10.5922/vestnikhum-2026-1-6

**To cite this article:** Baranova E. V. 2026, Development of personnel at the Kaliningrad Rail-Car Manufacturing Plant in 1946–1951: quantitative and qualitative dynamics, *Vestnik of Immanuel Kant Baltic Federal University. Series: Humanities and social science*, №1. P. 77–91. doi: 10.5922/vestnikhum-2026-1-6.

*Using the example of the Kaliningrad Rail-car Manufacturing Plant, the article analyzes personnel policies and the composition of the workforce at industrial enterprises in the USSR during the early postwar period. The objective of the study is to identify key problems and the dynamics of workforce formation amid postwar devastation, a shortage of qualified personnel, and the challenges of reconstructing a new Soviet region. The methodology, based on a comprehensive analysis of the enterprise's archival materials (including statistical reports and personnel orders) as well as publications in the local periodical press, allowed for a comparative analysis of the data and the identification of discrepancies between them. The main findings indicate that, despite the rapid growth in staff numbers and production volumes, the plant constantly faced a severe shortage of skilled workers, high staff turnover, and low effectiveness of the training system through factory schools. The labor of the German population and prisoners of war played an important role in the establishment of the plant. The conclusions demonstrate that personnel instability and lack of qualifications became key factors limiting the sustainable development of the enterprise in the postwar decade.*

**Keywords:** Post-war recovery, personnel policy, Kaliningrad Rail-Car Manufacturing Plant, workforce, German specialists, Factory plant schools, labour turnover



---

**The author**

Dr Elena V. Baranova, Associate Professor, Director of Research Centre for Social and Humanitarian Informatics, Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, Russia.

ORCID ID: 0000-0001-7519-4258

E-mail: gortransort@gmail.com